



| 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 |
| <p>A1. Analyse de la situation des activités de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veilles réglementaire, fiscale et concurrentielle - Analyses du marché et de l'écosystème - Réalisation d'un diagnostic en s'appuyant sur l'analyse des performances et des ressources <p>A2. Elaboration d'un plan d'actions stratégiques responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'une stratégie durable - Détermination d'indicateurs de suivi et de pilotage | <p>C1.1 Concevoir une veille réglementaire et économique en exploitant les outils de gestion de données numériques et en repérant les sources adéquates afin d'identifier normes, contraintes légales et réglementaires liées aux périmètres d'activités de l'organisation et d'évaluer l'impact de leurs évolutions.</p> <p>C1.2 Analyser le marché et la stratégie des parties prenantes de l'organisation notamment sur la dimension environnementale en déployant une veille concurrentielle récurrente afin de mobiliser et la mobiliser et de l'inscrire l'organisation dans une démarche RSE pérenne</p> <p>C1.3 Elaborer un diagnostic de la performance financière et extra-financière de l'organisation ainsi que des ressources afin de qualifier avec précision la situation de l'organisation</p> <p>C1.4. Identifier des opportunités de développement ou de diversification émergents en cohérence avec le positionnement de l'organisation et le diagnostic stratégique posé, afin de redéfinir les objectifs financiers et extra-financiers associés et de déterminer les financements à engager.</p> | <p><i>A partir de cas d'entreprise réels ou fictifs, le candidat doit réaliser des livrables contenant :</i></p> <p><i>Le diagnostic stratégique d'une organisation intégrant :</i> <i>une veille réglementaire,</i> <i>une veille économique, fiscale et concurrentielle,</i> <i>une analyse du marché</i> <i>une analyse des performances et des ressources</i> <i>un plan d'actions stratégiques intégrant les éléments financiers (ex : financement, budget) liées à la démarche RSE</i> <i>des indicateurs de suivi et de pilotage</i> Une note de synthèse relative à la mobilisation des équipes</p> <p>Production écrite et/ou soutenance orale</p> | <p>Qualité de la méthode d'analyse :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ les données sont vérifiées, pertinentes et sourcées ✓ les outils de veille réglementaire, économique et concurrentielle sont adaptés et les principaux résultats résumés ✓ de nouvelles dispositions sont identifiées et leurs éventuels impacts identifiés ✓ les outils et méthodologies sont utilisées à bon escient. <p>Qualité du diagnostic et de l'évaluation financière élaborés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le positionnement des produits / services proposés par l'organisation est étudiée, ✓ les principaux concurrents sont identifiés, les avantages compétitifs sont listés, ✓ les mesures de performances et les indicateurs de suivi adaptées sont déployées. <p>Qualité de l'analyse et données stratégiques au regard des objectifs recherchés.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le calcul des pertes et profits est juste |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>A3. Identification de projets stratégiques prioritaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déploiement des modalités de financement | <p>C1.5 Elaborer les instruments de mesure et les tableaux de bord associés, en définissant des indicateurs clairs et significatifs, afin de permettre un suivi régulier et un pilotage adapté.</p> <p>C1.6 Réaliser un plan d'actions stratégiques responsable à court (- 6 mois), moyen (6 à 12 mois) et long terme (1 à 3 ans) en déclinant ses recommandations stratégiques en un ensemble d'actions cohérentes et planifiées afin de répondre durablement aux enjeux de l'organisation.</p> | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les principaux risques encourus sont identifiés ✓ les états financiers ou les budgets sont exacts. ✓ L'équilibre entre recettes et dépenses est démontré <p>Pertinence des actions stratégiques émises</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ les principales attentes sur la dimension environnementale sont analysées. ✓ Les différentes échéances 6 -mois, 6 à 12 mois, 1 à 3 ans sont prises en compte ✓ Les objectifs de développement et les budgets sont expliqués ✓ Les besoins des équipes sont identifiés et leurs objectifs fixés ✓ La démarche RSE est structurée et démontrée pour chaque action stratégique ✓ Le principaux outils et méthodologies de management sont déployés avec un focus sur l'inclusion <p>Pertinence des objectifs et du plan d'actions choisis pour décliner la stratégie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ les différents marchés sont adressés, ✓ les impacts en termes d'organisation sont listés ✓ La stratégie et les objectifs sont argumentés. |
| <p>A4. Allocation des ressources et moyens permettant le fonctionnement et le développement de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration de budgets et arbitrage - Identification de ressources et de moyens - Développement d'une culture managériale responsable et inclusive | <p>C1.7 Elaborer les budgets et états financiers en pratiquant un suivi régulier des dépenses / investissements afin de respecter le plan d'actions stratégiques et d'être en conformité avec les exigences réglementaires.</p> <p>C1.8 Accompagner les équipes dans les différentes étapes de la conduite du changement en adaptant les méthodes managériales aux différents profils des collaborateurs notamment ceux qui sont en situation de handicap afin de favoriser leur adhésion au projet de l'organisation, sa vision et ses valeurs sur le long terme.</p> | | |



| 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 |
| <p>A5. Mesure et analyse de la performance financière et extra financière d'une organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déploiement de la stratégie budgétaire et financière - Développement de la rentabilité | <p>C2.1 Coordonner la mesure de la performance financière de l'organisation, en structurant la collecte des données et informations pertinentes au moyen d'un système digitalisé, afin de disposer d'éléments d'analyse fiables et complets.</p> | <p><i>A partir de cas réels ou fictifs, le candidat doit opérer le pilotage financier d'une organisation. A ce titre, il doit réaliser des livrables contenant :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Une problématique Une analyse de la situation financière de l'organisation, Des indicateurs / tableaux de bord (rentabilité) dédiés aux différentes activités de l'entreprise Les écarts (le cas échéant) Un plan d'actions opérationnelles <p>Production écrite et/ou restitution à l'oral</p> | <p>Le candidat démontre :</p> <p>La pertinence de l'utilisation des outils de mesure des performances d'une organisation en identifiant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La rentabilité de l'organisation ✓ Les problématiques de prix de transfert sont prises en compte ✓ Les liens entre les mesures prises et la stratégie. <p>La qualité de la présentation et/ou des livrables comprenant des données vérifiées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les principaux résultats de la veille réglementaire et fiscale sont communiqués ✓ Les écarts sont analysés ✓ L'amélioration potentielle de la performance de l'organisation ✓ Les indicateurs de solvabilité et les ratios financiers ✓ La prise en compte effective des objectifs RSE ✓ Les coûts associés à la démarche RSE <p>La pertinence et l'intérêt des données communiquées aux parties prenantes permettant aux décideurs de faire leurs choix stratégiques notamment en matière de politique RSE</p> |
| | <p>A6. Pilotage et optimisation de la performance financière et extra financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse les écarts - Amélioration de la performance financière et extra-financière | | |
| <p>A7. Communication d'informations financières et non-financières aux parties prenantes internes et externes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des comptes sociaux et consolidés - Vérification de la conformité aux obligations de communication | <p>C2.6. Elaborer l'information rendant compte des résultats financiers et extra-financier de l'organisation, en formalisant une synthèse claire, lisible et conforme aux obligations réglementaires, afin de la mettre à disposition de ses décideurs.</p> <p>C2.7 Communiquer l'information financière et extra-financière aux parties prenantes internes (salariés) ou externes (analystes, actionnaires) de l'organisation, en veillant à son accessibilité compte tenu du contexte multiculturel de l'activité, afin d'éclairer leurs choix stratégiques.</p> | | |



| 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 |
| <p>A8. Suivi des besoins et flux de trésorerie et de financements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion de la trésorerie et des financements - Relations avec les financeurs et les partenaires - Structuration financière de la situation de l'organisation <p>A9. Identification des risques financiers et extra-financiers et déploiement.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des risques financiers et extra-financiers - Rationalisation du traitement du risque <p>A10. Gestion des opérations de haut de bilan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration de l'ingénierie financière du projet d'achat / vente / fusion -acquisition - Négociation avec les parties prenantes <p>A11. Estimer la valeur d'une organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déploiement d'une approche multicritères (DCF, comparable et méthode patrimoniale) - Différenciation entre valeur et prix | <p>C3.1 Evaluer les besoins de financement de l'organisation, en prenant les décisions adéquates en matière d'investissements et de financements (capitaux propres, dettes), afin de déployer la stratégie financière de l'organisation et d'optimiser le recours à différentes sources de financement</p> | <p>A partir de cas réels ou fictifs, le candidat doit analyser les risques et opportunités d'un projet de croissance externe et de son financement. A ce titre, le candidat doit réaliser des livrables contenant :</p> <p>Une analyse financière d'une organisation comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> une analyse financière approfondie un plan d'affaires qui traduit les priorités stratégiques une évaluation multicritères d'une activité une étude de la politique de financement de l'organisation (ex : Capitaux propres, titres hybrides, dettes senior, dettes subordonnées, covenant...) <p>Production écrite et/ou restitution à l'oral</p> | <p>Le candidat démontre :</p> <p>La valeur de l'organisation est calculée avec précision.</p> <p>La valeur créée par la politique financière choisie au regard des risques financiers et extra-financiers pris :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La pertinence des choix de d'investissements et de financement sont explicités. ✓ Leurs impacts environnementaux et sociétaux sont identifiés et argumentés de manière convaincante. ✓ Les risques de taux, de change, de liquidité sont identifiés, leur probabilité est calculée et la conduite à tenir le cas échéant est déterminée. <p>L'utilisation argumentée des principaux outils de diagnostic d'analyse financière (méthodologie DSF) dont ceux de la finance responsable et de d'évaluation sont utilisés à bon escient.</p> <p>La pertinence des éléments étudiés dans le plan d'affaires (ex : effet prix, effet volume, prix, croissance organique, croissance externe,...)</p> <p>La pertinence de l'analyse globale et de l'évaluation financière en calculant avec exactitude :</p> |
| | <p>C3.2. Identifier les risques stratégiques d'ordre financier et extra-financier menaçant l'organisation, en analysant et en discernant les informations financières (passées et prévisionnelles) et comptables (reporting) afin d'optimiser la prise de décisions.</p> | | |
| | <p>C3.4 Mesurer puis analyser la création de valeur d'un projet d'investissement ou d'une activité, en identifiant ses risques associés et ses perspectives de développement, afin de qualifier son opportunité.</p> <p>C3.5 Projeter les impacts de différents scénarii d'investissement, en modélisant les différentes hypothèses probables, afin d'argumenter et de traiter de manière optimale les objections des parties prenantes impliquées.</p> | | |
| | <p>C3.6 Procéder à l'évaluation d'une organisation et/ou d'actifs stratégiques afin de préparer et/ou de réaliser une opération de rachat ou de fusion – acquisition, d'augmentation de capital, d'introduction en bourse ou une cession</p> <p>C.3.7. Exploiter les principaux produits dérivés (futures, swaps, options) disponibles sur les marchés de capitaux afin de gérer les risques de taux, de change et de contreparties pour l'organisation</p> | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ La création de richesse, ✓ Les actifs économiques, ✓ Le BFR, ✓ Le tableau de flux, ✓ Le flux de trésorerie, ✓ La croissance, ✓ La marge <p>La qualité des recommandations de la politique de financement en calculant avec exactitude :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ le cout moyen pondéré du capital, ✓ le cout des capitaux propres, ✓ le cout de la dette, ✓ la prime de risque, ...) |
|--|--|--|--|

L'obtention de cette certification s'appuie sur 2 composantes obligatoires :

- 1) La validation de l'ensemble des blocs de compétences
- 2) La validation d'une thèse professionnelle à l'issue de la période obligatoire en entreprise

Candidat(e) en situation de handicap :

Comme indiqué dans la charte Handicap d'HEC Paris, le candidat contacte, en amont ou durant la certification, le référent Handicap de l'établissement pour demander un aménagement (ex : épreuves) et/ou des compensations (ex : adaptation des ressources pédagogiques pour garantir à tous l'accessibilité des ressources pédagogiques à tous) afin de « rapprocher la situation professionnelle du candidat, son expérience professionnelle, ses compétences acquises et l'organisation du travail au sein de l'entreprise dans laquelle elle exerce ou exercera son activité ».

Le comité médical d'HEC Paris peut être sollicité à tout moment ainsi que des structures en lien avec le champ du handicap si besoin. Ces actions font, le cas échéant, l'objet d'un suivi et d'une évaluation.