

## UE 11 - CONTRÔLE DE GESTION

Niveau L : 200 heures -- 14 ECTS

### 1- Le positionnement du contrôle de gestion et l'identification du métier (10 heures)

#### Sens et portée de l'étude

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 constitue également un mode de régulation des comportements.

Il doit être positionné par rapport au contrôle stratégique, sachant que le programme porte fondamentalement sur le contrôle opérationnel. Il convient donc d'aborder le pilotage de l'organisation, non seulement dans une approche fonctionnelle, mais aussi dans une approche globale.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier le rôle et la place du contrôle de gestion en fonction des caractéristiques de l'organisation (taille, activité, environnement) et du type d'activité (production, service).</li> <li>- Distinguer les différentes définitions de la performance.</li> <li>- Caractériser la notion de pilotage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les notions de contrôle, contrôle stratégique et contrôle opérationnel.</li> <li>- Les notions de valeur, utilité, coût, pilotage et performance.</li> <li>- Le contrôle de gestion : définition, rôle et place par rapport aux autres domaines disciplinaires et aux autres formes de contrôle.</li> <li>- Les missions du contrôle de gestion.</li> <li>- Les utilisateurs du contrôle de gestion.</li> <li>- Le positionnement et la contingence du contrôle de gestion dans une organisation.</li> <li>- Les qualités attendues du contrôleur de gestion.</li> </ul>

### 2- La détermination et l'analyse des coûts comme réponse à différents problèmes de gestion (80 heures)

#### Sens et portée de l'étude

Le calcul de coûts permet de répondre à des obligations légales (évaluation des stocks et des productions immobilisées), mais il constitue également un des outils du pilotage d'une organisation. Il doit permettre le diagnostic et l'aide à la prise de décisions.

#### 2.1 La construction des modèles de coûts

##### Sens et portée de l'étude

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

La modélisation des coûts doit être comprise et analysée en fonction des caractéristiques de la structure d'une organisation et de ses facteurs de contingence.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les coûts, marges et résultats à calculer.</li> <li>- Justifier l'existence des différences d'incorporation.</li> <li>- Justifier la nécessité d'adapter les périmètres de calcul de coûts à l'activité de l'entité et aux besoins d'informations des décideurs.</li> <li>- Analyser les liens entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôles de la comptabilité de gestion.</li> <li>- Sources d'informations de la comptabilité de gestion.</li> <li>- Définition d'un coût, d'une marge, d'un résultat.</li> <li>- Typologie des coûts.</li> <li>- Réseau d'analyse comptable.</li> <li>- Produits et charges incorporés.</li> <li>- La comptabilité de gestion et le contrôle de gestion.</li> </ul>

#### 2.2 Le choix d'une méthode de calcul de coûts

##### Sens et portée de l'étude

Les coûts comme outils de gestion sont reliés à diverses utilisations, notamment évaluer les conditions d'exploitation, déterminer une tarification, segmenter un marché, en vue de préparer la prise de décision.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calculer et interpréter des coûts, des marges et des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts complets calculés à partir du modèle des</li> </ul>

<p>résultats dans un contexte donné.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprécier les intérêts et limites des méthodes de calcul de coûts afin de choisir celle(s) adaptée(s) au contexte de gestion.</li> <li>- Calculer et interpréter des indicateurs du risque d'exploitation afin d'identifier des problèmes et de proposer des solutions de gestion adaptées.</li> <li>- Rédiger un argumentaire afin de conseiller le décideur.</li> </ul>	<p>centres d'analyse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts complets calculés à partir du modèle à base d'activités.</li> <li>- Coûts partiels : direct, variable, marginal.</li> <li>- Coûts spécifiques pour :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'aide à la décision (abandon de produit, faire ou faire faire) ;</li> <li>- l'évaluation de la rentabilité.</li> </ul> </li> <li>- Prise en compte du niveau d'activité : l'imputation rationnelle des charges de structure.</li> <li>- Indicateurs du risque d'exploitation.</li> <li>- Seuil de rentabilité</li> </ul>
---	--

### 2.3 La prise en compte de données aléatoires

#### Sens et portée de l'étude

Il s'agit d'introduire l'aléa dans les modèles de contrôle de gestion en présentant les outils qui permettent de répondre à des problèmes de gestion en avenir aléatoire : risque d'exploitation, calcul du chiffre d'affaires, d'une marge et d'un résultat.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calculer et interpréter une espérance et un écart sur type de ventes, coûts, marge et résultat, pour un ou plusieurs produits.</li> <li>- Identifier la loi de probabilité adaptée à une situation de gestion donnée puis calculer et interpréter les probabilités.</li> <li>- Déterminer et interpréter le seuil de rentabilité en avenir aléatoire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variables aléatoires discrètes et continues : fonctions de distribution et de répartition, espérance mathématique, variance et écart type.</li> <li>- Propriétés de l'espérance et de la variance pour le seul cas de variables aléatoires indépendantes.</li> <li>- Caractéristiques et modalités d'application des lois suivantes : binomiale, de Poisson, normale.</li> <li>- Approximation des lois.</li> </ul>

## 3- La gestion budgétaire (65 heures)

#### Sens et portée de l'étude

Le pilotage d'une organisation s'effectue souvent dans le cadre d'une organisation décentralisée et nécessite d'établir des prévisions, puis de les confronter à la réalité afin d'apprécier la performance.

### 3.1 La structuration de l'organisation et la gestion budgétaire

#### Sens et portée de l'étude

Il s'agit de montrer que la gestion budgétaire se calque sur la configuration structurelle d'une organisation et suit son évolution. Il est intéressant de montrer que plusieurs découpages sont possibles : par centres de responsabilité, par activité, par processus.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinguer et caractériser les différents centres de responsabilités.</li> <li>- Proposer des indicateurs associés à un centre de responsabilités pour en évaluer la performance.</li> <li>- Comparer plusieurs configurations budgétaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centres de responsabilités : définition, typologie, objectifs, moyens et évaluation de la performance.</li> <li>- Budget par centres, par activité, par processus.</li> <li>- Rôles et place des différents acteurs : motivation, direction par objectifs, évaluation des performances individuelles et collectives.</li> <li>- Négociation d'objectifs au sein de l'organisation : communication descendante et communication ascendante.</li> </ul>

### 3.2 Les outils et procédures de la gestion budgétaire

#### Sens et portée de l'étude

Les budgets constituent un mode de mise sous tension d'une organisation et permettent d'assurer une bonne maîtrise des délégations au niveau des entités locales lorsque le cadre global de la planification demeure pertinent. Il s'agit de montrer les liens avec la stratégie, la planification stratégique et opérationnelle, ainsi qu'avec la comptabilité financière pour établir les comptes prévisionnels.

La gestion budgétaire englobe tous les aspects de l'activité de l'organisation, de la budgétisation au contrôle budgétaire.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier une organisation budgétaire adaptée.</li> <li>- Déterminer et appliquer une méthode adaptée à des calculs de prévisions commerciales pour conseiller le décideur.</li> <li>- Élaborer et résoudre une programmation de la production à l'aide de la programmation linéaire ou de l'ordonnancement.</li> <li>- Déterminer le programme optimal d'approvisionnement en avenir certain et le stock optimal en avenir aléatoire.</li> <li>- Concevoir un budget des approvisionnements en tenant compte des solutions d'approvisionnement.</li> <li>- Déterminer et commenter une masse salariale prévisionnelle et ses évolutions.</li> <li>- Rédiger une note de synthèse sur la politique salariale.</li> <li>- Distinguer l'écart relatif à la production prévue de l'écart relatif à la production constatée, établir le lien entre les deux et commenter.</li> <li>- Rédiger une note de synthèse sur les écarts calculés</li> <li>- Établir un bilan et un compte de résultat prévisionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les démarches et pratiques budgétaires.</li> <li>- Stratégie, planification, plans, programmes, budgets.</li> <li>- Les enjeux et limites de la budgétisation.</li> <li>- Les rôles des budgets dans l'organisation au regard de la stratégie adoptée.</li> <li>- Les outils de construction de budgets dans les domaines :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- commerciaux (segmentation de marchés, prévisions des ventes, politique de prix) ;</li> <li>- productifs (optimisation, goulot d'étranglement, ordonnancement) ;</li> <li>- des approvisionnements (modèles de gestion des stocks en avenir certain, modèles en avenir aléatoire, budgétisation des approvisionnements, implications du juste-à-temps) ;</li> <li>- de la gestion du personnel (prévisions et analyse des variations, ou écarts, de la masse salariale).</li> </ul> </li> <li>- Les procédures budgétaires pour mettre sous tension les acteurs.</li> <li>- Le contrôle budgétaire dans le cadre d'un centre de profit (analyse des écarts sur coûts, chiffre d'affaires, marge et résultat).</li> <li>- Le bilan et le compte de résultat prévisionnels.</li> </ul>

#### 4- Les outils d'amélioration des performances (45 heures)

##### Sens et portée de l'étude

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

L'amélioration continue du rapport valeur/coût peut aussi prendre appui sur des démarches d'étalonnage concurrentiel ou de reconfiguration, de gestion de la qualité totale.

Il s'agit de montrer toutes les démarches et techniques pour piloter en temps réel des variables quantitatives ou qualitatives, par exemple avec des tableaux de bord pour la production, pour les ressources humaines, pour l'environnement.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les avantages et les inconvénients du coût cible et mettre en œuvre cette méthode dans un contexte donné.</li> <li>- Exploiter les outils de gestion de la qualité.</li> <li>- Rédiger une note de synthèse sur la gestion de la qualité et identifier des solutions aux éventuels problèmes détectés.</li> <li>- Concevoir un tableau de bord de gestion.</li> <li>- Commenter un tableau de bord de gestion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Performance : définition, formes.</li> <li>- Méthode des coûts cibles.</li> <li>- Analyse de la valeur.</li> <li>- Étalonnage concurrentiel (<i>benchmarking</i>), reconfiguration des processus (<i>reengineering</i>).</li> <li>- Coûts liés à la qualité et à la non qualité, coûts cachés.</li> <li>- Contrôle statistique de la qualité, estimation ponctuelle et par intervalle de confiance d'une moyenne, d'une proportion.</li> <li>- Outils de gestion de la qualité.</li> <li>- Rôles et modalités du <i>reporting</i>.</li> <li>- Tableaux de bord de gestion : objectifs, principes de conception (démarche, choix des indicateurs de performance), présentation, intérêts et limites.</li> </ul>