

A – Connaissances de base (identifier l'ensemble des problèmes) → reconnaître et reproduire sans altération ce qui a été appris

B – Connaissances approfondies (comprendre et appliquer) → illustrer et appliquer ce qui a été appris, pouvoir expliquer et transmettre des systèmes étudiés

C – Connaissances professionnelles (traiter exhaustivement des problèmes) → étudier et évaluer systématiquement et exhaustivement des faits d'après des critères personnels, lier des informations apprises à de nouveaux concepts

Matière d'examen: Controlling

CONTROLLING

1. Notions fondamentales du controlling

- **Développement du controlling** **A**
 - . Origine/réflexion fondamentale (USA/Europe)
 - . Etapes/phases (USA/Europe)
 - . Controlling aujourd'hui (USA/Europe)

- **Fonctions du controlling** **B**
 - . Elaboration de systèmes de controlling, systèmes d'informations
 - . Planification, Conseil/assistance, Coordination
 - . Création et information
 - . Lignes directrices/directives
 - . Observation de l'environnement
 - . Soutien informatique

- **Conceptions du controlling** **B**
 - . par branches, par secteurs d'activité
 - . Formation
 - . Moyens/instruments de travail (action)

- **Le controlling dans la pratique** **B**
 - . Direction - controlling - contrôleur de gestion
 - . Services de contrôle

2. Eléments du controlling **C**

- **Systèmes de planification**
- **Systèmes fiscaux**
- **Systèmes d'information**
- **Systèmes de contrôle**
- **Systèmes de direction du personnel**

3. Etendue du controlling **C**

- **Controlling opérationnel**
 - . Buts
 - . Information
 - . Comptabilité analytique (calculs des coûts [plan, prévisions, effectif], évaluations, comparaisons internes [statique, dynamique] ratios, statistiques)
 - . Explications de domaines spécifiques (évaluation, comparaisons internes [statique, dynamique])

- **Controlling stratégique**
 - . Nature et but
 - . Déroulement du controlling stratégique

4. Controlling dans des domaines spécifiques

C

- **Marketing**
 - . Tâches
 - . Instruments (étendue des marchés, planification des ventes, statistiques de ventes, calcul des marges, établissement des coûts, prix, etc.)
- **Logistique**
 - . Tâches
 - . Instruments (prix, analyse de valeurs, évaluation des fournisseurs, contrôle des stocks, planification des achats, etc.)
- **Personnel**
 - . Tâches
 - . Instruments (plan des postes, descriptions/profils des postes, organigramme, fluctuations, structures des salaires, etc.)
- **Production**
 - . Tâches
 - . Instruments (capacité, matériel, plan des opérations/activités, productivité, exclusion/retouches)
- **Investissements**
 - . Tâches
 - . Instruments (besoins en investissements, comparaisons, méthodes d'évaluation statiques/dynamiques, analyse de l'environnement/proximité, plan des liquidités, de financement, etc.)
- **Recherche & développement**
 - . Tâches
 - . Instruments (besoins du marché/demande, marché potentiel, fixation d'objectifs, reporting, directives de financement, etc.)
- **Projet**
 - . Tâches
 - . Instruments (appel d'offres, fixation des délais, objectifs à atteindre, techniques PERT CPM, etc.)
- **Qualité**
 - . Tâches
 - . Instruments (par branche, par secteur, par produit, standards de qualité, etc.)

5. Controlling par branches (particularités)**B**

- Commerce (marchandises)
- Industrie
- Secteur tertiaire (capacités)
- **Entreprises de droit public et administrations (New Public Management)**
 - . Théorie: décentralisation, séparation des origines des activités, financement, d'achat, comptabilité --> MIS (Management Information System), concept des 5 niveaux
 - . Controlling des administrations publiques

6. Organisation du controlling**C**

- Centralisée, décentralisée
- PME, grandes entreprises
- Tâches, compétences, responsabilités
- Profils requis

PLANIFICATION et CONTROLE**1. Bases**

- **Tâches fondamentales de la direction d'entreprise (Charte, politique de l'entreprise, concept de direction)** **C**
- **Responsabilité de la planification** **C**
- **Tâches de la planification (réduction des risques, direction déléguée, coordination, optimisation, rationalisation)** **C**
- **Genres de planification**
 - . Conceptuel, stratégique, opérationnel
 - . Préparation du travail **C**
 - . Projet **A**
- **Circuit de planification en général (du début jusqu'au contrôle en tant que base de direction / enseignement pour le prochain cycle de planification)**
- **Concept de planification** **C**
 - . Système de planification (systématique, éléments, articulation de la planification d'après les secteurs de l'entreprise)
 - . Processus de planification
 - . Informations relatives aux analyses de marchés / environnement
 - . Responsabilité centralisée/décentralisée, direction par objectifs
 - . Analyse d'entreprise
 - . Coordination
 - . Continuité
 - . Contrôles (saisir à temps le développement / les écarts)
 - . Décisions dépendant des documents de décisions et critères de décisions

2. Planification stratégique (moyen/long terme 3-5 ans, constructions d'installations aussi 10 ans)

- **Notions fondamentales** **C**
 - . Politique d'entreprise
 - . Objectifs stratégiques, démarche, attribution des moyens (investissements, recherche & développement)

- **Instruments** **B**
 - . Analyse SWOT (Strength-Weakness-Opportunities-Threats)
[forces – faiblesses – chances - risques]
 - . Analyse PIMS (Profit Impact of Market Strategy)
 - . Analyse de potentiel
 - . Analyse GAP (analyse des lacunes)
 - . Bilan stratégique
 - . Analyse du portefeuille
 - . Analyse de courbe d'expérience
 - . Technique de scénario
 - . Analyse stratégique d'entreprise
 - . Analyse de chaînes de valeur (population statistique)
 - . Analyse de concurrence et des branches

3. Système d'information préalable (pour la planification stratégique et opérationnelle)

- **Notions fondamentales** **C**
 - . Données de base
 - . Expérience, connaissances professionnelles, normes, système de ratios, facteurs clés propres à l'entreprise, indicateurs extrêmes.

- **Indicateur d'information préalable (pré détection)** **B**

par ex. capitalisation, productivité, part de marché, taux de croissance du marché desservi, qualité relative, force d'innovation, cycle de vie des produits, conjoncture, variations saisonnières.

- **Elaboration et fonctionnement de systèmes de pré-détection** **B**
 - . Définition de la base de données et du système d'information
 - . Reconnaissance rapide des variations des facteurs clés (déclenchement rapide de l'alerte)
 - . Mise en place de mesures de correction

4. Système de contrôle interne

- **Notions fondamentales** **C**
 - . Protection du patrimoine
 - . Garantie de l'exactitude de la comptabilité, y compris des évaluations
 - . Séparation des fonctions et des tâches
 - . Identifier, évaluer et contrôler les risques

- **Moyens de sécurité** **B**
 - . Structure organisationnelle de l'entreprise (organigramme, règlements, délimitation des responsabilités)
 - . Tests de vraisemblance, coordination et comparaison
 - . Mesures d'organisation pour la fonction comptable (plan comptable, directives relatives aux évaluations, instructions de comptabilisation, règlement de tenue des comptes)

- . Protection des biens matériels (mode de conservation, local d'archives, clés, assurances, surveillance, etc.)
- . Protection des données
- . Sauvegarde des données

- Délimitation avec la révision externe **B**

5. Systèmes de mesures de performance **B**

- Analyse de l'efficacité et de la productivité

- . Mesure de la productivité
- . Taux de productivité
- . Taux d'occupation
- . Rendement économique
- . Normes de qualité

- Rémunération et systèmes de participation

- . Bonus
- . Qualifications
- . Systèmes de suggestions

COMPTABILITE ANALYTIQUE

1- Comptabilité des standards

- Généralités

- . Contenu, objectif et appréciation C
- . Elaboration et introduction (techniques comptables, répartition des charges, traitement des écarts d'imputation, traitement des produits en cours et finis) B
- . Méthodes de détermination des standards (analyse des valeurs d'usage, prototypage, analyses de mouvement, analyse d'indices particuliers, analyse de capacités, optimisation technique, éléments) A
- . Etablissement de standards (création et calculs de standards) B
- . Sections [centres d'analyse] (établissement du plan de base et du budget flexible) C
- . Prix de revient (compte de résultat basé sur les charges de fabrication, compte de résultat basé sur le prix de revient, C
- . Analyse des écarts) C

- Analyse des charges

- . Calcul des facteurs d'influence (primaires/secondaires) B
- . Interprétation des coûts (écarts de prix, de quantité, de coûts des sections, écarts dans les prix de revient, écarts d'imputation, représentation graphique des écarts) B

2. Coûts marginaux

- Contenu, objectif et appréciation C
- Coût d'une pièce supplémentaire (critères de décision, paliers des frais fixes et leurs influences, coût d'opportunité) B

3. Calcul des marges

- Contenu, objectif et appréciation C
- Ventilation des charges (théorie des frais fixes, méthodes de ventilation des charges, application des méthodes) B
- Calcul des marges à plusieurs degrés (définition des degrés, comptes de résultat basés sur les charges de fabrication, sur les prix de revient) B

4. Calcul et répartition des charges directes relatives A

- Contenu, objectif et appréciation

5. Comptabilité à base d'activité

- Contenu, objectif, appréciation B
- Elaboration et introduction (identification des processus, affectation des activités aux objets de coûts, détermination d'unités de valeurs, coût unitaire de l'inducteur) A
- Calculs (valeur de référence de l'inducteur, calcul du coût de revient) B

6. Utilisation du calcul des prix de revient

- **Le calcul du prix de revient comme instrument de direction**
 - . Planification de la production (optimisation linéaire, optimisation avec et sans goulot d'étranglement) A
 - . Analyse des marges contributives (chemin critique, marge en fonction de goulots d'étranglement, marge en tant qu'instrument de marketing, quantité optimale des ventes) B
 - . Recherche du prix (coûts préétablis, prix de cession) C
 - . Analyse ABC (détermination de la révision des standards et contrôle des coûts)
 - . Elasticité (élasticité des prix, modification de la grandeur des lots) A
 - . Direction orientée comportement (éléments du "principe agent", "behavioral accounting") A
 - . Comptabilité par centres de profit (responsabilité des bénéfices, droit de décision) B
- **Le contrôle des coûts au moyen des prix de revient** B
 - . Comparaison prévisions/réalisations (analyse des écarts de la comptabilité des standards, responsabilité des écarts, mesures correctives des écarts)

- . Calcul des coûts effectifs (coût unitaire, coûts de projets, de processus et de commandes)
- . Comptes de résultats (basés sur les charges de fabrication, sur les prix de revient)

- Le prix de revient comme élément de décision

- . Make or buy (vu à court et long terme) C
- . Analyse du point mort (formation des prix, seuil de rentabilité, quantité optimale des ventes) C
- . Optimisation du profit (prix plancher à court et long terme) C
- . Eléments de décision par la représentation graphique (diagramme des marges comme instrument de décision, courbe d'iso-contribution, graphique des coûts standards) B
- . Analyse de la valeur d'utilité A

7. Les nouvelles tendances dans le calcul des prix de revient

- Par objectif (Target costing)

A

- . Théorie (les coûts admis par le marché)
- . Application (fixation d'objectifs sans accord, besoin de réduction des coûts, direction de la structure des coûts, réduction des coûts lors du développement et lors des phases ultérieures)

- Selon le cycle de vie (Lifecycle accounting)

A

- . Théorie (comparaison des coûts et des produits du cycle de vie complet d'un produit: prestations préalables, coûts de production et du suivi, idem pour les recettes)
- . Application (du point de vue client/producteur, dans la décision de développement sur la base de la relation coût/produit)

- En fonction de l'environnement

A

- . Théorie (système de calculs de prix de revient concernant l'influence de l'entreprise sur l'environnement, coût de la protection et de la pollution de l'environnement)
- . Application (réduction des coûts grâce à la protection de l'environnement, évaluation orientée vers l'avenir des mesures de protection de l'environnement)

- En fonction des critères de qualité B

- . Théorie (coûts des contrôles, coût de prévention de défauts, coûts de défauts internes et externes)
- . Application (amélioration de la qualité, réduction des coûts)

- Benchmarking

B

- . Théorie (comparaison de procédés, objet de comparaison "le meilleur", pourquoi d'autres sont-ils meilleurs que nous ?)
- . Domaine d'application (Benchmarking interne et externe)

- Key Account-Controlling

A

- . Théorie (le client est inducteur de coûts)
- . Application (appréciation de la valeur du client)

8. Calcul des prix de revient par branche

A

9. Intégration des calculs de prix de revient

A