

P5- ANALYSE ET PRÉVISION DE L'ACTIVITÉ

Activité 5.1. : Identification de la structure des coûts

5.1.1. Analyse de la décision de gestion		
Données	Savoirs associés	Limites
- Une situation professionnelle, - Des informations concernant la stratégie globale et la stratégie de domaine suivies par l'entreprise, - Un contexte professionnel décrit à partir de données de gestion (tableaux de coûts et de marges), des données comptables, commerciales, techniques, économiques de l'organisation et des services, - Un environnement numérique, un PGI (modules gestion des achats, gestion des ventes et gestion comptable) avec sa base de données (modèle relationnel).	- Décision de gestion : nature, champ d'application, - Problème de gestion : aspects opérationnels et conséquences liées à une décision de gestion, - Les processus de l'organisation, - Objectifs et principes du contrôle de gestion.	Les principales décisions de gestion étudiées relèvent des domaines de gestion (fixation d'un prix, commande supplémentaire...) et stratégiques (faire ou faire faire, ...), Les conséquences de nature stratégique des décisions de gestion sont mises en évidence en lien avec l'enseignement de management.
Compétence		Résultats attendus
Identifier les enjeux, les incidences, les caractéristiques d'une décision de gestion.		L'analyse (formulation d'un problème de gestion en objectifs opérationnels) d'une décision de gestion, L'interprétation ou la présentation d'un schéma représentant un processus de l'organisation.

5.1.2. Recensement des coûts associés à une activité, un produit ou un service de l'organisation		
Données	Savoirs associés	Limites
- Idem 5.1.1.+ - Des données économiques et administratives caractérisant l'entité et les services, - La description du processus de production du produit ou du service (organigramme, carte des activités, schéma événement – résultat, nomenclature des produits...), - Des données de gestion résultant de calculs de coûts et de marges préalables.	- Processus de production d'un bien ou d'un service et schéma associé, - Valeur et création de valeur, - Notions de charges, de coûts et de marges, - Diversité des objets de coûts, - Coût pertinent, coût spécifique, - Notions de charges fixes/variables, - Notions de charges directes/indirectes, - Structure de coûts.	Divers contextes d'organisation peuvent faire l'objet d'étude : les entreprises commerciales, les entreprises de production de biens et les entreprises de productions de services ou un domaine d'activités (dans le cas d'une organisation complexe).
Compétences		Résultats attendus
Caractériser les objets de coûts (produit, service, commande, processus, entité...) et identifier les coûts pertinents.		L'identification des sources d'information et contrôle des données collectées saisies et extraites (cohérence, pertinence, fiabilité, traçabilité), Le repérage des coûts au sein des activités de l'organisation, L'identification des besoins d'information des acteurs au sein d'une activité, L'identification des sources d'information, L'interprétation du modèle relationnel, L'extraction du PGI des informations pertinentes, L'utilisation du tableur pour présenter les éléments des coûts et des marges.

Activité 5.2. : Calcul, contrôle et analyse des coûts de revient des activités, produits et services de l'organisation**5.2.1. Sélection, recherche et extraction des informations pertinentes**

Données	Savoirs associés	Limites
- Une situation professionnelle décrite à partir des données économiques, techniques et comptables de l'organisation et des services et des informations nécessaires à la compréhension du processus de production du produit ou du service, - Des données de gestion (tableaux de coûts et de marges), - Des données relatives au marché et / ou concurrents, - Des informations relatives à l'évolution d'éléments de coûts, - Un problème de gestion identifié à partir des données relatives au marché et / ou concurrents, - Un environnement numérique, un PGI (modules gestion des achats, gestion des ventes et gestion comptable) avec sa base de données (modèle relationnel).	Coût spécifique et coût pertinent.	Les contextes professionnels étudiés sont définis autour d'un problème de gestion à partir d'informations internes et externes à un ou plusieurs service(s) et / ou à une organisation.
Compétence		Résultats attendus
Extraire et exporter les informations nécessaires au calcul des coûts.		La présentation des informations pertinentes recueillies, en fonction du processus de production et de l'objet du calcul de coût, <i>L'interprétation du modèle relationnel,</i> <i>Une extraction des données à partir du PGI.</i>

5.2.2. Mise en œuvre d'un système de calcul de coûts

Données	Savoirs associés	Limites
- Idem 5.2.1.+ - Les informations structurées relatives au processus de production, - Un système de calcul de coûts et les démarches.	- Charges incorporées au calcul des coûts, - Charges directes et charges indirectes, - Méthodes d'évaluation des stocks : Coût Moyen Pondéré, Premier entré Premier sorti.	Les contextes étudiés reposent sur un problème de gestion explicitement décrit. La concordance des résultats entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion est exclue.
Compétence		Résultats attendus
Retraiter les charges et les produits nécessaires au calcul des coûts et calculer les charges incorporées au calcul des coûts.		La mise en œuvre des démarches portant sur : - L'incorporation des charges et des produits en comptabilité de gestion, - La distinction entre les charges directes et les charges indirectes, - L'évaluation des stocks et la mise en évidence des différences d'inventaire, <i>Une utilisation du tableur adaptée aux besoins de l'utilisateur pour effectuer et automatiser les calculs.</i>

5.2.3. Analyse de la démarche mise en œuvre		
Données	Savoirs associés	Limites
- Idem 5.2.2.+ - Les caractéristiques de la structure et de la nature des coûts, - Des données économiques, techniques, comptables et administratives de l'entité et des services, - Des données de gestion : les charges incorporées, - Formulation d'un problème de gestion.	- Etapes d'un processus de production d'un produit ou d'un service, - Hiérarchie des coûts.	Tous les contextes définis à partir d'un problème de gestion peuvent être étudiés : production de services ou de biens quel que soit le mode de production (sur stock ou en continu).
Compétence		Résultats attendus
Analyser la démarche à mettre en œuvre et identifier les coûts relatifs en fonction du processus de production.		L'explicitation de la démarche mise en œuvre pour calculer les coûts adaptés : les étapes et les coûts associés, formulation de propositions d'amélioration, <i>Des propositions argumentées d'évolution du SI pour répondre aux besoins de gestion,</i> <i>Des propositions de paramétrage précises et pertinentes au regard des besoins.</i>

5.2.4. Evaluation des coûts et des marges et leur suivi		
Données	Savoirs associés	Limites
- idem 5.2.3+ - Des informations précises d'ordre technique, comptable et économique des déchets et des sous-produits, - Des informations relatives à la nature des charges et aux stocks, - Des informations sur les spécificités éventuelles des procédures de calcul de coûts par rapport aux modèles de références.	- Calcul des coûts complets à partir de la méthode des centres d'analyse (tableau d'analyse et choix de l'unité d'œuvre), - Calcul des coûts complets à partir de la méthode des coûts à base d'activités (processus, activité et inducteur), - Calcul des coûts partiels : coûts variables et fixes, coût marginal, - Principes généraux de la méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes.	La méthode des centres d'analyse exclut le calcul des prestations croisées entre les centres. L'étude des déchets, les encours et les sous produits est présentée comme un cas particulier. Toutes les informations nécessaires à leur traitement sont fournies. La méthode des coûts à base d'activités est mise en œuvre dans les cas des entreprises de services ou à des entreprises commerciales et industrielles sans stockage, à partir de la connaissance des coûts des activités et des inducteurs. Le coût marginal se limite au coût de la commande supplémentaire, la modélisation mathématique de l'analyse marginale est exclue. L'étude des coûts partiels se limite à des entreprises de services ou à des entreprises commerciales et industrielles sans stockage. Les principes de la méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes sont abordés à partir de contextes simples.
Compétence		Résultats attendus
Calculer les coûts par une méthode répondant aux besoins des gestionnaires, expliquer les résultats en soulignant l'intérêt et les limites de la méthode retenue.		La mise en œuvre de la (les) méthode(s) de calcul des coûts des produits, des services, des activités, des processus et des marges, le calcul des coûts, L'explicitation de la méthode et des choix retenus dans le calcul des coûts (charges incorporées, clefs de répartition, unités d'œuvre), Une analyse des résultats obtenus, <i>Une utilisation du tableur adaptée aux besoins de l'utilisateur pour effectuer et automatiser les calculs.</i>

5.2.5. Analyse de la variabilité des coûts et des résultats obtenus		
Données	Savoirs associés	Limites
- 5.2.4+ - Des informations relatives à des situations antérieures ou à des objectifs en termes de coûts, marges, - Des informations sur l'évolution des charges dans le temps en fonction du niveau d'activité, - Les résultats de calcul de coûts.	- Comportement des charges dans le temps (fixes, variables, mixtes), - Résultat d'exploitation par variabilité, - Risque d'exploitation : seuil de rentabilité, point mort, marge de sécurité, indice de sécurité, - Pertinence d'un coût dans l'espace et dans le temps.	Le calcul du point mort prend en compte la saisonnalité de l'activité. Les calculs des coûts se font en avenir certain. Le seuil de rentabilité multi - produits est exclu.
Compétences		Résultats attendus
Mesurer l'impact des décisions de gestion sur les coûts et évaluer le risque d'exploitation.		Une analyse sur l'évolution des charges en fonction du niveau d'activité de l'organisation, La détermination des marges significatives, du seuil de rentabilité, Un compte rendu des résultats adapté aux besoins du décideur, Une utilisation du tableur adaptée aux besoins de l'utilisateur pour effectuer et automatiser les calculs et effectuer les simulations d'activité prévisibles (gestionnaire de scénarios, valeur cible, graphiques).

Activité 5.3. : Prévion et suivi de l'activité

5.3.1. Mise en évidence des écarts entre coûts prévisionnels et coûts réels		
Données	Savoirs associés	Limites
- Une situation professionnelle décrite à partir des données économiques, techniques et comptables de l'organisation et des services et des informations nécessaires à la compréhension du processus de production du produit ou du service, - Un problème de gestion explicité à partir des données relatives au marché et / ou concurrents, - Des informations relatives à l'évolution d'éléments de coûts, - Des éléments de procédures de calcul de coûts utilisées dans l'organisation, - Un environnement numérique, un PGI (modules gestion des achats, gestion des ventes et gestion comptable) avec sa base de données.	- Nomenclature, gammes de fabrication et normes - Activité normale, activité réelle, activité prévisionnelle - Coût prévisionnel - Calcul des écarts sur charges directes et indirectes	La fiche de coût unitaire préétablie est fournie. Le calcul des écarts sur marges est exclu.
Compétence		Résultats attendus
Calculer les écarts de coûts entre l'activité réelle et l'activité prévisionnelle		La mise en œuvre de la (les) méthode(s) portant sur: - L'interprétation des fiches de coûts prévisionnels et la vérification de leur utilisation - La détermination des coûts prévisionnels en vérifiant la cohérence des résultats - La mise en évidence des écarts entre coûts prévisionnels et coûts réels - Une utilisation du tableur adaptée aux besoins de l'utilisateur pour effectuer et automatiser les calculs

5.3.2. Analyse des écarts et formulation de conseils		
Données	Savoirs associés	Limites
- Idem 5.3.1+ - Les écarts calculés	- Analyse des écarts sur charges directes et indirectes	Les contextes étudiés excluent : - la décomposition des charges indirectes en sous-écarts - l'étude du budget flexible - Les cas d'écarts de composition des ventes
Compétence		Résultats attendus
Analyser les écarts entre les réalisations et les prévisions et identifier leurs causes.		La rédaction d'un compte rendu structuré et synthétique portant sur l'interprétation des écarts calculés, la mise en évidence des écarts significatifs et l'analyse des écarts.

Activité 5.4. : Mise en place d'une gestion budgétaire

5.4.1 Prévision des composantes de l'activité		
Données	Savoirs associés	Limites
- Une situation professionnelle décrite à partir des données économiques, techniques et comptables de l'organisation et des services et des informations nécessaires à la prévision de l'activité, - Un problème de gestion explicité à partir des données relatives au marché et / ou concurrents, - Des procédures relatives à la démarche de prévision des ventes, - Un environnement numérique, un PGI (modules gestion des achats, gestion des ventes et gestion comptable) avec sa base de données (modèle relationnel).	- Méthodes d'analyse et de prévision des ventes (ajustement linéaire et ajustement exponentiel), - Coefficients saisonniers : méthode des rapports à la tendance,	Pour l'ajustement linéaire, seules les méthodes des moindres carrés et de la moyenne mobile sont étudiées.
Compétence		Résultats attendus
Effectuer des prévisions grâce à la mise en œuvre de méthodes justifiées et adaptées.		La prévision des ventes prenant en compte les caractéristiques de l'activité, La production d'une analyse des résultats obtenus, <i>Une utilisation du tableur adaptée aux besoins de l'utilisateur pour effectuer des prévisions et des simulations et automatiser les calculs.</i>

5.4.2. Etablissement des budgets		
Données	Savoirs associés	Limites
- Idem 5.4.1.+ - Données prévisionnelles relatives à l'activité, aux coûts et au financement, - Procédures budgétaires en vigueur dans l'organisation.	- Démarche budgétaire, - Interdépendance des budgets, - Techniques d'élaboration des budgets, - Techniques de rééquilibrage de trésorerie, - États de synthèse prévisionnels.	Les contextes étudiés excluent les méthodes d'optimisation des quantités à produire et à approvisionner (programmation linéaire et modèles de gestion des stocks).
		Résultats attendus La mise en œuvre de la démarche budgétaire : recherche et sélection les informations nécessaires, établissement des budgets, contrôles de vraisemblance, anomalies, Une analyse comportant une proposition de rééquilibrage de trésorerie à partir des techniques de financement à court terme, L'élaboration des états de synthèse prévisionnels, Un compte rendu structuré et synthétique, <i>Une utilisation du tableur adaptée aux besoins de l'utilisateur,</i> <i>L'exploitation des données de façon automatisée et reproductible,</i>
Compétences		
Etablir les budgets opérationnels, pour établir et analyser le budget de trésorerie et proposer des solutions d'équilibrage.		

5.4.3 Contrôle et suivi de l'exécution budgétaire		
Données	Savoirs associés	Limites
- Idem 5.4.2+ - Les budgets opérationnels, les données prévisionnelles, - Le budget de trésorerie, - Un environnement numérique de travail.	- Prévisionnel/réalisé, - Contrôle budgétaire, - Plan de trésorerie, - Etats financiers prévisionnels, - Ecart, calcul, sens et signification.	Les contextes étudiés précisent les procédures internes mises en œuvre. Les outils numériques mis à disposition permettent un traitement automatisé du suivi budgétaire L'étude du plan de trésorerie est à conduire en lien avec l'activité A.6.4..
		Résultats attendus Le calcul des écarts, la production d'une analyse, La présentation et justification d'états de contrôle budgétaire avec procédures d'alerte sur les écarts, La rédaction d'un compte rendu portant sur : - l'impact des actions sur le BFR (comme la négociation de délais clients plus courts, la réduction des stocks et, dans les limites légales, la négociation de crédits fournisseurs plus longs) sur la trésorerie, - l'impact des concours bancaires courants, du recours à l'emprunt, des cessions de VMP, des apports en compte courant d'associé sur la trésorerie, La présentation d'une situation prévisionnelle de synthèse à travers l'élaboration du compte de résultat prévisionnel et du bilan prévisionnel, <i>Une utilisation du tableur adaptée aux besoins de l'utilisateur,</i> <i>L'exploitation des données de façon automatisée et reproductible.</i>
Compétence		
Identifier les écarts entre les prévisions et les réalisations selon la périodicité retenue.		

Activité 5.5. : Elaboration des tableaux de bord opérationnels**5.5.1 Identification, proposition des critères de performance adaptés au contexte**

Données	Savoirs associés	Limites
- Une situation professionnelle décrite à partir des données économiques, techniques et comptables de l'organisation et des services et des informations nécessaires à la compréhension du processus de production du produit ou du service, - Un problème de gestion explicité à partir des données relatives au marché et / ou concurrents, - Un environnement numérique, un PGI (modules gestion des achats, gestion des ventes et gestion comptable) avec sa base de données (modèle relationnel).	- Critères de performance - Outils de pilotage de la performance (prix de cession internes, valeur cible).	Les indicateurs de performance sont limités à ceux se rattachant aux processus métiers. Les modalités de calcul des prix de cession internes et de la valeur cible comme outils de la performance sont explicitées dans le contexte étudié.
Compétence		Résultats attendus
Identifier les critères de performance d'un service, d'une activité, d'un centre de responsabilité.		Une analyse des facteurs explicatifs de la performance, La présentation de critères de performance adaptés au contexte et le calcul, La production d'indicateurs relevant et situant les anomalies constatées.

5.5.2 Présentation des tableaux de bord

Données	Savoirs associés	Limites
Idem 5.5.1+ - Tableau de bord à renseigner - Critères de performance - Méthodes en vigueur du contrôle de gestion	- Objectifs d'un tableau de bord, - Indicateurs de performance interne.	Les processus métiers sont clairement identifiés dans les contextes étudiés.
Compétence		Résultats attendus
Renseigner un tableau de bord et rendre compte des évolutions.		L'identification des sources d'information et contrôle des données collectées (indicateurs de performance, tableau de bord), Une analyse (suivi et actualisation d'un tableau de bord de contrôle budgétaire, mise en évidence des anomalies ou d'une situation critique, et respect des procédures d'alerte), L'interprétation du modèle relationnel, Une extraction de données du PGI exacte (exhaustivité, justesse) fournie, Le renseignement avec exactitude du tableau de bord, Une utilisation du tableur adaptée aux besoins de l'utilisateur.

5.5.3 Participation aux opérations de reporting

Données	Savoirs associés	Limites
- Idem 5.5.2.	Principes de remontée des comptes (reporting)	Les opérations de remontée des comptes suivent les procédures internes en vigueur dans l'organisation.
Compétence		Résultats attendus
Compléter et transmettre les tableaux de reporting.		L'identification des sources d'informations nécessaires au travail de reporting, La mise en œuvre de la (les) méthode(s) de reporting, L'exploitation des données de façon automatisée et reproductible.