

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
ACTIVITÉ 1 : Mise en œuvre d'une stratégie			
Définition d'une planification stratégique en fonction des objectifs de l'entreprise, en collaboration avec le service développement	<p>C4.1 Réaliser une veille et une étude concurrentielle pour positionner son entreprise dans son environnement.</p> <p>C5.1 Analyser le marché pour définir les objectifs fixés par la stratégie d'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projets, • Activités <p>C3.1 Analyser la politique générale de l'entreprise (PGE) en réalisant un diagnostic de l'environnement interne afin d'élaborer une planification à moyen terme à partir des orientations stratégiques définies par la direction.</p>	<p>Dossier professionnel : Synthèse Analyse de positionnement Écrit individuel</p> <p>Les candidats réalisent une étude concurrentielle dans le secteur d'activité et une analyse de positionnement de l'organisation en vue d'un potentiel investissement</p>	<p>La collecte d'informations est suffisante et représentative du besoin</p> <p>L'analyse est complète (macro et micro) : environnement politique, économique, social, concurrentiel, environnemental, etc</p> <p>Une diffusion et un partage de connaissances sont élaborés : internes et externes, moyens, outils y sont détaillés</p> <p>Le candidat détaille et comprend l'intérêt d'un système d'intelligence collective dont il analyse le fonctionnement.</p> <p>L'étude est présentée de façon synthétique et claire</p>
		<p>Dossier professionnel : Recommandation Diagnostic stratégique Écrit individuel</p> <p>À partir des études menées précédemment et de son analyse de l'environnement, le candidat répond à une problématique stratégique à long terme. Il élabore une planification à moyen terme et propose également un plan de communication (interne / externe).</p>	<p>L'analyse de la politique générale d'entreprise est satisfaisante.</p> <p>Les outils sont présents et bien adaptés (SWOT, BCG...)</p> <p>La planification stratégique est justifiée et argumentée : projets et activités détaillés</p> <p>Le plan de communication (interne / externe) est judicieux et réaliste.</p>
Élaboration d'une recherche d'informations	<p>C3.2 Mener une veille réglementaire, technique, juridique pour informer, conseiller les collaborateurs puis synthétiser les évolutions à l'attention des collaborateurs.</p> <p>C1.1 Assurer la mise en conformité de son entité avec la législation en mobilisant ses connaissances afin de respecter le droit commercial.</p>	<p>Dossier professionnel : Recommandation Veille et management de l'information Écrit individuel</p> <p>Le candidat expose le processus de veille : études menées, fonctionnement du système d'information, mode de prise de décision</p>	<p>La collecte d'informations réglementaires et législatives est suffisante</p> <p>L'analyse est complète (macro et micro) : environnement politique, économique, social, concurrentiel, environnemental, etc</p> <p>Une diffusion et un partage de connaissances sont élaborés : internes et externes, moyens, outils y sont détaillés</p> <p>Le candidat détaille et comprend l'intérêt d'un système d'intelligence collective dont il analyse le fonctionnement.</p> <p>La veille est présentée de façon synthétique et claire</p> <p>Le candidat propose l'utilisation d'outils de veille permettant la traçabilité des sources, les outils sont correctement choisis et priorisés en fonction de la situation</p>
		<p>Dossier professionnel : Synthèse Droit des contrats, Droit des sociétés Écrit individuel</p> <p>Le candidat devra se prononcer sur différents cas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entreprises individuelles • Entreprises à plusieurs associés • Analyse de contrats commerciaux 	<p>La collecte d'informations juridiques est qualitative</p> <p>Les principaux des éléments des contrats sont définis et correctement analysés</p> <p>Le candidat propose des actions correctives.</p>
Dans le cadre d'un projet, participation à la démarche Qualité	C3.6 Définir et exploiter les indicateurs de gestion de la qualité afin de proposer un tableau de bord utile et efficace.	<p>Rapport d'activité : Mise en place d'une démarche qualité et RSE Compte-rendu individuel</p>	<p>Maîtrise confirmée des dernières normes Qualité.</p> <p>Les enjeux pour l'organisation sont compris</p> <p>L'analyse est pertinente et complète : objectifs, planification, tableaux de suivi, système d'information</p>

	<p>Réaliser un diagnostic (qualité, RSE) en collaboration avec les managers opérationnels afin de proposer une démarche d'amélioration de la qualité</p> <p>Identifier les composantes du projet et mobiliser les outils nécessaires pour assurer le bon déroulement du suivi de projet.</p> <p>Organiser la communication et la concertation autour du projet.</p>	<p>Pour une organisation, le candidat mène une réflexion pour réduire les coûts en améliorant la qualité de la prestation.</p> <p>Son projet tient compte de la réglementation, notamment en termes de protection des données.</p>	<p>Les préconisations d'amélioration et de développement du processus Qualité sont cohérentes et chiffrées</p> <p>Le projet est clairement présenté (Speed boat)</p> <p>Les outils de pilotage du projet sont bien utilisés (coûts, délais, risques)</p> <p>Le candidat expose son évaluation et les paramètres de réussite : de la conception, du processus, des résultats du projet</p> <p>Une méthodologie de contrôle du processus est présentée (Roue de Deming, PDCA)</p>
Analyse de l'activité de l'organisation	<p>C3.5 Analyser les contextes économiques, patrimoniaux, sociaux et concurrentiels de l'organisation ainsi que l'activité et les résultats de l'organisation afin de proposer des outils d'aide à la décision.</p> <p>Fournir les clés essentielles pour analyser la situation financière d'une organisation en mobilisant les outils de gestion et de pilotage d'un service.</p>	<p>Dossier projet : Analyse de données</p> <p>Compte-rendu individuel</p> <p>Le candidat effectue analyse des données fournies par l'organisation : CA, calcul de coûts, analyse des écarts entre prévisions et réalisations. Il évalue les résultats.</p>	<p>La gestion des données est satisfaisante (data)</p> <p>Une analyse globale est produite</p> <p>Tous les éléments sont pris en compte et la présentation est synthétique</p> <p>Les choix de diffusion de l'information sont pertinents aux vues du contexte</p>
ACTIVITÉ 2 : Organisation et management opérationnel			
Traduction des prévisions d'activité en termes d'objectifs, d'organisation et de moyens Proposition de modifications de procédures en fonction des changements de l'environnement	<p>C2.1 Lister, décrire et synthétiser les ressources pour les rapprocher des besoins et préciser les données prévisionnelles de l'activité ainsi que les moyens nécessaires.</p> <p>Anticiper le développement de l'activité lié aux changements sociétaux ou numériques pour permettre l'accompagnement de l'évolution digitale de l'organisation.</p> <p>C1.2 Réaliser le contrôle de gestion en mobilisant les outils de gestion d'un service.</p>	<p>Rapport d'activité : Prévisions d'activité et budget prévisionnel</p> <p>Compte-rendu individuel</p> <p>Pour une organisation, le candidat présente une analyse de l'activité, des ressources et des résultats puis propose ses recommandations.</p>	<p>Présentation synthétique de l'activité et des ressources (matérielles, humaines, financières) de l'unité.</p> <p>L'analyse doit être globale et tenir compte de tous les éléments constitutifs : calcul des coûts et des marges, soldes intermédiaires de gestion, capacité d'auto financement</p> <p>Maîtrise confirmée comptabilité analytique (niveau 3 minimum)</p>
		<p>Simulation de gestion appliqué (Serious game) : Travail de groupe</p> <p>Les candidats sont évalués sur les performances de son organisation et son management d'une équipe</p>	<p>Un diagnostic organisationnel préalable permet de faire les bons choix en termes de planification et de management</p> <p>Les activités sont bien coordonnées</p>
En collaboration avec le responsable de service, mise en œuvre des procédures et outils de gestion	<p>C1.3 Établir une méthodologie d'organisation et d'une Analyse de la Valeur mise en place dans l'entreprise et analyser les procédures appliquées pour optimiser la gestion de son organisation.</p>	<p>Dossier professionnel : Recommandation</p> <p>Gestion administrative et comptable</p> <p>Écrit individuel</p> <p>Le candidat analyse l'organisation et les procédures de son unité et présente la méthodologie appliquée.</p>	<p>Maîtrise confirmée de la méthodologie organisationnelle</p> <p>Les outils de planification sont présents et correctement utilisés (PERT, GANTT, QQQCCP)</p> <p>Une méthode de contrôle est mise en place</p> <p>Un diagramme d'Ishikawa permet de déterminer causes / effets pour la résolution de problèmes.</p> <p>Le candidat démontre des capacités d'innovation dans les actions préconisées (utilisation d'outils digitaux pour l'automatisation des procédures).</p>
En collaboration avec le responsable de service, suivi administratif et comptable du budget	<p>C1.4 Réaliser une analyse du bilan et du compte de résultat ou une analyse financière de l'organisation en mobilisant les éléments de la comptabilité générale (états financiers</p>	<p>Rapport d'activité : Analyse du bilan et du compte de résultat</p> <p>Compte-rendu individuel</p>	<p>Maîtrise confirmée de la comptabilité générale (niveau 3 au moins)</p> <p>Tous les éléments constitutifs sont présents</p> <p>Les charges et produits sont bien identifiés</p> <p>Le budget de trésorerie est correct, le candidat propose des choix de placement ou de gestion de découvert judicieux.</p>

	et modalités d'enregistrement des opérations liées à la vie de l'entreprise).	Dans le cadre d'une mission confiée par une organisation, le candidat analyse le bilan et le compte de résultat. Il réalise le traitement comptable de quelques opérations courantes et transmet ses prévisions de trésorerie. Rapport d'activité : Analyse financière Compte-rendu individuel Après avoir analysé le type d'activité, le candidat réalise des calculs de productivité, des taux de marge. Son analyse fonctionnelle du bilan et le calcul de ratios lui permette de mesurer la performance.	Les ratios sont correctement analysés, interprétés et commentés. Le candidat démontre ses compétences en pilotage budgétaire . Des recommandations sont formulées
En collaboration avec le responsable de service, mise en conformité des processus	C1.5 Mettre en pratique les normes, procédures et règles de façon rigoureuse afin de réduire les risques et aléas liés à un projet. Mettre en œuvre des actions de prévention en matière de sécurité des personnes, des locaux, de l'organisation. Négocier les autorisations nécessaires à la mise en place d'un projet si nécessaire.	Dossier projet : Évaluation des risques Compte-rendu individuel Dans le cadre d'un projet, le candidat diagnostique puis schématise les principaux risques et propose ses recommandations.	L'analyse du contexte est pertinente Les risques répertoriés sont pertinents, la liste est exhaustive Les textes juridiques sont collectés en quantité suffisante Les axes prioritaires choisis sont argumentés et cohérents avec la situation L'exposé est clair Le candidat propose des actions correctives cohérentes et concrètes Le mode de communication choisi convient bien au public concerné
En collaboration avec le responsable de service, mise en place d'actions de communication au quotidien, en cas de crise ou de réforme institutionnelle	C2.2 Animer une réunion en mobilisant les techniques et outils de communication interne avec ses collaborateurs, rester à l'écoute de toutes les parties prenantes pour fédérer autour des enjeux de l'entreprise. C3.3 Réaliser une veille des outils de communication afin d'anticiper l'influence des réseaux internes et externes sur l'organisation. Mettre en œuvre une communication externe grâce à une analyse du plan de communication et la mobilisation des outils de gestion de crise et d'e-réputation.	Étude cas : Conduite de réunion et communication interne Oral individuel Le candidat analyse une situation concrète : indices de performance, moyens de contrôle, conduite de réunions et fait des préconisations. Rapport d'activité : Actions de communication Compte-rendu individuel Le candidat analyse une situation concrète (e-réputation, communication de crise...) et propose un plan de communication en justifiant ses choix	L'analyse du contexte est pertinente, le candidat présente un diagnostic à l'aide d'outils appropriés Maîtrise confirmée des outils de communication (niveau 3 minimum) Le candidat démontre des aptitudes managériales : écoute active, empathie, fixation d'objectifs individuels et collectifs Qualités rédactionnelles (syntaxe et orthographe) satisfaisantes pour un niveau 6. Maîtrise niveau 3 / 5 minimum des outils de communication : Force de vente, Relations publiques, Brochures..., Marchandisage, Média dont web, Hors média Le candidat propose un plan de communication : analyse de la communication passée et présente, adéquation avec la stratégie générale de l'entreprise
ACTIVITÉ 3 : Pilotage des performances			
Définition des indicateurs de performance En collaboration avec le responsable de service, élaboration et mise en place de tableaux de bord de suivi opérationnel	C1.6 Choisir des indicateurs de performance, les extraire d'un logiciel approprié puis élaborer des tableaux de bord de suivi de l'activité afin d'optimiser les performances.	Dossier professionnel : Compte-rendu Analyse d'un tableau de bord Écrit individuel À partir de tableaux de bord fournis par l'entreprise, le candidat critique les indicateurs utilisés et propose son analyse du reporting actuel. Il donne ses préconisations afin	Le candidat identifie les indicateurs à utiliser et en propose une critique pertinente en fonction des besoins formulés par l'organisation. Utilisation de la méthode de classification du contrôle de gestion (Qui ? Sur quoi ? Quand ? Processus ? Moyens ? Rôle de l'auditeur ?) Les écarts de performance et de rentabilités sont analysés, des préconisations sont proposées Une analyse critique du tableau de bord est présente

		d'optimiser le processus (amélioration continue de la performance).	Les préconisations sont présentes et judicieuses Évaluation : Formateur Gestion d'entreprise
En collaboration avec le responsable de service, assurer le contrôle de gestion. Analyse des écarts avec les objectifs visés	C3.7 Paramétrer un logiciel métier avec rigueur et de façon autonome en mobilisant ses capacités de raisonnement analytique et les méthodes et outils d'un progiciel de gestion intégrée (ERP ou PGI). Mettre en œuvre des procédures et des règles de contrôle pour déterminer des écarts et proposer des actions correctives tout en respectant les délais impartis.	Dossier projet : Utilisation d'un logiciel de gestion Compte-rendu individuel Le candidat analyse et critique le fonctionnement du logiciel d'un service (points forts / faibles). Il précise les modules ou fonctions non / mal exploitées et rédige ses préconisations (d'amélioration / d'investissement)	Les procédures et méthodes de recueil et de traitement des données sont correctement choisis et utilisés Les outils de diagnostic (interne et externe) sont correctement utilisés Le candidat présente une critique pertinente des tableaux d'indicateurs Tous les éléments sont pris en compte et la présentation est synthétique (esprit de synthèse) Il utilise des outils de décision et propose des actions correctives Maîtrise confirmée des outils et techniques de gestion Le candidat démontre un niveau confirmé (3 minimum) du progiciel de gestion intégrée dans son unité / service) Les préconisations proposées ont un intérêt tangible pour l'entreprise.
En collaboration avec le responsable de service, participation aux diagnostics de rentabilité par activité.	C1.7 Déterminer la rentabilité d'un service / produit en utilisant les outils de la comptabilité générale et analytique et proposer des mesures correctives afin d'améliorer la rentabilité de l'unité.	Étude de cas : Comptabilité de gestion Écrit individuel Le candidat devra compléter un tableau de répartition des charges indirectes, calculer des coûts d'achat et de production ainsi que le résultat analytique et la rentabilité de produit / service.	Maîtrise confirmée de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique (niveau 3 au moins) Tous les éléments constitutifs sont présents L'analyse des coûts est objective et justifiée
ACTIVITÉ 4 : Planification des ressources et management de l'équipe			
Gestion administrative des ressources humaines dans le cadre de ses responsabilités managériales	C2.3 Analyser les informations de la gestion administrative d'un service pour savoir utiliser les principaux documents, procédures et outils mis en place. Assurer une bonne gestion de son équipe par l'application de méthodes de gestion et de suivi du personnel. Suivre les procédures imposées par le code du travail, les accords de branche et la convention collective pour être en accord avec la législation sociale.	Dossier professionnel : Recommandation Gestion administrative et comptable Écrit individuel Le candidat analyse les informations de la gestion administrative du service (quelles procédures ? méthodes ? outils utilisés ? etc) et produit des recommandations.	L'organisation administrative du service est bien synthétisée L'analyse est complète : suivi administratif, gestion des congés, gestion des éléments variables de paie, gestion des absences... Le candidat dégage des problématiques (financières, administratives, délégations...) rencontrées et fait des recommandations pour améliorer la gestion de l'organisation.
Organisation et contrôle des missions de son unité ou service, avec délégation. Garantie des moyens pour atteindre les objectifs définis dans son service	C2.4 Superviser les missions des intervenants afin d'optimiser le fonctionnement du service et de suivre le planning d'interventions prévu. Encadrer et motiver une équipe dans le but d'atteindre les objectifs fixés et d'améliorer les performances.	Dossier professionnel : Recommandation Gestion d'entreprise Écrit individuel Le candidat analyse une stratégie d'entreprise, il propose un plan de coordination des moyens et des ressources du service en précisant les objectifs visés. La gestion des risques est prise en compte. Le candidat détermine les indicateurs de performance d'un service ou d'une unité. Il analyse les résultats obtenus et propose un processus de mesures des écarts puis fait des préconisations	La stratégie d'entreprise est bien analysée, à l'aide d'outils appropriés Application de la méthode OVAR : Définir les objectifs, déterminer les variables d'action, définir les responsabilités Le candidat définit les axes d'amélioration de performances à la fois par les outils de gestion d'entreprise et par la maîtrise des budgets / investissements. Il propose des actions pour motiver les membres de l'équipe . Il démontre son sens de l'organisation et une maîtrise confirmée du management de proximité des équipes . Il anticipe les difficultés et fait des préconisations.
	C4.4 S'exprimer et se faire comprendre en langue anglaise dans son environnement professionnel.	Mise en situation professionnelle en Anglais Oral individuel	L'analyse du contexte est pertinente Le candidat propose une étude comparée des propositions reçues Il fait preuve d'assertivité, de perspicacité

		<p>Selon sa spécialisation, le candidat mène un entretien ou une négociation dans le cadre défini par le formateur.</p> <p>Durée : 15 minutes (5 min de préparation, 5 min de présentation, 5 min d'échanges avec le jury).</p>	<p>Syntaxe et grammaire permettent au candidat de se faire comprendre et d'analyser les besoins de l'organisation</p> <p>La grille d'évaluation est établie par les formateurs d'Anglais et fournie par Formatives.</p>
	<p>C2.5 Mener un entretien individuel afin d'évaluer :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le bien-être, le respect d'objectifs, l'évolution... d'un collaborateur. Les compétences de ses collaborateurs. <p>Accompagner le changement pour optimiser les performances de l'organisation.</p>	<p>Étude de cas : Évaluation des compétences Écrit individuel</p> <p>À partir de cas décrits, le candidat analyse des rapports d'entretiens individuels, il dresse un bilan des compétences du service et donne ses préconisations pour des évolutions à moyen terme (formations, réorganisation, VAE...)</p>	<p>Maîtrise confirmée de la définition des compétences</p> <p>Une méthode de détermination des compétences est utilisée</p> <p>Le candidat peut planifier les apports de compétences à terme : cahier des charges de formation, évolution du salarié</p> <p>Il propose une synthèse des compétences de l'équipe et une gestion pertinente des compétences dans l'organisation</p>
<p>Application d'un management organisationnel de proximité</p>	<p>C2.6 Appliquer les différentes techniques et méthodes de management des salariés à partir d'une stratégie définie par la Direction</p> <p>Créer une dynamique de groupe afin d'augmenter la motivation de l'équipe.</p> <p>Mobiliser ses connaissances des différentes cultures salariales pour déjouer ou apaiser un conflit.</p> <p>Décider, planifier et hiérarchiser les actions à mettre en place pour lever les conflits.</p>	<p>Dossier professionnel : Recommandation Management Écrit individuel</p> <p>A partir d'une situation réelle, le candidat donne des préconisations de management d'une équipe :</p> <ul style="list-style-type: none"> Organisation d'un service, rôles, diagnostic, organisation, délégations, contrôles. Solutions sur un sujet de management interculturel Analyse et préconisations pour sortir d'un conflit 	<p>L'analyse du contexte est pertinente</p> <p>La vision globale des capacités des ressources mobilisées et du diagnostic réalisé est pertinente.</p> <p>L'organisation proposée est conforme à la stratégie globale de l'organisation. Des objectifs individuels et collectifs sont fixés clairement</p> <p>Maîtrise confirmée des différentes cultures salariales</p> <p>Les éléments conflictuels sont correctement identifiés</p> <p>Le candidat démontre ses qualités rédactionnelles et relationnelles : niveau 3 minimum</p> <p>Le candidat est capable d'observation, d'objectivité dans l'analyse des problématiques relationnelles.</p> <p>Les actions proposées sont correctement planifiées et hiérarchisées</p> <p>Le candidat démontre des aptitudes managériales : écoute active, empathie, fixation d'objectifs individuels et collectifs</p> <p>Les argumentations proposées démontrent la force de conviction</p>
ACTIVITÉ 5 : Développement et innovations			
<p>Participation au plan de financement au regard des investissements envisagés</p>	<p>C4.3 Mobiliser les techniques de calculs et les outils d'analyse financière pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyser un plan de financement et évaluer l'opportunité d'investir Proposer des choix de financement Réaliser un plan de financement 	<p>Dossier projet : Décision d'achat / d'investissement Compte-rendu individuel</p> <p>À partir d'éléments donnés, le candidat étudie le financement d'un projet. Il analyse les critères de décision et les modalités de financement / d'achat.</p>	<p>L'analyse est circonstanciée.</p> <p>Le candidat démontre ses capacités à analyser une situation d'investissement</p> <p>Les critères de décision sont clairement exposés (délai de récupération des capitaux, Valeur Actuelle Nette, taux de rentabilité interne)</p> <p>Le commentaire proposé est synthétique et compréhensible</p> <p>Le choix des financements est adapté</p>
<p>En collaboration avec le responsable de service, élaboration d'un budget prévisionnel. Anticipation de perspectives de résultats</p>	<p>C1.8 Développer une méthode d'analyse des informations collectées et de recherche d'éléments complémentaires afin de réaliser un budget prévisionnel.</p> <p>Proposer des outils et moyens de contrôle pour le suivi du budget au fil du temps.</p>	<p>Étude de cas : Budget prévisionnel Écrit individuel</p> <p>A partir d'éléments concrets, le candidat détermine un budget et construit un plan d'actions</p>	<p>La collecte d'informations budgétaires est qualitative : toutes les charges et dépenses sont prises en compte et bien regroupées par catégorie</p> <p>Maîtrise confirmée de la comptabilité générale (niveau 3 au moins)</p> <p>Tous les éléments constitutifs sont présents</p> <p>Les charges et produits sont bien identifiés</p> <p>La présentation du budget est satisfaisante</p>

<p>Travail au développement de la RSE et motivation des acteurs responsables de l'entreprise.</p>	<p>C3.4 Appliquer les règles et procédures RSE et valoriser les bonnes pratiques en mobilisant les outils de pilotage d'une démarche RSE. Intégrer la durabilité environnementale, sociale et économique afin de répondre aux attentes de la société.</p>	<p>Rapport d'activité : Mission Mise en place d'une démarche qualité et RSE Compte-rendu individuel Le candidat doit analyser la situation RSE d'une organisation, faire des propositions pour sensibiliser les responsables à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise</p>	<p>L'analyse du contexte est circonstanciée Le candidat démontre sa force de conviction : arguments recevables, bien explicités et présentés, argumentation construite (plan cohérent et clair), lexique adapté au public concerné Connaissance confirmée des processus de la RSE (niveau 2 minimum) Le candidat doit prouver son implication en termes de développement durable</p>
<p>Présentation d'un projet</p>	<p>C3.8 Partager l'expérience du projet : réussites, difficultés, résultats au cours d'une présentation orale. Élaborer une méthodologie de mesure qualitative et quantitative de résultats afin de pouvoir estimer la fiabilité et la valeur du projet. Mesurer les écarts de performance des ressources de production et financières d'un projet en mobilisant les outils de gestion.</p>	<p>Présentation orale : Évaluation du projet Oral de groupe En fin de formation, le candidat présente le projet réalisé pendant la formation. Il propose une évaluation du projet mené (moyens mis en œuvre, mesure des écarts de budgets et préconisations).</p>	<p>L'analyse est pertinente et complète : objectifs, planification, tableaux de suivi, système d'information Des indicateurs pertinents sont utilisés pour mesurer les actions et résultats produits La collecte d'informations budgétaires est qualitative : toutes les charges et dépenses sont prises en compte et bien regroupées par catégorie. L'analyse des coûts est objective et présentée avec les normes comptables. Le ROI est calculé Le candidat parvient à mesurer et interpréter les écarts, il prouve ses capacités à générer des solutions Il précise comment s'est faite la prise de décision Il sera jugé sur son implication, sa maîtrise des différentes étapes du projet, son analyse des résultats et les axes d'amélioration proposés.</p>
<p>ACTIVITÉ 6 OPTIONNELLE : Gestion d'un service Achats - Logistique</p>			
<p>En partenariat avec les services marketing, achat ou développement, réalisation d'une prospection</p>	<p>C5.1 Analyser le marché et mettre en œuvre un processus de recherche de fournisseurs puis proposer une synthèse de sa prospection à l'organisation.</p>	<p>Dossier professionnel : Synthèse Étude de marché Écrit individuel Les candidats réalisent une étude de marché, rédigent une analyse de la concurrence et proposent des recommandations</p>	<p>La collecte d'informations est suffisante et représentative du besoin L'étude du marché et de la concurrence du secteur est réalisée grâce à des outils adaptés notamment comme les matrices PESTEL ou PORTER, le benchmarking, etc L'analyse est complète (macro et micro environnement) Les supports de restitution des résultats sont bien adaptés au contexte et de qualité Le candidat maîtrise l'utilisation du tableur : niveau confirmé (3 minimum) Les préconisations adressées au manager permettent d'améliorer la rentabilité (Achat / Coût / Qualité) ou le positionnement et le couple Produit / Marché</p>
<p>Conduite d'un processus d'achats (durables) Collaboration à une négociation</p>	<p>C5.2 Appliquer différents types de procédures selon l'importance des marchés (procédures de passation des commandes, de gestion des appels d'offres et de négociation) pour répondre au cahier des charges. Analyser les clauses et modalités d'un appel d'offres en mobilisant ses connaissances en droit international. Intégrer la durabilité environnementale, sociale et économique dans les décisions d'achat pour les respecter les enjeux RSE.</p>	<p>Étude de cas : Processus, contraintes et développement durable des achats Écrit individuel À partir d'une situation décrite, le candidat analyse un portefeuille Achats et ses contraintes externes / internes. Il préconise des améliorations de procédures (commandes, appels d'offres, négociation, chaîne logistique) pour l'organisation.</p>	<p>Maîtrise confirmée (niveau 3 minimum) du processus opérationnel des achats, des mécanismes clés et des techniques d'achat La méthodologie de l'analyse de la valeur est appliquée Le candidat doit démontrer sa maîtrise de gestion d'un portefeuille achats Il propose une meilleure répartition du portefeuille des compétences, cohérentes avec les enjeux financiers et stratégiques de l'organisation. Le candidat doit prouver son implication en termes de développement durable : les décisions concernant les fournisseurs, les produits, les transports et le stockage sont importantes, tant sur l'environnement (produits, moyens de production, transports et stockage), que l'approche sociale (éthique, achats responsables, prise de conscience), et l'approche économique (parties prenantes). Évaluation : Formateurs Contraintes des achats, Achats responsables et durables</p>

	C5.3 Piloter des actions commerciales dans un contexte international et mener à bien une négociation grâce aux outils et techniques de négociation (argumentaires de négociation identifiant les atouts de négociation et tableau « Argumentaires / cible » Fournisseurs).	<p>Étude de cas : Mise en place d'une politique commerciale Écrit individuel Dans un contexte international, le candidat analyse le comportement des consommateurs et propose des actions commerciales sur un cas donné</p> <p>Challenge Négociation Oral individuel Une grille d'évaluation est élaborée avec l'ensemble des participants avant le début du challenge Le formateur propose des jeux de rôle dans lesquels chaque candidat devra mener une négociation (Achats, répartition de budget, demande de financement...). Il précise les conditions de l'exercice : durée, objectifs, présentation avec ou sans support, face à une personne ou un groupe.</p>	<p>Le candidat maîtrise le processus d'influence sur les décisions d'achat (niveau 3 minimum) L'analyse est complète : actes d'achat, typologie des consommateurs, qualité, prix, délai. Le candidat décrit les impacts sur l'environnement (communication, réseaux...) Un plan d'actions cohérent est présenté Évaluation : Formateur négociation commerciale</p> <p>La problématique est clairement identifiée Les objectifs sont assimilés Le candidat démontre une méthodologie et une bonne maîtrise des différentes étapes de la négociation Il parvient à éveiller l'attention et à conduire une négociation bien argumentée</p>
Gestion d'un portefeuille Fournisseurs	C5.4 Évaluer les rapports de forces des acteurs sur les différents marchés fournisseurs pour connaître ses marges de négociation et ses dépendances. Analyser la typologie des fournisseurs et les critères qui la constituent afin d'avoir une vision globale du portefeuille Fournisseurs.	<p>Dossier professionnel : Synthèse Typologie et diagnostic des Fournisseurs Écrit individuel A partir de la base de produits / services achetés par l'entreprise, le candidat analyse le portefeuille Fournisseurs et la typologie retenue par l'organisation (transactionnels / privilégiés / stratégiques)</p>	<p>Les constituants clés de la relation client-fournisseur sont justifiés en fonction des produits ou services, des processus de fabrication, des enjeux financiers, de la chaîne logistique Les outils de sourcing mobilisés sont pertinents Le système de classification est cohérent et présente les segments retenus Le candidat démontre sa capacité à produire une analyse comparative à partir d'un recueil d'éléments concurrentiels</p>
Management de la logistique	C5.5 Participer à l'amélioration du processus « Purchase to pay » en identifiant les aléas d'approvisionnement et en mobilisant les outils de gestion des conditionnements, des stocks en flux tendus, des transports.	<p>Simulation de gestion appliqué (Business game): Gestion des achats et de la logistique Travail de groupe Le candidat est évalué sur les performances de son organisation et son management d'une équipe</p>	<p>Un diagnostic organisationnel préalable permet de faire les bons choix en termes de planification et de management Les activités sont bien coordonnées Le candidat démontre une maîtrise confirmée de la supply chain et gestion intégrée</p>
ACTIVITÉ 7 OPTIONNELLE : Gestion d'un service financier			
En collaboration avec le responsable de service, collaboration à une stratégie financière et bancaire	C6.1 Réaliser un benchmark et une analyse du marché bancaire afin de positionner son entreprise (agence) dans son environnement.	<p>Dossier professionnel : Synthèse Analyse de positionnement Écrit individuel Les candidats réalisent une étude concurrentielle dans le secteur bancaire et une analyse de positionnement de leur organisation</p>	<p>La collecte d'informations est suffisante et représentative du besoin L'étude du marché ou de la concurrence du secteur est réalisée grâce à des outils adaptés notamment comme les matrices PESTEL ou PORTER, le benchmarking, etc L'analyse est complète (macro et micro environnement) Les supports de restitution des résultats sont bien adaptés au contexte et de qualité Le candidat maîtrise l'utilisation du tableur : niveau confirmé (3 minimum)</p>

Réalisation d'une analyse financière de l'organisation	C6.2 Déterminer les clés essentielles qui permettront la prise de décision en mobilisant ses connaissances en comptabilité et les outils de gestion financière.	Étude de cas : Comptabilité générale et gestion financière Écrit individuel Analyse d'un bilan et d'un compte de résultat Traitement comptable de quelques opérations courantes Analyse financière : type d'activité, calculs de productivité et taux de marge, mesure de performance Analyse fonctionnelle du bilan, calcul de ratios Prévisions de trésorerie	Maîtrise confirmée de la comptabilité générale (niveau 3 au moins) Tous les éléments constitutifs sont présents Les charges et produits sont bien identifiés
Analyse de la pertinence d'investissement	C6.3 Identifier des possibilités d'investissement et calculer la rentabilité afin de préparer une synthèse à l'attention des décideurs.	Dossier professionnel : Synthèse Veille et opportunités d'investissement Écrit individuel À partir des recherches effectuées en groupe, le candidat réalise une synthèse des opportunités d'investissement possible pour l'organisation.	Les outils de sourcing mobilisés sont pertinents Le système de classification est cohérent et présente les avantages / inconvénients en termes d'investissement envisagé Le candidat démontre sa capacité à produire une analyse comparative à partir d'un recueil d'éléments et ses calculs sont justes. Les préconisations adressées permettent de se positionner sur l'éventuel investissement.
En collaboration avec le responsable de service, participation au management et à l'évaluation des risques	C6.4 Identifier les différents types d'actifs pour une organisation, les risques commerciaux et initier un plan de gestion des risques tout en développant des outils de contrôle des actifs.	Étude de cas : Analyse des risques Écrit individuel À partir d'éléments fournis, le candidat identifie les types d'actifs et les risques commerciaux. Il analyse et critique le plan de gestion des risques actuels et propose des axes d'amélioration du contrôle.	Les actifs sont correctement identifiés. Le candidat catégorise les risques (commerciaux, décisionnels, d'estimation et de planification, des processus, des procédures...) Il démontre ses connaissances des normes internationales Les critères de décision sont clairement exposés (délai de récupération des capitaux, Valeur Actuelle Nette, taux de rentabilité interne) Le choix des financements est adapté Ses préconisations sont judicieuses et applicables à l'organisation.

