

REFERENTIEL D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'EVALUATION

MANAGER COMPTABLE ET FINANCIER – Niveau 7

ISIMI – PPA BUSINESS SCHOOL

Candidat en situation de handicap :

Tout candidat en situation de handicap peut saisir le référent handicap du certificateur pour demander un aménagement des conditions d'évaluation et/ou 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 adapté.

Sur avis motivé du référent handicap, le jury de certification peut décider d'exempter le candidat d'un ou plusieurs critères d'évaluation dans la mesure où cela ne remet pas en question la capacité professionnelle globale du candidat et si, au regard du handicap, le/les critère/s n'a/ont pas vocation à s'appliquer dans la pratique professionnelle future du candidat.

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'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Bloc 1 : Piloter le contrôle interne d'une structure et/ou d'un groupe			
A1.1. Veille légale, réglementaire et normative	<p>C1.1.1. Mener une veille légale, réglementaire et normative permanente, en cohérence avec le référentiel de normalisation comptable applicable à la structure et/ou au groupe pour élaborer et actualiser les procédures de production de l'information financière et extra-financière.</p> <p>C1.1.2. Diffuser les évolutions réglementaires, légales, normatives</p>	<p><u>E1.1/E1.2 - Candidat hors VAE :</u></p> <p><u>MÉMOIRE PROFESSIONNEL</u></p> <p>Dans le cadre de son cursus de formation, le candidat rédige un mémoire de recherche appliquée dont la problématique est en lien avec l'évolution du cadre normatif, financier et extra-financier. Le sujet retenu doit présenter un intérêt professionnel.</p>	<p>Le référentiel de normalisation applicable à l'organisation est identifié eu égard à ses caractéristiques (structure juridique, implantation géographique, activité, niveau de chiffre d'affaires, effectif...).</p> <p>Un dispositif de veille existe : les sources sont diversifiées (Legifrance, Autorité des Normes Comptables, Conseil de l'Union Européenne, International Accounting Standards Board...) et hiérarchisées ; la</p>

	<p>relevées aux collaborateurs concernés et/ou à la hiérarchie en utilisant un canal et des outils de communication accessibles de tous (présentations, réunions de sensibilisation) afin de maintenir les bonnes pratiques professionnelles internes.</p>	<p>Le candidat rend compte du travail réalisé dans un dossier de synthèse qu'il soutient à l'oral devant un jury composé d'intervenants et de professionnels du secteur.</p> <p><u>E1.1/E1.2 - Candidat VAE :</u></p>	<p>documentation collectée est classée et analysée.</p> <p>Un réseau d'experts partenaires est constitué : experts-comptables, commissaires aux comptes, auditeurs financiers, juristes.</p>
<p>A1.2. Elaboration et actualisation des procédures comptable et financière</p>	<p>C1.2. Prévenir les risques de non-conformité de l'information financière et extra-financière en actualisant les procédures comptables et en concevant une méthodologie d'accompagnement et des outils de reporting adaptés pour s'assurer de la fiabilité des données collectées et compilées.</p>	<p style="text-align: center;"><u>VEILLE NORMATIVE</u></p> <p>Dans le cadre de son dossier VAE, le candidat expose une problématique en lien avec l'évolution du cadre normatif comptable, financier et extra-financier, à laquelle il aura été confronté au cours de son expérience professionnelle. Il en illustre les répercussions sur son activité et celle de son organisation.</p> <p>Lors de la soutenance orale, le jury VAE s'appuiera sur le dossier remis pour nourrir les échanges avec le candidat.</p>	<p>La cartographie des risques de non-conformité est formalisée en cohérence avec le référentiel de normalisation applicable.</p> <p>Les procédures comptables sont régulièrement mises à jour (chaînes de délégation de pouvoir et de décision, traçabilité des informations) : l'information financière et extra-financière publiée est conforme («compliant»).</p> <p>Les modalités de reporting sont encadrées, diffusées et vérifiées au regard des risques identifiés : périodicité, tableaux de bord.</p>
<p>A1.3. Contribution aux projets de mise en œuvre et d'actualisation du système d'information comptable et financier</p>	<p>C1.3. Participer au développement et à la mise à jour d'un système d'information accessible et fonctionnel, en collaborant avec le service informatique ou des prestataires extérieurs et en veillant à l'économie de la donnée dans la rédaction du cahier des charges relatifs à la mise en place d'un progiciel de gestion intégrée afin de sécuriser la production de l'information financière et extra-financière et réduire les délais de clôture.</p>	<p><u>E1.3/1.4/1.5 - Etude de cas :</u></p> <p style="text-align: center;"><u>AUDIT INTERNE</u></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas, à partir d'un dossier mis à sa disposition concernant une entreprise industrielle ou commerciale, le candidat réalise un diagnostic du contrôle interne.</p> <p>Il décrit et modélise les flux de circulation et de transmission de l'information conduisant à la production des états financiers et/ou extra-</p>	<p>Les besoins en matière d'outil informatique des services comptable et financier de l'organisation sont recensés : automatisation de tâches, sécurisation des accès et des données.</p> <p>Les forces et faiblesses de l'outil existant sont identifiées : des améliorations sont suggérées en termes d'accessibilité, de fonctionnalité, d'économie de la donnée, d'ergonomie et/ou de performance.</p>

<p>A1.4. Analyse du dispositif de contrôle interne</p>	<p>C1.4. Auditer le dispositif de contrôle interne en cartographiant les risques opérationnels inhérents à la production de l'information financière et extra-financière pour évaluer l'efficacité des procédures organisationnelles mises en œuvre.</p>	<p>financiers. Il identifie les risques opérationnels et mesure l'efficacité des contrôles mis en œuvre.</p> <p>Enfin, il rend compte de ses observations et fait part de ses recommandations dans un rapport qu'il soutient à l'oral, devant un jury composé d'intervenants et de professionnels du secteur.</p>	<p>Les procédures organisationnelles sont décrites et modélisées à partir d'entretiens et de tests de procédures.</p> <p>Les risques opérationnels sont cartographiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les contrôles réalisés sont matérialisés : leur efficacité est vérifiée ; - la criticité des zones non couvertes est évaluée. <p>Un rapport d'audit documenté est formalisé par rapport à l'entreprise industrielle ou commerciale. Il comprend un diagnostic des forces et des faiblesses de contrôle interne et formule des recommandations adaptées.</p>
<p>A1.5. Conception et suivi des plans de remédiation</p>	<p>C1.5. Conduire des plans de remédiation et d'homogénéisation des procédures organisationnelles en définissant les actions correctives à mettre en œuvre, en concevant des outils et des supports de communication accessibles de tous et en planifiant des contrôles périodiques pour assurer un déploiement de processus efficaces et pérennes pour la structure/le groupe.</p>		<p>Un plan de remédiation est formalisé à partir des conclusions du rapport d'audit interne : il tient compte des caractéristiques organisationnelles de la structure.</p> <p>Des outils adaptés à l'organisation de la structure sont préconisés et à disposition : manuels de procédure, tableaux de bord, rétroplanning...</p> <p>Des visites de contrôle périodiques sont programmées : les facteurs de risques résiduels sont identifiés. Le cas échéant, des procédures d'alerte sont engagées.</p>

Bloc 2 : Optimiser la performance financière et extra-financière d'une structure et/ou d'un groupe

<p>A2.1. Elaboration du plan de financement</p>	<p>C2.1. Établir le plan de financement de la structure et/ou du groupe en mettant en perspective les choix stratégiques opérés par la direction générale en matière de croissance interne et/ou externe avec les ressources de l'entreprise et en anticipant les besoins de trésorerie pour assurer la performance financière de la structure/du groupe.</p>	<p><u>E2.1/2.2/2.3 – Etude de cas :</u></p> <p><u>PERFORMANCE FINANCIÈRE ET DURABLE</u></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas concernant une entreprise industrielle ou commerciale, et à partir des données mises à sa disposition, le candidat réalise un diagnostic financier et extra-financier de l'organisation. Il analyse sa rentabilité, sa solvabilité et son impact social et environnemental sur l'exercice écoulé.</p> <p>Il structure sa démarche autour de trois étapes clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sélection, calcul et analyse des indicateurs de performance économique et durable ; - Positionnement de l'organisation dans son univers concurrentiel et sectoriel ; - Formulation de recommandations concrètes destinées à accompagner la prise de décision stratégique pour améliorer la performance de l'organisation. 	<p>La structure économique, patrimoniale et financière de l'entreprise est analysée : actif disponible, passif exigible, situation nette.</p> <p>Le besoin en fonds de roulement est identifié et évalué d'après les données de l'entreprise.</p> <p>La complémentarité des sources de financement est assurée et adaptée à l'environnement et positionnement de l'entreprise donnée : renégociation des lignes de crédit, souscription d'emprunt, réallocation des ressources disponibles.</p> <p>L'équilibre financier de l'entreprise est garanti.</p>
<p>A2.2. Analyse de la rentabilité économique et financière</p>	<p>C2.2. Evaluer la rentabilité, la rentabilité et la solvabilité financière en suivant et en analysant les indicateurs de performance sélectionnés en concertation avec la direction générale pour évaluer la performance économique et financière de la structure/du groupe.</p>	<p>(This cell continues the list from the previous row)</p>	<p>La rentabilité, la rentabilité et la solvabilité de sont évaluées : les indicateurs de performance sélectionnés tiennent compte de la structure et des contraintes de l'organisation.</p> <p>L'organisation est positionnée dans son environnement concurrentiel et sectoriel.</p> <p>Le diagnostic réalisé s'appuie sur l'analyse fonctionnelle du bilan et du compte de résultat : analyse du besoin en fonds de roulement et des soldes intermédiaires de gestion.</p>

<p>A2.3. Mesure de la performance extra-financière</p>	<p>C2.3. Suivre et analyser les indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance déterminés en collaboration d'après la politique QSE pour évaluer la performance extra-financière de la structure et/ou du groupe et prévenir la survenance du risque d'exploitation.</p>	<p>Le candidat rend compte de sa réflexion dans un dossier de synthèse rédigé à l'attention de sa direction générale.</p>	<p>Les indicateurs analysés couvrent les thématiques durabilité et ESG (Environnement, Social, Gouvernance) et s'inscrivent en conformité avec les orientations du cadre normatif européen (ESRS).</p> <p>Le diagnostic réalisé accompagne la prise de décision stratégique de la direction générale de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale : l'impact durable des recommandations formulées est modélisé.</p>
<p>A2.4. Maîtrise des coûts financiers</p>	<p>C2.4. Contrôler les coûts financiers en encadrant le processus d'investissement et en vérifiant le respect des orientations budgétaires définies pour participer à la réduction et à la rationalisation des dépenses engagées.</p>	<p><u>E2.4/2.5 – Etude de cas :</u> <u>ANALYSE D'UN TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE</u></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas concernant une entreprise industrielle, commerciale ou de services, le candidat élabore le tableau de flux de trésorerie de l'organisation. Il en analyse les principales composantes et apprécie la gestion de trésorerie à court, moyen et long terme de l'organisation.</p> <p>Le candidat rend compte de ses observations et formule des</p>	<p>Le processus d'investissement est encadré par la mise en œuvre de procédures de contrôle interne formalisées: définition de seuils, blocages système, chaîne de validation.</p> <p>Les dépenses réalisées sont analysées par comparaison aux prévisions budgétaires et sectorielles de l'entreprise. Le cas échéant, les écarts constatés sont analysés.</p> <p>Les préconisations formulées sont adaptées aux contraintes de l'organisation et de son activité : elles permettent de réduire et de rationaliser les coûts.</p>

<p>A2.5. Gestion de la trésorerie</p>	<p>C2.5. Piloter la gestion de la trésorerie en suivant le budget de fonctionnement de la structure et/ou du groupe ainsi que les liquidités pour s'assurer de l'allocation optimale des ressources et de la rentabilité de l'exploitation.</p>	<p>recommandations visant à optimiser l'allocation des ressources dans une note de synthèse rédigée à l'attention de sa direction générale.</p>	<p>Les orientations fixées par le plan de financement sont respectées (autofinancement, endettement, comptes courants...).</p> <p>Le budget de trésorerie élaboré est a minima, équilibré, eu égard au niveau des dépenses, des liquidités et du fonctionnement de l'entreprise.</p> <p>La circulation des liquidités est optimisée au sein du groupe : mise en place d'un cash pooling, signature de conventions de trésorerie entre filiale, placement des excédents à court terme.</p> <p>Les recommandations stratégiques formulées (recentrage de l'activité, désinvestissements, désendettement) permettent la prise de décision : différents scénarii hiérarchisés sont envisagés.</p>
<p>Bloc 3 : Organiser la communication financière et extra-financière d'une structure et/ou du groupe</p>			
<p>A3.1. Reporting financier et extra-financier</p>	<p>C3.1. Piloter le reporting financier et extra-financier périodique en organisant la compilation des données issues du système d'information comptable et extra-comptable pour communiquer sur les résultats obtenus au cours de la période écoulée.</p>	<p>E3.1/3.2/3.3/3.4/3.5 – Etude de cas : <u>COMMUNICATION FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE</u></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas concernant une entreprise industrielle, le candidat alimente le reporting financier et extra-financier de l'organisation. Il sélectionne et analyse les indicateurs adaptés.</p>	<p>La périodicité du reporting est respectée eu égard aux caractéristiques de l'organisation et au référentiel normatif applicable.</p> <p>Les données compilées sont exhaustives et exactes. Elles intègrent une dimension financière et extra-financière.</p>
<p>A3.2. Animation d'un réseau de partenaires financeurs (actionnaires)</p>	<p>C3.2. Développer et maintenir les relations avec les partenaires financeurs en sollicitant leur concours et en sélectionnant des modalités</p>		<p>Les solutions de financement et de refinancement sollicitées sont diversifiées, complémentaires et adaptées aux besoins de la structure et aux objectifs</p>

<p>potentiels, banques, sociétés de capital-risque)</p>	<p>différenciées et complémentaires pour augmenter les ressources de la structure et/ou du groupe.</p>	<p>Il formalise ses observations dans une note de synthèse rédigée à l'attention de la direction générale.</p>	<p>stratégiques : nouvelles garanties, prise de participation, recapitalisation, emprunt bancaire/obligataire, affacturage, crédit-bail...</p>
<p>A3.3. Publication des états financiers obligatoires</p>	<p>C3.3 Élaborer les états financiers sociaux, consolidés et prévisionnels en renseignant les documents de référence attendus (bilan, compte de résultat, annexe, rapport de gestion...) en conformité avec le référentiel de normalisation comptable applicable pour répondre aux obligations légales et réglementaires dans le respect des échéances fixées.</p>		<p>Les états financiers sociaux et/ou consolidés reflètent une image fidèle, régulière et sincère de la situation économique et patrimoniale de l'organisation.</p> <p>Le cas échéant, les techniques d'enregistrement des opérations propres aux groupes de sociétés sont maîtrisées et correctement mises en œuvre : consolidation, fusion-acquisition, intégration fiscale.</p>
<p>A3.4. Déclaration de l'impact social et environnemental de l'activité</p>	<p>C3.4. Déclarer la performance extra-financière en publiant une information relative à l'impact environnemental, social et de gouvernance de l'activité, accessible de tous, pour répondre aux obligations de conformité en matière de communication RSE.</p>		<p>L'impact des risques sociaux et environnementaux subis (risques naturels, technologiques...) et causés (émission de polluants atmosphériques, surexploitation des sols) par l'organisation est décrit et mesuré.</p> <p>Les politiques de prévention des risques déployées par l'entreprise sont identifiées et argumentées (diligences raisonnables).</p>
<p>A3.5. Collaboration avec le commissaire aux comptes</p>	<p>C3.5. Répondre aux sollicitations du commissaire aux comptes en lui fournissant des éléments d'explication et d'analyse au cours de l'audit légal des comptes pour aboutir à la certification des comptes annuels.</p>		<p>Des dossiers de révision sont constitués en amont de la visite du CAC eu égard des données de l'entreprise.</p> <p>Une revue analytique des comptes est préparée pour le commissaire aux comptes.</p>

Bloc 4 : Manager les équipes comptable et financière d'une structure et/ou d'un groupe

<p>A4.1. Pilotage opérationnel des équipes comptable et financière</p>	<p>C4.1. Coordonner l'activité des services comptable et financier en adoptant un management agile, inclusif et responsable et en s'assurant de l'adhésion des équipes pour garantir le respect des échéances et la fiabilité des documents produits par les services.</p>	<p><u>E4.1/4.2/4.3 – Mise en situation professionnelle :</u></p> <p><u>LEADERSHIP & MANAGEMENT</u></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas et à partir d'un dossier présentant l'organisation et le fonctionnement d'un service comptable et financier, le candidat élabore un bilan de la stratégie managériale.</p> <p>Dans un premier temps, il explicite les outils opérationnels déployés et réalise une analyse critique argumentée de la situation actuelle.</p> <p>Dans un second temps, il élabore le projet de développement du service : il s'appuie sur des recommandations concrètes pour optimiser l'organisation et son fonctionnement.</p>	<p>Le management d'équipe proposé est agile, participatif et inclusif.</p> <p>La répartition des tâches tient compte des qualifications, des compétences et de l'expérience des collaborateurs.</p> <p>Un dispositif de travail adapté est envisagé pour les collaborateurs porteurs de handicap. Le cas échéant, les organismes spécialisés sont sollicités pour la mise en place de solutions d'accompagnement adaptées.</p> <p>Des objectifs quantitatifs et qualitatifs réalistes et atteignables sont définis et suivis : le cas échéant, un bilan est établi et des mesures d'amélioration sont envisagées.</p>
<p>A4.2. Recrutement et formation des collaborateurs</p>	<p>C4.2. Élaborer le projet de développement du service, de façon inclusive, en organisant le recrutement de nouveaux collaborateurs et en identifiant les besoins de formation des collaborateurs pour accroître leurs performances individuelles et collectives et favoriser l'implication des équipes.</p>	<p>Le candidat rend compte de sa réflexion au cours d'une soutenance orale devant un jury représentant le comité de direction de l'organisation et lui remet une note de synthèse.</p>	<p>Le recrutement de nouveaux collaborateurs est défini et anticipé eu égard à un accroissement de l'activité ou des départs à venir (turnover naturel, retraite, congé maternité...).</p> <p>Les entretiens d'évaluation des collaborateurs sont réalisés : ils s'inscrivent dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.</p> <p>Les transferts de connaissances et de compétences sont identifiés et organisés : équipes pluridisciplinaires,</p>

			intergénérationnelles, tutorats/mentoring, actions de formation.
A4.3. Elaboration et suivi du budget de fonctionnement du service	C4.3. Établir et suivre le budget de fonctionnement du service comptable et financier en mettant en perspective les coûts et bénéfices générés par l'activité des collaborateurs d'après les objectifs à atteindre dans une logique responsable et inclusive pour optimiser l'allocation des ressources internes.		<p>Le budget de fonctionnement du service est formalisé eu égard des données de l'entreprise.</p> <p>Le suivi des dépenses engagées est réalisé : un comparatif quant aux prévisions établies est dressé et analysé.</p> <p>Le cas échéant, des solutions d'optimisation sont préconisées.</p>