

DCG – UE 11

Contrôle de gestion

Volume horaire : 200 heures

Objectifs pour l'UE 11

Le nouveau programme de l'UE 11 a été bâti pour répondre à **quatre objectifs principaux** :

- **Positionner le contrôle de gestion** parmi les autres démarches comptables, financières et extra financières pour aider au pilotage global des organisations, tant pour les prises de décisions, le suivi des actions que le contrôle des résultats ;
- **Présenter la diversité des outils et méthodes du contrôle de gestion** pour piloter les variables quantitatives et qualitatives de la performance globale afin d'aider aux prises de décisions ;
- **Repérer les avantages et les limites de toutes les méthodes** du contrôle de gestion en insistant sur l'importance des acteurs pour choisir, utiliser, interpréter les outils, proposer des améliorations et aider aux prises de décisions à tous les niveaux d'une organisation ;
- **Intégrer les évolutions du contrôle de gestion**, avec le numérique, le domaine des services et de l'immatériel.

La structuration du programme

La logique de présentation des compétences professionnelles et des savoirs associés repose sur **les trois dimensions de la boîte à outil du contrôle de gestion : les coûts, les budgets et les indicateurs**. Après avoir présenté le périmètre, les rôles, l'évolution du contrôle de gestion pour les prises de décision et le pilotage des organisations (1/), il s'agit de repérer tous les outils, méthodes et démarches, leurs intérêts et limites pour les utiliser, les interpréter, les améliorer le cas échéant (2/3/4/).

Cela amène alors à la **structuration suivante du programme** :

- 1/ Le positionnement du CDG (30 H)**
- 2/ Les coûts du CDG pour aider aux décisions (60 H)**
- 3/ Les budgets du CDG pour piloter l'organisation (50 H)**
- 4/ Les outils du CDG pour améliorer les performances de l'organisation (60 H)**

Dans chaque partie apparaissent une partie calcul et une partie analyse avec intégration des utilités, limites et risques de chaque méthode.
La capacité à analyser sera **complétée à chaque fois par la rédaction d'un écrit** pour argumenter sur une situation et conseiller un décideur.
D'autre part, dans le cadre des **heures de modules fléchés**, une mise en œuvre pratique d'outils et de méthodes sera proposée sur tableur.

Les prérequis, transversalités et prolongements

Prérequis

- Les savoirs et compétences des UE comptables (UE 9 & UE 10) et de finance (UE 6) du DCG sont à mettre en œuvre avec le contrôle de gestion.

Transversalité

- Une transversalité de notions sera mise en œuvre avec l'UE 7 de management du DCG.

Prolongement

- La dimension stratégique du contrôle de gestion sera davantage développée dans l'UE 3 du DSCG.

Présentation du programme (voir pages suivantes)

Chaque compétence débute par une **présentation des modifications apportées par rapport à l'ancien programme (suppression, réécriture, rajout)**.
Par la suite, le programme est décomposé en **trois parties : Compétences professionnelles, Savoirs et Limites de connaissances**.

1/ Identifier et caractériser la place du contrôle de gestion comme aide au pilotage de la performance des organisations (30 heures)

Modifications

De l'ancien programme, **les compétences initiales**, qui positionnaient le contrôle de gestion dans l'organisation, **ont été conservées**. Mais elles ont été **complétées**, notamment par des savoirs qui apparaissent par ailleurs (cf supra). Le contrôle de gestion apparaît ainsi concrètement comme **une aide au pilotage d'une organisation, basée sur l'exploitation d'informations, quelle que soit l'activité étudiée**. Il s'en suit une augmentation du volume horaire de cette compétence (de 10 à 30 heures).

Compétences professionnelles	Savoirs	Limites de connaissances
<p>1.1. Identifier les besoins en information et repérer le positionnement du contrôle de gestion (15 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les besoins en matière d'information et décrire les systèmes de reporting et de contrôle susceptibles de répondre à ces besoins. - Identifier le rôle et la place du contrôle de gestion en fonction des caractéristiques de l'organisation et du type d'activités. - Repérer les missions du contrôleur de gestion, leurs évolutions et l'intégration des outils numériques dans les métiers. - Délimiter le périmètre du contrôle de gestion selon la structure organisationnelle (centres de responsabilités, chaîne de valeur). - Distinguer et caractériser les différents centres de responsabilités. <p>1.2. Analyser le CDG comme aide au pilotage de la performance (15 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distinguer les notions de valeur, utilité, performance, performance globale, durabilité. - Délimiter les notions de pilotage et de tableaux de bord. - Délimiter les rôles du contrôle de gestion pour aider à piloter la performance d'une organisation donnée. - Délimiter les rôles du contrôle de gestion pour aider à la prise de décision. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les besoins en information pour les organisations dans l'environnement actuel. - Les sources d'information de la comptabilité de gestion. - Le contrôle de gestion par rapport aux autres formes de contrôle. - Définition de contrôle de gestion, contrôle stratégique, contrôle opérationnel. - Le contrôle de gestion selon les types d'organisation : privées, publiques, associatives, clients des cabinets d'expertise comptable. - Le contrôle de gestion selon le type d'activités : activité productive, commerciale ou de service. - Évolution du contrôle de gestion en fonction de l'environnement et des caractéristiques de l'entité. - Les outils numériques au service du contrôle de gestion. - Les qualités attendues du contrôleur de gestion et ses relations avec les autres métiers de l'organisation. - Définition de centres de responsabilités, de la chaîne de valeur et des structures organisationnelles. - Définition de valeur, utilité, performance, performance globale et durabilité. - Définition du pilotage. - Définition et rôle des tableaux de bord. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les outils numériques sont présentés de manière générale sans que des logiciels du marché ne soient utilisés. - Tous les niveaux du CDG sont présentés ; le niveau stratégique est approfondi en DSCG - Les rôles du contrôle de gestion vont de la construction des indicateurs et outils jusqu'à l'analyse des données et la recherche des causes et des dysfonctionnements de la performance.

2/ Analyser la formation du résultat et des coûts pour aider aux prises de décisions (60 heures)

Modifications

Dans la compétence 2.1 La construction des modèles de coûts de l'ancien programme

Disparition des compétences Analyser les liens entre comptabilité financière et comptabilité de gestion et Justifier l'intérêt des différences d'incorporation

De même, certains savoirs ont été déplacés dans la partie 1/ (sources d'informations par exemple).

Dans la compétence 2.3 La prise en compte de données aléatoires de l'ancien programme

Disparition des compétences Calculer et interpréter une espérance et un écart sur type de ventes, coûts, marges et résultats pour un ou plusieurs produits et Identifier la loi de probabilité adaptée à une situation de gestion donnée

Rajout du modèle coût-volume-profit pour analyser le résultat

Rajout de l'analyse du risque à partir de l'élasticité prix/demande

L'analyse probabilisée est désormais limitée à la loi normale.

Compétences professionnelles	Savoirs	Limites de connaissances
<p>2.1 Analyser la formation du résultat (10 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier et analyser les données relatives aux charges et produits générés par les systèmes d'information. - Mettre en œuvre le modèle coût-volume-profit pour analyser le résultat. - Calculer et interpréter des seuils et des marges en avenir certain et aléatoire. - Identifier les intérêts et les limites de l'approche. <p>2.2. Calculer et analyser les indicateurs de risque d'exploitation (10 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier et mesurer le risque d'exploitation par le calcul d'indicateurs. - Analyser des situations à partir des indicateurs de risque et proposer des solutions de gestion adaptées. - Identifier l'intérêt et les limites de l'approche. 	<ul style="list-style-type: none"> - Différents contextes : production, commerce, services, secteur public, privé, associations. - Typologies des charges : variables / fixes ; directes / indirectes. - Définition d'un coût, d'une marge, d'un taux de profitabilité, d'un taux de marge et d'un résultat. - Marge sur coût variable et seuil de profitabilité. - Modèle coût-volume-profit. - Caractéristiques et modalités d'application de la loi normale. <ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs du risque d'exploitation. - Élasticité Prix / Demande. 	<ul style="list-style-type: none"> - On parlera plutôt de seuil de profitabilité que de seuil de rentabilité. - Les propriétés des variables aléatoires sont limitées à la loi normale. - Le seuil de profitabilité probabilisé sera étudié avec la loi normale. - La loi binomiale et la loi de Poisson ne seront pas étudiées. <ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs de risque se limitent au risque d'exploitation.

<p>- Rendre compte des résultats et rédiger un écrit pour conseiller le décideur.</p> <p>2.3. Mettre en œuvre les méthodes de coûts adaptées aux différentes situations (40 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les coûts, marges et résultats à calculer. - Distinguer et calculer les différents types de coûts. - Utiliser les méthodes adaptées pour aider aux prises de décisions. - Analyser des coûts, des marges et des résultats dans un contexte donné (données internes et externes). - Apprécier les intérêts et limites des méthodes de calcul de coûts afin de choisir celles adaptées à la situation. - Rendre compte des résultats et rédiger un écrit pour conseiller le décideur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts complets sur centres d'analyses. - Coûts complets par activités. - Imputation rationnelle des charges de structure. - Coûts partiels : direct, variable, spécifique. - Approche marginale. 	
--	--	--

3/ Mettre en œuvre une démarche budgétaire pour piloter une organisation (50 heures)

Modifications

Suppression dans le point 3.1 La structuration de l'organisation et la gestion budgétaire de la compétence *Comparer plusieurs configurations budgétaires*
 De même, certaines compétences et certains savoirs ont été déplacés dans la partie 1/ (Distinguer et caractériser les différents centres de responsabilités par exemple).

Dans le point 3.2 Les outils et procédures de la gestion budgétaire

Suppression des compétences *Identifier une organisation budgétaire adaptée et Établir un bilan et un compte de résultat prévisionnel*

Reformulation des autres compétences de ce point pour mettre l'accent sur la dimension opérationnelle du contrôle de gestion (Outils pour prévoir les budgets par exemple)

Compétences professionnelles	Savoirs	Limites de connaissances
<p>3.1. Analyser la démarche budgétaire (5 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Délimiter et analyser la démarche budgétaire. - Repérer les rôles de la démarche budgétaire, ses intérêts et limites. 	<ul style="list-style-type: none"> - Budget par centre, par activité et par processus. - Démarche budgétaire, stratégie, programmes et budgets. - Enjeux et limites de la démarche budgétaire. - Rôles et place des acteurs dans la gestion budgétaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'objectif est de comprendre la démarche budgétaire, son utilité et ses limites sans approfondir la construction fine des budgets. - La démarche budgétaire doit être appréhendée dans tout type d'activité, notamment elle ne doit pas occulter les services.

<p>3.2. Mettre en œuvre les techniques prévisionnelles pour la gestion budgétaire (25 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exploiter les outils de prévision pour préparer les budgets opérationnels. <p>3.3. Analyser les résultats d'une gestion budgétaire (20 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser un contrôle budgétaire en analysant les écarts entre prévisions et réalisations. - Expliquer les résultats obtenus. - Repérer les risques en proposant des indicateurs de suivi et des tableaux de bord. - Proposer des pistes d'améliorations. - Analyser les intérêts et limites des techniques prévisionnelles. - Rédiger un écrit pour conseiller le décideur (domaine de commercialisation, production, stocks et personnel). 	<ul style="list-style-type: none"> - Négociation d'objectifs. - Communication par les budgets. <ul style="list-style-type: none"> - Outils pour prévoir les budgets commerciaux. - Outils pour prévoir les budgets productifs. - Outils pour prévoir les budgets d'approvisionnement. - Outils pour prévoir les budgets de ressources humaines. <ul style="list-style-type: none"> - Contrôle budgétaire : calcul et analyse des écarts sur chiffre d'affaires, marges, coûts et résultat. - Tableaux de bord. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les comptes financiers prévisionnels (CDR et bilan) ne sont pas abordés. <ul style="list-style-type: none"> - Les outils de prévisions commerciales à aborder sont : Corrélation linéaire, ajustement linéaire par la méthode des moindres carrés, ajustement exponentiel, ajustement puissance, traitement des variations saisonnières par la méthode des rapports à la tendance, lissage exponentiel. Les moyennes mobiles ne sont pas à traiter. Le prix psychologique n'est pas à calculer mais à interpréter. <p>Dans les outils de prévisions de production :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La programmation linéaire sera étudiée avec la méthode graphique et la méthode du facteur rare (goulot d'étranglement). - La méthode du simplexe ne sera pas abordée. - L'ordonnancement sera limité à l'outil MPM. Les marges libres et totales seront à calculer et à analyser. Le GANTT ne sera pas abordé. <ul style="list-style-type: none"> - Les outils de prévisions des RH sont limités à la masse salariale (prévisions et écarts). Le calcul des effets sera vu en DSCG. <p>Dans les outils de prévisions d'approvisionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seul le modèle de Wilson simple sans pénurie sera abordé. La pénurie ne sera donc pas traitée. En revanche, le tarif dégressif et l'avenir aléatoire seront étudiés.
--	--	--

- Les méthodes de juste à temps ne sont pas abordées.

4/ Exploiter les outils du CDG pour améliorer les performances de l'organisation (60 heures)

Modifications

Les compétences de l'ancien programme sont conservées. Mais elles sont complétées par une sensibilisation aux indicateurs de durabilité.

De plus, le tableau de bord est mis en avant pour montrer son rôle prédominant dans le contrôle de gestion actuel (conception, analyse et interprétation notamment).

<i>Compétences professionnelles</i>	<i>Savoirs</i>	<i>Limites de connaissances</i>
<p>4.1. Analyser les indicateurs de pilotage de la performance (15 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier et caractériser les tableaux de bord de gestion pour améliorer les performances d'une organisation. - Analyser et interpréter un tableau de bord donné. - Concevoir un tableau de bord de gestion. - Repérer des indicateurs clés de performance (simple et globale) (financière et extra financière). - Calculer et analyser les indicateurs financiers et extra financiers (de durabilité). - Traduire les normes en indicateurs pour préparer les informations de durabilité. - Identifier les avantages et les limites de ces méthodes. - Réaliser un écrit pour conseiller le décideur sur les résultats des indicateurs. <p>4.2. Analyser les causes de non-performance (15 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les causes des problèmes de performance d'une organisation, d'une chaîne de valeur. - Analyser les causes d'un dysfonctionnement. - Analyser un tableau de bord pour suivre les causes de dysfonctionnement. - Réaliser un écrit pour conseiller le décideur sur les dysfonctionnements. <p>4.3. Aider au pilotage de la qualité (10 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre et interpréter les outils de gestion de la qualité. - Analyser les intérêts et les limites des outils de gestion de la qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tableaux de bord de gestion : objectifs, principes de conception, intérêts et limites. - Indicateurs de durabilité. - Indicateurs selon la structure : centre de responsabilités, chaîne de valeur. - Risques liés aux indicateurs et à leur mesure. - Coûts cachés. - Démarche du coût cible. - Coûts liés à la qualité, à la non-qualité. - Outils de gestion de la qualité. - Risques liés aux outils de gestion de la qualité et à leur contrôle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une sensibilisation aux indicateurs de durabilité environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) est nécessaire. - Le coût cible est abordé sans analyse de la valeur. - Dans le contrôle de la qualité, seule la loi normale est abordée. - L'échantillonnage sera abordé sous l'angle des estimations. - Les tests d'hypothèse ne seront pas abordés.

<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser un écrit pour conseiller le décideur quant à la gestion de la qualité. <p>4.4. Proposer des pistes pour améliorer la performance globale (20 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier des pistes et des moyens d'améliorer la performance globale. - Proposer des indicateurs associés à un centre de responsabilités pour évaluer la performance globale. - Améliorer un tableau de bord de gestion. - Réaliser un écrit pour conseiller le décideur sur la performance globale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs pour la performance globale. - Prix de cession interne par rapport au : prix de marché, coût standard, coût réel (partiel ou complet). 	<ul style="list-style-type: none"> - Le calcul d'un intervalle de confiance ne sera étudié que pour une moyenne. - Pas de prix de transfert avec l'étude du PCI.
--	---	--