REFERENTIEL D'ACTIVITE	REFERENTIEL DE COMPETENCES	MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC 1 : Elaborer une stratégie d'entreprise dans le respect des législations et démarches qualité			
Réalisation du diagnostic stratégique global de l'organisation, Identification des enjeux réglementaires, sectoriels et RSE impactant la stratégie, Définition des orientations stratégiques prioritaires, Structuration du plan de transformation et de son dispositif de suivi.	Analyser l'environnement interne et externe afin d'identifier les enjeux stratégiques, en mobilisant des données économiques, financières, réglementaires et sectorielles, Définir des orientations stratégiques pour guider les décisions de développement, en s'appuyant sur le diagnostic établi, les contraintes légales et les objectifs de l'entreprise, Concevoir un plan de déploiement stratégique afin d'organiser la mise en œuvre des orientations, en mobilisant les ressources, les démarches qualité et les référentiels normatifs applicables, Piloter la mise en œuvre de la stratégie pour en garantir la conformité et l'efficacité, en utilisant des outils de suivi, des indicateurs de performance et des procédures qualité.	**Diagnostic stratégique à partir d'un exemple pris en entreprise :** • analyse interne (forces / faiblesses), • analyse externe (opportunités / menaces), • analyse réglementaire / conformité, • prise en compte de la RSE et de la durabilité, • synthèse structurée. **Note d'orientations stratégiques :** • les axes stratégiques, • les objectifs, • le respect des démarches qualité et réglementations. **Soutenance orale :** **p**résentation du diagnostic et des recommandations stratégiques. **Rapport de stage (ou alternance).**	**Le candidat :** • sélectionne des informations actualisées, • vérifie la fiabilité et la cohérence de ses sources, • identifie correctement les données opérationnelles, financières, réglementaires et RSE nécessaires à l'analyse, • repère les points critiques, les leviers de développement et les risques majeurs, • intègre les contraintes légales, normatives et qualité dans son analyse stratégique, • assure l'alignement entre les orientations proposées et le diagnostic, • justifie les choix effectués par des arguments fondés, mesurables et réalistes, • mobilise les outils adaptés (matrices d'analyse, démarches qualité, référentiels normatifs), • établit un plan d'action lisible, hiérarchisé et opérationnel, • argumente ses décisions avec pertinence et exactitude.

BLOC 2 : Concevoir des dispositifs de pilotage de l'activité			
Construction du système de pilotage de la performance de l'activité, Mesure et analyse des résultats économiques et opérationnels, Identification des leviers d'amélioration continue, Communication et diffusion des analyses auprès des décideurs.	Concevoir des indicateurs de performance afin de mesurer l'atteinte des objectifs, en mobilisant les données pertinentes et les outils de gestion adaptés, Analyser les résultats opérationnels et financiers pour comprendre les écarts de performance, en utilisant des tableaux de bord et des méthodes d'analyse quantitative. Formuler des recommandations d'amélioration pour optimiser l'efficacité des processus, en s'appuyant sur l'analyse des données, les contraintes opérationnelles et les enjeux stratégiques, Communiquer les résultats de pilotage pour éclairer la prise de décision, en structurant une présentation claire, argumentée et adaptée aux parties prenantes.	**Mise en situation professionnelle : tableau de bord et analyse de performance :** • indicateurs construits, • tableau de bord, • analyse des résultats. **Présentation orale,** **Rapport de stage (ou alternance).**	**Le candidat :** • vérifie la qualité, la fiabilité et la cohérence des données mobilisées, • choisit des informations adéquates et suffisantes au regard des objectifs de pilotage ; • justifie la pertinence des données retenues pour analyser la performance de l'activité, • définit des KPI pertinents, • structure un tableau de bord lisible, complet et exploitable, • identifie correctement les écarts significatifs entre prévisionnel et réalisé, • interprète les causes et impacts de manière fondée, argumentée et contextualisée ; • met en évidence les points de vigilance nécessitant une attention ou une action, • formule des recommandations adaptées au contexte opérationnel ; • démontre la cohérence de ses solutions proposées avec les résultats analysés ; • justifie ses choix par des arguments structurés, étayés et faisables, • communique et défend son analyse avec une présentation claire et structurée. • argumente ses conclusions avec précision.

BLOC 3 : Mettre en œuvre le contrôle de gestion d'une organisation			
Production des analyses économiques nécessaires au pilotage de l'activité, Élaboration et suivi des prévisions budgétaires, Construction et actualisation des outils de suivi économique, Contribution à la prise de décision financière et opérationnelle.	Produire les données de coûts et de marges afin d'évaluer la performance économique, en mobilisant les méthodes de calcul adaptées et les informations financières disponibles, Élaborer les budgets prévisionnels pour soutenir le pilotage économique, en s'appuyant sur les objectifs stratégiques, les données historiques et les hypothèses opérationnelles, Concevoir des outils de reporting pour structurer le suivi de la performance, en mobilisant des indicateurs pertinents et des outils numériques de contrôle de gestion, Analyser les écarts budgétaires pour orienter les décisions de gestion, en utilisant les techniques d'analyse financière et les données issues des tableaux de bord.	**Mise en situation professionnelle : analyse de contrôle de gestion :** • un calcul de coûts et marges, • un budget prévisionnel, • un tableau de bord (quelques indicateurs clés), • une analyse des écarts, • une recommandation synthétique. **Rapport de stage (ou alternance).**	**Le candidat :** • sélectionne les données nécessaires avec cohérence, • applique correctement les méthodes de calcul (coûts complets, partiels, marges), • garantit la fiabilité et la traçabilité des informations utilisées, • construit des prévisions réalistes avec les ressources et objectifs, • consolide les données issues des services, • structure un budget lisible, équilibré et exploitable pour le pilotage, • sélectionne des indicateurs pertinents et utiles au pilotage économique, • construit un tableau de bord fiable, structuré, • assure la qualité, la complétude et la cohérence des informations restituées, • identifie les écarts significatifs et leurs origines, • interprète les résultats avec rigueur et objectivité, • met en évidence les impacts financiers et opérationnels associés, • formule des recommandations précises, réalisables et adaptées au contexte, • justifie les arbitrages de manière claire et structurée.

BLOC 4 : Assurer la gestion financière d'une organisation			
Surveillance des équilibres financiers et de la trésorerie, Analyse de la situation financière et des risques associés, Évaluation des solutions de financement envisageables, Analyse de la pertinence des projets d'investissement.	Gérer la trésorerie afin de sécuriser les équilibres financiers, en mobilisant les outils de prévision, les flux actualisés et les indicateurs de liquidité, Analyser la situation financière d'une organisation pour éclairer les décisions de gestion, en utilisant les ratios financiers, les projections et les modèles d'évaluation des risques, Évaluer les solutions de financement pour sélectionner la plus adaptée aux besoins identifiés, en comparant leurs coûts, contraintes, risques et impacts sur la structure financière, Évaluer les projets d'investissement pour orienter les arbitrages stratégiques, en mobilisant les méthodes d'analyse financière et les scénarios prospectifs.	**Dossier d'analyse financière et de décision de financement / investissement :** • une analyse de la situation financière ; trésorerie, BFR, ratios clés, risques identifiés. • une évaluation des options de financement ; comparaison des solutions possibles (coût, risque, contraintes). • une évaluation d'un projet d'investissement ; VAN, TRI, scénarios + risques associés. • une recommandation argumentée ; justification du choix final (financement / non-financement, investissement / non-investissement). **Rapport de stage (ou alternance).**	Le candidat : • mobilise des données financières pertinentes : qualité, exactitude et cohérence des informations utilisées pour analyser la situation financière ; • analyse la performance et les risques : identification correcte des enjeux de liquidité, de structure financière et de risques liés aux choix de financement ou d'investissement ; • évalue les options de financement ou d'investissement, • évalue les **équilibres financiers**, la performance et les risques associés, • interprète les résultats avec **justesse** et **objectivité,** • identifie les tensions financières et leurs causes, • applique les méthodes d'analyse (VAN, TRI, scénarios…) de manière fiable, • identifie les risques économiques, financiers et opérationnels, • interprète les résultats pour déterminer la **viabilité** du projet, • propose des recommandations cohérentes et argumentées : adéquation des solutions retenues avec les besoins financiers et la stratégie de l'organisation, • communique et défend ses analyses.

BLOC 5 : Développer une posture de management responsable			
Développement d'un leadership éthique et responsable, Animation d'équipes pluridisciplinaires et diversifiées, Mise en œuvre d'une communication managériale adaptée, Promotion d'un environnement de travail inclusif et favorable à la QVT.	Développer un leadership responsable afin de mobiliser les équipes, en adaptant sa posture et ses pratiques aux enjeux humains, éthiques et organisationnels, Animer des équipes diversifiées pour renforcer la coopération et l'inclusion, en mettant en œuvre des pratiques managériales adaptées aux profils et situations, Communiquer de manière claire et constructive pour accompagner les collaborateurs, en mobilisant des techniques d'écoute active, de feedback et de conduite d'entretien. Mettre en place des pratiques favorisant la qualité de vie au travail pour soutenir la motivation et la performance collective, en identifiant les besoins des collaborateurs et les leviers d'amélioration.	**Analyse écrite d'une situation managériale :** • enjeux humains, diversité, climat social, • risques ou tensions identifiés, • objectifs de management responsable. **Jeu de rôle managérial, le candidat est placé dans une situation simulée :** • entretien individuel, • gestion de conflit, • annonce sensible, • feedback correctif, • facilitation d'équipe, • gestion de divergences liées à la diversité. **Rapport de stage (ou alternance).**	Le candidat : • identifie avec précision les enjeux humains, relationnels et organisationnels d'une situation managériale, • propose des actions managériales responsables et inclusives, adaptées au contexte et aux besoins des collaborateurs, • adopte une posture professionnelle cohérente : écoute, équité, neutralité, respect, gestion des émotions, • met en œuvre une communication efficace : clarté, assertivité, feedback constructif, gestion des conflits, • justifie ses décisions de manière argumentée, en tenant compte de la diversité des profils et des objectifs de l'équipe.

BLOC 6 : Mobiliser et produire des savoirs hautement spécialisés			
Sélection et mobilisation de connaissances avancées relatives à un domaine d'étude, Conception et mise en œuvre d'une démarche d'enquête ou de recherche appliquée, Production d'analyses approfondies apportant des éléments nouveaux ou structurants, Structuration et diffusion des savoirs produits dans un cadre professionnel ou académique.	Mobiliser des cadres théoriques et méthodologiques avancés afin d'analyser une problématique complexe, en sélectionnant les concepts, modèles et outils pertinents, Concevoir et conduire une démarche de recherche appliquée pour produire des connaissances fiables, en utilisant des méthodes qualitatives et/ou quantitatives appropriées, Analyser et interpréter des résultats pour générer des conclusions robustes, en mobilisant des techniques d'analyse critique et des outils scientifiques adaptés, Formaliser et diffuser les savoirs produits afin d'éclairer la prise de décision, en structurant une communication écrite ou orale claire, argumentée et fondée sur des preuves.	**Mémoire de fin d'études :** dans le cadre d'un travail individuel tutoré, évaluation de la capacité de l'apprenant à appréhender un sujet dans ses différentes dimensions théoriques et empiriques. **Soutenance orale du Mémoire de fin d'études.**	Le candidat • mobilise des cadres théoriques et méthodologiques adaptés pour analyser une problématique complexe, • conçoit et met en œuvre une démarche de recherche appliquée rigoureuse, • analyse et interprète des données pour produire des conclusions fiables, • formalise et présente les résultats de manière structurée, argumentée et professionnelle.