

BLOC 1 : OPTIMISER LES REVENUES DES HÔTELS INTERNATIONAUX. (YIELD MANAGEMENT)

CC

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
A1.1 Identifier les données quantifiables du processus de gestion des revenus des grands hôtels internationaux.	C1.1. 1 Contrôler les étapes fondamentales du processus de gestion des revenus. C1.1. 2 Optimiser la gestion des revenus par la maîtrise des caractéristiques commerciales. C1.1. 3 Identifier, définir et calculer les performances internes importantes aidant l'évaluation des résultats de l'exploitation. C1.1. 4 Calculer des indices de parts de marché et de pénétration et analyser les conclusions. C1.1. 5 Identifier les sources potentielles d'informations sur le marché. C1.1. 6 Interpréter les résultats des mesures sous leurs différentes formes	Les compétences du bloc sont évaluées selon les modalités suivantes : Mise en situation professionnelle/ étude de cas Le candidat reçoit un dossier d'études sur la commercialisation d'un grand hôtel international avec des informations détaillées sur l'établissement comprenant ses ventes, ses taux d'occupation, ses prix de locations selon le calendrier, ses chiffres d'affaires, et exposant ses évolutions dans un environnement défini et hautement concurrentiel. Il lui est demandé de définir la meilleure stratégie afin	En relation avec les compétences de C1.1.1 à C1.4.8 Pour l'ensemble des présentations et exposés : - une bonne maîtrise du sujet, - la qualité des éléments nécessaires pour la compréhension aisée des explications (matériel audio-visuel performant, diapositives Powerpoint selon les règles, photocopiés, ...) - une démarche logique, méthodologique et argumentée. - une présentation cartésienne des analyses,

		d'augmenter le taux d'occupation, le profit et la satisfaction de la clientèle.	- des réponses aux questions claires, structurées et étayées. Mise en situation professionnelle dans l'identification des donnée quantifiables Le jury portera une attention particulière à l'analyse dans son ensemble de la stratégie marketing de l'hôtel développée par le candidat. Seront prises en compte : La capacité de restitution claire et méthodique du contenu des informations dans le dossier et de leurs interprétations. Analyse critique dans l'identification des sources d'information influençant la prise des décisions.
A1.2	C1.2. 1 Détailler les éléments des prévisions liés à la gestion des revenus.	Expérience/ Vécu professionnel	Expérience/ Vécu professionnel dans

Analyser les structures décisionnelles d'établissement des prix dans l'augmentation des revenus des grands hôtels internationaux.	C1.2. 2 Identifier les différents composants de la gestion tactique des taux. C1.2. 3 Identifier les tactiques de maximisation des revenus en contrôlant la durée des séjours des clients. C1.2. 4 Définir la gestion des capacités son utilisation dans la gestion des revenus. C1.2. 5 Effectuer une analyse de déplacement. C1.2. 6 Maîtriser la différenciation, les jeux de génération de la demande, et les stratégies de différenciation les plus fréquemment utilisées. C1.2. 7 Identifier les concepts marketing jouant un rôle important dans les efforts stratégiques de gestion des revenus. C1.2. 8 Évaluer les considérations critiques impliquées dans les décisions stratégiques en matière de tarification. C1.2. 9 Gérer les flux de revenus.	Une présentation de son expérience dans le service marketing/ ventes d'un grand hôtel, le candidat répond de façon détaillée à des questions précises du jury.	l'analyse des structures décisionnelles Description et explication claires et étayées des décisions prises dans l'établissement des prix, d'initiative, anticipation des difficultés dans l'analyse du marché. Synthèse des adaptations menées pour répondre aux fluctuations du marché. Clarté des explications et rigueur du cheminement dans les calculs de rentabilité.
A1.3 Définir et développer les générateurs de revenus des grands hôtels internationaux.	C1.3. 1 Gérer l'évolution constante des tâches du poste de revenue manager. C1.3. 2 Analyser les états financiers et les données de marché. C1.3. 3 Préparer des prévisions précises du taux occupation et de revenus généré. C1.3. 4 Développer des tactiques et des stratégies pour gérer les besoins de de la chaine et les besoins transitoires du marché. C1.3. 5 Surveiller le site internet de l'hôtel. C1.3. 6 Surveiller les systèmes internet pour garantir l'intégrité et la parité des tarifs.	Projet professionnel c Le candidat présente, à la demande du jury, et en utilisant son expérience en la matière, un plan détaillé d'établissement d'une structure d'application des nouvelles méthodes dans l'optimisation des revenus des hôtels internationaux.	Projet professionnel définissant et développant les générateurs des revenus Un projet original, rationnel, logique et réaliste, visant à développer des nouvelles stratégies pour optimiser la profitabilité des grands hôtels internationaux.

	C1.3. 7 Entretenir les relations avec les gestionnaires de marché tiers.		Les indicateurs clés sont cités afin de mesurer les performances, identifier les tendances, surveiller la concurrence, et évaluer les campagnes marketing.
A1.4 Maitriser les systèmes automatisés de gestion des grands hôtels internationaux et les défis culturels selon les régions du monde. Emplois visés : - Revenue/ Yield manager - Directeur/ responsable Front Office. - Assistant du Directeur du département chambres - Assistant du Directeur général - Directeur d'hôtel	C1.4. 1 Déployer ses compétences interpersonnelles : C1.4. 2 Diriger les réunions d'examen des revenus de l'entreprise. C1.4. 3 Développer et livrer des présentations efficaces. C1.4. 4 Établir une crédibilité auprès de l'équipe de direction de l'hôtel. C1.4. 5 Travailler en étroite collaboration avec le directeur des ventes et du marketing sur les prix (à court terme et à long terme). C1.4. 6 Sous forme orale et écrite, articuler des stratégies complexes. C1.4. 7 Encadrer et coacher le personnel des réservations et de la réception dans les stratégies et tactiques de gestion des revenus. C1.4. 8 Utiliser des compétences diplomatiques pour gérer les conflits interpersonnels.	Présentation/ exposé d'une expérience/ Vécu professionnel Le jury étudie la présentation du rapport et interroge le candidat sur son contenu.	Présentation/ exposé d'une expérience/ Vécu professionnel dans la maîtrise des systèmes automatisés de gestion - La qualité d'analyse du vécu et de l'environnement. - La clarté et la sincérité dans l'exposé détaillé, étayant ses aptitudes et de ses connaissances, - les réponses exactes et étayées aux questions du jury.

--	--	--	--

Bloc 2

ÉTABLIR LA MAÎTRISE COMPTABLE ANALYTIQUE ET FINANCIÈRE D'UN HÔTEL INTERNATIONAL.

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
A2.1 Analyser les coûts pour une utilisation optimale des ratios.	C2.1.1 Identifier les normes internationales auxquelles les résultats de l'analyse des ratios peuvent être comparés. C2.1.2 Maîtriser la fonction et les objectifs de l'analyse des ratios. C2.1.3 Distinguer les classes courantes de ratios et l'objectif général de chacun. C2.1.4 Calculer les ratios de liquidité courants. C2.1.5 Calculer les ratios de solvabilité courants. C2.1.6 Calculer les ratios d'activité communs. C2.1.7 Calculer les ratios de rentabilité courants. C2.1.8 Calculer les ratios d'exploitation courants et distinguer leur rôle dans l'évaluation des résultats opérationnels. C2.1.9 Mesurer les limites de l'analyse des ratios. C2.1.10 Utiliser des ordinateurs dans l'analyse des ratios.	Mise en situation professionnelle Le candidat reçoit un dossier d'un grand hôtel international avec les informations détaillées sur l'organisation de ses services comptables et financiers accompagné des données chiffrées des principaux comptes comptables. Il le lit et présente par la suite ses observations au jury avec un diagnostic financier de l'hôtel à la suite de l'utilisation des ratios appropriées.	Mise en situation professionnelle avec l'utilisation optimale des ratios après une analyse des coûts. Les analyses des données comptables sont conformes aux conventions et réglementations, les explications et précisions sont complètes et justifiées, les opérations sont clairement identifiées.

A2.2 Définir les différents types des coûts pour la formule coût-volume-bénéfice.	C2.2. 1 Définir différents types de coûts et surveiller leurs évolutions en réponse à celle du volume des ventes. C2.2. 2 Utiliser diverses méthodes pour estimer les éléments fixes et variables d'un coût. C2.2. 3 Mesurer l'influence des facteurs de coûts fixes et variables sur les décisions d'achat. C2.2. 4 Distinguer les coûts directs des coûts indirects. C2.2. 5 Identifier les frais généraux et leur affectation aux centres de profit. C2.2. 6 Décrire les modèles contrôlables, différentiels, coûts pertinents, irrécupérables, d'opportunité, moyens, incrémentiels et standard. C2.2. 7 Définir l'analyse coût-volume-bénéfice et identifier ses principales hypothèses et limites. C2.2. 8 Utiliser les équations CVP dans des environnements à produits uniques et multiples pour déterminer les revenus requis pour atteindre des niveaux de profit spécifiés et les variables suivantes : unités vendues, coûts fixes, prix de vente et coût variable par unité.	Étude de cas Le candidat reçoit un dossier d'un grand hôtel international avec les informations détaillées sur l'organisation de ses services comptables et financiers accompagné des données chiffrées des principaux comptes comptables. Il le lit et présente par la suite ses observations au jury avec un diagnostic financier de l'hôtel à la suite de l'utilisation des ratios appropriée.	Étude de cas impliquant la définition des différents types des coûts pour application de la formule CVB. Les montants imputés dans l'application des ratios sont corrects. Les propositions pour l'utilisation d'autres logiciels plus performants et environnementales sont présentés clairement et d'une façon convaincante.
A2.3	C2.3. 1 Utiliser le levier d'exploitation en examinant son influence sur les bénéfices et sur les risques d'une opération hôtelière internationale.	Expérience/ Vécu professionnel Après une présentation de son expérience dans le service comptabilité d'un	Expérience/ Vécu professionnel Les informations mentionnées et les réponses fournies aux questions sur l'élasticité

A2.5 Concevoir la méthode des prévisions.

- C2.5. 1 Fixer les objectifs de la budgétisation des opérations internationales et identifier les rôles et responsabilités des personnes impliquées dans le processus budgétaire.
- C2.5. 2 Déterminer le processus de préparation d'un budget de fonctionnement dans une chaîne hôtelière internationale.
- C2.5. 3 Décrire le processus de contrôle budgétaire et de détermination des écarts importants.
- C2.5. 4 Utiliser les informations des rapports budgétaires.
- C2.5. 5 Calculer et analyser plusieurs types d'écarts liés aux revenus, aux coûts, volume et travail.
- C2.5. 6 Déterminer la réponse appropriée de la direction aux résultats de l'analyse des écarts.
- C2.5. 7 Expliquer au personnel impliqué la gestion de trésorerie et son importance cruciale pour les hôtels internationaux.
- C2.5. 8 Calculer le coût d'opportunité et le taux d'intérêt effectif en présence d'un solde compensatoire requis dans le cadre du prêt.
- C2.5. 9 Fixer les objectifs de la budgétisation des opérations internationales et identifier les rôles et responsabilités des personnes impliquées dans le processus budgétaire.

Projet professionnel

Un projet original visant à apporter d'avantage d'information dans la conception des prévisions financières des services opérationnels d'un grand hôtel international.

Projet professionnel

Connaissances approfondies des règles et principes comptables, pertinence dans le choix de la méthode.

A2.6 Établir les budgets des opérations.	C2.5. 10 Déterminer le processus de préparation d'un budget de fonctionnement dans une chaîne hôtelière internationale. C2.5. 11 Décrire le processus de contrôle budgétaire et de détermination des écarts importants. C2.5. 12 Utiliser les informations des rapports budgétaires. C2.5. 13 Calculer et analyser plusieurs types d'écarts liés aux revenus, aux coûts, volume et travail. C2.5. 14 Déterminer la réponse appropriée de la direction aux résultats de l'analyse des écarts. C2.5. 15 Expliquer au personnel impliqué la gestion de trésorerie et son importance cruciale pour les hôtels internationaux. C2.5. 16 Calculer le coût d'opportunité et le taux d'intérêt effectif en présence d'un solde compensatoire requis dans le cadre du prêt. C2.6. 1 Distinguer revenus et flux de trésorerie. C2.6. 2 Expliquer la fonction et les deux approches de la budgétisation de trésorerie. C2.6. 3 Expliquer l'influence des facteurs suivants sur la gestion de la trésorerie : fonds de roulement, recouvrement des comptes clients, contrôle des stocks, passifs courants, crédit commercial et escomptes de trésorerie offerts par les fournisseurs. C2.6. 4 Décrire un système intégré de gestion de trésorerie. C2.6. 5 Identifier les conditions générales facilitant la fraude dans l'hôtellerie internationale et les vulnérabilités de l'industrie hôtelière face au vol. C2.6. 6 Expliquer les principaux objectifs d'un système de contrôle interne d'un hôtel international.	Projet professionnel Un projet visant à concevoir un budget pour les départements opérationnels d'un grand hôtel.	Projet professionnel Établissement d'un budget, rationnel, logique et réaliste, visant à répondre aux stratégies et prévisions économiques de long terme pour l'optimisation de la profitabilité. Les indicateurs clés sont cités afin de mesurer les performances attendues.
--	--	---	---

	C2.6. 7 Identifier les caractéristiques générales d'un système de contrôle interne efficace.		
--	--	--	--

A2.7 Gérer la trésorerie et budgéter les investissements. Emplois visés : • Directeur financier. • <i>Yield Manager</i> • Directeur des achats • Conseiller dans un cabinet de conseil • Responsable administratif & comptable • <i>Finance Controller</i> • <i>Finance Manager</i> • <i>Finance Analyst</i> • Assistant du directeur général	C2.7. 1 Décrire les procédures spécifiques répondant aux exigences du contrôle interne des fonctions comptables. C2.7. 2 Établir la relation entre budgétisation des investissements et budgétisation des opérations. C2.7. 3 Identifier les types de décisions de budgétisation des investissements. C2.7. 4 Calculer la valeur temporelle de l'argent. C2.7. 5 Évaluer la pertinence des flux de trésorerie pour la budgétisation des immobilisations. C2.7. 6 Appliquer les modèles de budgétisation des investissements. C2.7. 7 Maîtriser le processus de rationnement du capital. C2.7. 8 Maîtriser les baux, avec leurs avantages et leurs inconvénients, et la fonction du contrat de location pour les chaînes hôtelières internationales. C2.7. 9 Identifier les dispositions communes des différents baux.	Expérience/ Vécu professionnel Dans le cadre d'une mise en situation reconstituée, la conduite d'une gestion de la trésorerie et de la budgétisation des investissements incluant la présentation de la situation de la trésorerie. Après une présentation de son expérience dans le service comptabilité, et plus particulièrement dans la gestion de la trésorerie d'un grand hôtel, le candidat répond d'une façon détaillée aux questions précises du jury.	Expérience/ Vécu professionnel Qualité de la sélection des objectives prioritaires dans la préparation d'une budgétisation pour les investissements. Études des solutions alternatives réalistes et objectives en cas d'objections émanant de la direction.
---	--	---	---

Bloc 3

MANAGER DES ACHATS POUR LES RESTAURANTS DE PRESTIGE ET POUR CEUX DES HÔTELS INTERNATIONAUX.

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
A3.1 Déterminer les facteurs et les acteurs impliqués dans les achats.	C3.1. 1 Surveiller les forces affectant le système de distribution. C3.1. 2 Évaluer la proposition de valeur fournie à l'utilisateur final par chacun des membres. C3.1. 3 Évaluer les partenaires distributeurs et le rôle des indicateurs de performance clés. C3.1. 4 Déterminer les indicateurs de performance clés utilisés par les opérateurs de services alimentaires pour leurs propositions d'achat. C3.1. 5 Peser les freins et contrepoids dans les relations avec les distributeurs. C3.1. 6 Distinguer les segments de la restauration. C3.1. 7 Classer les différentes structures des organisations de restauration. C3.1. 8 Intégrer le processus de restauration, depuis la planification des menus jusqu'au nettoyage et à l'entretien. C3.1. 9 Déterminer les caractéristiques du point de contrôle des achats.	Mise en situation professionnelle/ étude de cas Le directeur des achats périssables d'une entreprise de restauration, a la responsabilité de veiller à l'accès aux matières premières dont il a besoin, dans les meilleures conditions pour la fabrication des produits de haute qualité. A partir d'un cas d'entreprise réel, fictif ou en projet, le candidat avec l'appui du matériel audio-visuel, exposera ses connaissances et ses compétences en management des opérations des achats et plus particulièrement ceux des	Mise en situation professionnelle/ étude de cas - une bonne maîtrise des opérations d'achat des matières périssables/ denrées alimentaires. - la qualité des éléments nécessaires pour la compréhension aisée des explications (matériel audio-visuel performant, diapositives Powerpoint selon les règles, photocopiés, ...) - une démarche logique, méthodologique et argumentée. - des analyses présentées claires et étayées, - Les réponses aux questions claires, structurées et étayées.

	C3.1. 10 Satisfaire les exigences des clients dans le contexte des changements de mode de vie et de la transition vers une alimentation plus saine.	denrées périssables pour des établissements offrant des services haut de gamme. La présentation de l'analyse des données doit permettre au jury d'être assuré que les décisions du candidat sont réalistes, justes et objectives.	- Les évaluations, la qualité d'analyse de l'environnement et le classement des principaux acteurs sont justes, réalistes et objectifs.
A3.2 Analyser les structures des organisations et leurs modes d'opération dans les achats.	C3.2. 1 Analyser le rôle du client et la création de valeur par le biais des achats. C3.2. 2 Inspecter et assurer la salubrité des aliments dans une opération de restauration. C3.2. 3 Analyser la contribution des achats à la gestion de la qualité et les étapes du processus d'achat. C3.2. 4 Déterminer la valeur dans le processus d'achat. C3.2. 5 Optimiser l'efficacité du personnel d'achats par la formation (compétences, connaissances et comportements requis) et développer les activités de gestion et de leadership dans le système d'achat. C3.2. 6 Définir le marché, les distributeurs et les domaines internes de l'étude de marché. C3.2. 7 Identifier les composantes des achats groupés. C3.2. 8 Appliquer les spécifications d'achat et le système de bons de commande. C3.2. 9 Identifier les éléments de base du contrôle des prix et des coûts.	Présentation/ exposé d'une expérience/ vécu professionnel Une présentation de son expérience dans le service des achats d'un grand hôtel, le candidat répond de façon détaillée à des questions précises du jury.	Présentation/ exposé d'une expérience/ vécu professionnel - L'analyse de la contribution des achats à la gestion de la qualité et les étapes du processus d'achat est bien détaillée. - Les éléments de base du contrôle des prix et des coûts sont correctement désignés. - L'analyse des facteurs depuis la place du client dans le processus à la définition du marché affectant l'ensemble des opérations d'achat est fiable et objective. - Le choix du processus de commande comprenant

	C3.2. 10 Fixer le processus de commande, y compris l'achat en ligne.		les achats en ligne est réaliste.
A3.3 Optimiser le niveau des connaissances et de la formation du personnel d'achat en matière de sécurité, qualité, coût et rôle des vendeurs.	C3.3. 1 Exécuter les impératifs de sécurité dans les opérations de restauration. C3.3. 2 Identifier les caractéristiques des partenaires distributeurs. C3.3. 3 Sélectionner les partenaires distributeurs. C3.3. 4 Considérer la sécurité alimentaire des distributeurs. C3.3. 5 Contrôler les éléments essentiels en matière de sécurité alimentaire et HACCP pour les distributeurs. C3.3. 6 Vérifier l'éthique du distributeur. C3.3. 7 Considérer le rôle des distributeurs dans le renforcement de l'efficacité des opérations de restauration. C3.3. 8 Déchiffrer les subtilités des relations acheteur-distributeur. C3.3. 9 Décomposer les exigences et les enjeux éthiques dans les relations acheteur-distributeur. C3.3. 10 Maîtriser la négociation entre acheteurs et distributeurs. C3.3. 11 Commander les audits. C3.3. 12 Identifier les exigences de qualité, de coût et de sécurité au point de contrôle de réception.	Présentation/ exposé d'une expérience/ Vécu professionnel Une présentation de son expérience dans le service des achats et plus particulièrement dans la formation du personnel impliqué dans les commandes, sécurité et la réception des marchandises d'un grand hôtel, le candidat répond de façon détaillée à des questions précises du jury.	Présentation/ exposé d'une expérience/ Vécu professionnel Pertinence de la synthèse des analyses démontrant l'importance accordée à la formation du personnel en matière de sécurité, qualité et coût impliqués dans les opérations d'achats des denrées périssables.

A3.4 Identifier et sélectionner les distributeurs. Construire un cahier de charges avec les fiches techniques comprenant toutes les informations afférentes pour la viande.	C3.4. 1 Identifier les exigences en matière de qualité, de coût et de sécurité alimentaire au point de contrôle du stockage. C3.4. 2 Définir les procédures nécessaires à un contrôle efficace des stocks. C3.4. 3 Assurer la veille juridique portant sur les lois alimentaires étatiques et locales applicables à l'achat. C3.4. 4 Rédiger les contrats d'achat. C3.4. 5 Considérer les méthodes de production, de fourniture et de tarification de la viande et des produits carnés. C3.4. 6 Inventorier les processus d'inspection et de classement de la viande. C3.4. 7 Examiner le système d'achat de la viande C3.4. 8 Lister les sources d'informations disponibles pour aider la décision d'achat de produits carnés. C3.4. 9 Distinguer les différentes coupes de bœuf, de porc, de veau et d'agneau. C3.4. 10 Fixer les exigences, le contenu et l'importance des spécifications relatives à la viande. C3.4. 11 Appliquer les considérations de gestion liées à l'achat de produits carnés.	Projet professionnel Le candidat présente, à la demande du jury, et en utilisant son expérience en la matière, un cahier de charges pour le centre d'achat de viande d'une chaîne hôtelière internationale.	Projet professionnel Dans le processus d'achat de la viande, pertinence dans les analyses des besoins, plus particulièrement : - qualité de l'analyse d'environnement, - perspicacité dans l'évaluation du marché fournisseur de la viande, - vigilance dans l'observation de l'évolution du marché de la viande, dans la rédaction des contrats tout en assurant la veille juridique portant sur les lois et réglementations. -
A3.5 Établir la bonne communication avec ses interlocuteurs. Construire un cahier de charges avec les fiches techniques	C3.5. 1 Explorer les processus de collecte, de fourniture et d'évaluation des poissons et crustacés, et les facteurs d'influence sur leur population. C3.5. 2 Connaître le processus d'inspection et de classement des poissons et crustacés. C3.5. 3 Décrire les canaux de distribution par lesquels le poisson et les crustacés sont achetés.	Mise en situation professionnelle/ étude de cas A partir d'un cas d'entreprise réel, fictif ou en projet, le candidat avec l'appui du matériel audio-visuel, exposera ses connaissances	Mise en situation professionnelle/ étude de cas Dans le processus d'achat des poissons et fruits de mer, pertinence dans les analyses des besoins, plus particulièrement :

comprenant toutes les informations afférentes pour les poissons et fruits de mer.	C3.5. 4 Répertorier les sources d'informations disponibles pour faciliter les décisions d'achat de fruits de mer. C3.5. 5 Comparer les différences de qualité et d'utilisation entre les poissons et crustacés frais, congelés et transformés. C3.5. 6 Identifier les principales catégories de poissons et de crustacés et leurs caractéristiques. C3.5. 7 Appliquer les exigences, le contenu et l'importance des spécifications relatives aux poissons et aux crustacés.	et ses compétences en management des opérations des achats depuis les négociations, établissement des cahiers de charges aux préparations des fiches techniques pour les poissons et fruit de mer. La présentation de l'analyse des données doit permettre au jury d'être assuré que les décisions du candidat sont réalistes, justes et objectives.	- qualité de l'analyse d'environnement, - perspicacité dans l'évaluation du marché fournisseur de poissons et fruits de mer, - vigilance dans l'observation de l'évolution du marché. - méticulosité et exactitude dans la préparation du cahier de charge avec les fiches techniques à jour, détaillées et précises.
A3.6 Appliquer soigneusement les lois et les règlements. Construire un cahier de charges avec les fiches techniques comprenant toutes les informations afférentes pour les : - fruits et légumes, - produits de boulangerie et des articles d'épicerie,	C3.6.1 Analyser les facteurs affectant le rendement des produits frais et leur effet sur les coûts. C3.6.2 Répertorier les sources d'informations disponibles pour faciliter les décisions d'achat de produits. C3.6.3 Explorer les formes de marché de fruits et légumes transformés. C3.6.4 Définir les exigences, le contenu et l'importance des spécifications d'achat pour les fruits et légumes transformés. C3.6.5 Appliquer les considérations de gestion liées à l'achat de produits agricoles. C3.6.6 Identifier les grandes catégories de produits de boulangerie-pâtisserie. C3.6.7 Examiner les spécifications relatives aux produits de boulangerie-pâtisserie.	Mise en situation professionnelle/ étude de cas A partir d'un cas d'entreprise réel, fictif ou en projet, le candidat avec l'appui du matériel audio-visuel, exposera ses connaissances et ses compétences en management des opérations des achats depuis les négociations, établissement des cahiers de charges aux préparations des fiches techniques pour les fruit et légumes, produits de	Mise en situation professionnelle/ étude de cas Dans le processus d'achat des fruits et légumes, produits de boulangerie et articles d'épicerie, pertinence dans les analyses des besoins, plus particulièrement : - qualité de l'analyse d'environnement, - perspicacité dans l'évaluation du marché des fournisseurs,

Emplois visés :

Directeur général.

Assistant du directeur,

Directeur/ Responsable des achats dans les :

- grands hôtels, ou d'une chaîne,
- grands restaurants ou d'une chaîne,
- restaurations collectives,

C3.6.8 Identifier les différents types d'ingrédients pour produits de boulangerie.

C3.6.9 Identifier les principales catégories et utilisations de graisses et huiles.

C3.6.10 Identifier les types et caractéristiques des condiments et des épices.

C3.6.11 Maîtriser les exigences, le contenu et l'importance des spécifications relatives aux produits de base, aux condiments et aux produits d'épicerie.

C3.6.12 Appliquer les considérations de gestion liées à l'achat de produits de boulangerie et d'articles d'épicerie.

boulangerie et des articles d'épicerie.

La présentation de l'analyse des données doit permettre au jury d'être assuré que les décisions du candidat sont réalistes, justes et objectives.

- vigilance dans l'observation de l'évolution du marché.

Bloc 4 :

DÉVELOPPER LES ACTIVITÉS HÔTELIÈRES A L'ECHELLE INTERNATIONALE.

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
A4.1 Analyser et identifier le secteur hôtelier ciblé.	C4.1. 1 Dominer les concepts de mondialisation et d'économie mondiale, de transnationalité appliquée à une entreprise hôtelière et mesurer les avantages concurrentiels des hôtels transnationaux. C4.1. 2 Maîtriser la connaissance de l'industrie du tourisme, l'impact économique du tourisme et la répartition géographique, et les déterminants de la demande de déplacement. C4.1. 3 Analyser le secteur hôtelier international, sa répartition, ses structures mondiales et les performances hôtelières mondiales. C4.1. 4 Identifier les produits hôteliers, les types de clients de l'hôtel et les défis à relever par l'industrie mondiale de l'hébergement. C4.1. 5 Déterminer les facteurs d'innovation, de développement et d'expansion internationale d'une chaîne hôtelière, et les critères de dissuasion limitant son extension. C4.1. 6 Surveiller les variables affectant l'expansion internationale de l'hôtellerie sur les	Étude de cas A partir des cas réels étudiés et/ou vécus dans des grands hôtels internationaux et des chaînes hôtelières internationales, le candidat développe une analyse d'identification des marchés internationaux susceptibles d'accueillir des nouveaux projets d'implantation de groupes ou chaînes hôtelières.	Étude de cas - Qualité de la sélection des localités prioritaires dans la préparation d'une budgétisation pour des investissements à l'étranger. - Établissement d'un budget, rationnel, logique et réaliste, visant à répondre aux stratégies d'expansion de la société. - Études des solutions alternatives réalistes et objectives en cas d'objections émanant de la direction. - Établissement des critères d'évaluation pour choisir entre société de gestion et affiliation à une franchise. - Une maîtrise démontrée pour les contrats de gestion.

	marchés d'Europe, d'Amérique du Nord, du Moyen-Orient et de l'Asie-Pacifique.		
A4.2 Déterminer les avantages et les inconvénients des alliances.	C4.2. 1 Distinguer les stratégies de croissance à deux volets des chaînes hôtelières. C4.2. 2 Évaluer les caractéristiques distinctives des chaînes hôtelières. C4.2. 3 Mesurer les avantages et les inconvénients d'une alliance hôtel-compagnie aérienne. C4.2. 4 Anticiper les effets des fusions et acquisitions, de la consolidation et des alliances stratégiques sur le secteur de l'hébergement international. C4.2. 5 Identifier les obstacles au voyage affectant voyageurs et entreprises traitant avec les voyageurs, et maîtriser les réglementations impactant l'hôtellerie. C4.2. 6 Nouer des relations avec les organisations internationales traitant les obstacles au tourisme. C4.2. 7 Évaluer l'efficacité des mesures de soutien gouvernementales sur la croissance de l'industrie hôtelière C4.2. 8 Mener une étude approfondie des avantages et des inconvénients de l'implication d'une chaîne hôtelière internationale dans les pays en développement et identifier les domaines typiques de conflit potentiel entre les chaînes et les gouvernements hôtes.	Projet professionnel Le candidat présente, à la demande du jury, et en utilisant son expérience dans les fusions des sociétés hôtelières internationales, un cahier de charges sous forme d'un projet s'adressant aux sociétés d'investissements souhaitant une expansion au niveau international. Il doit identifier en détail, pour commencer, les avantages et les inconvénients d'une telle alliance/ coopération dans le pays en question.	Projet professionnel - Le candidat expose ses connaissances approfondies, des différentes formes de coopérations, d'acquisitions et d'alliances. - Il identifie les opportunités et les obstacles d'une façon claire et nette et explique comment nouer des relations durables et de confiance. - Il analyse le contenu et l'objectif du plan directeur touristique de l'endroit d'implantation/ pays. - Il mesure l'impact environnemental du projet hôtelier et travaille en harmonie avec les intérêts locaux. - Il identifie les problèmes de négociation et la portée des lois relatives aux contrats de gestion.

A4.3 Évaluer les conséquences d'un développement à l'étranger.	C4.3. 1 Anticiper les conséquences d'une instabilité politique réductrice du volume des voyages. C4.3. 2 Identifier les risques politiques et les possibles approches d'évaluation pour en limiter les effets. C4.3. 3 Développer des méthodes et des plans écrits de gestion de crise. C4.3. 4 Surveiller les développements récents concernant la nature et l'utilisation des investissements en actions dans l'industrie hôtelière. C4.3. 5 Gérer les enjeux entourant la structuration financière du développement hôtelier. C4.3. 6 Identifier les sources de financement. C4.3. 7 Identifier les sources de prêt pour le financement des hôtels dans les pays en développement. C4.3. 8 Identifier les types d'incitations gouvernementales à l'investissement et les conséquences des excès de la bureaucratie.	Étude de cas Une présentation/ exposé de son expérience dans la gestion des risques financiers et les enjeux en question des grands hôtels souhaitant une expansion à l'internationale.	Étude de cas - Le candidat répond d'une façon précise aux questions concernant l'identification des risques politiques, des troubles sociaux, ou sur un autre registre, des catastrophes naturelles des pays visés. - Les informations fournies doivent être facilement vérifiables et sont à jour. - Il explique aussi les modes de financement disponibles/ possibles du projet, qu'ils soient publics, privés, par autofinancement, par emprunt ou par fonds propres. - Il prévoit la position probable de chaque partie sur les clauses restrictives figurant dans le contrat de gestion. - Il souligne l'importance de la compréhension des cultures différentes et compose avec la diversité culturelle sur le lieu de

			travail pour optimiser la gestion.
A4.4 Maitriser les enjeux dans les développements internationaux.	C4.4. 1 Maîtriser le processus de mobilisation des capitaux propres et des capitaux d'emprunt par une société cotée en bourse et l'importance des ratios d'endettement. C4.4. 2 Suivre l'état général des investissements en actions aux États-Unis, Europe et Asie. C4.4. 3 Anticiper les effets des conventions comptables et des règles fiscales. C4.4. 4 Appliquer le principe « Penser globalement, agir localement » dans les opérations hôtelières et de « glocalisation » des marques internationales. C4.4. 5 Identifier les stratégies de croissance pour les chaînes en quête d'expansion, les avantages et les motivations de l'internationalisation et les régions cibles pour l'expansion internationale. C4.4. 6 Identifier les inconvénients potentiels de l'expansion et les considérations intervenant dans ce choix. C4.4. 7 Évaluer les modèles de distribution des chaînes hôtelières internationales.	Mise en situation professionnelle A partir d'un cas d'entreprise réel ou fictif, le candidat avec l'appui du matériel audio-visuel, exposera ses connaissances et ses compétences en management des opérations financières au niveau international dans des acquisitions, fusions ou des alliances.	Mise en situation professionnelle - Le candidat étale ses connaissances dans le domaine de la finance internationale en assurant le jury de sa maîtrise du processus de mobilisation et de circulation au niveau international des capitaux propres et des capitaux d'emprunt. - Il expose convenablement et en détail les différentes stratégies de croissance pour les chaînes internationales en quête d'expansion et les mise en garde aussi, en donnant des exemples précis, des potentiels inconvénients de l'expansion. - Il identifie les sources possibles d'informations sur le lieu d'implantation. - Il anticipe, dans ses explications, les problèmes potentiels associés à la construction d'un hôtel

			dans un environnement interculturel.
A4.5 Prospecter les opportunités à l'étranger et constituer l'équipe appropriée pour les opérations internationales. Emplois visés : Directeur de développement international Directeur d'hôtel Directeur/ responsable développement commercial Assistant du directeur général Directeur Marketing	C4.5. 1 Répertorier les avantages, pour les chaînes hôtelières étrangères, des propriétés en dehors de leurs frontières et définir les approches marketing adaptées. C4.5. 2 Répertorier les chaînes hôtelières d'entreprise, les associations bénévoles et les conglomérats. C4.5. 3 Définir les options et les paramètres d'une d'affiliation et anticiper les coûts d'un mauvais choix. C4.5. 4 Proposer des mesures de planification et de contrôle pour les opérations multinationales, en fonction des difficultés conjoncturelles. C4.5. 5 Identifier les rôles et les responsabilités de l'équipe de développement et expliquer l'importance de la représentation et de l'expertise locales. C4.5. 6 Sélectionner les processus utilisés pour déterminer où développer un hôtel international. C4.5. 7 Répondre aux besoins en infrastructure et en main d'œuvre définis par les promoteurs d'hôtels internationaux.	Étude de cas (un exemple) Le jury demande une présentation/ exposé qui définit : - des approches marketing adaptées aux structures des sociétés pour des investissements hôteliers hors frontières, - les rôles et les responsabilités de l'équipe de développement pour cette mission.	Étude de cas (un exemple) - Une présentation claire les différentes options possibles des stratégies de marketing à déployer. - Explication en donnant des exemples concrets, de son choix pour le cas précis, présenté par le jury. - Identification des rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe de développement sur place. - L'importance accordée à la représentation et à l'expertise local de l'endroit d'investissement, avec une documentation récente des exemples concrets étayant ses dires. - Préconisation pour l'anticipation concernant la disponibilité et l'utilisation des terres, et les droits de propriété affectant la sélection de sites spécifiques.

			- Intégration dans le projet le « développement durable » et l'analyse des effets sur le projet.
--	--	--	--

Bloc 5 : Manager la coordination d'équipe des ressources humaines dans les hôtels internationaux

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
A5.1 Pilotage du recrutement, de l'intégration des nouveaux collaborateurs et coordination des collaborateurs recrutés.	C5.1. 1 Élaborer les fiches de poste et profils recherchés en fonction du type de poste et de la clientèle de l'établissement, afin de définir les besoins en recrutement de l'établissement. C5.1. 2 Recevoir les candidats en collaboration avec les responsables des départements et évaluer leurs compétences (en utilisant le cas échéant des outils d'évaluation : tests, par exemple), afin de recruter des personnels pour des équipes internationales. C5.1. 3 Accueillir les nouveaux personnels. C5.1. 4 Définir des tâches affectées aux différents postes en prenant en compte les objectifs à atteindre, afin de répartir et coordonner le travail dans l'équipe. C5.1. 5 Définir des politiques salariales en tenant compte de la responsabilité des missions confiées aux	Retour d'expérience : c En s'appuyant sur une expérience réelle, le candidat élabore un rapport de recherche sur le management d'établissements hôteliers internationaux. Il devra présenter les différentes étapes d'un recrutement ainsi qu'une analyse des enjeux et potentiels du management d'équipes à l'international. En s'appuyant sur l'analyse approfondie de ces enjeux le	- Le code du travail est consulté et pris en compte pour les actions de recrutement puis de contractualisation. Les différentes étapes de recrutement sont mises en œuvre. - L'enjeu d'un recrutement à l'international est pris en compte. Les difficultés et potentiels liés à un recrutement (à l'international) précis sont analysés. Des propositions pour l'intégration des

	personnels, afin de veiller à la cohérence et à l'équité de la politique salariale de l'établissement.	candidat devra rédiger un état des lieux de ces enjeux puis avancer des propositions afin de gérer les difficultés liées au management de personnels multiculturels. Objectifs : Réaliser un rapport détaillé en partant d'une expérience vécue et présenter une compréhension des enjeux. Cette épreuve doit permettre d'évaluer le candidat sur sa compréhension des difficultés d'un recrutement à l'international puis de la gestion de ces personnels. Le jury portera une attention particulière à l'analyse faite des situations rencontrées et à la formulation des problématiques. Les analyses devront être illustrées et les propositions d'axes d'améliorations argumentées.	personnels multiculturels sont faites. - La politique salariale est clairement présentée. Les différentes sources de documentation sont analysées.
--	---	---	--

A5.2 Identification des besoins en formation et réponse à ces besoins.	C5.2. 1Gérer et coordonner les besoins et départs en formation suivant le plan de formation établi chaque année en fonction des missions concernées, afin d'apporter des solutions formation en adéquation avec les besoins en compétences. C5.2. 2Piloter la mise en œuvre des actions de formation, afin de faire évoluer les compétences des collaborateurs. C5.2. 3Évaluer les résultats des actions de formation dans leur application sur le terrain, afin de s'assurer de la mise en pratique des formations.	Mise en situation professionnelle et étude de cas.	- Les besoins liés aux formations sont clairement identifiés. - Le candidat est en capacité de piloter la mise en œuvre des actions de formation. - Le candidat est en capacité d'évaluer les résultats des actions de formation.
A5.3 Coordination de l'organisation et du fonctionnement d'un service de l'établissement. Emplois visés : Directeur des ressources humaines Directeur d'hôtel Directeur administratif Assistant du directeur général Coordinateur	C5.3. 1 Anticiper les volumes et les pics d'activité connus à partir des analyses de la fréquentation, afin de réaliser les plannings de travail du personnel du service. C5.3. 2 Animer les réunions afin de coordonner, superviser le travail et suivre l'état d'avancement des activités.	Mise en situation professionnelle et étude de cas.	- Les volumes et les pics d'activité connus sont anticipés. - Les techniques d'animation de réunion (par exemple, brainstorming) sont utilisées.