Certification Expert du contrôle financier- Référentiel

A1.1 – Pilotage des résultats par branche d'activité de l'entreprise	C1.1.1 à C1.1.4
A1.2 – Planification stratégique par la traduction d'objectifs en plan d'actions opérationnel	C1.2.1 à C1.2.3
A1.3 – Surveillance de la transparence et de la conformité réglementaire du développement stratégique	C1.3.1 à C1.3.3
A1.4 – Management de la performance de l'équipe du contrôle financier	C1.4.1 à C1.4.3
A1.5 – Gestion et administration d'un ERP	C1.5.1 à C1.5.3
A2.1 – Evaluation de la fiabilité des états financiers au regard des obligations comptables	C2.1.1 à C2.1.5
A2.2 – Contrôle de la fiabilité des liasses fiscales	C2.2.1 à C2.2.5
A2.3 – Réalisation du diagnostic financier de l'entreprise	C2.3.1 à C2.3.5
A2.4 – Management d'équipe de projet	C2.4.1 à C2.4.3
A3.1 – Mise en place d'un dispositif de contrôle interne	C3.1.1 à C3.1.3
A3.2 – Elaboration du dispositif de maitrise des risques	C3.2.1 à C3.2.5
A3.3 – Evaluation de la performance RSE de l'entreprise	C3.3.1 à C3.3.4
A3.4 – Management d'une mission d'audit	C3.4.1 à C2.4.3
A4.1 – Diagnostic du modèle de gouvernance de l'entreprise	C4.1.1 à C4.1.3
A4.2 – Décomposition de la stratégie d'entreprise avec les objectifs financiers	C4.2.1 à C4.2.3
A4.3 – Pilotage de la stratégie de croissance interne et externe de l'entreprise	C4.3.1 à C4.3.3
A4.4 – Optimisation de la structure du capital	C4.4.1 à C4.4.4

Certification Expert du contrôle financier- Référentiel

Bloc 1 : Piloter le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise			
REFERENTIEL D'ACTIVITES *décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés*	**REFERENTIEL DE COMPETENCES** *identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités*	**REFERENTIEL D'EVALUATION** *définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis*	
A1.1 – Pilotage des résultats par branche d'activité de l'entreprise T1-Migration d'une comptabilité générale en comptabilité de gestion adaptée à l'activité commerciale T2-Décomposition des coûts et des performances par activités, produits ou services de l'entreprise T3-Analyse des coûts de revient T4-Modélisation des coûts	**C1.1.1** Piloter l'élaboration d'un tableau de bord analytique en identifiant les KPI[1] pertinents au regard des objectifs commerciaux, en collectant puis en consolidant les données comptables et de gestion de façon à mettre à la disposition de la Direction de l'entreprise des outils d'aide à la décision. **C1.1.2** Analyser la rentabilité de chaque activité de l'entreprise en calculant leurs volumes critiques de vente et en interprétant les résultats obtenus de façon à émettre des préconisations stratégiques cohérentes au regard des objectifs commerciaux, des capacités de production et des tendances du marché. **C1.1.3** Piloter l'analyse des coûts de revient à l'aide d'une méthode adaptée en réallouant les charges par branche d'activité, en détectant les écarts et en proposant des leviers d'amélioration de façon à connaitre le coût effectif de chaque activité.	**Epreuve écrite individuelle** **Rapport de pilotage des résultats financiers** Production d'un document écrit intégrant tableaux chiffrés, analyses, propositions d'actions Le candidat reçoit un scénario d'entreprise avec l'ensemble des documents comptables nécessaires à l'étude. (Comptes de résultat, bilans et données sur la répartition des coûts, informations sur les différentes branches d'activité (produits/services, budgets), objectifs stratégiques de la direction, … Le candidat doit :	**C1.1.1 :** -Pertinence des indicateurs sélectionnés : Les KPI choisis sont adaptés aux objectifs de suivi commerciaux et reflètent la performance des activités. -Fiabilité et exactitude des données consolidées : Les données utilisées sont complètes, actualisées et cohérentes. -Clarté et lisibilité du tableau de bord : La présentation est structurée, elle met en évidence les éléments clés et pertinents pour permettre une prise de décision rapide. **C1.1.2 :** -Exactitude des calculs du seuil de rentabilité : → Les calculs de marges sur coût variable sont exacts → Les calculs du point mort et seuil de rentabilité sont exacts -Interprétation les résultats : L'implication stratégique des volumes critiques est expliquée et justifiée au regard de l'activité de l'entreprise. -Formulation des préconisations : Les recommandations sont pertinentes au regard des objectifs commerciaux, elles sont alignées avec les capacités de production et les tendances du marché.

[1] Key Performance Indicators

	C1.1.4 Modéliser les coûts à l'aide d'une stratégie d'optimisation en appliquant la méthode ABC[2] et en mesurant les gains de performance de façon à optimiser l'allocation des charges.	-Elaborer un tableau de bord analytique de consolidation des données comptables (C1.1.1) -Proposer une analyse de la rentabilité de chaque activité de l'entreprise puis des préconisations stratégiques (C1.1.2) -Proposer une analyse critique des coûts de revient et des leviers d'amélioration (C1.1.3) -Modéliser les coûts et mesurer les gains de performance (C1.1.4)	**C1.1.3 :** -Calcul des coûts de revient : → Les calculs sont exacts et justifiés en termes d'allocation → Le calcul du coût de revient se détermine à l'aide de l'analyse des charges indirectes par centre de coût pour déterminer les coûts complets -Exactitude de la réallocation des charges : → La répartition des coûts indirects est cohérente au regard de l'utilisation des moyens → Les différents centres d'analyse sont pris en compte -Détection des écarts et proposition d'ajustements : → L'analyse critique des coûts permet de détecter des leviers d'amélioration → Les suggestions d'amélioration sont justifiées et cohérentes pour optimiser la rentabilité. **C1.1.4 :** -Les techniques du calcul des coûts complets sont correctement appliqués à l'aide de la méthodes ABC -Identification des activités clés et allocations des coûts : La sélection des facteurs est justifiée et cohérente pour permettre la répartition des coûts en fonction des processus internes. -Déploiement du modèle ABC : Le modèle ABC permet une ventilation des charges en fonction de l'activité et détermine le coût de revient par centre de profit.

[2] La méthode ABC (Activity Based Costing, ou Coût à Base d'Activités) est une technique de calcul du coût complet. Elle consiste à diviser l'entreprise par activité et à allouer les coûts indirects associés à chacune des activités.

			-Impact des optimisations proposées sur la rentabilité : Les gains de performance sont mesurés et justifiés pour permettre l'amélioration des marges après l'application de la méthode ABC.
A1.2 – Planification stratégique par la traduction d'objectifs en plan d'actions opérationnel T1- Réalisation des forces par direction commerciale et fonction support T2-Suivi et analyse des écarts budgétaires T3-Suivi de la performance T4-Définition des plans d'action et suivi de leur mise en application	**C1.2.1** Construire des budgets prévisionnels par activité en analysant les performances financières par branche d'activité pour élaborer un suivi budgétaire global de l'entreprise. **C1.2.2** Définir des KPI stratégiques et opérationnels pertinents au regard de l'activité de façon à suivre l'efficacité opérationnelle des activités commerciales et des activités en support. **C1.2.3** Piloter les indicateurs de performance financière et non financière en mesurant les écarts aux seuils d'atteinte et en proposant un plan d'action correctif de façon à maintenir le niveau de performance stratégique identifié par la gouvernance.	**Epreuve écrite individuelle** **Étude de cas de planification stratégique** Le candidat reçoit un scénario d'entreprise comprenant les documents nécessaires à l'étude (Budgets prévisionnels par activité, données sur les performances financières et opérationnelles, informations sur l'organisation et données de marché ainsi que des éléments de contexte sur les objectifs et projets à venir). Le candidat doit : - Réaliser les budgets par direction commerciale et fonction support (C1.2.1) -Identifier les KPI pertinents pour piloter la performance financière et non financière (C1.2.2) -Proposer un plan d'actions correctif pour atteindre le niveau de performance	**C1.2.1 :** -Précision des prévisions budgétaires par activité : L'écart entre le budget prévisionnel et les résultats réels est inférieur à ±5 %. -Exhaustivité du budget : Le budget réalisé intègre au moins 90 % des coûts fixes et variables pertinents pour chaque branche d'activité. **C1.2.2 :** -Les indicateurs financiers et non financiers proposés sont pertinents pour permettre un pilotage stratégique de l'entreprise. Leur choix et leur nombre sont justifiés. -100 % des objectifs stratégiques de l'entreprise sont couverts par les KPI sélectionnés. **C1.2.3 :** -Fiabilité des indicateurs suivis : L'écart entre les valeurs des KPI et les résultats financiers réels constatés est inférieur à ±5 %. -La mesure des écarts entre le réalisé et les objectifs visés est exacte, une justification économique est apportée pour expliquer chaque écart. -Au moins 70 % des actions identifiées vise un impact positif sur la rentabilité ou les performances opérationnelles. -Les actions sont décrites et leur impact sur les performances est démontré.

		stratégique visé par la gouvernance (C1.2.3)	

A1.3- Surveillance de la transparence et de la conformité réglementaire du développement stratégique T1- Production d'informations financières fiables et conformes aux normes comptables et réglementaires T2-Production du document de référence	**C1.3.1** Produire les états financiers et les rapports financiers en conformité avec les normes comptables et réglementaires pour garantir la fiabilité des informations financières à la gouvernance. **C1.3.2** Produire le document de référence en collectant, analysant et interprétant les données financières et de marchés et les informations clés de façon à garantir une communication financière claire et transparente pour les investisseurs, les actionnaires et les régulateurs. **C1.3.3** Piloter la communication des résultats financiers auprès des investisseurs en rédigeant les communiqués de presse et les éléments de langage pour les réseaux sociaux et site internet afin d'informer toutes les parties prenantes de la santé financière de l'entreprise.	**Epreuve écrite individuelle** **Rapport de surveillance de la conformité réglementaire** Le candidat reçoit : - Le livre journal exhaustif de l'entreprise (exercice clos) - Le plan de comptes applicable (PCG, IFRS ou autre référentiel) Le candidat doit émettre un rapport comprenant : - La reconstitution des états financiers en respectant les normes comptables (C1.3.1) - La production du document de référence (C1.3.2) - La communication financière aux investisseurs (C1.3.3)	**C1.3.1 :** -Exactitude du calcul de l'actif de l'entreprise : La marge d'erreur acceptée est ±5 %. -Exactitude du calcul du passif de l'entreprise : La marge d'erreur acceptée est ±5 %. -Exactitude du calcul des produits de l'entreprise : La marge d'erreur acceptée est ±5 %. -Exactitude du calcul des charges de l'entreprise : La marge d'erreur acceptée est ±5 %. -Les états financiers produits sont conformes aux normes comptables et en adéquation avec les normes IFRS[3] ou nationales selon la réglementation en vigueur. **C1.3.2 :** -Exhaustivité du document de référence : → A minima 90 % des indicateurs financiers sont intégrés au document → A minima 90 % des indicateurs de marché sont intégrés au document -Niveau de lisibilité et de transparence : Le document respecte les normes de clarté exigées par les investisseurs et les régulateurs. -Fiabilité des analyses et recommandations : L'écart entre les productions et les résultats réels constatés sur une période donnée est inférieur à ±5 %. **C1.3.3 :** -Les communiqués de presse correspondent aux états financiers : → Les résultats communiqués sont exacts → Leurs contenus sont adaptés aux différentes parties prenantes ciblées et impactant pour

[3] International Financial Reporting Standards

			favoriser les interactions avec les partenaires financiers (banques et investisseurs) → Les éléments de langages n'apportent aucune confusion dans la compréhension de la santé financière de l'entreprise
A1.4 – Management de la performance de l'équipe du contrôle financier T1- Alignement des objectifs de performance avec la stratégie globale de l'entreprise T2- Développement de dispositifs favorisant l'engagement et la productivité	**C1.4.1**- Définir les objectifs de performance des membres de l'équipe en s'assurant de leur cohérence avec la stratégie de l'entreprise et de leur nature mesurable et atteignable afin de définir une trajectoire pour chaque collaborateur. **C1.4.2**- Mettre en place des mécanismes d'incitation individuels et collectifs adaptés aux collaborateurs y compris en cas de situation de handicap en concevant un plan de développement des compétences et des éléments de reconnaissance pour favoriser l'engagement des collaborateurs de son équipe. **C1.4.3**- Piloter les indicateurs de suivi de la performance en mettant en place des outils de suivi et des revues périodiques afin d'évaluer l'efficacité collective et individuelle et mettre en place des plans d'actions d'amélioration le cas échéant.	**Epreuve écrite individuelle** **Etude de cas de management de la performance de l'équipe** Le candidat reçoit un scénario d'entreprise comprenant : -La taille de son équipe -Les objectifs stratégiques de l'entreprise -Les difficultés opérationnelles rencontrées par son équipe Il doit élaborer un rapport comprenant : -La présentation des objectifs des membres de son équipe (C1.4.1) -Les mécanismes d'incitation pour assurer le développement motivationnel (C1.4.2) -Le dispositif d'amélioration continue (C1.4.3)	**C1.4.1 :** -Les objectifs sont SMART[4]. -Les objectifs sont alignés et justifiés au regard de la stratégie d'entreprise et des responsabilités et missions de chaque collaborateur. **C1.4.2 :** -Le plan de développement des compétences est justifié au regard des besoins des collaborateurs et de l'entreprise. -Des mécanismes d'incitation internes individuels et collectifs quantitatifs et qualitatifs sont définis et justifiés d'une part pour favoriser l'engagement des collaborateurs et d'autre part au regard de la situation financière et de la politique de ressources humaines de l'entreprise. -Les leviers d'optimisation de la qualité de vie au travail sont pris en compte ainsi que les besoins spécifiques des personnes en situation de handicap. **C1.4.3 :** -Les tableaux de bords couvrent l'intégralité des objectifs définis. -La fréquence des revues de performance est planifiée en fonction des objectifs et conformément à la

[4] Un objectif SMART doit être spécifique, mesurable, approprié, réaliste et temporel

			réglementation (entretien annuel d'appréciation, de performance, d'activité, professionnel). -L'analyse des écarts de performance est réalisée, elle présente les écarts détaillés comparativement aux objectifs assignés à chacun des collaborateurs. -Le plan d'actions est priorisé pour répondre aux écarts de performance, il est assigné à chacun des collaborateurs et comporte une échéance de mesure d'efficacité.
A1.5- Gestion et administration d'un ERP[5] T1 Analyse des besoin et planification et planification de la mise en œuvre de l'ERP T2 Configuration, déploiement et intégration de l'ERP	**C1.5.1-** Piloter la mise en œuvre de l'ERP en identifiant les processus cibles, en évaluant les besoins fonctionnels dont ceux spécifiques aux situations de handicap en lien avec l'ensemble des parties prenantes pour définir le cahier des charges. **C1.5.2-** Déployer l'ERP en assurant l'intégration des données conformément au RGPD et en formant les utilisateurs pour assurer l'appropriation de l'outil par les équipes. **C1.5.3**- Administrer la gestion de l'ERP en gérant les incidents, en proposant des améliorations pour assurer la bonne intégration de tous les flux internes.	**Epreuve pratique individuelle** **Cas pratique d'administration d'ERP** Le candidat reçoit un scénario de mise en place d'un ERP sur une ligne métier (Finance, logistique ou production, …) avec un état des données de l'entreprise ainsi que les processus de la ligne métier à migrer. Le candidat remet un dossier présentant : -L'expression du besoin qui répondant au processus à migrer (C1 .5.1).	**C1.5.1 :** -L'intégralité des processus critiques de la ligne métier ciblé sont couverts par l'ERP. -Les besoins identifiés sont cohérents au regard des données de l'entreprise y compris ceux spécifiques aux

[5] Enterprise Resource Planning (planification des ressources d'entreprise)

		-Le plan de migration des données, un plan de test et un plan de formation des équipes (C1.5.2). -Le processus d'administration de l'ERP (C1.5.3).	situations de handicap. Ils prennent en compte l'ensemble des parties prenantes et sont justifiés. -La cartographie des besoins fait apparaitre : → Les besoins des utilisateurs par direction, → L'évaluation de l'opportunité de leur intégration dans l'EPR avec mesure de criticité **C1.5.2 :** -Le plan de migration comprend 95% des données migrées sans erreur. -Le plan de test intègre les résultats de tous les tests déployés. -Le plan de formation est justifié pour répondre au besoin des utilisateurs et intègre le mode opératoire de l'utilisation de l'ERP. **C1.5.3 :** -La procédure précisant les prérogatives du comité de pilotage intègre : → Les rôles et responsabilités → La gestion des incidents : identification et traitement → Les modalités de détection des nouvelles fonctionnalités nécessaires à l'entreprise → Le plan d'amélioration continue

Certification Expert du contrôle financier- Référentiel

Bloc 2 : Piloter l'audit externe, légal et financier de l'entreprise			
REFERENTIEL D'ACTIVITES *décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés*	**REFERENTIEL DE COMPETENCES** *identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités*	**REFERENTIEL D'EVALUATION** *définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis*	
A2.1 – Evaluation de la fiabilité des états financiers au regard des obligations comptables T1- Vérification et justification des comptes selon les normes IFRS T2-Contrôle de la conformité des pièces justificatives T3-Contrôle des rapprochements bancaires et de trésorerie	**C2.1.1** Analyser les soldes comptables en rapprochant les soldes des comptes des pièces justificatives pour identifier les écarts de comptabilisation. **C2.1.2** Justifier l'évaluation des comptes de bilan en estimant les postes de l'actif et du passif de façon à assurer l'intégrité de la valorisation du patrimoine de l'entreprise. **C2.1.3** Justifier la comptabilisation des principales charges en vérifiant leur affectation pour s'assurer que les règles d'amortissement soient appliquées. **C2.1.4** Vérifier la conformité des factures reçues en s'assurant qu'elles comportent toutes les mentions obligatoires pour s'assurer de l'existence de l'entreprise émettrice. **C2.1.5** Vérifier la concordance entre les soldes bancaires et la comptabilité en contrôlant les relevés	**Epreuve écrite individuelle** **Rapport de fiabilité des états financiers** Le candidat reçoit : - Livre journal, Extraits de relevés bancaires, -Les diverses pièces justificatives nécessaires au cas (factures, contrats, bons de livraison, inventaires) Le candidat doit élaborer un rapport écrit présentant : - Les rapprochements faits de chacun des postes comptables, leur analyse et les corrections proposées. (C2.1.1) - La justification comptable des valorisations (références IFRS, etc.). (C2.1.2) - Le tableau des amortissements des actifs et passifs. (C2.1.3)	**C2.1.1 :** - Traitement des rapprochements : A minima 95% des écarts sont détectés et analysés. - Conformité des pièces : A minima 95% des soldes analysés sont appuyés par des documents valides et conformes (factures, relevés bancaires, contrats). **C2.1.2 :** - Exactitude de l'évaluation des actifs et passifs : l'écart entre la valorisation comptable et l'estimation réelle validée par audit est inférieur à ±5 %. - Justification complète des montants valorisés : A minima 95% des postes de bilan audités sont documentés avec des sources fiables (inventaires, expertises, contrats). **C2.1.3 :** - Application correcte des règles d'amortissement : Le calcul des dotations aux amortissements est exact à ±5 %. - Justification des affectations comptables : 95 % des charges amortissables sont documentées et affectées à la bonne catégorie comptable.

	bancaires effectifs pour s'assurer de la bonne gestion de la trésorerie.	- Le tableau des factures avec la grille de vérification des factures (C2.1.4) - Le tableau final des rapprochements bancaires (avant/après correction) (C2.1.5)	**C2.1.4 :** - Identification des anomalies : 100 % des factures non conformes sont identifiées et corrigées avant comptabilisation. **C2.1.5 :** -Les écarts entre les relevés bancaires et les soldes de la balance sont identifiés et justifiés.
A2.2 – Contrôle de la fiabilité des liasses fiscales T1-Examen des déclarations fiscales T2-Revue des échéances et des paiements T3-Recommandations d'optimisations fiscales T4-Gestion d'un contrôle fiscal	**C2.2.1** Evaluer le montant de l'Impôt sur les Sociétés (IS) en déterminant le bénéfice imposable et l'ensemble des ajustements comptables fiscaux pour contrôler la déclaration fiscale adressée à l'administration fiscale. **C2.2.2** Analyser la fiscalité d'un groupe de sociétés en s'assurant du respect de l'application du régime de l'intégration fiscale de façon à contrôler la remontée des bénéfices dans les sociétés de participation. **C2.2.3** Contrôler l'acquittement de l'impôt en vérifiant les bases imposables, les taux utilisés et les dates de paiement pour s'assurer de la concordance entre la comptabilité et la déclaration fiscale. **C2.2.4** Construire des scénarios de structures juridiques des projets d'investissement en mesurant les implications règlementaires et fiscales pour	**Epreuve écrite individuelle** **Rapport sur le contrôle de la fiabilité des liasses fiscales** Le candidat reçoit : -Les déclarations (projet de liasse fiscale, calcul du bénéfice imposable, TVA, CVAE) avec des potentielles erreurs ou omissions. -Les extraits des états financiers (bilan, CR) soulignant d'éventuels ajustements comptables/fiscaux à faire (provisions, amortissements, charges non déductibles). -Des informations sur les échéances de paiement de l'IS, la gestion des acomptes, etc. -Un aperçu de la structure du groupe (si intégration fiscale), précisant certaines filiales et leurs résultats. -Des hypothèses de projets d'investissement (ou	**C2.2.1 :** - Exactitude du calcul du bénéfice comptable et du bénéfice fiscal : Moins de 5 % d'écart après ajustements. - Exactitude du montant de l'impôt : Le calcul de l'impôt est exact à ±5 %. **C2.2.2 :** - Respect des règles de l'intégration fiscale : 95% des anomalies de réintégration fiscale sont détectées. - Exactitude des calculs de consolidation fiscale : L'écart entre les calculs et les résultats consolidés est inférieur à ±5 %. **C2.2.3 :** - Taux de conformité des paiements fiscaux : Tous les écarts de paiements fiscaux au regard du calendrier fiscal sont identifiés. -Exactitude des bases imposables déclarées : Le calcul est exact à ±5 %. **C2.2.4 :** -Les scénarios de structures de juridiques intègrent :

	optimiser la charge fiscale de l'entreprise et faire correspondre les décisions de gestion. **C2.2.5** Gérer un contrôle fiscal en préparant l'ensemble des justificatifs à présenter et en apportant les réponses aux demandes de l'administration fiscale afin de démontrer la conformité fiscale de la société	restructuration) pouvant avoir un impact sur la charge fiscale future. -Une note interne signalant qu'un contrôle fiscal pourrait survenir, indiquant quelques points litigieux. Le candidat doit élaborer un rapport écrit présentant : Le calcul de la base fiscale à des fins de déclaration fiscale : - Le bénéfice comptable versus le bénéfice fiscal (C2.2.1). - L'intégration fiscale (C2.2.2). Le tableau récapitulatif de l'acquittement de l'impôt : - L'échéancier de l'impôt à payer (C2.2.3). - Les suggestions d'optimisations (C2.2.4) Les scénarios juridiques : - Les conséquences sur la structure de l'entreprise et la gouvernance. - Le plan de préparation en cas de contrôle fiscal (C2.2.5)	→ Les implications fiscales, leur calcul est exact et justifié. → Les implications de gouvernance, elles sont cohérentes et justifiées au regard des objectifs des commanditaires - L'encadrement réglementaire des différents scénarios de structuration juridique est expliqué et justifié **C2.2.5 :** - Justification des éléments fiscaux : → 95 % des montants questionnés par l'administration fiscale sont justifiés par des pièces comptables et fiscales valides. → Les réponses aux questions de l'administration fiscale correspondent à la réalité économique de l'entreprise.

A2.3 – Réalisation du diagnostic financier de l'entreprise T1-Analyse de la rentabilité, de la solvabilité et des liquidités T2-Identification des signaux de fragilité financière T3-Prévention des risques liés à l'endettement ou à une gestion inefficace des ressources	**C2.3.1** Mesurer les performances financières de l'entreprise en analysant les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) pour identifier les leviers opérationnels de croissance. **C2.3.2** Evaluer la rentabilité économique de l'entreprise en analysant son chiffre d'affaires, ses marges et sa croissance comparativement aux entreprises du secteur afin d'identifier les leviers d'action de son développement commercial sur le marché. **C2.3.3** Etablir le bilan fonctionnel en interprétant et en analysant les états financiers réglementaires pour déterminer des ratios financiers clés. **C2.3.4** Déterminer le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la trésorerie en analysant l'actif courant, les stocks et le passif courant afin de prévenir les tensions de liquidité à court terme. **C2.3.5** Evaluer la structure financière à long terme en analysant les actifs immobilisés, les capitaux propres et les dettes afin de déterminer la bonne allocation des ressources à long terme.	**Epreuve écrite individuelle** **Rapport de diagnostic financier** Le candidat reçoit : -Les états financiers réglementaires sur deux exercices (bilan, compte de résultat, tableau de flux de trésorerie). -Des informations sur les ventes, la structure des produits/services, le calcul partiel des SIG (soldes intermédiaires de gestion). -Des données concernant l'endettement à long terme (emprunts, obligations), et les ressources propres (capitaux propres, réserves). -Les notes internes évoquant des difficultés de trésorerie à court terme, retards de paiement de certains clients, éventuelles ruptures de stock. Le candidat doit émettre un rapport comprenant : -Le contexte de l'entreprise et l'analyse de ses SIG, de sa rentabilité et l'identification des leviers de croissance. (C2.3.1 & C2.3.2) - Le bilan fonctionnel et les ratios financiers. (C2.3.3)	**C2.3.1 :** - Exactitude du calcul des soldes intermédiaires de gestion (SIG) : L'écart entre les SIG calculés et les données comptables validées est inférieur à ±5 %. - Identification des leviers de croissance : Au moins 3 leviers opérationnels sont identifiés et justifiés au regard des SIG analysés. **C2.3.2 :** - Comparabilité avec le secteur : → Les sociétés sélectionnées correspondent au secteur d'activité de l'entreprise et sont représentatives en termes de parts de marché. → Leurs marges respectives sont identifiées. -Précision de l'analyse du chiffre d'affaires et de la croissance : → Le calcul des taux de croissance annuel moyen est exact. → L'analyse de la croissance du chiffre d'affaires est justifiée par la décomposition de l'effet prix et de l'effet volume comparativement aux entreprises concurrentes - Conclusions sur la rentabilité et sa dynamique : Des leviers d'action sont identifiés, décrits et justifiés au regard de l'analyse de la rentabilité économique de l'entreprise. **C2.3.3 :** - Exactitude du bilan fonctionnel : 100 % des

		- L'évaluation du BFR et de la trésorerie permettant de détecter les tensions de liquidité. (C2.3.4) -L'analyse de la structure financière à long terme capable de supporter sa croissance et la synthèse des fragilités détectées. (C2.3.5)	postes sont correctement classés en emplois et ressources. - Précision des blocs fonctionnels : Exactitude des calculs des actifs non courants, des actifs courants, des capitaux propres, des passifs non courants, et des passifs courants. **C2.3.4 :** - Exactitude du calcul du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) : Le taux d'erreur dans le calcul du BFR est inférieur à ±5 % - Exactitude du calcul du Fonds de Roulement (FR) : Le taux d'erreur dans le calcul du FR est inférieur à ±5 % - Pertinence des interprétations : Des leviers d'action sont identifiés, décrits et justifiés au regard de l'analyse de la liquidité de l'entreprise. **C2.3.5 :** - Exactitude du calcul de la capacité d'endettement à long terme : Le taux d'erreur dans le calcul est inférieur à ±5 % - Exactitude de la capacité de remboursement de la dette : Le taux d'erreur dans le calcul est inférieur à ±5 % - Pertinence des interprétations : Les recommandations d'allocation de ressources à long terme sont justifiées au regard de l'analyse de la structure financière

A2.4 Management d'équipe de projet T1- Planification et organisation du projet T2- Exécution et pilotage du projet T3- Capitalisation des apprentissages	**C2.4.1** Définir les objectifs, le périmètre et la planification du projet en élaborant un calendrier et un budget tenant compte des ressources disponibles pour assurer le bon cadrage et allouer les ressources nécessaires au bon déroulé du projet. **C2.4.2** Piloter le projet en animant l'équipe, les points d'étapes et comités de pilotage, en suivant l'avancement, les risques, les écarts, en adaptant le plan d'action et en prenant en compte les éventuels besoins d'adaptation des collaborateurs en situation de handicap afin de respecter les délais et le budget alloué. **C2.4.3** Clôturer le projet en validant les livrables, en les présentant au commanditaire, en identifiant les éléments à capitaliser pour les futurs projets afin d'acter la fin du projet, la livraison de la commande, la libération des ressources mobilisées et de formaliser et organiser le retour d'expérience.	**Epreuve pratique de groupe** **Epreuve orale individuelle** **Cas pratique de management d'équipe projet** A partir d'un scénario du projet, les candidats en groupe présentent au jury avec support à l'appui : -La planification, l'organisation du projet, le périmètre du projet, l'organigramme de l'équipe (C2.4.1). -Les méthodes d'animation d'équipe, les points d'étapes et comités de pilotage, les tableaux de bords de suivi (C2.4.2). -Les livrables validés et le retour d'expérience sur le projet (C2.4.3). Les membres du jury jouent le rôle de l'instance commanditaire du projet.	**C2.4.1 :** -La planification est réaliste, 100% des tâches disposent de date de début et de fin en adéquation avec les ressources disponible -L'ordonnancement des tâches est cohérent au regard de l'interdépendance des livrables, des ressources, des exigences réglementaires. -Les compétences des membres de l'équipe sont justifiées au regard des tâches attribuées. **C2.4.2 :** -Les indicateurs de performance et tableaux de bord de suivi permettent de mesurer le bon avancement, leur choix et utilisation sont justifiés. -Les risques sont présentés et justifiés et ceux en mesure d'entraver le chemin critique sont analysés et des actions de contournement sont identifiées et exposées. -Les comptes rendus des comités de pilotage sont présentés, ils intègrent l'identification des écarts et la présentation d'un plan d'action correctif. Les besoins spécifiques des collaborateurs en situation de handicap sont pris en compte. **C2.4.3 :** -Le process et les modalités de validation des livrables sont présentés et justifiés au regard des attentes du commanditaire. -Le document de clôture présente les livrables ainsi que la méthodologie de projet.

			-Le process, les éléments de capitalisation et leur exploitation pour un futur projet sont présentés et justifiés. -La qualité du support, de la présentation des éléments de cadrage, des livrables et des éléments de capitalisation ainsi que la qualité des réponses aux questions sont professionnelles : écoute active, expression orale, maitrise du langage technique et des outils, qualité professionnelle du support.

Certification Expert du contrôle financier- Référentiel

Bloc 3 : Conduire l'audit et le contrôle interne de l'entreprise

REFERENTIEL D'ACTIVITES *décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés*	**REFERENTIEL DE COMPETENCES** *identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités*	**REFERENTIEL D'EVALUATION** *définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis*	
A3.1 – Mise en place d'un dispositif de contrôle interne T1- Mise en place d'un dispositif de maitrise des risques T2-Mise en place des dispositifs de contrôle interne performants T3- Accompagnement des actions de remédiation	**C3.1.1** Piloter la construction de la cartographie des risques en identifiant tous les processus de gestion internes et leurs risques associés pour établir le dispositif de maitrise des risques. **C3.1.2** Concevoir les modalités et outils d'atténuation des risques en mettant en œuvre des contrôles en cohérence avec la cartographie des risques et en respect des exigences réglementaires afin d'assurer la conformité des processus. **C3.1.3** Approuver la conformité des contrôles périodiques en s'assurant de leur adéquation avec le niveau de risque identifié intrinsèque et réglementaire afin de sécuriser l'entreprise contre les risques de fraude et les failles opérationnelles.	**Epreuve écrite individuelle** **Étude de cas de contrôle interne** Le candidat reçoit un dossier comprenant : -Les processus internes majeurs de l'entreprise (achats, ventes, finance, logistique, etc.). -Des informations sur la structure organisationnelle (organigramme, départements, rôles) et les incidents passés (ex. fraudes, erreurs de facturation). -Un aperçu des exigences réglementaires ou sectorielles applicables (COSO, ISO 31000 ou directives internes). Le candidat doit remettre : - Une cartographie des risques (C3.1.1). - Une proposition de modalités de contrôle interne (C3.1.2). - L'organisation des contrôles périodiques (C3.1.3).	**C3.1.1 :** - Exhaustivité de la cartographie des risques : Au moins 90 % des processus internes sont identifiés et analysés. - Taux de couverture des risques : 100 % des risques majeurs (financiers, opérationnels, réglementaires) sont documentés avec des actions de maîtrise associées. **C3.1.2 :** - Taux de mise en conformité des processus : 90 % des modalités de contrôle sont alignées avec les exigences réglementaires et bonnes pratiques du secteur. - Réduction des risques après mise en place des contrôles : La méthodologie de contrôle est décrite et justifiée pour permettre de circonscrire le risque. - Taux de complétude des dispositifs de contrôle : 80 % du dispositif de maitrise des risques est couvert par un contrôle **C3.1.3 :** - Fréquence des contrôles internes : 100 % des audits et contrôles périodiques sont organisés dans un calendrier prévu.

			- Planification des audits et contrôles : La volumétrie des contrôles, leur calendrier et les ressources en jours hommes associés sont pertinents et justifiés au regard de la cartographie des risques.
A3.2 – Pilotage du dispositif de maitrise des risques T1-Développement d'une culture de gestion des risques au sein de l'entreprise T2-Mise en œuvre des politiques de gestion et d'atténuation des risques T3- Evaluation de la conformité au RGPD de la politique de protection des données à caractère personnel	**C3.2.1** Développer un système d'alerte et de veille proactive en exploitant les nouvelles normes et réglementations du marché dont est soumis l'entreprise pour anticiper l'évolution du dispositif de maitrise des risques. **C3.2.2** Élaborer un cadre de sensibilisation aux risques en développant des formations internes et en proposant des incitations pour renforcer la culture du risque au sein des équipes. **C3.2.3** Déterminer le dispositif de maitrise des risques financiers en identifiant les seuils d'alerte et en mesurant l'exposition aux risques limitant l'exposition financière pour assurer un résultat indépendant d'aléas financiers. **C3.2.4** Déterminer un dispositif de maitrise des risques liés au système d'information et de cybersécurité en mettant en œuvre des scenarios d'attaques et des campagnes de prévention afin de mettre en place le plan de continuité des activités (PCA). **C3.2.5**	**Epreuves écrites individuelles** **Epreuve 1 : Etude de cas sur le développement de la culture de gestion des risques** Le candidat reçoit : -Un dossier décrivant le secteur d'activité de l'entreprise -Des éléments sur l'organisation interne : faiblesse de la veille réglementaire, absence de formations internes à la gestion des risques, -Des fiches métiers et l'organigramme Le candidat rédige l'ensemble des dispositions réglementaires applicables à l'entreprise : -Le dispositif de veille réglementaire à mettre en œuvre au fil de l'eau (C3.2.1). -Un cadre formalisé pour pouvoir favoriser la culture des risques comprenant un plan de formation, les incitations de rémunérations, et les objectifs commerciaux adaptés aux risques (C3.2.2).	**C3.2.1 :** - Taux de détection des normes applicables : 100% des réglementations en vigueur applicables par l'entreprise sont identifiées et justifiées. - Intégration des normes et réglementations applicables : 100% des règlements et normes sont déclinées sur les conditions opérationnelles des métiers évalués. Une grille de contrôle est mise en place pour les métiers ciblés. **C3.2.2 :** - Dispositif de sensibilisation aux risques : → Au moins 80 % des employés disposent de sessions de formations aux risques. → Des éléments liés au risques sont intégrés au calcul de la rémunération variable et sont cohérents au regard du niveau de responsabilité. → Chaque collaborateur a des objectifs dédiés à l'atténuation des risques et sont cohérents au regard du niveau de responsabilité. **C3.2.3 :** - Définition d'un seuil d'alerte du risque de crédit client : le délai de règlement client est correctement évalué et un dispositif d'alerte de suivi des créances client est proposé, il est

	Evaluer la conformité RGPD de l'entreprise pour l'ensemble de ses activités en vérifiant le respect des obligations en matière de collecte, stockage et traitement des données pour assurer la conformité de la politique de protection des données mise en œuvre par l'entreprise.	**Epreuve 2 : Etude de cas d'évaluation des risques financiers** Le candidat reçoit : -Des données chiffrées sur les créances clients, délais de règlement, trésorerie, actifs en fair-value, expositions multidevises. -Un diagnostic partiel montrant un risque élevé de retards clients et de tensions de liquidité. -Des notes internes constatant l'absence de dispositifs d'alerte (pas de relances clients, aucune couverture de change/marché). Le candidat émet : -L'évaluation des risques crédit client. -L'évaluation des risques de liquidité. -L'évaluation des risques de marché. -L'évaluation des risques de change. Il fournit des propositions de solutions d'alerte et de couverture pour chaque risque (relance clients, affacturage, instruments financiers) (C3.2.3).	justifié pour permettre de contenir le risque. - Mesurer l'exposition au risque de crédit client : 90% des créances clientes sont évaluées sans erreur. - Définition d'un seuil d'alerte du risque de liquidité : le délai de règlement fournisseur est correctement évalué et un dispositif d'alerte du délai règlement fournisseur est proposé, il est justifié pour permettre de contenir le risque. - Mesurer l'exposition au risque de liquidité : → Les calculs de la capacité d'autofinancement et de la trésorerie disponible sont exacts → La liquidité est suffisante pour permettent de répondre aux exigences des fournisseurs et concours bancaires à court terme. -Définition d'un seuil d'alerte des actifs financiers évalués en fair-value : le seuil d'alerte est justifié pour permettre d'assurer la couverture des risques de marché. - Mesurer l'exposition au risque de marché : Exactitude à 95% du calcul de la Value at Risk - Définition d'un seuil d'alerte de l'exposition au risque de change : le seuil d'alerte est justifié pour permettre d'assurer la couverture des devises. - Mesurer l'exposition au risque de change : Exactitude du calcul à ±5 % de l'exposition au risque en cas de variation de 50% des devises exposées. **C3.2.4 :** -Le test d'intrusion comprend 3 scénarios

		Epreuve 3 : Etude de cas d'évaluation des risques informatiques et de cybersécurité Le candidat reçoit : -Des données sur la l'absence de plan PCA, et plusieurs incidents (phishing, ransomware). -Des retours d'audit indiquant un niveau de cybersécurité insuffisant -Des notes de la direction souhaitant mieux sécuriser l'information et assurer la continuité d'activité Le candidat émet : - Une proposition d'organisation d'un test d'intrusion avec 3 scénarios distincts (intrusion physique, cyberattaque, phishing) -Une proposition d'exercice de simulation de crise -Le plan de prévention et de sensibilisation des équipes. -Le plan de déclenchement du PCA (C3.2.4). **Epreuve 4 : Etude de cas d'évaluation de la conformité RGPD**	distincts : un scénario d'intrusion physique, cyberattaque, intrusion par test de phishing. -La crédibilité du test d'intrusion est justifiée au regard de l'activité de l'entreprise. -La proposition d'exercice de simulation de crise intègre l'identification des fonctions vitales de l'entreprise et les locaux de replis - Le plan de prévention et de sensibilisation des équipes aux risques de cybersécurité comprend l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise et identifie les risques majeurs d'intrusion. -Le plan de déclenchement du PCA identifie les éléments de déclenchement, les scénarios d'action, les locaux de replis et les activités essentielles à la survie de l'entreprise. **C3.2.5 :** -L'analyse de la conformité RGPD de l'entreprise intègre : → L'identification de l'ensemble des données à caractère personnel collectées. → Leur classification par niveau de sensibilité et de confidentialité. → Leur traitement, leur moyen et durée de conservation. → Le traitement d'exercice de droits - Evaluation des anomalies relevées dans les audits : Les écarts sont détectés et justifiés et un plan d'actions correctif est proposé.

		Le candidat reçoit : -Un inventaire partiel de données personnelles collectées par l'entreprise (clients, prospects, fournisseurs, salariés). -Des contrats inadaptés ou incomplets (sous-traitants non conformes, absence de clauses RGPD). -Des procédures concernant l'exercice des droits (accès, rectification, suppression). Le candidat : -Identifie l'ensemble des données collectées et les classifie par niveau de sensibilité/confidentialité. -Vérifie la conformité des moyens de traitement, de conservation et des procédures d'exercice de droits. -Liste les anomalies, les justifie et propose un plan d'actions correctif. (C3.2.5)	

A3.3 – Evaluation de la performance RSE de l'entreprise T1- Réalisation du diagnostic RSE de l'entreprise T2- Evaluation de la conformité réglementaire des engagements RSE de l'entreprise T3- Reporting et communication des engagements ESG	**C3.3.1** Réaliser le diagnostic de la politique RSE de l'entreprise en évaluant son niveau de conformité aux critères ESG et en identifiant les leviers d'optimisation afin de définir et mettre en œuvre un plan d'actions d'amélioration. **C3.3.2** Déterminer l'impact environnemental de l'entreprise en réalisant son bilan carbone de façon à identifier les axes d'amélioration environnementaux à mettre en place. **C3.3.3** Analyser les pratiques sociétales et les conditions de travail en auditant le respect des droits humains, d'égalité salariale, de diversité et d'inclusion y compris liés au handicap de façon à identifier les axes d'amélioration sociétaux à mettre en place. **C3.3.4** Evaluer la gouvernance d'entreprise en auditant la structure du conseil d'administration, les moyens de lutte contre la corruption afin d'assurer l'éthique et la transparence des affaires.	**Epreuve écrite individuelle** **Rapport extra-financier de l'entreprise.** Le candidat établit le reporting extra-financier de l'entreprise intégrant : -Le diagnostic de la politique RSE au regard des critères ESG (C3.3.1) -Le calcul du bilan carbone de l'entreprise et les axes d'amélioration (C3.3.2) -L'analyse des pratiques sociétales et les axes d'amélioration (C3.3.3) -L'analyse de la structure de la gouvernance et les axes d'amélioration (C3.3.4)	**C3.3.1 :** -Le diagnostic de la politique RSE intègre tous les scopes de l'entreprise, toutes les activités de l'entreprise, de ses fournisseurs, de ses clients. -Le diagnostic de la politique RSE permet de mesurer l'alignement d'au moins 10 indicateurs de performance ESG avec l'ensemble des normes en vigueur (GRI[6], CSRD[7], ISO 26000[8], PRI[9]). -Les recommandations formulées sont atteignables, mesurables, réalistes, spécifiques et temporairement définies. **C3.3.2 :** -La calcul du bilan carbone suit une méthodologie et des hypothèses détaillées et justifiées comprenant l'intégralité de la chaine fournisseurs/entreprise/clients. -Le calcul du Bilan Carbone comprend à minima 90 % des émissions directes et indirectes de l'entreprise. -Un plan d'actions d'amélioration est proposé et justifié, il intègre le cadencement des objectifs

[6] Global Reporting Initiative

[7] L'objectif principal de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) est d'harmoniser le reporting de durabilité des entreprises et d'améliorer la disponibilité et la qualité des données ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) publiées.

[8] La norme ISO 26000 est le premier standard international en matière de RSE. Elle propose des lignes directrices pour mener une démarche RSE

[9] Principles for Responsible Investment

			de réduction carbone. **C3.3.3 :** -L'indice égalité femmes/hommes est calculé au global et par catégorie de poste et niveau de responsabilité. -L'indice d'égalité des chances est mesuré. -L'analyse des pratiques de non-discrimination intègre l'origine, le sexe, l'âge, la religion et le handicap. -Un plan d'actions d'amélioration est proposé et justifié, il intègre le cadencement des objectifs d'amélioration des conditions de vie au travail. **C3.3.4 :** - Le taux d'indépendance des administrateurs est calculé. - Respect des obligations en matière de transparence financière : 100 % des déclarations sur les risques liés à la corruption et aux conflits d'intérêts sont identifiées.
A3.4 - Management d'une mission d'audit interne T1- Planification et pilotage de la mission d'audit T2-Conduite de la mission et collecte des éléments des preuve T3 Restitution, suivi des recommandations et clôture de la mission	**C3.4.1** Définir le périmètre et les objectifs de la mission d'audit en réalisant le plan d'audit, en identifiant les ressources à mobiliser afin de couvrir le champ d'investigation demandé par la réglementation et/ou le commanditaire. **C3.4.2** Manager l'équipe d'auditeurs en affectant les missions, en pilotant l'efficacité de la collecte des éléments de preuve et en animant des revues de	**Epreuve pratique de groupe** **Epreuve orale individuelle** **Cas pratique de management d'une mission d'audit interne** A partir d'un scénario d'audit, les candidats en groupe présentent au jury avec support à l'appui : -Le plan d'audit avec affectation des missions, le champ d'investigation, le périmètre et les	**C3.4.1 :** -Le périmètre d'audit répond à l'intégralité des risques identifiés et des exigences réglementaires applicables dans l'entreprise. -Le champ d'investigation et les choix de méthodologies d'audit sont justifiés. -Les objectifs de mission sont clairement formalisés et justifiés. **C3.4.2 :**

	pilotage afin de s'assurer de la conformité de la méthodologie employée pour l'audit. **C3.4.3** Restituer les conclusions de la mission d'audit auprès aux cadres dirigeants en rédigeant un rapport d'audit contenant les recommandations pour assurer la mise en place des plans d'action répondant aux faiblesses identifiées durant l'audit.	exclusions, les méthodes et les données utilisées (C3.4.1). -L'organigramme d'équipe, les méthodes d'animation d'équipe, les points d'étapes et comités de pilotage, les tableaux de bords de suivi, les éléments de preuves collectés (C3.4.3). -Le rapport d'audit et les supports de conclusion (C3.4.4). Les membres du jury jouent le rôle de l'instance commanditaire de l'audit.	-Les compétences des membres de l'équipe sont justifiées au regard des missions d'audit affectées. -Les éléments de preuve collectés répondent au besoin de la mission, ils sont archivés et numérotés. -Les risques identifiés durant l'audit sont présentés et archivés. -Les comptes rendus de revues de pilotage sont présentés, ils intègrent l'identification des écarts et la présentation d'un plan d'action correctif. **C2.4.3 :** -Le rapport d'audit est conforme au process et au cadre réglementaire le cas échéant. -Le rapport intègre tous les travaux réalisés durant la mission d'audit et formule des constats et des recommandations associées. -La qualité du support, de la présentation des missions d'audit, des axes d'amélioration, des recommandations ainsi que la qualité des réponses aux questions sont professionnelles : écoute active, expression orale, maitrise du langage technique et des outils, qualité professionnelle du support.

Certification Expert du contrôle financier- Référentiel

Bloc 4 : Piloter l'évolution du modèle stratégique et l'accompagnement à la transformation			
REFERENTIEL D'ACTIVITES *décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés*	**REFERENTIEL DE COMPETENCES** *identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités*	**REFERENTIEL D'EVALUATION** *définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis*	
A4.1 – Diagnostic du modèle de gouvernance de l'entreprise T1-Analyse des rôles et responsabilités des organes de contrôle T2-Analyse des pratiques de gouvernance T3-Evaluation des politiques de rémunération des dirigeants	**C4.1.1** Analyser le modèle de gouvernance de l'entreprise en identifiant les conséquences en termes de comitologie pour s'assurer une transparence efficace entre les exécutifs et la gouvernance. **C4.1.2** Analyser les responsabilités des organes de gouvernance en s'assurant que les prérogatives des conseils d'administration, comité exécutif, comités des risques et d'audit soient respectées afin de s'assurer du respect du mandat fourni par les administrateurs aux dirigeants exécutifs. **C4.1.3** Evaluer les politiques de rémunération des dirigeants en s'assurant de l'alignement des incitations financières avec la performance de l'entreprise pour permettre une répartition de la valeur.	**Epreuve écrite individuelle** **Rapport de diagnostic du modèle de gouvernance** Le candidat reçoit : -Un organigramme complet de l'entreprise, avec la composition du conseil d'administration (CA), du comité d'audit et d'autres comités éventuels (rémunération, gouvernance). -Les statuts ou règlements internes décrivant les missions et pouvoirs de chaque organe (CA, comité exécutif, comité d'audit). -Des comptes rendus (procès-verbaux) de réunions récentes du CA, signalant des décisions stratégiques prises parfois sans documentation formelle. -Une note sur la politique de rémunération des dirigeants (répartition fixe/variable, critères de performance éventuels, stock-options).	**C4.1.1 :** -L'analyse du modèle de gouvernance intègre tous les comités, leur fréquence et calendrier ainsi que la liste des membres obligatoires. -L'analyse des procès-verbaux permet d'identifier toutes les décisions stratégiques prises sans appui et sans documentation effective. - L'analyse des procès-verbaux permet d'identifier le taux de présence des administrateurs dans les organes de gouvernance, leur compétence au regard de leur CV ainsi que la représentativité hommes/femmes conformément à la loi Copé-Zimmerman. **C4.1.2 :** - Evaluation du respect des rôles et attributions des organes de gouvernance : 100 % des membres du conseil d'administration et du comité exécutif ont des attributions claires et définies. - Taux de conformité des décisions prises par la gouvernance : 95 % des décisions prises ne respectant pas les statuts ou règlements internes sont identifiées.

		-Des indicateurs sur l'indépendance des administrateurs (taux d'administrateurs indépendants, parité H/F) et les éventuelles règles d'éthique (lutte anticorruption, conflits d'intérêts). Le candidat émet un rapport comprenant : -La présentation du contexte de l'entreprise et son schéma d'organisation (CA, comités, direction) ainsi que l'analyse des rôles et responsabilités (C4.1.1). -L'étude des pratiques de gouvernance (C4.1.2). -L'évaluation de la rémunération des dirigeants avec une présentation de la structure de rémunération (fixe/variable, stock-options) et de son alignement avec la performance, part indexée sur des indicateurs financiers ou RSE et propositions d'améliorations Recommandations pour renforcer la transparence de la gouvernance (C4.1.3).	**C4.1.3 :** - Evaluation de la rémunération des dirigeants : 80 % de la rémunération variable proposée est indexée sur des critères de performance mesurables et vérifiables (EBITDA, croissance du chiffre d'affaires, RSE).

A4.2 – Décomposition de la stratégie d'entreprise avec les objectifs financiers T1- Réalisation du diagnostic stratégique T2-Manager la transformation	**C4.2.1** Réaliser le diagnostic stratégique de l'entreprise en analysant via une méthodologie adaptée ses environnements internes et externes de façon à identifier de leviers de croissance liés à son positionnement sur le marché. **C4.2.2** Définir les objectifs stratégiques de l'entreprise en intégrant des critères de rentabilité et les ressources disponibles afin d'assurer l'alignement de la stratégie avec les objectifs financiers. **C4.2.3** Piloter le projet de transformation organisationnelle de l'entreprise en identifiant les freins et leviers de motivation y compris en cas de situation de handicap, en formant et accompagnant les équipes pour favoriser l'appropriation des évolutions par les équipes	**Epreuve écrite individuelle** **Rapport de diagnostic stratégique** Le candidat reçoit : -Un scénario d'entreprise décrivant le contexte externe et interne (informations sur la vision/mission de l'entreprise, ses ressources, sa structure, ses produits/services, ses informations financières). Le candidat émet un rapport comprenant : -La présentation du contexte et le diagnostic stratégique avec identification de leviers de croissance (C4.2.1). -Les objectifs stratégiques alignés avec la stratégie financière et des recommandations (C4.2.2). -Le projet de la transformation organisationnelle et la synthèse des bénéfices attendus (C4.2.3).	**C4.2.1 :** - Le diagnostic est justifié pour permettre d'identifier le positionnement de l'entreprise sur son marché. -Les facteurs analysés sont justifiés et démontrés par des données fiables et sourcées. -Des leviers de croissance sont proposés et justifiés au regard du diagnostic stratégique réalisé. **C4.2.2 :** -L'alignement des objectifs stratégiques avec la stratégie financière est justifié : → Des mesures d'impact de la stratégie de l'entreprise sont projetés sur la rentabilité, les calculs sont exacts à ±5 % et justifiés. → La stratégie d'entreprise tient compte des ressources disponibles. **C4.2.3 :** -Le projet de transformation organisationnelle s'appuie sur : → Un plan d'accompagnement au changement adapté y compris en cas de situation de handicap et justifié à la situation de l'entreprise, il intègre un plan de formation et d'accompagnement des ressources. → L'identification des ressources manquantes et le plan d'actions pour les acquérir. → La mesure d'impact attendu sur la performance de l'entreprise.

			-L'impact du plan de transformation sur la performance de l'entreprise est justifié et mesuré soit en accroissement du chiffre d'affaires soit en réduction des charges.
A4.3 – Pilotage de la stratégie de croissance interne et externe de l'entreprise T1- Analyse et identification des opportunités de croissance interne et externe T2- Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie d'investissement	**C4.3.1** Définir les opportunités d'investissements ou de cessions en analysant les tendances de marché et des sociétés cibles de façon à déterminer la stratégie de croissance externe de l'entreprise. **C4.3.2** Réaliser les analyses financières de sociétés cibles en utilisant des méthodes de valorisation pour déterminer le prix cible d'une acquisition potentielle. **C4.3.3** Définir une stratégie d'investissement en s'appuyant sur des simulations de scénarios économiques et leur mesure d'impact de façon à émettre des recommandations au comité d'investissement.	**Epreuve écrite individuelle** **Rapport de pilotage de la stratégie de croissance interne et externe** A partir d'un scénario d'entreprise décrivant le contexte de croissance envisagé (contexte commercial, données de marché, enjeux financiers, états financiers, ratios, niveaux d'endettement et trésorerie disponible, informations sur la valorisation / comptes de sociétés cibles potentielles et paramètres macroéconomiques (taux d'intérêt, inflation, évolution du PIB sectoriel…). Le candidat émet un rapport comprenant : -La présentation du contexte et l'analyse des opportunités d'investissement ou de cessions (C4.3.1). -La valorisation de l'entreprise ou des projets de croissance externes (C4.3.2).	**C4.3.1 :** - L'analyse des opportunités d'investissements et des cessions est pertinente au regard des tendances du marché et de la stratégie de l'entreprise. - L'analyse des opportunités d'investissements et de cessions fait l'objet de simulations de scénarios et de mesures d'impact chiffrées. **C4.3.2 :** - Le choix d'une ou plusieurs méthodes de valorisation est justifié au regard de la situation de l'entreprise. -La valorisation des sociétés cibles et exacte à ±5 %. **C4.3.3 :** - La pertinence des simulations de scénarios économiques est justifiée. -Chaque scénario fait état d'un choc macroéconomique, d'impacts en termes de conditions de taux d'intérêt et de conclusions sur la viabilité de l'opération. -Les recommandations au comité d'investissement sont justifiées et s'appuient sur des données chiffrées.

		-Une proposition de stratégie d'investissement (C4.3.3).	
A4.4-Optimisation de la structure du capital T1-Analyse de l'équilibre des fonds propres et des dettes T2-Analyse des méthodes de financement et des opérations de fonds propres et quasi-fonds propres	**C4.4.1** Définir la structure optimale des fonds propres en évaluant la structure de financement, capitaux propres et dettes, à l'aide d'un modèle adapté pour assurer la meilleure allocation du capital de la société. **C4.4.2** Valoriser l'entreprise en utilisant les modèles de marché par l'incorporation de la théorie du portefeuille pour déterminer le taux de rentabilité des fonds propres et de la dette. **C4.4.3** Concevoir des méthodes simples d'opérations de financement en définissant les actifs financiers pour permettre d'accroitre les ressources à long terme de l'entreprise. **C4.4.4** Définir une stratégie d'opérations de capital en définissant les stratégies de fusions-acquisitions et des restructurations financières pour accompagner la croissance externe de l'entreprise.	**Epreuve écrite individuelle** **Rapport d'optimisation de la structure du capital** Le candidat reçoit : -Les états financiers de l'entreprise, des données sur les conditions de marché et l'évolution des cours boursiers (si cotée), des informations sur des projets de fusion-acquisition ou de restructuration financière. Le candidat émet un rapport comprenant : - La présentation du contexte financier et l'analyse de la structure des fonds propres, du ratio dettes/capitaux propres, du coût de la dette et d'une proposition de cible d'endettement (C4.4.1).	**C4.4.1 :** -La structure des fonds propres et des dettes cibles est optimale. -Le calcul du bouclier fiscal (Tax Shield) est exact à ±5 %. -Le modèle de Modigliani-Miller[10] est justifié. **C4.4.2 :** -La valorisation des modèles de marché utilise toutes les hypothèses nécessaires (Le Bêta[11], le WACC[12], le CAPM[13]). -Le calcul des Betas désendetté et réendetté de l'entreprise est exact à ±5 %. -Le calcul de rendement des fonds propres est exact à ±5 % et s'appuie sur le modèle du CAPM. -Le calcul du coût moyen pondéré est exact à ±5 %. **C4.4.3 :** -Le choix des instruments de financement permet la croissance des fonds propres. -La justification de l'utilisation des instruments de financement est mesurée sur le coût moyen pondéré du capital.

[10] Le modèle de Modigliani-Miller stipule qu'en l'absence d'impôts, de coûts de faillite, de coûts d'agence et d'asymétrie d'information, et dans un marché efficient, la valeur d'entreprise d'une entreprise n'est pas affectée par son mode de financement.
[11] Le Bêta d'une action indique dans quelle mesure le prix de cette action est susceptible de fluctuer par rapport aux mouvements du marché global
[12] Le WACC est un indicateur financier qui permet de mesurer le coût moyen des différentes sources de financement d'une entreprise, telles que les capitaux propres et la dette
[13] CAPM : Capital Asset Pricing Model, est un Modèle d'évaluation des actifs financiers

		- La mesure d'impact du CAPM sur la rentabilité des fonds propres et la détermination du WACC (C4.4.2). - Des propositions d'accroissement des ressources (C4.4.3). - Les projections financières des opérations de capital et les impacts sur la structure de financement (C4.4.4).	-La stratégie de levée de fonds est pertinente au regard des montants à lever et de la stratégie d'entreprise. **C4.4.4 :** -La gestion des opérations de capital fait l'objet de plusieurs possibilités de financement avec la mesure d'impact sur la structure des fonds propres. -La structure du capital est simulée en prenant compte l'acquisition de la société cible et son incorporation dans tous les futurs flux économiques.

Le cas échéant, description de tout autre document constitutif de la certification professionnelle :

Néant