



UE 11

Contrôle de gestion

Le programme

Légende : **Modifications de l'arrêté du 8 mars 2010**
Suppressions de l'arrêté du 8 mars 2010
Partie inchangée par rapport au programme antérieur

1. Positionnement du contrôle de gestion et identification du métier (10 heures)

Le contrôle de gestion : définitions, rôle et place par rapport aux autres domaines disciplinaires et aux autres formes de contrôle

Le contrôle de gestion peut se définir comme un processus d'aide à la décision dans une organisation, permettant une intervention avant, pendant et après l'action. Il doit être positionné par rapport au contrôle stratégique, sachant que le programme porte fondamentalement sur le contrôle opérationnel. Il convient alors d'aborder le pilotage de l'organisation, non seulement dans une approche fonctionnelle, mais aussi dans une approche globale.

Les missions du contrôle de gestion : contrôle pour qui ? pour quoi ? par qui ? à partir de quoi ?

Le positionnement du contrôle de gestion dans l'organisation

Le rôle du contrôle de gestion dans la communication et l'animation d'une organisation

Indications complémentaires

On veillera à situer le contrôle de gestion par rapport aux sources d'information comptables et non comptables.

2. Contrôle de gestion et modélisation d'une organisation (45 heures)

2.1 Contrôle de gestion et théorie des organisations

Les impacts des différentes écoles de pensée sur l'objet et le champ du contrôle de gestion

Montrer la contingence du contrôle de gestion puis l'élargissement de son champ d'application en corollaire de l'évolution des théories des organisations et des configurations organisationnelles.

Les représentations du fonctionnement de l'organisation (fonctions, processus, activités, matrices) et leur prise en compte par le contrôle de gestion

2.2 La construction des modèles de coûts

Mise en perspective par rapport au contexte :
industrie ou prestations de services ;
activités marchandes ou non
marchandes

Présenter les modèles de calculs des coûts comme une représentation (au sens de construction d'image) de l'entité étudiée.

Les coûts comme systèmes de représentation des consommations de ressources

2.3 Le processus de production des informations nécessaires à la mise en œuvre du contrôle

Les sources d'informations comptables

Saisir les principales caractéristiques d'élaboration et de diffusion des informations produites par la comptabilité financière afin de pouvoir les prendre en compte de façon pertinente en contrôle de gestion.

Les modalités de traitement et de présentation comptables des données

2.4 La prise en compte de données aléatoires

Variable aléatoire :
fonction de répartition et espérance
mathématique (variable discrète et
variable continue)

Intégrer dans les modèles de contrôle de gestion des données soumises à des aléas.

**Caractéristiques et modalités
d'application des lois suivantes :**
binomiale, de Poisson, normale

**Estimation ponctuelle et par intervalle
de confiance d'une fréquence, d'une
moyenne**

2.5 Contrôle de gestion et performance économique

La performance économique :
définition, critères, moyens

Identifier des critères de décision et de pilotage des organisations (marchandes et non marchandes).

3. La mise en œuvre du contrôle de gestion dans des contextes stabilisés (90 heures)

3.1 Les caractéristiques des processus opérationnels stables et récurrents

Régularité des processus et standardisation des produits et/ou des services

Caractéristiques du processus de production (flux poussés, flux tirés)

Expliciter le pilotage d'une organisation structurée en émettant l'hypothèse que les processus opérationnels peuvent être considérés comme stables et récurrents. Les outils de gestion sont reliés à diverses utilisations : aider la prise de décision, évaluer les conditions d'exploitation, définir la tarification, mettre sous tension l'entité locale, animer la structure.

3.2 La détermination des coûts comme réponse à différents problèmes de gestion

Coûts préétablis, coûts constatés

Coûts de structure et coûts liés à l'activité pour la simulation et pour l'évaluation du risque d'exploitation

Coûts spécifiques pour l'aide à la décision (abandon de produit, faire ou faire faire), pour l'évaluation de la rentabilité des produits, pour la mesure de performance économique des unités de production

Coûts marginaux et différentiels pour l'aide à la décision (commande supplémentaire, utilisation optimale des capacités)

Coûts complets calculés à partir du modèle des centres d'analyse pour évaluer l'évolution des conditions d'exploitation

Prise en compte du niveau d'activité : l'imputation rationnelle des charges de structure

Impacts des changements de prix sur les coûts

Expliciter le pilotage d'une organisation structurée en émettant l'hypothèse que les processus opérationnels peuvent être considérés comme stables et récurrents. Les outils de gestion sont reliés à diverses utilisations : aider la prise de décision, évaluer les conditions d'exploitation, définir la tarification, mettre sous tension l'entité locale, animer la structure.

Indications complémentaires

Le risque d'exploitation sera apprécié en se fondant sur le seuil de rentabilité (en avenir certain et en avenir aléatoire) et sur le levier opérationnel.

3.3 La structuration de l'organisation en centre de responsabilités

Approche fonctionnelle de l'organisation et les différents types de centres de responsabilité

Piloter l'organisation par les budgets sur la base d'un découpage fonctionnel de cette organisation.

Hierarchie et délégation des pouvoirs, délégation de ressources et contrôle de l'utilisation de ces ressources

Prix de cession interne

3.4 Les outils et procédures de la gestion budgétaire

Démarches et pratiques budgétaires

La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'organisation qui comprend une période de budgétisation puis une période de contrôle budgétaire.

Rôles des budgets dans l'organisation et rôle au regard de la stratégie adoptée

Rôles, modalités, pratiques du reporting

Rôles et place des différents acteurs : gestion par exception, motivation, direction par objectifs, évaluation des performances individuelles et collectives

La négociation d'objectifs au sein de l'organisation :

communication descendante et communication ascendante

Les outils de construction de budgets dans les domaines :

commerciaux : segmentation de marchés, prévisions des ventes, politique de prix

productifs : optimisation, goulot d'étranglement, ordonnancement, planification des besoins en composants des approvisionnements : modèles de gestion des stocks avec ou sans pénurie, modèles en avenir aléatoire

de la gestion du personnel : prévisions et analyse des variations de la masse salariale en volume, prix, glissement vieillesse et technicité ; impact de la

La budgétisation correspond à la construction d'ensembles cohérents de prévisions chiffrées. Les budgets constituent un mode de mise sous tension d'une organisation et ils permettent d'assurer une bonne maîtrise des délégations au niveau des entités locales lorsque le cadre global de la planification demeure pertinent.

rotation du personnel ; effet report,
effet masse et effet niveau

Les budgets de trésorerie

Le budget d'investissement

Les documents de synthèse
prévisionnels

Les enjeux et les limites de la
budgétisation

Les procédures budgétaires et l'analyse
des écarts pour mettre sous tension les
acteurs : le budget comme outil
d'incitation

Le contrôle budgétaire dans le cadre
d'un centre de profit : décomposition
complète à partir de l'écart de résultat.

Indications complémentaires

Les outils utilisés dans le domaine commercial s'appuieront sur les méthodes d'ajustement (linéaire et non linéaire), de régression, de lissage exponentiel et sur les séries chronologiques.

3.5 Les outils d'amélioration des performances

Les outils de gestion de la qualité :
cercles de qualité, analyse de la valeur,
diagramme d'Ishikawa, diagramme de
Pareto

*Mettre en œuvre des outils qui viennent en complément de ceux qui ont
une orientation financière, en particulier pour améliorer la qualité et
limiter les délais.*

Contrôle statistique de la qualité

Les tableaux de bord de gestion pour
mettre sous tension les acteurs de
l'entité locale

Indications complémentaires

Les tableaux de bord stratégiques ne font pas partie du programme.

4. Les réponses du contrôle de gestion à des contextes non stabilisés (65 heures)

Il s'agit de présenter ce que peuvent être les réponses du contrôle de gestion, compte tenu, par exemple, de la non-réurrence des processus opérationnels, de la difficulté d'établir des prévisions au regard de l'instabilité des marchés commerciaux, de l'évolution des produits, etc... Au-delà des outils et des méthodes étudiés dans le point précédent, et qui peuvent dans certains cas être utilisés dans des contextes non stabilisés, il convient de prolonger la réflexion par des démarches plus adaptées.

4.1 Les processus opérationnels dans des configurations structurelles nouvelles

Flexibilité des processus, différenciation des biens et des services.

*Caractériser un processus opérationnel non stabilisé.
Expliciter le pilotage d'un processus de production flexible.*

Caractéristiques du processus de production :

flux tirés, flux tendus,
approvisionnements synchrones, gestion en juste à temps

Vision de l'organisation centrée sur le client et sa satisfaction :

activités, processus, projets

Gestion de la chaîne logistique (supply chain)

4.2 L'amélioration continue du rapport valeur/coûts

Définition et usage des termes :
valeur, utilité, coût

Montrer que le contrôle de gestion s'adosse à de nouveaux outils dans une optique d'amélioration continue du rapport valeur/coûts et de pilotage en temps réel. Il s'agit non seulement d'améliorer la rentabilité ou la profitabilité, mais aussi la qualité des productions et prestations, les délais.

Méthodes de détermination des coûts fondées sur l'analyse des activités

Les méthodes de coûts à base d'activités semblent adaptées à l'établissement des coûts de produits différenciés et semblent faciliter une tarification différenciée. L'amélioration continue du rapport valeur/coûts peut aussi prendre appui sur des démarches d'étalonnage concurrentiel ou de reconfiguration, de gestion de la qualité totale.

Relations coûts, activités et performance dans les cas suivants :
sous-traitance, étalonnage concurrentiel (*benchmarking*), reconfiguration (*reengineering*)

Méthode des coûts cibles et analyse de la valeur

Budgets à base d'activités et de processus

Indications complémentaires

L'approche de la valeur prendra en compte les différentes parties prenantes (stakeholders).

4.3 Le pilotage de l'organisation en temps réel

Les tableaux de bord de gestion de l'organisation flexible

Communication interne sur les indicateurs :
intérêt et évaluation, retour d'expérience

Indications complémentaires

Les tableaux de bord stratégiques ne font pas partie du programme.