

## UE 11 - CONTRÔLE DE GESTION

Niveau L : 210 heures – 18 ECTS

Thèmes	Sens et portée de l'étude	Notions et contenus
<b>1. Positionnement du contrôle de gestion et identification du métier (10 heures)</b>	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.	Le contrôle de gestion : définitions, rôle et place par rapport aux autres domaines disciplinaires et aux autres formes de contrôle 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
<b>2. Contrôle de gestion et modélisation d'une organisation (45 heures)</b>		
<b>2.1 Contrôle de gestion et théorie des organisations</b>	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 impacts des différentes écoles de pensée sur l'objet et le champ du contrôle de gestion Les représentations du fonctionnement de l'organisation (fonctions, processus, activités, matrices) et leur prise en compte par le contrôle de gestion
<b>2.2 La construction des modèles de coûts</b>	Présenter les modèles de calculs des coûts comme une représentation (au sens de construction d'image) de l'entité étudiée.	Mise en perspective par rapport au contexte : industrie ou prestations de services ; activités marchandes ou non marchandes Les coûts comme systèmes de représentation des consommations de ressources
<b>2.3 Le processus de production des informations nécessaires à la mise en œuvre du contrôle</b>	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 sources d'informations comptables Les modalités de traitement et de présentation comptables des données

<p><b>2.4 La prise en compte de données aléatoires</b></p>	<p>Intégrer dans les modèles de contrôle de gestion des données soumises à des aléas.</p>	<p>Variable aléatoire : fonction de répartition et espérance mathématique (variable discrète et variable continue) 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</p>
<p><b>2.5 Contrôle de gestion et performance économique</b></p>	<p>Identifier des critères de décision et de pilotage des organisations (marchandes et non marchandes).</p>	<p>La performance économique : définition, critères, moyens</p>

<p><b>3. La mise en œuvre du contrôle de gestion dans des contextes stabilisés (90 heures)</b></p>		
<p><b>3.1 Les caractéristiques des processus opérationnels stables et récurrents</b></p> <p><b>3.2 La détermination des coûts comme réponse à différents problèmes de gestion</b></p>	<p>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.</p>	<p>Régularité des processus et standardisation des produits et/ou des services Caractéristiques du processus de production (flux poussés, flux tirés) 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</p>

<p><b>3.3 La structuration de l'organisation en centres de responsabilité</b></p>	<p>Piloter l'organisation par les budgets sur la base d'un découpage fonctionnel de cette organisation</p>	<p>Approche fonctionnelle de l'organisation et les différents types de centres de responsabilité Hiérarchie et délégation des pouvoirs, délégation de ressources et contrôle de l'utilisation de ces ressources Prix de cession interne</p>
<p><b>3.4 Les outils et procédures de la gestion budgétaire</b></p>	<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Démarches et pratiques budgétaires Rôles des budgets dans l'organisation et rôle au regard de la stratégie adoptée Rôles, modalités, pratiques du <i>reporting</i> 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</p> <p>Les outils de construction de budgets dans les domaines :</p> <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, planification des besoins en composants</li> <li>- des approvisionnements : modèles de gestion des stocks avec ou sans pénurie, modèles en avenir aléatoire</li> <li>- de la gestion du personnel : prévisions et analyse des variations de la masse salariale en volume, prix, glissement vieillesse et technicité ; impact de la rotation du personnel ; effet report, effet masse et effet niveau-</li> </ul> <p>Les budgets de trésorerie Le budget d'investissement Les documents de synthèse prévisionnels Les enjeux et les limites de la budgétisation</p> <p>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 :</p>

<p><b>3.5 Les outils d'amélioration des performances</b></p>	<p>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.</p>	<p>décomposition complète à partir de l'écart de résultat</p> <p>Les outils de gestion de la qualité : cercles de qualité, analyse de la valeur, diagramme d'Ishikawa, diagramme de Pareto</p> <p>Contrôle statistique de la qualité</p> <p>Les tableaux de bord de gestion pour mettre sous tension les acteurs de l'entité locale</p>
<p><b>4. Les réponses du contrôle de gestion à des contextes non stabilisés (65 heures)</b></p>	<p>Il s'agit de présenter ce que peuvent être les réponses du contrôle de gestion, compte tenu par exemple, de la non récurrence 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.</p>	
<p><b>4.1 Les processus opérationnels dans des configurations organisationnelles nouvelles</b></p>	<p>Caractériser un processus opérationnel non stabilisé. Expliciter le pilotage d'un processus de production flexible.</p>	<p>Flexibilité des processus, différenciation des biens et des services.</p> <p>Caractéristiques du processus de production : flux tirés, flux tendus, approvisionnements synchrones, gestion en juste à temps</p> <p>Vision de l'organisation centrée sur le client et sa satisfaction : activités, processus, projets</p> <p>Gestion de la chaîne logistique (<i>supply chain</i>)</p>
<p><b>4.2 L'amélioration continue du rapport valeur/coûts</b></p>	<p>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. Les méthodes de coûts à base d'activités semblent adaptées à l'établissement des coûts de produits différenciés et semblent faciliter une tarification différenciée.</p>	<p>Définition et usage des termes : valeur, utilité, coût</p> <p>Méthodes de détermination des coûts fondées sur l'analyse des activités</p> <p>Relations coûts, activités et performance dans les cas suivants : sous-traitance, étalonnage concurrentiel (<i>benchmarking</i>), reconfiguration (<i>reengineering</i>)</p> <p>Méthode des coûts cibles et analyse de la valeur</p> <p>Budgets à base d'activités et de processus</p>

<p><b>4.3 Le pilotage de l'organisation en temps réel</b></p>	<p>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.</p>	<p>Les tableaux de bord de gestion de l'organisation flexible Communication interne sur les indicateurs : intérêt et évaluation, retour d'expérience</p>
---	---	--

**Indications complémentaires**

- 1. On veillera à situer le contrôle de gestion par rapport aux sources d'information comptables et non comptables.
- 3.2 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.
- 3.4 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.
- 4.2 L'approche de la valeur prendra en compte les différentes parties prenantes (*stakeholders*).
- 3.5 et 4.3 Les tableaux de bord stratégiques ne font pas partie du programme.