

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

**Candidat en situation de handicap :**

Dans le cadre du respect du règlement d'examen, tout candidat peut saisir le référent handicap du certificateur pour aménager les modalités d'évaluation et obtenir l'assistance d'un tiers lors de l'évaluation. Les supports et le matériel nécessaires à la réalisation des évaluations pourront être adaptés.

Sur conseil du référent handicap et dans le respect des spécifications du référentiel, le format de la modalité pourra être adaptée.

Sur avis motivé du référent handicap le jury de certification peut décider d'exempter le candidat de certains critères d'évaluation :

- dans la mesure où cela ne remet pas en question la capacité professionnelle globale du candidat
  - si le critère au regard de la nature du handicap n'a pas vocation à s'appliquer dans la pratique professionnelle future du candidat
- Ces deux critères étant cumulatifs.

L'ingénieur de certification s'engage dans la mesure du possible à élaborer des modalités d'évaluation inclusives permettant une adaptation du format. Dans le cas d'une modalité spécifique à une situation de travail, il s'engage à préciser le cadre des aménagements possibles.

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>défini les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>BLOC 1 : Concevoir la stratégie d'une direction et/ou d'une organisation</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration d'un système de veille</li> <li>- Réalisation d'un diagnostic stratégique</li> <li>- Déploiement de plans d'actions</li> </ul>	<p>C1.1 Elaborer un dispositif de veille scientifique, technique, technologique, réglementaire (juridique et fiscale), sectorielle et concurrentielle en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- définissant les objectifs de veille,</li> <li>- mobilisant des méthodologies de recherche, traitement et exploitation de données (études quantitatives et/ou qualitatives),</li> <li>- évaluant la fiabilité du protocole,</li> </ul> <p>afin de répondre aux enjeux de l'organisation et de s'adapter aux évolutions spécifiques liées à un contexte économique international et technologique.</p>	<p><b>Mémoire de recherche:</b> Dans le cadre d'une problématique rencontrée par une/plusieurs direction (s) ou entreprise(s), le candidat doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer une analyse réflexive de sa méthodologie de travail et de son dispositif de veille en lien avec la problématique</li> <li>- Présenter et analyser l'état de l'art portant sur les aspects techniques et/ou réglementaires de la problématique.</li> </ul> <p><b>Etude de cas:</b> Dans le cadre d'une étude comparative le candidat doit élaborer un dispositif de veille et présenter un tableau de veille</p>	<p>Présentation d'une cartographie des principaux domaines de veille exposant la finalité générale, les objectifs précis et les moyens mobilisés pour chacun d'entre eux</p> <p>Le candidat démontre la pertinence des outils de veille utilisés au regard des objectifs recherchés</p> <p>Le candidat démontre la pertinence et la fiabilité des sources utilisées</p> <p>Le candidat structure l'information et démontre sa capacité à la restituer : fréquence, destinataires et formalités de diffusion</p> <p>Les principaux articles de recherche et d'ouvrages fondamentaux abordant le thème sont cités en respectant les normes bibliographiques académiques (APA, ...) et analysés.</p> <p>Le candidat démontre une connaissance du cadre théorique</p>

			<p>inhérent à sa problématique de recherche.</p> <p>Le candidat démontre une connaissance des méthodes de référencement qui respectent l'intégrité académique (propriétés intellectuelles, citations).</p>
	<p>C1.2 Réaliser un diagnostic stratégique d'une entreprise en analysant son environnement macro-économique à l'aide d'études de marché, son portefeuille produit et ses opportunités de développement de manière à identifier les forces et les faiblesses de l'organisation et les opportunités et menaces sur son/ses marchés.</p>	<p><b>Etude de cas :</b> Sur la base d'une étude de cas portant sur une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit sélectionner et présenter tous les éléments d'analyse nécessaires et réaliser un diagnostic stratégique.</p>	<p>Le candidat démontre sa maîtrise de l'utilisation des matrices permettant le diagnostic stratégique</p> <p>Le candidat identifie l'ensemble des produits d'une gamme selon les critères largeur, profondeur et ampleur</p> <p>Le candidat dresse une analyse fine et réaliste du cycle de vie de chacun des produits de la gamme</p> <p>Les préconisations sont pertinentes au regard du contexte économique de l'organisation et de sa cible client</p> <p>Le candidat explicite les résultats escomptés pour chacune des préconisations, et en démontre la cohérence par rapport aux objectifs de l'entreprise</p>

	<p>C1.3 Elaborer une politique de produit en définissant les caractéristiques du produit, la politique de gamme, le choix des marques de manière à favoriser la compétitivité et à se démarquer de la concurrence.</p>	<p><b>Etude de cas :</b>  Dans le cadre d'une étude de cas portant sur une entreprise réelle ou fictive le candidat doit proposer une stratégie de merchandising.</p>	<p>La politique produit est en accord avec l'ADN de la marque. Le cas échéant les graphiques, l'image, etc. intègrent les spécificités de l'UX Design (soin apporté au design, intégration du parcours utilisateur, etc.)</p> <p>Mise en avant du produit en cohérence avec les objectifs marketing de la marque.</p>
	<p>C1.4 Définir la stratégie d'optimisation fiscale d'une direction et/ou d'une organisation à partir des opportunités préalablement définies, en s'appuyant sur le diagnostic opérationnel tout en respectant des directives légales du droit français de manière à la présenter à la direction générale.</p>	<p><b>Etude de cas :</b>  Dans le cadre d'une étude de cas portant sur une organisation ou une direction réelle ou fictive, le candidat doit proposer une stratégie de développement à partir des axes d'optimisation fiscale et opportunités de développement préalablement déterminés</p>	<p>Le candidat identifie un statut d'entreprise et une stratégie d'optimisation fiscale globale les plus adaptées à la situation de l'organisation.</p> <p>Il évalue de façon réaliste les avantages et les limites de la stratégie globale de l'entreprise.</p> <p>Il fixe des objectifs stratégiques réalistes et traduit ses objectifs en indicateurs de performance « opérationnels »</p>
	<p>C1.5 Piloter les outils de suivi et mesure de l'efficacité de la stratégie de développement d'une entreprise ou organisation, ainsi que les indicateurs de performances associés, à partir des objectifs stratégiques préalablement définis, de manière à évaluer l'impact des décisions stratégiques et opérationnelles</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b>  Sur la base d'une situation réelle ou fictive de pilotage des indicateurs de performance d'une entreprise ou d'une organisation, le candidat doit définir les outils de suivi et de mesure d'efficacité et produire des tableaux de bord.</p>	<p>Les indicateurs de performance sélectionnés sont pertinents au regard de la stratégie de développement d'une organisation</p> <p>Ils permettent l'élaboration et le pilotage de tableaux de bords précis</p> <p>Le candidat identifie des règles d'alertes permettant de signaler les risques préalablement identifiés</p>

**Bloc 2 : Planifier, optimiser, gérer le budget et la coordination des aspects financiers d'une direction et/ou d'une organisation**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation financière et comptable d'un service</li> <li>- Elaboration du budget prévisionnel</li> <li>- Pilotage de la performance de l'organisation</li> </ul>	<p>C2.1 Analyser la structure financière, fiscale et comptable d'un service ou d'une direction en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se basant sur sa rentabilité passée et prévisionnelle</li> <li>- en identifiant des sources de marge additionnelle et les risques</li> </ul> <p>de manière à élaborer des préconisations visant à l'optimisation de ses performances économiques</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b>          Sur la base d'une situation réelle ou fictive d'analyse globale d'une organisation ou entreprise, le candidat doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluer la performance commerciale en analysant les P&amp;L</li> <li>- évaluer la rentabilité de la société en fonction des investissements</li> <li>- évaluer l'impact de la stratégie de développement de l'organisation en s'appuyant sur une analyse des documents financiers et comptables</li> <li>- présenter une cartographie des risques financiers</li> </ul>	<p>Le candidat propose une cartographie complète des ressources disponibles (humaines, financières et matérielles).</p> <p>Il distingue les sources de financement selon qu'elles soient des capitaux propres, dettes à long terme, des dettes à court terme ou des ressources d'exploitation, et les actifs (investissements long termes, actifs circulants ...)</p> <p>Il propose une étude de la structure financière de l'organisation et/ou de la structure comptable et évalue sa santé financière.</p> <p>A partir de cette analyse, le candidat propose des axes de développement réalistes, en s'appuyant sur une analyse de ratios pertinents préalablement définis.</p> <p>La cartographie des risques est exhaustive et pertinente au regard du contexte dans lequel s'inscrit l'organisation.          Il argumente ses choix et estime/quantifie l'impact de ses décisions sur les performances économiques de l'organisation.</p>
	<p>C2.2 Élaborer le budget prévisionnel d'exploitation comprenant les prévisions de chiffre d'affaires (objectifs commerciaux) et les coûts (charges</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b>          Sur la base d'une situation réelle ou fictive d'une organisation ou</p>	<p>L'analyse de la situation de l'entreprise est réaliste et permet la rédaction des recommandations chiffrées et justifiées.</p>

	<p>fixes, variables, prestations, coût cachés...) d'un produit ou d'un service sur un marché français et/ou étranger de manière à défendre un budget de fonctionnement auprès du commanditaire</p>	<p>entreprise, le candidat doit élaborer un budget prévisionnel d'exploitation en se basant sur une analyse de la performance préalablement réalisée</p>	<p>Le budget s'appuie sur une analyse des opportunités/optimisations et des risques identifiés.</p> <p>Évaluation exhaustive de toutes les charges et ressources.</p> <p>Le prévisionnel présenté est optimisé et réaliste.</p>
	<p>C2.3 Piloter la création de valeur (performance, risque...) de l'organisation en collaboration avec la(les) direction(s) financière(s) de l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- au travers de réunion de gestion</li> <li>- en identifiant et corrigeant les éventuels écarts</li> </ul> <p>de manière à identifier les risques associés en conformité avec la stratégie de l'entreprise</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b>  Sur la base d'une situation réelle ou fictive d'une organisation ou entreprise, le candidat doit procéder à une analyse comparative des risques et de la performance de l'organisation (du P&amp;L et d'un atterrissage prévisionnel) et émet des préconisations</p>	<p>Le candidat identifie et diagnostique les écarts entre le budget prévisionnel et le P&amp;L à date, en explicitant les causes.</p> <p>Le candidat évalue et compare effectivement la création de valeur de l'entreprise par rapport à son environnement</p> <p>Le candidat corrobore son analyse en la positionnant comparativement aux autres entreprises du secteur en mobilisant des bases de données économiques et financières (Bloomberg, Statista, ...)</p> <p>Il propose des préconisations adaptées à la situation.</p>

**Bloc 3 : Manager un projet de transformation et/ou d'innovation dans un contexte national et/ou international**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception d'un projet de transformation ou d'innovation</li> <li>- Définition du projet sous forme d'un cahier des charges</li> <li>- Evaluation du projet</li> <li>- Pilotage de l'accompagnement au changement</li> </ul>	<p>C3.1 Concevoir un projet de transformation et/ou d'innovation à l'échelle d'une entreprise ou organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sur la base d'une étude d'opportunité évaluant le retour sur investissement,</li> <li>- en mobilisant des outils d'idéation ainsi que des logiciels de gestion de projet</li> </ul> <p>afin de soutenir les objectifs stratégiques préalablement définis en collaboration avec la direction générale / le commanditaire</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b></p> <p>Dans le cadre d'une problématique réelle ou fictive rencontrée par une entreprise ou organisation, le candidat devra proposer un projet de transformation et/ou d'innovation</p>	<p>Le candidat identifie les besoins du client interne/externe (gestion et/ou pilotage de la data, problématique business, pilotage et performance des équipes, problématique de notoriété...).</p> <p>Le candidat fait état de sa connaissance du cadre théorique des sciences de gestion.</p> <p>Il traduit les besoins du client en objectifs qualitatifs et quantitatifs.</p> <p>Le candidat identifie une problématique répondant à un enjeu rencontré par une organisation.</p> <p>Il conçoit un projet répondant à la problématique rencontrée par l'organisation.</p> <p>Il explicite son choix et démontre la pertinence du projet du point de vue du client interne/externe.</p> <p>Il propose une évaluation réaliste des retombées attendues.</p> <p>Il rédige un cas d'affaire du projet respectant les usages et standards.</p>
---	--	---	---

	<p>C3.2 Piloter le déploiement d'un projet de transformation et/ou d'innovation sur le territoire national et/ou à l'international au travers de la planification des principaux livrables, grâce à l'évaluation des besoins en ressources humaines, matérielles et financières, afin de soutenir les objectifs stratégiques de développement de la direction générale/de l'organisation</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b>  Dans le cadre d'une problématique rencontrée par une entreprise ou organisation réelle ou fictive, le candidat doit présenter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La méthodologie de gestion de projet utilisée et outils associés</li> <li>- Un rétroplanning,</li> <li>- Les différents jalons de déploiement et livrables associés</li> </ul>	<p>Le candidat choisit et détaille une méthodologie de projet adaptée à l'organisation et aux objectifs du projet de transformation et/ou d'innovation.</p> <p>Il démontre sa maîtrise de la méthodologie de gestion de projet (compréhension de la mécanique et capacité de mise en œuvre)</p> <p>Il propose un compte rendu et un document de suivi clair et synthétique.</p> <p>Le document de suivi est visuel et reprend les solutions sélectionnées, le rétroplanning et les livrables attendus.</p>
	<p>C3.3 Identifier et sélectionner des partenaires (prestataires, fournisseurs, experts...) sur la base d'une grille de critères spécifiques de manière à mettre en œuvre un projet de transformation et/ou d'innovation à l'échelle d'une entreprise ou organisation.</p>	<p><b>Etude de cas :</b>  À partir d'un cas pratique rencontré au sein d'une entreprise ou organisation réelle ou fictive, le candidat doit présenter une cartographie des prestataires et/ou fournisseurs susceptibles d'intervenir sur tout ou une partie du projet de transformation et/ou d'innovation. Il doit également expliciter leur secteur d'intervention.</p>	<p>Le candidat présente l'ensemble des besoins pouvant être externalisés.</p> <p>Il sélectionne des indicateurs d'évaluation permettant de montrer la pertinence des prestataires choisis (délai, qualité, notoriété, ...)</p> <p>Le candidat identifie des prestataires susceptibles de répondre aux besoins du projet de transformation et/ou d'innovation sur la base d'un travail de veille et de l'application de la grille d'évaluation.</p>
	<p>C3.4 Evaluer un projet de transformation et/ou d'innovation sur la base d'indicateurs de suivi et de performance, ainsi que sur les résultats</p>	<p><b>Etude de cas :</b>  Sur la base d'un cas pratique rencontré au sein d'une entreprise ou d'une organisation réelle ou</p>	<p>Les indicateurs de performance sélectionnés sont cohérents par rapport au projet mené.</p>

	des enquêtes qualitatives et quantitatives auprès des clients internes/externes afin de rédiger un rapport de clôture du projet.	fictive, le candidat doit suivre l'évolution du projet de transformation et/ou d'innovation en sélectionnant les indicateurs de suivi appropriés.	Le candidat propose une méthodologie d'études adaptée à la nature des indicateurs de performance  La méthodologie d'études permet d'apporter de la donnée exploitable pour répondre aux indicateurs préalablement définis.
	C3.5 Piloter l'accompagnement au changement et à l'innovation au sein d'une entreprise ou organisation dans le respect de la réglementation et du droit du travail en mobilisant des outils et méthodes adaptés à la singularité des personnes et des situations de manière à permettre l'acculturation des collaborateurs et la gestion des résistances	<b>Etude de cas :</b> À partir d'un cas réel ou fictif rencontré dans une entreprise ou une organisation, le candidat doit rédiger une note/un rapport intégrant les préconisations en matière d'acculturation et d'accompagnement au changement	Le candidat sélectionne et utilise des méthodes et des techniques d'élaboration de "la mission, la vision et la valeur" adapté au projet.  Il détermine clairement le sens de mission.  Il rédige un plan d'accompagnement à destination des collaborateurs comprenant une période de communication, de sensibilisation et de formation.  Le candidat identifie clairement les facteurs de résistances au changement.  Il propose des réponses adaptées aux freins susmentionnés.
	C3.6 Piloter une démarche qualité en mobilisant les théories de la tétranormalisation et les méthodologies de management de la qualité afin d'assurer la réussite du projet et la	<b>Etude de cas :</b> Sur la base d'un cas réel ou fictif rencontré au sein d'une entreprise ou organisation, le candidat propose et met en œuvre une	Le candidat démontre sa connaissance et sa maîtrise des différents théories et principes en management de la qualité, incluant la littérature sur la tétranormalisation

	<p>capitalisation des enseignements pour les projets futurs</p>	<p>démarche de management de la qualité et d'amélioration continue.</p>	<p>Il définit un plan d'actions et d'amélioration (ex : démarche PDCA) cohérents par rapport à la nature du projet mené, de l'organisation et de son environnement</p> <p>Son analyse réflexive portant sur un projet mené permet d'identifier les enseignements et savoirs tirés au vu de leur capitalisation. En ce sens, ses recommandations apparaissent comme pertinentes.</p>
--	---	---	---

#### Bloc 4 : Manager des hommes et des équipes

Accompagnement et développement des individus, des équipes au sein d'une entreprise ou organisation	<p>C4.1 Réaliser un audit organisationnel et/ou de gouvernance d'une entreprise ou organisation en se basant sur une étude de sa structure fonctionnelle, son système d'information, le droit social des entreprises et le RGPD afin d'évaluer les risques pouvant menacer le fonctionnement du service ou de l'organisation.</p>	<p><b>Etude de cas :</b>            Dans le cadre d'un cas rencontré dans une entreprise ou organisation réelle ou fictive, il est proposé au candidat de réaliser un audit organisationnel portant sur un périmètre défini.</p>	<p>Le candidat définit correctement le périmètre de la mission.</p> <p>Il synthétise les documents lui permettant de hiérarchiser les informations collectées.</p> <p>Il propose une analyse claire en tenant compte de la stratégie économique globale de l'organisation et des objectifs.</p> <p>Il identifie correctement les points forts et les points faibles de la structure au niveau organisationnel.</p>
	<p>C4.2 Evaluer l'adéquation entre les compétences des collaborateurs du service et le besoin en compétences nécessaires au soutien des orientations stratégiques de manière à concevoir un plan de développement de compétences dans le respect de la réglementation et du droit des collaborateurs.</p>	<p><b>Etude de cas :</b>            Sur la base d'un cas réel ou fictif, le candidat doit proposer un plan de développement des compétences autour d'un enjeu stratégique des RH (recrutement, rémunération, évaluation, formation, gestion de carrière et de la diversité)</p>	<p>Le candidat évalue justement le besoin en compétences de l'organisation en prenant en compte les spécificités de l'organisation et les orientations stratégiques.</p> <p>Il propose des modifications pertinentes pour améliorer l'organisation des ressources humaines au sein de l'entreprise.</p> <p>La planification est réaliste au regard des résultats du diagnostic et des ressources disponibles.</p>

	<p>C4.3 Piloter et accompagner la performance des individus et des équipes en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnant les collaborateurs dans la définition et la réalisation de leurs objectifs individuels et collectifs,</li> <li>- réalisant des actions de sensibilisation et/ou formation,</li> <li>- organisant des réunions d'équipe</li> <li>- rappelant les actions, les objectifs et les moyens nécessaires,</li> </ul> <p>pour résoudre les problèmes, les conflits éventuels et optimiser l'organisation d'une équipe.</p>	<p><b>Etude de cas :</b></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas portant sur une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit déterminer les objectifs individuels de collaborateurs et les actions de formation nécessaires pour répondre à la stratégie de développement d'une entreprise.</p> <p>Il propose une recommandation dans le cadre d'une résolution de conflit.</p>	<p>Le candidat identifie correctement les objectifs globaux de l'organisation, ainsi que les indicateurs associés.</p> <p>Il élabore un premier scénario pour la fixation des objectifs individuels de performance.</p> <p>Il propose un plan réaliste pour l'accompagnement à l'appropriation de ces objectifs par l'équipe.</p> <p>Le candidat identifie la problématique sous-jacente.</p> <p>Il propose un plan de résolution de conflit adapté à la situation.</p>
	<p>C4.4 Fédérer et animer les acteurs internes et externes en termes de gouvernance, dans un souci d'éthique et de respect du droit du travail en participant à la compréhension des enjeux stratégiques par les différentes parties intéressées (unités opérationnelles, directions, prestataires...) afin de soutenir la performance de l'entreprise</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b></p> <p>Dans le cadre d'un projet en équipe portant sur une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit choisir les outils de gouvernance pour fédérer les différents acteurs.</p> <p>Il détermine les différents types et styles de management.</p>	<p>Le candidat identifie les différents acteurs dans les organisations et leurs intérêts respectifs</p> <p>Il apprécie le degré de concentration du pouvoir de décision au sein de l'organisation</p> <p>Il identifie les styles de management appropriés selon les caractéristiques de chacun d'eux.</p> <p>Il identifie les modalités de coopération dans une organisation en mobilisant des connaissances en sciences du management.</p>

			Il distingue les facteurs de motivation.
	C4.5 Réaliser une analyse réflexive de sa pratique professionnelle en analysant des situations complexes dans le respect des principes d'éthique, de déontologie et de responsabilité environnementale en vue de s'autoévaluer et améliorer sa pratique professionnelle	<b>Etude de cas :</b> À partir d'un cas portant une entreprise ou organisation réelle ou fictive, le candidat devra proposer des pistes d'analyse réflexive de sa pratique professionnelle par l'analyse des enjeux du recrutement, de la rémunération, de l'évaluation et de la gestion de la diversité	Le candidat décrit clairement et de manière synthétique une situation complexe professionnelle vécue  Le candidat fait preuve de détachement et d'objectivité dans sa description de la situation professionnelle vécue (description de faits exemptés de tout jugement).  Il analyse la situation décrite en la confrontant à d'autres expériences et fait le lien entre des théories/connaissances en sciences sociales

**Bloc 5 Option A : Mettre en œuvre une politique d'expertise financière/de traitement global des risques financiers au sein d'une entreprise internationale**

Fiabilisation de l'information comptable et financière de l'entreprise par une démarche de contrôle et d'audit	<p>C5A.1 Piloter un audit financier d'un portefeuille financier, d'un portefeuille produit et/ou d'une entreprise en identifiant les modalités d'organisation et de fonctionnement des activités dont les activités comptables et financières au travers de l'analyse des processus en œuvre afin d'établir une recommandation portant sur un investissement.</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b>                  Sur la base d'un ensemble de documents comptables (liasse fiscale), juridiques (liasse sociale) et organisationnels (flux de production, flux d'information...), identifier les anomalies dans le fonctionnement du système comptable, juridique et organisationnel, leurs causes et conséquences puis proposer des solutions pour rectifier les dysfonctionnements</p>	<p>Le candidat identifie correctement les responsables des actions comptables et financières et précise les actions de chacun des responsables de façon précise et exhaustive</p> <p>Le candidat fait un état des lieux exhaustif des procédures internes actuelles et émet des préconisations allant dans le sens de leur amélioration et harmonisation dans le respect des règles juridiques en vigueur.</p>
	<p>C5A.2 Elaborer le plan stratégique de management global des risques financiers en collectant les données nécessaires à l'identification et l'évaluation des risques afin de mettre en place les indicateurs de suivi et d'atteinte d'objectifs en phase avec la stratégie de l'entreprise.</p>	<p><b>Etude de cas :</b>                  Sur la base d'un cas fictif ou réel, le candidat doit identifier les indicateurs de risques financiers à utiliser et évaluer les risques pour l'entreprise.</p>	<p>Le candidat interprète les données à l'aide d'outils adaptés permettant une catégorisation des risques financiers potentiels encourus par l'entreprise.</p> <p>Il analyse les processus de management des risques financiers ainsi que ses processus de contrôle interne pour servir de guide aux décideurs de l'entreprise dans leur prise de décision</p>

	<p>C5A.3 Mettre en place des modalités de reporting comptables et financiers permettant de faciliter le contrôle des informations transmises conformément aux obligations légales et aux besoins en informations de la direction en vue de défendre une décision en termes de stratégie financière auprès d'un commanditaire (comex, direction générale).</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b>  Sur la base d'un ensemble de données comptables et financières d'une entreprise réelle ou fictive, le candidat sélectionne et traite les données les plus pertinentes dans un tableau de bord afin de les exploiter pour le pilotage stratégique de l'organisation.</p>	<p>Le candidat identifie correctement les règles juridiques permettant la détermination du résultat fiscal</p> <p>Le rapport comporte des indicateurs sous forme de tableaux et graphiques faisant un état complet et exact de la situation financière actuelle de l'entreprise</p> <p>Le candidat fait des préconisations visant à améliorer la qualité du reporting en se basant sur la synthèse des informations les plus importantes permettant une prise de décision sécurisée</p>
--	---	--	---

**Bloc 6 Option B : Mettre en œuvre une politique de gestion de patrimoine**

<p>Mise en œuvre d'une stratégie patrimoniale et d'investissement</p>	<p>C5B.1 Définir une stratégie patrimoniale et d'investissement sur la base du profil rendement/risque du client, de sa capacité d'investissement, des supports disponibles sur le marché et du contexte juridique et réglementaire en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifiant des différentes options d'investissement à court, moyen et long terme</li> <li>- choisissant des techniques d'optimisation de la rentabilité des investissements en fonction du client et/ou prospect et en fonction des risques</li> <li>- analysant les différentes modalités d'assurance</li> </ul> <p>afin d'évaluer de l'opportunité de la gestion et de la cession de certains actifs et formaliser des recommandations stratégiques.</p>	<p><b>Etude de cas :</b>          À partir d'un cas réel ou fictif, le candidat doit analyser un ensemble d'informations concernant le patrimoine, le profil rendement/risque et les objectifs d'un client particulier ou d'un professionnel, ou présentant la situation personnelle et professionnelle d'un client.</p> <p>Puis, il doit élaborer des recommandations stratégiques de gestion de patrimoine.</p>	<p>Le candidat définit et argumente une stratégie exposant clairement les différentes options d'investissement court, moyen et long terme</p> <p>La stratégie et les recommandations proposées sont pertinentes par rapport au profil, les modalités d'assurance, aux attentes et objectifs du client</p>
	<p>C5B.2 Accompagner le client dans les processus juridiques et administratifs permettant la mise en œuvre de la stratégie patrimoniale et d'investissement en respectant les règles fiscales et l'ensemble des étapes d'achat, vente, gestion d'un bien immobilier en vue de préparer tous les éléments permettant au client de souscrire un produit d'investissement.</p>	<p><b>Etude de cas :</b>          À partir d'un cas réel ou fictif, le candidat devra définir une stratégie d'investissement direct ou indirect dans l'immobilier et accompagner à l'élaboration de l'ensemble de la documentation nécessaire.</p>	<p>Le candidat propose une stratégie respectant l'ensemble de la réglementation juridique en vigueur.</p> <p>Il identifie les experts tiers (avocat, notaire, antiquaire, agent immobilier, expert-comptable...) utiles à la mise en œuvre de la stratégie patrimoniale et d'investissement.</p>

			<p>Le candidat monte les dossiers relatifs à l'obtention d'un prêt, d'une subvention, aide publique ou disposition fiscale ou à la mise en place d'un dispositif de garanties</p>
	<p>C5B.3 Gérer un portefeuille d'actifs financiers, dans le cadre d'un mandat de gestion, en définissant les critères et les conditions d'achat et de vente des titres financiers, en réalisant une analyse de la dynamique des marchés financiers pour justifier une décision d'achat et de vente en fonction des caractéristiques et de la capacité d'investissement du client.</p>	<p><b>Etude de cas :</b>  À partir d'un cas réel ou fictif (gestion d'un portefeuille d'actifs financiers), le candidat devra prendre des décisions d'achat et de vente d'actifs selon les évolutions des marchés, la performance du portefeuille et le profil du client.</p>	<p>Le candidat définit une décision d'achat basée le calcul de la performance et la capacité d'investissement du client</p> <p>Il démontre la maîtrise de la théorie moderne du portefeuille dans la prise de décision d'achat</p> <p>Il identifie et incorpore des actifs financiers répondant à la stratégie d'investissement définie</p> <p>Il définit une stratégie d'achats des actifs financiers comprenant un ordre à prix du marché et un ordre à cours limite.</p>

**Bloc 7 Option C : Mettre en place une stratégie de développement business en France ou à l'international (entreprenariat)**

Identification des opportunités de développement d'une organisation ou entreprise	<p>C5C.1 Cartographier les besoins, les habitudes de consommation de la cible, en supervisant les modalités de mise en œuvre des différentes actions de prospection afin d'identifier les opportunités de développement de l'activité d'une organisation ou entreprise en France et/ou à l'international.</p>	<p><b>Étude de cas :</b> Sur la base d'un secteur d'activité choisi préalablement par le candidat, celui-ci doit constituer un dossier contenant l'analyse de ce secteur à l'international sur plusieurs zones géographiques imposées.</p>	<p>Le candidat sélectionne des études de marché adaptées aux objectifs stratégiques de l'organisation permettant de cerner les caractéristiques du marché et des consommateurs cibles</p> <p>Le candidat propose une analyse permettant d'améliorer la compréhension des enjeux du marché étudié en accord avec les objectifs stratégiques de développement de l'entreprise.</p> <p>Le candidat propose une description claire des opportunités de développement sur la base de son analyse et des objectifs stratégiques de l'entreprise.</p>
	<p>C5C.2 Elaborer un business model intégrant les prévisions de chiffre d'affaires (objectifs commerciaux) et les coûts d'implantation d'un produit ou d'un service sur un marché étranger (budget prévisionnel d'investissements), s'appuyant sur une analyse de trésorerie et ses écarts ainsi que sur les choix d'investissements pour</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b> Sur la base de la situation d'une entreprise réelle ou fictive et d'une problématique de financement, le candidat doit élaborer des prévisions financières de l'entreprise pour estimer les besoins financiers et élaborer une stratégie de financement.</p>	<p>Le candidat met en place un business model qui intègre l'étude du marché visé et de la concurrence, ciblage de la clientèle et construction de l'offre, l'étude de la rentabilité.</p> <p>Son analyse de la situation de l'entreprise permet la rédaction des recommandations chiffrées selon un</p>

	<p>assurer le développement et la pérennité de l'entreprise</p>		<p>plan prévisionnel (plan de trésorerie) optimisé et réaliste.</p> <p>Il réalise une évaluation exhaustive de toutes les options à disposition de l'entreprise.</p>
	<p>C5C.3 Elaborer et défendre un plan commercial face à des décideurs reposant sur une proposition de valeur, détaillant l'atteinte des objectifs initiaux et des retombées économiques, la qualité des prestations des sous-traitants et partenaires, le respect du calendrier et du budget prévisionnel permettant de mobiliser les équipes commerciales et évaluer les performances réalisées.</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b>  Sur la base de la situation d'une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit identifier les éléments clés d'un plan commercial et proposer des améliorations dans un document de synthèse.</p>	<p>Le candidat propose une note de synthèse qui explicite la stratégie commerciale (les objectifs, le calendrier prévisionnel, la qualité des prestations et le budget prévisionnel).</p> <p>Le candidat fait des recommandations d'amélioration réaliste du plan commercial</p>

**Bloc 8 Option D : Piloter un audit de performance d'une organisation/d'une entreprise**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation d'un diagnostic stratégique et d'un audit de performance d'une entreprise/organisation</li> <li>- Élaboration de recommandations stratégiques d'optimisation de la performance de l'entreprise/organisation</li> </ul>	<p>C5D.1 Réaliser et superviser le diagnostic comptable et financier au sein d'une entreprise ou d'une organisation en mettant en œuvre une démarche d'analyse de l'organisation et des comptes afin d'évaluer les risques de l'activité et les maîtriser.</p>	<p><b>Etude de cas :</b> Sur la base d'un cas d'entreprise ou organisation réelle ou fictive, le candidat doit réaliser un audit comptable et financier, et présenter les outils numériques utilisés dans le cadre de sa démarche, pour identifier les facteurs de risque de l'entreprise/organisation.</p>	<p>Les processus, échantillons de processus audités, et les preuves retenues à l'issue de l'audit permettent d'identifier des facteurs de risque éventuels.</p> <p>Le candidat évalue la pertinence des ressources humaines, financières et matérielles nécessaires en fonction de la taille et de la complexité de l'entreprise/organisation.</p>
	<p>C5D.2 Réaliser un diagnostic stratégique permettant d'identifier et de caractériser le fonctionnement économique de l'entreprise/organisation : business model, mécanismes de production des revenus et leviers de création de valeur afin d'adapter un modèle de contrôle et d'audit pour l'entreprise/organisation.</p>	<p><b>Etude de cas :</b> Sur la base d'un cas d'entreprise ou organisation réelle ou fictive, le candidat doit sélectionner les informations concernant son fonctionnement économique et réaliser un diagnostic stratégique.</p>	<p>Le candidat sélectionne les informations les plus importantes en justifiant de leur caractère stratégique pour l'organisation.</p> <p>Les informations sont synthétisées de manière à souligner les effets positifs et négatifs des choix stratégiques et de fonctionnement de l'organisation.</p> <p>Le candidat présente les forces et faiblesses du modèle économique en les repositionnant dans les menaces et opportunités de son environnement (SWOT)</p>

	<p>C5D.3 Élaborer des recommandations stratégiques en se basant sur l'audit comptable, financier et le diagnostic stratégique, afin d'optimiser les performances de l'entreprise ou organisation.</p>	<p><b>Etude de cas :</b>  Sur la base d'un diagnostic financier et stratégique d'une entreprise ou organisation réelle ou fictive, le candidat doit émettre des recommandations pour améliorer sa performance.</p>	<p>Le lien entre le modèle économique de l'organisation et les solutions proposées est clairement démontré.</p> <p>Les recommandations sont en cohérence avec la stratégie de l'organisation, permettant d'améliorer effectivement la performance économique</p> <p>Les recommandations proposées intègrent les contraintes du modèle économique de l'organisation et elles s'appuient sur des indicateurs mesurables</p>
--	---	--	---

**Bloc 9 Option E : Mettre en place une stratégie de gestion des ressources humaines**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion administrative du personnel d'une organisation</li> <li>- Mise en œuvre d'une stratégie de gestion RH</li> </ul>	<p>C5E.1 Structurer et formaliser l'ensemble des processus et procédures RH d'une organisation grâce à l'utilisation d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) dans le respect des réglementations (RGPD) et accords en vigueur de manière à améliorer le pilotage RH de l'ensemble des services</p>	<p><b>Etude de cas :</b> Sur la base d'un cas d'entreprise réelle ou fictive, le candidat doit créer des tableaux de bord de suivi RH et en proposer une analyse.</p> <p><b>Mise en situation professionnelle :</b> Le candidat doit formaliser un rapport de contrôle de l'organisation sous la forme d'un reporting RH. Ce reporting consolide les indicateurs sociaux, économiques et financiers. Le rapport est basé sur une analyse des données sociales disponibles sur le SIRH et dans le reporting financier.</p>	<p>Les indicateurs principaux de suivi RH sont bien présents et sont pertinents.</p> <p>Les tableaux de bord sont synthétiques et lisibles. Le candidat justifie la façon dont les tableaux permettent de piloter efficacement la politique RH.</p> <p>La démarche d'analyse et de contrôle des données est explicitée et convaincante.</p> <p>Des préconisations portant sur la fiabilité des données sociales sont proposées.</p> <p>Le reporting RH proposé par le candidat démontre sa capacité à gérer des bases de données complexes (big data) dans le respect du RGPD</p>
	<p>C5E.2 Réaliser un audit social (incluant stratégie et politique RH) en établissant les critères qualitatifs et quantitatifs de la démarche et en pilotant le recueil des données (entretien individuel et collectif, analyse documentaire...) afin d'évaluer les écarts potentiels et proposer des recommandations de stratégie de RH globale dans le respect du cadre légal en vigueur.</p>	<p><b>Etude de cas :</b> À partir d'un audit social réalisé dans une entreprise réelle ou fictive, le candidat propose une stratégie RH globale reprenant la politique de recrutement, de rémunération, de GPEC et de formation</p>	<p>Le candidat a choisi des critères et indicateurs pertinents au regard de la thématique à auditer et des objectifs à atteindre.</p> <p>Les critères intègrent bien les problématiques de recrutement, de GPEC, de formation, de politique de rémunération, de marque employeur, de paie, de veille sociale...)</p>

			Le candidat démontre sa capacité d'analyse et d'évaluation de la conformité de documents et de processus par rapport au cadre légal en vigueur.
	C5E.3 Participer au développement de la culture d'entreprise en définissant les valeurs communes à l'organisation et en accompagnant les individus et les équipes dans leur appropriation de manière à améliorer la stratégie d'attractivité et de fidélisation des talents.	<p><b>Etude de cas :</b> Sur la base d'un cas d'entreprise réelle ou fictive, et d'une situation de changement, le candidat identifie les valeurs de l'entreprise et propose des recommandations pour améliorer l'adhésion des équipes à ces valeurs.</p>	<p>Le candidat identifie les attributs de la culture d'entreprise en cohérence avec le fondement idéologique de la culture de l'organisation et de son implication dans l'écosystème.</p> <p>Il décompose chacune des valeurs de manière à créer un univers pour chacune d'entre elles, en mobilisant des techniques de communication et des outils de visualisation.</p> <p>Il propose un plan de sensibilisation (information/communication) et de formation cohérent permettant de lever les freins préalablement identifiés et de permettre l'appropriation de ces valeurs par l'ensemble des collaborateurs.</p>

**Bloc 10 Option F : Manager de la data orientée business intelligence (stratégie, webmarketing et sales)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de la relation client grâce à la data science et les marketing analytics</li> <li>- Définition d'une stratégie webmarketing</li> </ul>	<p>C5F.1 Définir la stratégie (webmarketing, marketing, sales) à mettre en œuvre avec des indicateurs clés de performance dans le cadre d'une campagne d'acquisition et / ou de fidélisation afin d'optimiser l'adoption ou l'utilisation d'une solution digitale, d'un produit ou d'un service par une ou plusieurs catégories d'utilisateurs.</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b>          Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie de webmarketing, le candidat doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- produire des recommandations marketing (SEO, SEM...)</li> <li>- proposer une stratégie sur les médias sociaux (SMO)</li> </ul>	<p>Le candidat décrit précisément l'utilisation et le poids respectif des leviers clés de la stratégie webmarketing (SEO, SEM, SMO, Display, Email, Affiliation).</p> <p>Le candidat procède à une analyse fine de la présence de la marque sur le web qui permet de connaître la segmentation de la clientèle, le ciblage clientèle et le positionnement de la marque face à cette clientèle.</p> <p>La stratégie de présence sur les médias sociaux est définie, en cohérence avec la stratégie globale de l'organisation et les cibles visées en intégrant les bonnes pratiques des concurrents.</p>
	<p>C5F.2 Analyser le comportement des consommateurs en créant un prototype permettant une représentation visuelle des choix fonctionnels, ergonomiques (UX : parcours utilisateurs et ergonomie) et esthétiques (UI : charte graphique) d'une interface digitale, à l'aide d'un logiciel de création graphique afin de le présenter au client.</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b>          Dans le cadre de travaux en équipe, le candidat doit produire à partir d'un cas réel ou fictif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un brief créatif (partie interface)</li> <li>- une charte graphique</li> <li>- une maquette fonctionnelle (proof of concept)</li> </ul>	<p>Le candidat réalise un travail de description des attentes et pratiques de la cible pouvant justifier les choix d'interface web.</p> <p>Le candidat mobilise les dernières recherches en lien avec le comportement du consommateur afin de les mettre au service de son analyse</p> <p>Le candidat décrit précisément le mode d'application de la charte graphique et</p>

			<p>sa déclinaison sur les différents supports.</p> <p>Il propose une version fonctionnelle testable par les « bêta utilisateurs » de la solution digitale.</p>
	<p>C5F.3 Diagnostiquer une solution algorithmique en créant et mettant en œuvre une représentation graphique statique ou dynamique de données et de leur traitement statistique (moyenne, évolution, pourcentage, corrélation...) à l'aide de logiciels (traitement de données ou graphisme) et de technique de codage afin de faciliter leur interprétation (couleur, forme) et de les utiliser comme un vecteur de communication.</p>	<p><b>Étude de cas :</b>  À partir d'un cas pratique réel ou fictif, le candidat doit produire une data visualisation (création d'une boucle de feedback)</p>	<p>Le candidat identifie les informations à transmettre et justifie de leur intérêt pour l'utilisateur.</p> <p>Le travail de modélisation témoigne d'un respect des données brutes et est adapté aux contraintes du cahier des charges</p> <p>La représentation est facilement lisible, accessible et dénuée d'ambiguïté dans l'interprétation que peut en faire l'utilisateur.</p>

**Bloc 11 Option G : Gestion d'une chaîne logistique (Supply Chain)**

<p>Audit et management de la fonction logistique d'une organisation</p>	<p>C5G.1 Organiser une chaîne logistique grâce des systèmes d'information ou des tableaux de bord en classant l'ensemble des données relatives aux flux de matières premières et de produits (achats, ventes, carnet de commandes, besoins opérationnels) afin de répondre aux besoins des clients internes et / ou externes.</p>	<p><b>Etude de cas :</b> Sur la base d'un audit de la fonction logistique, de l'organisation physique et les dynamiques des flux (entrepôt chaîne logistique...) décrit dans un cas réel ou fictif, le candidat doit élaborer des recommandations d'optimisation de son fonctionnement.</p>	<p>Le candidat identifie l'ensemble des flux de l'organisation et traduit de manière synthétique leur fonctionnement, leurs interactions et les relations client / fournisseur.</p> <p>Les algorithmes appliqués ou applicables au système de gestion des flux observés sont identifiés et permettent une optimisation de la chaîne logistique au travers d'une gestion diversifiée avec prise en compte des notions de multi périodes, multi fournisseurs ou clients variés en fonction des besoins de l'organisation.</p> <p>Le candidat est capable de mobiliser les fondamentaux de la recherche opérationnelle en science de gestion dans ses recommandations.</p>
	<p>C5G.2 Auditer la fonction logistique d'une organisation par l'observation du fonctionnement des lieux de transit, de stockage et en se basant sur la cartographie des flux ainsi que sur des indicateurs de performance prédéfinis pour identifier et émettre des recommandations d'amélioration sous forme d'un schéma directeur logistique.</p>	<p><b>Etude de cas :</b> Sur la base d'un audit de la fonction logistique d'une organisation réelle ou fictive, le candidat doit proposer une solution logistique.</p>	<p>Le candidat intègre de manière exhaustive, lors de l'audit, les paramètres de maturité des processus, de lieux et de capacités de stockage, de coûts de fonctionnement, recueil de données (volume, stockage, temps de stockage...)</p> <p>Le candidat présente les principaux flux internes et externes avec des</p>

			<p>indicateurs de performance de la chaîne logistique permettant d'assurer la satisfaction client, la maîtrise des coûts, l'unification des processus.</p> <p>Le candidat fait des préconisations d'organisation et d'évaluation ainsi que sur leur impact financier et stratégique pour l'organisation audité.</p>
	<p>C5G.3 Mener des démarches d'innovation d'une chaîne logistique sur la base d'une veille permanente des évolutions technologiques, informatiques et mécaniques (mécanisation, automatisation, robotisation) afin d'adapter les outils et d'améliorer la performance de la fonction logistique</p>	<p><b>Etude de cas :</b>  Sur la base du cas d'une organisation réelle ou fictive souhaitant développer son activité ou améliorer sa performance, le candidat propose une solution d'innovation.</p>	<p>Le candidat effectue un état des lieux complet par rapport à la problématique d'innovation identifiée, qui tient compte de l'évolution de l'environnement, des contraintes, des acteurs, des technologies d'une chaîne logistique.</p> <p>La démarche d'innovation est efficiente et efficace permettant l'implication des collaborateurs de l'organisation et l'intégration de nouvelles stratégies, pratiques, méthodes mises en place dernièrement dans le champ de la logistique.</p>