

Référentiels : Manager de commerce et de centre de profit

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	REFERENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION <i>défini les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
<i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC n°1 Définir la stratégie commerciale et marketing d'une entité commerciale			
<p>A1.1: Identification des besoins et analyse stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prospection sur son marché (France et/ou international), veille concurrentielle et détection des opportunités (identification des tendances structurantes du marché) - Analyse du positionnement de l'entreprise par rapport à son marché (méthodologie AGE) - Analyse des besoins utilisateurs/consommateurs (saisonnalité des marchés) - Formalisation des indicateurs économique-clés (internes et externes, financiers, extra-financiers marchés, sociaux, techniques) 	<p>C1.1: Analyser la situation stratégique sur son marché en identifiant les bons indicateurs et en utilisant des matrices de positionnement afin d'anticiper les tendances dans le secteur d'activité de l'entreprise.</p>	<p>Mise en situation portant sur un cas d'entreprise commerce/centre de profit réelle ou fictive. Le candidat choisira et appliquera les outils de veille les plus adaptés pour établir une analyse stratégique dans le but de formaliser un diagnostic macro-environnemental et sectoriel.</p> <p>Le candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'utilisation de méthodes (matrices) - L'utilisation des outils spécialisés et sources mobilisés - La collecte d'information sur le terrain (enquête, définition des personae, rencontre avec les parties prenantes...) - Les indicateurs identifiés, dimension économique, données sur la concurrence - La restitution écrite du diagnostic de manière claire et synthétique. 	<p>L'analyse stratégique est restituée de façon synthétique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La veille est de qualité (cohérence du positionnement de l'entreprise par rapport à son marché) et permet d'avoir une vision d'ensemble de la situation. - Des matrices de positionnement stratégiques (Mc Kinsey, Porter, SWOT...) sont utilisées pour assister la prise de décision. - La concurrence est analysée au regard de la stratégie de l'entreprise. - Des indicateurs de performances sont proposés en cohérence avec les scénarii d'objectifs envisagés.
<p>A1.2: Proposition d'une démarche stratégique commerciale et marketing</p>	<p>C1.2: Définir les différents scénarii et présenter les principaux indicateurs de performance en s'appuyant sur</p>	<p>Mise en situation de création ou développement de commerce/centre de profit, le candidat propose plusieurs scénarii en s'appuyant sur les</p>	<p>Les scénarii proposés sont précis, cohérents par rapport aux moyens alloués (techniques, humains, logistiques...) :</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des choix stratégiques (retour d'expérience, analyse des écarts et projection stratégique) - Définition des différents scénarii - Hiérarchisation des risques et des opportunités (stratégiques, économiques, juridiques, sociaux, commerciaux, fiscaux...) - Présentation des indicateurs de performance 	<p>la veille concurrentielle réalisée afin de valider avec les instances dirigeantes la stratégie à déployer</p>	<p>éléments de l'analyse stratégique et des indicateurs de performance. Le candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La variété des scénarii - La pertinence des scénarii par rapport au contexte de l'entreprise et de son marché (concurrence, opportunités de développement, leviers de croissance...) - La cohérence des scénarii avec l'ensemble des composantes de l'entreprise (RH, financières, commerciales...) - La présentation des scénarii (restitution d'un rapport synthétique et concis incluant des schémas, des graphiques, des tableaux statistiques, etc...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les principaux facteurs-clés de succès et les risques sont identifiés et hiérarchisés. - Les scénarii proposés présentent un intérêt justifié sur le plan stratégique et temporel (changement de modèle économique, diversification, déploiement, planification...) - Plusieurs scénarii sont proposés et sont clairement argumentés - Les indicateurs de performance sont mobilisés, pertinents et argumentés.
<p>A1.3 : Définition du plan d'action stratégique commercial et stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valorisation des moyens nécessaires (techniques, humains, financiers) - Définition de la vision et des objectifs à atteindre. - Définition du plan d'action dans une feuille de route (priorités commerciales et stratégiques, moyens, calendrier, budgets et indicateurs de performance associés) - Respect du cadre réglementaire et éthique de l'entreprise 	<p>C1.3 : Définir le plan d'action stratégique en prenant en compte la stratégie générale, la culture d'innovation et les valeurs de l'entreprise afin de fixer le cap stratégique à suivre en termes d'objectifs</p>	<p>Mise en situation de création ou développement de commerce/centre de profit, le candidat doit établir un plan d'action stratégique selon les objectifs à atteindre Le candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La proposition d'un plan d'action pertinent en cohérence avec l'environnement de l'entreprise et ses moyens - La capacité à identifier les risques, les points de vigilance et les facteurs-clés de succès - La capacité à fixer des objectifs et des critères de réussite. - La restitution orale de son plan d'action est claire et compréhensible. 	<p>Le plan d'action stratégique est justifié par rapport au contexte de l'entreprise et les objectifs à atteindre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le plan d'action est valorisé et planifié dans le temps (investissement, moyens techniques, et financiers, ressources humaines) - Les problématiques à traiter sont décrites - Une feuille de route est établie et cohérente par rapports aux moyens alloués (priorités commerciales, calendrier, indicateurs...) - Le cadre réglementaire de l'entreprise est respecté (exemple ...)
<p>A1.4 : Élaboration d'un plan marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse marketing croisée (produits/marché/concurrence/prix) - Segmentation du marché potentiel (cible de clientèle visée, priorités commerciales, etc...) - Identification des moyens alloués avec les objectifs visés 	<p>C1.4 : Définir un plan marketing et une offre marché efficiente en tenant compte des spécificités du marché-cible visé afin de toucher efficacement les prospects et les clients</p>	<p>Mise en situation de création ou développement de commerce/centre de profit, le candidat aura à concevoir et élaborer un plan marketing adapté aux problématiques de l'entreprise. Le candidat sera évalué sur la qualité du plan marketing :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La capacité à identifier et positionner l'offre de la concurrence. 	<p>Un plan marketing est établi en cohérence avec la stratégie de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des données clients (produits, marché, concurrence, prix...) sont collectées. - La valeur client est correctement analysée et cohérente avec la stratégie adoptée.

<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration du budget marketing et communication - Planification des actions marketing et communication (ex : ...) 		<ul style="list-style-type: none"> - La compréhension du marché et la capacité à identifier sa clientèle-cible. - La capacité à proposer une ou plusieurs offre(s) cohérente(s) et réaliste(s) par rapport au client-cible (prix, avantages du produit, etc...) et aux moyens disponibles dans l'entreprise. - La restitution écrite et orale est claire et synthétique. 	<ul style="list-style-type: none"> - La segmentation du marché potentiel est pertinente (cibles, approches, actions commerciales) - Les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs sont explicités. - Le calendrier et le budget sont établis et cohérents
BLOC n°2 : Piloter la stratégie et la performance globale d'une entité commerciale			
<p>A2.1 : Définition des objectifs et des indicateurs-clés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communication en interne autour de la stratégie - Formalisation d'objectifs atteignables et mesurables - Présentation et argumentation des objectifs et des indicateurs clés à l'équipe (KPI) - Ajustement des objectifs individuels et collectifs le cas échéant 	<p>C2.1 : Définir des objectifs pour son équipe en s'appuyant sur la stratégie retenue et sur le positionnement visé afin d'optimiser la déclinaison stratégique et la performance du centre de profit</p>	<p>Jeux de rôle portant sur une présentation d'objectifs par le candidat à son équipe.</p> <p>Le candidat sera évalué sur sa posture en qualité de « Manager-fédérateur » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La capacité du candidat à argumenter et légitimer les objectifs. - La prise de parole est efficace et efficiente - La capacité à argumenter de manière claire et engageante - La capacité à établir une relation de confiance avec les parties-prenantes. 	<p>Les objectifs et les indicateurs de performance sont pertinents :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La communication interne est formalisée par un document écrit. - Les objectifs sont réalistes, atteignables et porteurs de sens pour les équipes. - Des indicateurs de performance sont définis et adaptés - Les objectifs sont ajustés le cas échéant
<p>A2.2 : Animation du plan d'action auprès des parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des écarts entre les objectifs prévisionnels et les résultats atteints. - Préconisation d'actions correctives (planification, ajustement du budget, etc.) - Communication auprès de la direction autour des objectifs de production, de vente et des résultats - Communication des ajustements aux équipes 	<p>C2.2 : Suivre le plan d'action stratégique en contrôlant les écarts et en rapportant les corrections nécessaires afin de rendre compte de la réalisation de ce dernier auprès de la direction</p>	<p>A partir d'une étude de cas individuelle portant sur l'analyse et le suivi de tableaux de bord, le candidat doit réaliser un plan d'action stratégique.</p> <p>Le candidat sera évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La capacité à mettre en place des tableaux de bord pertinents avec des indicateurs adaptés. - La capacité à identifier des écarts entre le plan défini et les indicateurs du tableau de bord. - La capacité à ajuster les indicateurs et le plan d'action en cas d'écarts - La communication aux parties-prenantes (direction, équipes) 	<p>Un plan d'action stratégique est établi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs et budgets sont ajustés par rapport au résultat à atteindre - Les principes d'actions correctives sont appliqués (plan de communication, plan de recrutement, budget prévisionnel...) - Des tableaux de bord et des outils de pilotage sont élaborés et adaptés aux pratiques de la direction (Balance Scorecard, tableaux d'investissement, projection et suivi de masse salariale, objectifs de vente...) - Les ajustements sont partagés aux équipes

<p>A2.3 : Analyse de la rentabilité et de la performance du centre de profit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des outils de suivi budgétaire - Élaboration de tableaux de bord budgétaires (marge opérationnelle, résultats, SIG, etc.) - Analyse budgétaire dans le respect des normes de gestion de l'entreprise - Mise en œuvre d'un suivi budgétaire régulier du centre profit - Proposition de mesures correctives 	<p>C2.3 : Analyser les performances du centre de profit en contrôlant les indicateurs comptables et budgétaires (chiffre d'affaires, marge opérationnelle et compte de résultat) afin de garantir sa rentabilité.</p>	<p>A partir d'une étude de cas individuelle portant sur l'analyse et le suivi de tableaux de bord de gestion financière, le candidat doit produire une analyse pertinente d'une situation comptable et budgétaire de l'entité.</p> <p>Le candidat sera évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La capacité à utiliser des outils de gestion cohérents - La capacité à traduire les résultats fournis par les différents indicateurs. - La capacité à prendre des décisions pour garantir la rentabilité attendue. - La capacité à proposer d'éventuelles actions correctives. 	<p>Des outils de reporting sont mis en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des outils de suivi budgétaire sont utilisés (comptabilité analytique, SIG : soldes intermédiaires de gestion, ratios de gestion...) - Des tableaux de bord de gestion budgétaire sont utilisés et maîtrisés - L'analyse budgétaire est pertinente (compréhension des indicateurs comptables) - Les éventuels écarts sont estimés et des actions correctives sont apportées
<p>A2.4 : Évaluation des risques et des actions de prévention</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des risques commerciaux, financiers, juridiques, contractuels, clients, etc. - Mise en œuvre d'outils de gestion des risques - Évaluation et priorisation des risques encourus (causes, impacts, criticité...) - Élaboration d'un plan d'actions préventives 	<p>C2.4 : Évaluer les risques en utilisant des outils spécifiques de gestion des risques pour mettre en place des actions préventives, adaptatives et évolutives.</p>	<p>A partir d'une étude de cas d'entreprise portant sur le Risk Management le candidat recense, évalue et priorise les risques encourus en utilisant des techniques de gestion des risques.</p> <p>Le candidat sera évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La capacité à identifier et prévenir les risques - La capacité à utiliser des outils de gestion des risques pertinents - La capacité à évaluer les impacts potentiels des risques et à prendre les bonnes mesures pour les corriger 	<p>Les risques sont correctement qualifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les risques à fort impact sont identifiés et hiérarchisés - Des techniques de gestion des risques (APR, AMDEC, REX...) sont mises en œuvre - Les principes d'actions correctives sont appliqués (adaptation d'un produit...) - Un plan d'action est défini selon les impératifs des résultats à atteindre.
<p>A2.5 : Prise en compte des risques techniques liés au site et à l'exploitation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des risques juridiques, contractuel et assuranciers liés aux structures, aux entités immobilières et aux installations techniques - Mise en œuvre d'outils de gestion des risques - Évaluation et priorisation des risques encourus (causes, impacts, criticité...) - Élaboration d'un plan d'actions de mise en conformité, d'action préventives de maintien de la sécurité des lieux et des installations 	<p>C2.5 : Évaluer les risques en utilisant des outils spécifiques de gestion des risques des structures et entités opérationnelles afin de mettre en place des actions préventives de sécurité et de conformité des sites et installations techniques.</p>	<p>A partir d'une étude de cas de structure immobilière le candidat recense, évalue et priorise les risques encourus et les couvre en utilisant des techniques de gestion des risques.</p> <p>Le candidat sera évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La capacité à identifier et prévenir les risques - La capacité à évaluer les impacts potentiels des risques et à prendre les bonnes mesures pour les corriger 	<p>Les risques sont correctement qualifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les risques à fort impact sont identifiés et hiérarchisés - Des techniques de gestion des risques (sont mises en œuvre) - Un système de pilotage des actions de management des risques est mis en place et un suivi programmé

		<ul style="list-style-type: none"> - La capacité à utiliser des outils de gestion et de couverture des risques pertinents 	<ul style="list-style-type: none"> - Un plan d'action est défini selon les impératifs des résultats et d'objectifs à atteindre.
BLOC n° 3 : Manager les ressources humaines de l'entité commerciale			
A3.1 : Mise en œuvre du recrutement de son équipe <ul style="list-style-type: none"> - Co-construction de la fiche de poste en adéquation avec l'ensemble des missions inhérentes. - Gestion des candidatures (présélection en fonction des critères attendus) - Sélection des candidats et réalisation des entretiens - Suivi de l'activité et de l'intégration du candidat 	C3.1 : Réaliser le recrutement de ses collaborateurs en s'appuyant sur l'expertise technique des services ressources humaines afin de recruter le meilleur candidat pour le poste	A partir d'une étude de cas d'entreprise, commerce/centre de profit portant sur la rédaction d'une fiche de poste respectant législation en vigueur (CDD, CDI, alternance, intérimaires, handicap, mobilité interne, etc...) et d'un jeu de rôle mettant en scène le candidat en situation d'entretien avec un candidat fictif, ce dernier conduira l'entretien de recrutement et sera évalué sur : <ul style="list-style-type: none"> - La capacité à expliciter l'organisation et la préparation à l'entretien - La capacité à accueillir le candidat et à conduire l'entretien. - La capacité à évaluer les points forts et points faibles du candidat par rapport à la fiche de poste. - La capacité à sélectionner le profil le plus adapté au poste - La capacité à mettre en œuvre un processus d'intégration du candidat et une éventuelle adaptation du poste du travail pour les PSH (Personne en Situation de Handicap) 	Les techniques de recrutement sont adaptées aux enjeux et aux missions du poste à pourvoir : <ul style="list-style-type: none"> - Les activités et missions du poste à pourvoir sont identifiés et adaptés au besoin - La préqualification des candidats est pertinente par rapport aux critères de la fiche de poste - La conduite d'entretien est rigoureuse et adaptée au candidat - La sélection des candidatures est pertinente et sans discrimination (diversité, handicap et inclusion).
A3.2 : Application du droit social et droit du travail au sein du centre de profit <ul style="list-style-type: none"> - Application des règles de droit social et des obligations de l'employeur au sein du centre de profit (apprentissage, personnes en situation de handicap, égalité homme-femme, etc...) - Application des principes de diversité et s'adapter aux situations de handicap dans l'objectif de créer un environnement de travail inclusif 	C3.2 : Appliquer la législation et la réglementation en vigueur afin de respecter les règles du droit social et les obligations légales de l'entreprise	Sur la base d'une étude de cas individuelle portant sur une situation de droit social et droit du travail dont le directeur- manager de centre de profit porte la responsabilité, le candidat réalise un plan d'action RH. Il sera évalué sur : <ul style="list-style-type: none"> - La compréhension et l'application des règles de droit du travail - L'adéquation entre les situations (accident du travail, arrêt maladie) et les règles en vigueur 	Les obligations légales, réglementaires et conventionnelles sont correctement appliquées : <ul style="list-style-type: none"> - Les règles de droit social et la réglementation en vigueur d'un centre de profit sont connues et respectées - Les obligations d'aménagement du poste de travail pour les personnes en situation de handicap sont connues et appliquées

<ul style="list-style-type: none"> - Interface avec IRP de proximité le cas échéant - Mise en place d'une QVCT - Application des règles de sécurisation au travail (prévention des risques professionnels) 		<ul style="list-style-type: none"> - A partir d'un diagnostic QVCT, établir un plan d'amélioration en tenant compte des obligations de consultation des IRP. - La capacité à évaluer et anticiper les risques professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> - La démarche QVCT proposée est claire, pertinente et partagée - Les règles de sécurité au travail sont connues et appliquées
<p>A3.3 : Développement de la performance des collaborateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des axes de formation à développer - Recueil des besoins exprimés par les collaborateurs (notamment dans le cadre des entretiens professionnels) - Proposition des actions de formation aux ressources humaines et à la direction générale - Organisation et montée en compétences des collaborateurs dans le centre de profit 	<p>C3.3 : Accompagner les collaborateurs dans leur montée en compétences en s'appuyant sur les informations issues des entretiens professionnels afin d'améliorer leur performance sur le terrain</p>	<p>Sur la base d'une étude de cas portant sur une campagne d'entretiens annuels, le candidat recense les besoins en formation et établit une communication à son service RH et à sa Direction générale en vue d'inscrire les actions sur le plan de développement des compétences.</p> <p>Le candidat sera évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La capacité à définir les besoins de formation de son entité - La capacité à identifier et hiérarchiser des actions de formation pertinentes - La capacité à proposer des actions de formation en respectant le budget de formation alloué et remonter les besoins à la Direction RH et Direction générale. - La pertinence des actions mises en œuvre dans la montée en compétences. 	<p>Les besoins en formation sont recensés et hiérarchisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les axes de développement sont identifiés - Les besoins en formation sont clairement retranscrits - Le budget de formation est connu et appliqué - Le plan d'action pour mesurer la montée en compétence du collaborateur est clairement défini et pertinent.
<p>A3.4 : Prévention des litiges et contentieux dans le centre de profit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Application des procédures administratives et de gestion du personnel (prévention des risques, gestion des absences, heures supplémentaires, démissions, licenciements, etc.) - Prévention contre les risques psycho-sociaux (stress, épuisement, harcèlement, etc...) - Mise en œuvre du dialogue social en cas de situation dégradée (dysfonctionnement dans l'organisation du travail, conflits au travail, etc...) 	<p>C3.4 : Collaborer avec la direction des ressources humaines dans la gestion du personnel en appliquant la législation et réglementation sociales afin de limiter les litiges et les contentieux.</p>	<p>A partir d'une étude de cas présentant le profil d'une entreprise, commerce/centre de profit, le candidat doit formuler des préconisations en fonction de la loi en vigueur et/ou des accords collectifs existants au sein de l'entreprise. Il doit justifier ses préconisations.</p> <p>Le candidat sera évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sa capacité à identifier une problématique RH et à y répondre par des actions alignées avec la législation en vigueur - Sa capacité à proposer un plan d'action pertinent intégrant toutes les parties prenantes (service RH, IRP le cas échéant) 	<p>Les processus de gestion du personnel sont connus et appliqués :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les procédures administratives (formalités à l'embauche, suivi des absences, temps de travail, démission, licenciement...) sont connues et maîtrisées - Les facteurs de risque psycho-sociaux (stress, épuisement professionnel, harcèlement, conflit...) sont connus et identifiés - Les risques juridiques et sociaux sont connus et respectés
BLOC n° 4 : Conduire et encadrer des projets au sein d'une entité /centre de profit			

<p>A4.1 : Définition du périmètre d'un projet au sein d'une entité et d'un espace commercial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positionnement du projet dans la stratégie de l'entreprise - Communication à la direction pour aider la prise de décision (go/no go) - Rédaction d'un cahier des charges (besoins fonctionnels et techniques, objectifs, coûts, délais, livrables, etc...) - Sélection et choix des prestataires 	<p>C4.1 : Définir le périmètre et les objectifs d'un projet en rédigeant un cahier des charges afin d'identifier le/les prestataires nécessaires à la réussite du projet.</p>	<p>A partir d'une étude de cas portant sur l'externalisation d'un service (informatique, logistique...), le candidat reformule la problématique du projet et élabore une liste d'exigences catégorisées et priorisées. Le candidat est évalué sur sa capacité à rédiger un cahier des charges complet et pertinent.</p>	<p>Le périmètre et les objectifs du projet sont clairement explicités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet est défini en accord avec la stratégie de l'entreprise. - La communication sur le projet est ajustée par rapport aux retours de la direction - Les besoins du client (diagnostic, priorisation, contraintes) sont définis. - La sélection des prestataires externes est assurée - Le cadrage budgétaire de démarrage est défini.
<p>A4.2 : Organisation et planification d'un projet de développement de l'entité commerciale (modernisation, digitalisation, revitalisation...)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hiérarchisation des tâches (phase chronologique, plan de charge, ressources, etc...) - Définition du planning et du budget prévisionnels - Identification des risques (techniques, matériels, humains...) - Élaboration d'un plan qualité du projet (exigences, contrôle, actions correctives) 	<p>C4.2 : Organiser et planifier le projet en coopération avec les partenaires internes et externes en tenant compte des spécificités du cahier des charges afin de le mener à son terme dans les meilleures conditions.</p>	<p>A partir d'une étude de cas portant sur le pilotage d'un projet, le candidat propose une démarche projet avec un planning et une organisation. Le candidat sera évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sa capacité à choisir et utiliser un outil de gestion de projet (GANTT, AGILE) et de définir un plan d'actions structuré. - Sa capacité à mettre en place un pilotage et suivi de son projet à travers des indicateurs clés et la programmation de réunions de suivi. - Sa capacité à prendre en compte les exigences liées à la qualité et adapter son projet aux aléas identifiés 	<p>L'organisation et la planification du projet (risques, qualité, coûts, délais...) sont correctement optimisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation du projet est définie (plan de charges, calendrier, moyens...) - Le choix des méthodes répond aux caractéristiques du projet. - Les outils mis en œuvre (planification, budget, risques, qualité) sont cohérents les uns par rapport aux autres.
<p>A4.3 : Gestion des contrats et des baux dans les projets au sein d'une entité commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compréhension des processus de marchés privés et marchés publics - Application des bases élémentaires du droit commercial national et international (contrat, obligations réciproques, clauses, droit de la concurrence, baux commerciaux, subventions d'état et appels d'offres etc...) et du droit du 	<p>C4.3 : Préparer et gérer des contrats de prestation en appliquant les bases du droit commercial afin d'être au fait des risques juridiques individuels et collectifs.</p>	<p>A partir d'une étude de cas portant sur le déploiement d'un projet, le candidat évaluera la conformité d'un contrat public ou privé par rapport à un cahier des charges et proposera des apports ou ajustements intégrant les spécificités du projet.</p> <p>Le candidat sera évalué sur sa capacité à sécuriser le contenu du contrat et identifier les zones de</p>	<p>Les processus généraux des contrats de prestation sont respectés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les principes de marchés publics et marchés privés sont connus et maîtrisés. - Les risques juridiques personnels et collectifs sont connus et identifiés. - Les litiges et le contentieux sont gérés de manière organisée et optimisée

<p>travail (délict de marchandage, détachement des travailleurs, etc...)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition de la stratégie contractuelle en adéquation avec celle de l'entreprise. - Gestion des litiges et du contentieux 		<p>risques ou points de blocage dans les contrats présentés.</p>	
<p>A4.4 : Gestion d'un plan de communication des projets d'un commerce, entité ou centre de profit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positionnement des actions de communication dans le planning du projet - Utilisation de supports de communication adéquat pour rendre compte sur les avancements du projet (note de cadrage, compte rendu, schéma adapté pour les personnes en situation de handicap...) - Adaptation de la communication en cas de désaccord / conflit entre les acteurs du projet - Mesurer les impacts de la communication 	<p>C4.4 : Communiquer sur les projets en appliquant des techniques de communication efficaces afin d'améliorer la compréhension et clarifier les attentes de ses interlocuteurs.</p>	<p>Dans le cadre d'une mise en situation de présentation de projet, le candidat démontre des qualités de communication, sa capacité d'analyse et de synthèse. Il doit faciliter la prise de décision et négocier avec l'équipe projet et les décideurs.</p> <p>Il sera évalué sur sa capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les messages clés à faire passer - Présenter de manière structurée l'avancement et/ou les résultats du projet - Choisir les supports de communication adaptés à l'avancement du projet ou aux interlocuteurs concernés 	<p>Le support de communication est structuré, détaillé et exhaustif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les actions de communication sont structurées et planifiées. - Le support de communication est clair, et compréhensible par tous - Des axes d'amélioration sont établis et la communication est adaptée - Le candidat identifie les impacts de la communication et les solutions apportées sont adaptées.
<p>A4.5 : Développement des attitudes et postures projet et collaboration</p> <ul style="list-style-type: none"> - Échanges constructifs avec les acteurs internes et externes sur les actions du projet - Proposition d'actions pour cultiver un état d'esprit positif, même dans les périodes tendues - Implication auprès des parties prenantes (disponibilité, écoute, feedback, etc...) - Conduite de projet en mode non hiérarchique. 	<p>C4.5 : Développer les bonnes attitudes projet en respectant les règles d'éthique afin d'obtenir les meilleures contributions de chacun des acteurs (internes et externes)</p>	<p>A partir d'un jeu de rôle mettant en scène le candidat avec son équipe, ce dernier conduira une réunion d'information pour améliorer le fonctionnement interne de son service.</p> <p>Le candidat sera évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sa capacité à s'adapter à ses interlocuteurs et à mettre en place une communication adaptée - Sa capacité à rassurer et encourager son équipe - Sa capacité à fédérer son équipe autour d'un projet et d'un objectif communs 	<p>La posture du candidat est adaptée pour travailler efficacement avec les parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La communication est fluide et de nature à créer une confiance partagée au service de la réussite du projet - L'adhésion et l'implication des acteurs (internes et externes) est effective - Les acteurs (internes et externes) sont mobilisés pour développer la coopération - Les principes du management non hiérarchique sont intégrés.
<p>BLOC n° 5 : Manager et piloter une organisation efficiente</p>			
<p>A5.1 : Mise en œuvre des bonnes pratiques et outils collaboratifs et managériaux</p>	<p>C5.1 : Construire une équipe performante en appliquant les bonnes pratiques managériales</p>	<p>Sur la base d'un jeu de rôles, le candidat expérimentera et révélera son potentiel de manager-leader dans le but d'engager ses</p>	<p>Des techniques managériales et de performance globale sont mises en œuvre :</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation d'un collectif (cohésion/dynamique de groupe /productivité...) - Application des bonnes pratiques de management (vision, objectifs SMART, cadre de travail, transmission de la feuille de route, délégation, etc...) - Mise en œuvre des dispositifs de retour d'information (feedback ciblé, REX, etc...) - Prise en compte par l'équipe des dispositifs mis en place dans le cadre de la politique handicap et la politique anti-discrimination de l'entreprise. 	<p>afin de maximiser l'engagement, le potentiel créatif et l'efficacité opérationnelle.</p>	<p>collaborateurs à se mobiliser pour atteindre des objectifs collectivement fixés.</p> <p>Il sera évalué sur sa capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Embarquer ses équipes vers l'atteinte de (ou des) objectif(s) - Mettre en place les conditions de réussite nécessaires (ambiance de travail, clarté des objectifs, cohésion des équipes, fluidité de l'information, etc...) - Prendre en compte l'inclusion dans la gestion et l'accompagnement de son équipe - Réaliser des feedbacks constructifs à son équipe (en collectif ou individuel) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les éléments constitutifs du mode collaboratif sont identifiés (partage de connaissance, développement de communautés, outils digitaux...) - Les bonnes pratiques de management sont mises en œuvre - Les différentes situations de management sont utilisées : management présentiel, à distance, télétravail, hybride. - L'équipe est sensibilisée sur le handicap la discrimination en général
<p>A5.2 : Management au quotidien de la performance de son équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encadrement des collaborateurs dans leurs tâches quotidiennes (écoute active et bienveillante, prise de nouvelles régulières, etc...) - Organisation de réunions (revue des objectifs commerciaux et des performances de chacun). - Traitement des informations à remonter à la direction - Contribution à des activités opérationnelles (aléas, dysfonctionnements, indisponibilités, etc...) - Accompagnement au changement (but, objectifs, projection...) 	<p>C5.2 : Coordonner au quotidien les actions de son équipe en étant l'interface entre la direction générale et les collaborateurs afin de respecter les plans d'actions définis.</p>	<p>Sur la base d'une étude de cas professionnelle portant sur le management d'une équipe le candidat propose un dispositif d'accompagnement des parties prenantes (collaborateurs et direction) pour renforcer l'interface entre ces dernières et respecter le plan d'action.</p> <p>Il sera évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sa capacité à choisir des outils d'animation efficaces - La justification des choix - L'impact de ses choix et sa capacité à vendre et accompagner le changement 	<p>La posture du candidat est adaptée et concoure à la mobilisation de l'équipe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les informations pertinentes concernant l'activité et la vie des collaborateurs sont correctement identifiées (aléas, avancement, résultats...) - Des rites d'équipe (réunions, points d'information, entretiens individuels, revue des objectifs, etc...) sont organisés - La remontée d'informations à la direction est facilitée et choisie avec justesse et stratégie - Les actions proposées intègrent l'accompagnement des collaborateurs aux éventuels changements
<p>A5.3 : Développement de son efficacité managériale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité à mobiliser ses équipes autour des valeurs de l'entreprise et son projet. - Adaptation de sa posture pour trouver le juste équilibre. 	<p>C5.3 : Développer son efficacité et son autorité managériale en adaptant sa posture à son interlocuteur afin de garantir sa légitimité de manager d'équipe</p>	<p>Dans le cadre d'une étude de cas portant sur une situation de tension (conflit entre collaborateurs, dérive sur l'atteinte d'objectifs, dérive sur la gestion d'un projet...) le candidat doit agir pour remettre en place les conditions de performance et de bien-être de son équipe</p>	<p>La posture du candidat est adaptée aux enjeux de l'équipe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les atouts personnels du candidat sont mis au service de l'équipe (intelligence émotionnelle, gestion du stress, aisance

<ul style="list-style-type: none"> - Facilitation à la prise de confiance et au co-développement. - Inclusion d'un collaborateur en situation de handicap (compréhension et analyse des stéréotypes liés au handicap) 		<p>Il sera évalué sur sa capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier la source du (ou des) problème(s) - Choisir entre l'organisation de rdv individuels ou de réunions collectives - Verbaliser le problème et ses conséquences - Agir en faveur d'une solution, en parvenant à (re)mobiliser ses équipes 	<p>relationnelle, sens pédagogique, leadership...)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les valeurs de l'entreprise sont connues et correctement retranscrites - Les principes d'inclusion (handicap, diversité) sont connus et respectés
<p>A5.4 : Pilotage des objectifs commerciaux, économiques, écologiques et sociaux (ESG) de l'entité commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suivi des indicateurs de performance commerciale (CA, marge dégagée, taux de fidélisation, nombre de commandes passées, etc...) - Évaluation des objectifs commerciaux fixés dans le cadre de la stratégie commerciale (chiffre d'affaires, volume de vente, etc...) - Réalisation d'un bilan à mi-parcours pour ajuster les objectifs, le cas échéant. 	<p>C5.4 : Évaluer l'atteinte des objectifs commerciaux en s'appuyant sur les indicateurs de performance commerciale afin de sécuriser les résultats attendus.</p>	<p>Dans le cadre d'une mise en situation professionnelle portant sur une réunion de clôture mensuelle d'objectifs commerciaux, le candidat doit présenter les résultats et ses conclusions à son équipe.</p> <p>Il sera évalué sur sa capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire un point factuel de la situation - Encourager ou recadrer selon l'atteinte ou non des objectifs - Identifier les raisons d'une éventuelle dérive - Mettre en place un plan d'actions correctif - Formuler les objectifs de l'étape suivante 	<p>Les objectifs commerciaux sont suivis et sécurisés avec des indicateurs de performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs de performance commerciale sont précis et clairs et intégrés dans le tableau de bord de suivi - Les indicateurs permettent de mesurer l'efficacité commerciale (taux de conversion, nombre de ventes effectuées, etc...) - Un bilan à mi-parcours est proposé et ajusté le cas échéant

BLOC optionnel n° 6 : Manager la transformation et la revitalisation de centre-ville et polarités commerciales			
<p>A6.1 : Elaborer la stratégie de développement et de revitalisation de l'activité commerciale et artisanale d'un centre-ville (Polarité commerciale)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse diagnostic de l'offre commerciale et artisanale existante ainsi que des besoins du territoire - Identification des enjeux de sauvegarde de la diversité et de l'attractivité commerciale et artisanale - Analyse des besoins utilisateurs/consommateurs, du comportement et des perceptions des consommateurs 	<p>C6.1 : Elaborer une stratégie de de développement, de transformation et de revitalisation d'un centre-ville adapté sur la base d'un diagnostic exhaustif et d'indicateurs pertinents</p>	<p>Sur la base d'une étude de cas réelle ou reconstituée, le candidat élaborera une stratégie de revitalisation de centre-ville en s'appuyant sur une analyse diagnostic exhaustive de l'offre et des partie-prenantes en présence.</p> <p>Il sera évalué sur sa capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostiquer l'activité commerciale et Artisanale, forces, faiblesses et évolution du commerce et de l'artisanat sur le territoire - Analyser les besoins et les freins des consommateurs 	<p>L'analyse stratégique est construite et restituée de sorte que :</p> <p>L'analyse diagnostic permette d'avoir une vision d'ensemble de la situation.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des matrices de positionnement stratégiques sont utilisées pour assister la prise de décision. - Les enjeux de sauvegarde sont identifiés et les causes de la situation sont formellement explicitées.

<ul style="list-style-type: none"> - Formalisation des indicateurs économiques et sociaux-clés (taux de vacance, CA, flux, diversité commerciale, accessibilité, taux de commerce,) qui guideront la stratégie 		<ul style="list-style-type: none"> - Prendre en compte, identifier et mobiliser les acteurs ressources du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> - Des indicateurs de performances pertinents sont proposés en cohérence avec les scénarii d'objectifs envisagés. -
<p>A6.2 : Coordonner les outils et dispositifs de développement et de revitalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier et mobiliser les acteurs ressources du territoire - S'inscrire dans une démarche partenariale et mettre en place une dynamique de dialogue entre les acteurs publics et privés - Construire des documents d'urbanisme opérationnels adaptés à chaque territoire - Utiliser les dispositifs d'aide pour maîtriser l'évolution du tissu commercial et améliorer la qualité du paysage et de l'équipement commercial - Matérialiser la stratégie de développement et de revitalisation de l'activité artisanale et commerciale 	<p>C6.2 : Coordonner une dynamique de dialogue et de collaboration entre collectivités territoriales et professionnelles afin de mettre le plan stratégique en œuvre</p>	<p>Sur la base d'une étude de cas professionnelle portant sur la coordination des dispositifs de développement et de revitalisation d'un tissu commercial et artisanal et afin de respecter le plan d'action.</p> <p>Il sera évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sa capacité à articuler les dispositifs d'aide afin de produire le plan de mise en œuvre de la stratégie de développement articulant les documents d'urbanisme, les outils réglementaires, contractuels et financiers - La justification des choix de dispositifs - L'impact de ses choix sur les acteurs ressources du territoire et la mise en œuvre opérationnelle 	<p>La posture du candidat est adaptée et concoure à la mobilisation de l'équipe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les informations pertinentes concernant les dispositifs sont correctement identifiées et organisées : - Le plan de mise en œuvre articule les documents pertinents - La remontée d'informations à l'autorité compétente est facilitée et choisie avec justesse et stratégie - Les actions proposées intègrent l'accompagnement des acteurs aux changements structurels et organisationnels
<p>A6.3 : Organiser et manager les structures multi-partenariales au service du développement du centre-ville/ des polarités commerciales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité à mobiliser des structures multi partenariales de type SCIC, SEM ou GIE pour disposer des ressources et compétences nécessaires - Capacité à mettre en place les structures disposant d'un cadre réglementaire permettant de mener des actions conjointes avec plusieurs acteurs - 	<p>C6.3 : Mobiliser, constituer et manager les structures nécessaires afin de disposer des moyens nécessaires pour relever les enjeux d'aménagement, d'immobilier et d'animation.</p>	<p>Dans le cadre d'une étude de cas portant sur une la création de structures multi partenariales le candidat doit agir pour remettre un rapport détaillant les structures et les équipes nécessaires pour manager une polarité commerciale</p> <p>Il sera évalué sur sa capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier et sélectionner les structures adaptées permettant de mener des actions conjointes avec plusieurs acteurs - Identifier et évaluer les ressources et moyens nécessaires en lien avec les acteurs de terrain 	<p>La restitution de l'étude de cas est articulée sur les enjeux de la stratégie de développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'identification et la connaissance des structures juridiques permet un choix justifié et éclairé - L'identification et la connaissance des acteurs et moyens de les mobiliser permet de déterminer une organisation cible pertinente et adaptée
<p>A6.4 : Animer le centre-ville pour augmenter son attractivité commerciale</p>	<p>C6.4 : Développer un plan d'action événementiel de nature économiques, sociales et culturelle afin d'animer le</p>	<p>Dans le cadre d'une étude de cas portant sur la création d'un plan d'animation à mettre en place le candidat doit agir pour élaborer plan d'action structuré et chiffré :</p>	<p>La restitution de l'étude de cas est articulée sur les enjeux de l'animation et de la modernisation</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Construire un plan d'action détaillé et trouver un financement viable - Assurer la visibilité du centre-ville par une signalétique claire - Utiliser les outils numériques pour développer l'attractivité et l'image du centre-ville - Développer des initiatives d'implantation éphémères et de cellules commerciales d'essai 	<p>centre-ville et enrichir son attractivité</p>	<p>Il sera évalué sur sa capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les évènements, les outils à mettre en œuvre et les acteurs à mobiliser - Apporter de la nouveauté et de l'innovation dans le tissu commercial et artisanal 	<ul style="list-style-type: none"> - L'identification et la connaissance du milieu de l'évènementiel et de spectacles est démontrée - L'identification et la connaissance des acteurs et moyens de les mobiliser permet de déterminer une programmation pertinente et adapté aux publics cibles
---	--	---	---

BLOC optionnel n° 7 : Manager des commerces en réseau et en franchise			
<p>A7.1 : Elaborer une politique réseau ou franchise en intégrant une approche transformationnelle digitale et écologique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification précise, classifiée et détaillée des savoir-faire et atouts liés au concept, à sa croissance et à son contrôle - Analyse diagnostic de l'offre commerciale et existante ainsi que des besoins utilisateurs/consommateurs, du comportement et des perceptions des consommateurs - Formalisation et structuration du système de fonctionnement en réseau ou franchise sous forme de mode d'emploi, outil d'intégration et de management du concept. - Intégrer les outils, techniques et concepts de la transition digitale et écologique au cœur du business model du réseau 	<p>C7.1 : Elaborer une politique de commerce en réseau dans une approche transformationnelle afin de constituer un système de fonctionnement durable</p>	<p>Sur la base d'une étude de cas réelle ou reconstituée, le candidat élabore et formalise un manuel opératoire de commerce en réseau en s'appuyant sur une analyse diagnostic exhaustive de l'offre, du marché et en développant une approche transformationnelle</p> <p>Il sera évalué sur sa capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formaliser la structure du système en réseau ou en franchise de façon claire - Organiser le document en mode d'emploi pour chaque catégorie du concept - Prendre en compte, identifier le document en fonction des catégories du concept selon la nature du savoir-faire transmis et du type de contrat envisagé (distribution, service, financière) 	<p>La formalisation du manuel opératoire est construite et restituée de sorte que :</p> <p>L'analyse diagnostic permette d'avoir une claire vision du savoir-faire et des innovations du concept transmis dans une approche digitale et écologique</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation générale du document structure le système en facilitant son appropriation, la prise de décision du franchisé et le management du concept - Des indicateurs de performances pertinents sont proposés en cohérence avec les contrats proposés
<p>A7.2 : Coordonner les moyens et dispositifs de développement du réseau</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier et mobiliser les outils et procédures du métier de franchiseur/tête de réseau de commerces 	<p>C7.2 : Coordonner la mise en œuvre de la stratégie réseau afin d'assurer la bonne application du savoir-faire sur le terrain aux plans qualitatifs et quantitatifs</p>	<p>Sur la base d'une étude de cas professionnelle portant sur la coordination des dispositifs de développement afin que franchiseurs et franchisés poursuivent le même objectif</p> <p>Il sera évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sa capacité à articuler les parties marketing, technique, organisation, dialogue avec les 	<p>La restitution de l'étude de cas démontre et met en valeur la pertinence du dispositif de contrôle du fonctionnement réseau :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les informations pertinentes concernant les dispositifs sont correctement identifiées et organisées :

<ul style="list-style-type: none"> - Structurer son projet de développement en franchise dans le strict respect du cadre réglementaire (loi Doubin de 1989 – Document d’Information Précontractuel). - Elaborer un process de sélection étalonné permettant de valider l’adéquation du profil des candidats avec le profil type recherché - Elaborer un plan média nécessaire à faire connaître la volonté du franchiseur de développer son réseau franchisé - Suivre chaque candidat au réseau dans l’élaboration de son projet en veillant à respecter les règles contractuelles d’indépendance des parties et de non-ingérence. 		<p>documents réglementaires, contractuels et financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sa capacité à proposer et mettre en application un modèle de management des règles du réseau - Sa capacité à identifier les informations clés à fournir à un franchisé dans le cadre d’un déploiement en réseau - Sa capacité à proposer des instances de dialogue et d’échanges entre les membres du réseau et la tête de réseau - La justification des choix de dispositifs - Démontrer l’impact de ses choix sur l’efficacité et la rentabilité du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> - Le plan de mise en œuvre articule les instances pertinentes - La remontée d’informations permet à la direction de disposer de toutes informations nécessaires au suivi du réseau et à son évolution en termes de recrutement - Le plan média est chiffré et justifié - Les actions proposées permettent de suivre et d’associer chaque franchisé au développement de l’enseigne et que chaque franchisé est en ligne avec les termes de son contrat.
<p>A7.3 : Superviser et animer un réseau dans le respect du concept, de la stratégie et de la déontologie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité à contrôler et piloter l’activité des membres du réseau - Capacité à mettre en place la structure disposant permettant de mener des actions d’animation et de pilotage des membres du réseau <p>Capacité à mettre en place les outils et techniques permettant de fluidifier les relations avec et entre les membres du réseau</p>	<p>C7.3 : Animer et contrôler la vie et le développement de l’enseigne afin de conserver une cohérence au sein du réseau et de faire respecter le contrat de réseau</p>	<p>Dans le cadre d’une étude de cas portant sur l’animation de réseau le candidat doit remettre et soutenir un rapport détaillant les structures et les équipes nécessaires pour gérer et suivre l’évolution du réseau</p> <p>Il sera évalué sur sa capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier et sélectionner les structures adaptées permettant de mener des actions conjointes avec plusieurs acteurs - Identifier et évaluer les ressources et moyens dimensionnés au développement du réseau 	<p>La restitution de l’étude de cas est articulée sur les enjeux de la stratégie de d’animation et de développement du réseau :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L’identification et la connaissance des enjeux et techniques d’animation permet d’établir un plan cohérent - L’identification et la connaissance des acteurs et moyens de les mobiliser permet de déterminer une organisation cible du réseau pertinente et adaptée
<p>A7.4 : Préparation, exécution et réalisation du budget dans le respect de la politique du groupe et des orientations données.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construire une architecture budgétaire détaillée permettant une exploitation sûre et rapide des données - Utiliser les outils numériques pour développer le suivi budgétaire en continu 	<p>C7.4 : Etablir et réaliser un budget afin de disposer d’une synthèse chiffrée offrant une grille de lecture précise de l’état financier du réseau et de chacun des membres</p>	<p>Dans le cadre d’une étude de cas portant sur l’élaboration et l’exécution d’un budget structuré analytique et détaillé :</p> <p>Il sera évalué sur sa capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier et mettre en œuvre les outils du pilotage budgétaire appliqué à la gestion d’un réseau - Apporter de la nouveauté et de l’innovation dans le partage des données et leur exploitation à des fins stratégiques 	<p>La restitution de l’étude de cas est articulée sur les enjeux du pilotage budgétaire du réseau :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L’identification et la connaissance des techniques et règles du pilotage budgétaire permettent de disposer d’un tableau de bord du réseau dynamique et fiable

<ul style="list-style-type: none">- Produire des états de gestion et des communication financière transparentes et fiables			
--	--	--	--