



SORBONNE
GRADUATE
BUSINESS SCHOOL

— MASTER CONTRÔLE DE GESTION ET AUDIT ORGANISATIONNEL —

Programme détaillé



Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

2016
2017

UE 1 – Gouvernance des organisations

Marion Soulerot, Maître de Conférences – IAE de Paris

Objectifs : Cette UE introductive est consacrée à la mise en perspective du contrôle et de l'audit au sein de l'organisation. Dans un premier temps, nous reviendrons sur la notion d'organisation, ses différentes formes, ses diverses instances de gouvernance ainsi que ses modalités de changement. Ce préambule permettra ensuite de présenter le cadre général de l'activité d'audit avant d'aborder différents thèmes liés au contrôle organisationnel.

Séances	Intervenants	Thèmes	Cas / Exercice	Manuel
1	Marion Soulerot	Introduction à l'UE et cadre général de l'organisation		Introduction et chapitre 1
2	Georges Chappotteau	Gouvernance des organisations		Première partie
3	Georges Chappotteau	Audit des organisations		
4	Georges Chappotteau	Audit des organisations		
5	Marion Soulerot	Introduction au contrôle	Cas Sac	Introduction et chapitre 1
6	Marion Soulerot	La relation contrôleur-contrôlé	Le centre hospitalier Miramont	Chapitres 4 et 5
7	Nathalie Lallemand-Stempak	Pouvoir, prise de décision et rationalité	Cas Coopic	Chapitres 1, 4 et 5
8	Nathalie Lallemand-Stempak	Structure, coordination et modes de contrôle	Cas Memoplay Cas Orpheus	Chapitre 3
9	Marion Soulerot	Les facteurs de contingence du contrôle	Cas Sep	Chapitres 2 et 3
10	Nathalie Lallemand-Stempak	Synthèse	Cas Crise financière	

Evaluation : L'évaluation globale pour ce module repose sur un contrôle continu (50%) et sur un examen final (50%).

- Contrôle Continu : préparation et restitution des études de cas
- Examen final

Manuel de référence :

N. Berland et Y. De Rongé, (2013), Contrôle de gestion – perspectives stratégiques et managériales, 2^{ème} édition, Pearson

Ouvrages complémentaires :

H. Bouquin, (2013), Le contrôle de gestion, 10^{ème} édition, PUF

H. Bouquin, (2011), Les fondements du contrôle de gestion, 4^{ème} édition, PUF

UE 2 – Information financière

Philippe TOURON, Professeur – Université de Tours

Objectifs : Cette unité d'enseignement doit permettre aux étudiants d'acquérir les connaissances comptables nécessaires à la compréhension de la représentation de la performance financière, et les modalités encadrant sa représentation, afin d'en comprendre les contraintes et les possibilités.

A la fin du cours les participants :

Connaissent les enjeux des IFRS pour la lecture des états financiers

Peuvent comparer les états financiers de différentes entreprises issues de différents pays (notamment US GAAP versus IFRS)

Éventuellement, le cas échéant, sont capables d'obtenir un éclairage sur la stratégie de l'entreprise à travers la lecture des états financiers.

L'unité s'organise autour de trois objectifs principaux :

La compréhension des modalités d'élaboration des états financiers en normes internationales par le biais d'une approche sectorielle, afin d'appréhender les enjeux de la représentation de la performance en normes internationales ;

L'intégration des différences avec les autres référentiels (Référentiel français et US GAAP) afin de pouvoir comparer les états financiers des entreprises multinationales issues de différentes zones géographiques (Amérique, Europe, Asie) ;

Compte tenu du volume horaire imparti, ces notions seront illustrées par la présentation des caractéristiques et des conséquences les plus importantes du dispositif IFRS

Séances	Intervenant	Thème	Cas / Exercice	Manuel
0	Auto-apprentissage	Prérequis*		Introduction générale
1	Philippe Touron	Organisation pédagogique du module. Format des états financiers		Chapitres 1
2	Philippe Touron	Articulation des états financiers	CAS ART	Chapitre 2
3	Philippe Touron	Les actifs corporels en IFRS	CAS DEP	Chapitre 3 & 4
4	Philippe Touron	Les actifs incorporels en IFRS	CAS R&D	Chapitre 3 & 4
5	Jacques Foulhouze	Consolidation 1		
6	Jacques Foulhouze	Consolidation 2		
7	Jacques Foulhouze	Consolidation 3		
8	Philippe Touron	Les passifs non financiers	CAS	Chapitre 6

9	Philippe Touron	Les instruments financiers	CAS	Chapitre 5
10	Philippe Touron	Synthèse		Tous les chapitres

***Prérequis : les étudiants doivent avoir assimilé l'introduction générale du manuel (page 1 à 34) avant le début du cours.**

Le déroulement des séances repose sur une préparation significative des thèmes étudiés, afin de pouvoir consacrer les heures de présence collective à la question de la mise en œuvre des notions et principes comptables.

EVALUATION DU MODULE

Le module sera évalué pour moitié par contrôle continu, pour moitié lors d'un examen final. Le contrôle continu sera évalué sur la base :

De la participation et de l'implication dans le processus pédagogique, notamment des cas traités en classe ;

Un dossier réalisé en équipe (une note individuelle et une note collective)

L'examen final comportera des cas et/ou des questions de réflexion. Tous les documents sont autorisés, à l'exception des ordinateurs, téléphones et tablettes.

L'ouvrage de référence est le suivant :

B. Colmant, P. Michel et H. Tondeur Les normes IAS-IFRS : Une nouvelle comptabilité financière. Pearson.

Ouvrages conseillés pour compléter la mallette

- Comptabilité et analyse financière - Une perspective globale de Hervé Stolowy, Michel Lebas, Yuan Ding et Georges Langlois
- J. Dunn and M. Stewart. Advance Financial Reporting and Analysis. Wiley 2014
- E. Thuélin Analyse financière : Groupes et IFRS Economica 2014
- W. Dick, F. Missonier-Piera Comptabilité Financière en normes IFRS, Pearson – 3° Edition
- J. François Casta, Bernard Colasse : La juste valeur – Enjeux techniques et politiques, Economica, 2001
- Bernard Colasse : Comptabilité générale 9ème édition, Economica, 2005
- Stéphane Lefrancq, Brigitte Oger : Lire les états financiers, Presses Universitaires de France, Quadrige, 2009
- N. Antill et K. Lee. Companies Valuation Under IFRS. Harrison House Publishing 2005

INTERVENANTS

Jacques FOULHOUZE, Expert-Comptable et Commissaire aux Comptes

Philippe TOURON, Professeur des Universités

UE 3 – Référentiels d'audit

Georges Chappotteau

Maître de Conférences associé, Consultant en gestion des risques et contrôle interne

Objectifs :

Cette UE consacrée à la maîtrise des risques et au contrôle interne vise à fournir à l'étudiant la compréhension de la démarche générale de la gestion des risques par approche aussi bien interne qu'externe. Dans le cadre notamment de l'approche COSO, les différents intervenants exposent les techniques utilisées pour l'évaluation et la maîtrise des risques.

La première partie s'attachera à présenter le traitement du risque, son identification et son suivi au travers d'outils pratiques (analyse causes conséquences, cartographie des risques)

La seconde partie est plus particulièrement dédiée aux missions des auditeurs externes, dans une logique d'appréciation des risques et des procédures de contrôle interne.

Séances	Intervenants	Thèmes	Cas / Exercice	Manuel
1	Georges Chappotteau	Introduction à la gestion des risques, Définitions, Typologies, Classification		
2	Georges Chappotteau	Présentation des travaux de groupe (contrôle continu). Analyse d'un incident cas réel en entreprise sur la base d'articles de presse		
3	Georges Chappotteau	Le contrôle interne comme facteur puissant de réduction des risques		
4	Georges Chappotteau	Le cercle vertueux de la gestion des risques : approche quantitative et qualitative (cartographie des risques). Finalités de la maîtrise des risques : le plan d'action globale d'amélioration sur le contrôle interne		
5	Georges Chappotteau	Suivi et reporting du risque. Stratégie de la communication sur les risques : exemple appliqué aux rapports annuels : enjeux pour les différents acteurs Présentation finale des travaux de groupes		
6	Olivier Cretté	L'audit externe (commissariat aux comptes) : contexte légal et réglementaire, cadre déontologique et normatif		
7	Olivier Cretté	Présentation des outils de base de l'auditeur externe et théorie des risques		
8	Olivier Cretté	Analyse du contrôle interne et restitution des constats		
9	Olivier Cretté	Test de substance, phase de bouclage et rédaction des rapports		
10	Olivier Cretté	Problématiques d'évaluation par type de mission, risques liés aux fusions-acquisitions (commissariat à la fusion, <i>due diligence</i>) et opérations de marché (expertise indépendante) Présentation finale des travaux de groupes		

Evaluation : L'évaluation globale pour ce module repose sur un contrôle continu (50%) et sur un examen final (50%).

- Contrôle Continu
- Examen final

Bibliographie :

- Henri-Pierre MADERS, Jean-Luc MASSELIN, Contrôle interne des risques, Eyrolles 2009.
- Benoît PIGE, Audit et contrôle interne, EMS, 3^{ème} édition 2010. (ouvrage mallette pédagogique)
- Michel Henry BOUCHET et Alice GUILHON, Intelligence économique et gestion des risques, Pearson Education, juin 2007.
- Catherine VERET, Richard MEKOUAR, Fonction Risk Manager, Dunod 2005.
- Price Waterhouse Coopers, Landwell & Associés et IFACI, Le management des risques de l'entreprise, Editions d'Organisation (Coso II), 2005.
- Price Waterhouse Coopers et IFACI, La pratique du contrôle interne, Editions d'Organisation (Coso), 2002.
- Le contrôle interne, Expert Comptable Media, 2004.
- Jean LE RAY, "Gérer les risques Pourquoi / Comment ?", AFNOR.

UE 4 – Analyse Financière

Ydriss Ziane, Maître de Conférences – IAE de Paris

Objectifs : Ce module vise à restituer les objectifs et les enjeux de l'analyse financière et de l'évaluation des entreprises. La première partie s'attachera à faciliter le maniement des principaux concepts, outils et techniques de l'analyse financière, à dégager, à partir des états financiers et à l'aide d'informations complémentaires, un diagnostic financier et à réfléchir à l'évolution des outils dans un contexte de complexité et d'instabilité. La deuxième partie s'intéressera à la question de l'évaluation des entreprises. Elle présentera les principes et méthodes de l'évaluation. Elle illustrera par des applications la complémentarité des approches et la manière dont il est possible de traiter l'ambiguïté fondamentale des problèmes de valorisation.

Séances	Intervenant	Thème	Cas / Exercice	Manuel**
1	Ydriss Ziane	La démarche de l'analyse financière	Cas 1	Première partie
2	Ydriss Ziane	Approches économiques de la liasse	Cas 2	Première partie
3	Ydriss Ziane	Le diagnostic financier 1	Cas 3	Première partie
4	Ydriss Ziane	Le diagnostic financier 2	Cas 4	Première partie
5	Bertrand Larcena	De l'analyse financière à l'évaluation des sociétés	Rappels	Seconde partie
6	Bertrand Larcena	Evaluation financière, approche théorique	Modélisation	Seconde partie
7	Bertrand Larcena	Approche stratégique d'opérations de marché	Cas 1	Seconde partie
8	Bertrand Larcena	Approche financière d'opérations de marché	Cas 2	Seconde partie
9 et 10	Bertrand Larcena	Approches combinées d'opérations de marché	Cas 3	Seconde partie

Evaluation :

- Contrôle de rendus et participation : 25 %
- Examen : deux cas : 50%

Manuel:

- JP. Lahille et F. Diesting (2013), Analyse Financière, Aide-mémoire, Dunod (mallette)
- S. Parienté (2010), Analyse financière et évaluation d'entreprise, Pearson Education
- F. et L. Farriaux (2014), Générer du cash, Eyrolles

UE 5 – Mesure de la performance

Olivier de La Villarmois, Professeur – IAE de Paris

Objectifs : Cette UE « Mesure de la performance » vise à présenter les différents outils de pilotage utilisés en contrôle de gestion en insistant sur les aspects méthodologiques, les fondements et limites de ces outils. Les enseignements analyseront les apports des différents outils notamment au regard de la prise de décision dans les organisations.

Séances	Intervenant	Thème	Cas / Exercice	Manuel
1	Olivier de La Villarmois	Quels coûts pour quelles décisions ? Les objets de coûts Les utilisations Les méthodes Les difficultés de mise en œuvre		Chapitres 8 La méthode des coûts complets Chapitre 11 Les coûts de revient partiels et l'aide à la décision
2	Olivier de La Villarmois	L'ABC ou une relecture de la méthode des centres d'analyse	Cas de synthèse – Laforgue 2	Chapitre 10 Les coûts à base d'activité (sections 1 à 4)
3	Olivier de La Villarmois	Restitution du cas de synthèse Une évolution de l'ABC : le TDABC	Cas Corra Cas Site	Chapitre 10 Les coûts à base d'activité (section 5)
4	Olivier de La Villarmois	Les analyses de la sous activité	Cas Nord-Sud	Chapitre 9 Les aménagements au coût de revient complet (section 1)
5	Olivier de La Villarmois	La méthode UVA	Cas Bob	Chapitre 9 Les aménagements au coût de revient complet (section 4)
6	Marion Soulerot	La planification dans l'organisation L'élaboration des budgets		Chapitre 13 La construction des budgets et le système budgétaire
7	Marion Soulerot	Du budget au contrôle budgétaire		Chapitre 13 La construction des budgets et le système budgétaire
8	Marion Soulerot	Introduction au cas Stet	Cas Stet	Chapitre 15 Le budget et ses critiques, de la réforme à la suppression

9	Franck Zerafa	Les tableaux de bord	Cas Deline	Chapitre 19 Le reporting et le pilotage de la performance grâce aux tableaux de bord (sections 1 et 2)
10	Franck Zerafa	Le balanced scorecard	Cas Deline	Chapitre 19 Le reporting et le pilotage de la performance grâce aux tableaux de bord (sections 3)

Evaluation :

- Animation des cas : 20 %
- Rédaction d'une note de synthèse présentant le système de costing de son entreprise : 30 % (par groupe de deux au maximum)
- Examen : 50%

Manuel :

- Berland N., de Rongé Y. Contrôle de gestion – Perspectives stratégiques et managériales 2ème édition Pearson 2013

UE 6 - Management stratégique

Pierre Garaudel, Maître de Conférences – IAE de Paris

Objectifs :

- Présenter les principaux concepts et outils du management stratégique
- Comprendre les différents choix et manœuvres stratégiques qu'une organisation peut prendre, à la fois au plan de la stratégie de groupe et de la stratégie d'activité
- Montrer les liens étroits entre les problématiques stratégiques et organisationnelles
- Appréhender les enjeux du contexte économique et compétitif actuels et leurs incidences sur les orientations stratégiques des organisations

Séances	Intervenant	Thème	Cas	Manuel
Séance 1	Pierre Garaudel	- Introduction à la stratégie - Segmentation stratégique - Concepts centraux d'analyse économique de l'environnement et du secteur	- BIC - ZODIAC	Introduction Chapitres 1 et 2
Séance 2	Pierre Garaudel	- Analyse de l'intensité concurrentielle - Cartes et groupes stratégique	- VALEO - SECTEUR DU TRANSPORT AERIEN DE PASSAGERS	Chapitre 3
Séance 3	Pierre Garaudel	- Facteurs Clés de Succès - Chaîne de valeur	- SMARTBOX	Chapitre 3
Séance 4	Pierre Garaudel	- Ressources et compétences - Analyse SWOT	- SANOFI	Chapitre 3
Séance 5	Pierre Garaudel	- Matrices de portefeuille d'activité - Démarche stratégique centrée sur la création de valeur	- ACCOR	Chapitre 3
Séance 6	Didier Chabaud	Les orientations stratégiques business	- RYANAIR	Chapitre 4
Séance 7	Didier Chabaud	-Les orientations stratégiques corporate	- BONDUELLE - SCHNEIDER	Chapitre 5
Séance 8	Didier Chabaud	- La mise en œuvre de la stratégie	- EDF-SUEZ (ENGIE)	Chapitres 6
Séance 9	Didier Chabaud	La gestion du changement stratégique : les structures, les processus, l'organisation. Exercices les équipes, l'animation des hommes, la culture	- ATLAS	Chapitres 7 et 8
Séance 10	Didier Chabaud	L'application des outils de l'analyse stratégique aux entreprises des participants		Chapitres 1 à 8

Evaluation :

L'évaluation globale pour ce module repose sur un contrôle continu et sur un examen final.

Contrôle Continu : contrôle écrit en séance, préparation des cas, note d'analyse stratégique sur l'entreprise de l'étudiant

Examen final : un cas à traiter (disposition de l'ouvrage de référence et des notes de cours)

Manuel :

J.P. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni «Management stratégique» 9^{ème} édition Vuibert 2013

UE 7 – Pilotage de la performance

Damien Mourey, Maître de Conférences – IAE de Paris

Objectifs :

Le module de pilotage de la performance a pour vocation de compléter la formation de contrôleurs de gestion opérationnels, notamment en structurant des connaissances déjà acquises et en analysant les développements actuels du pilotage des organisations. Pour cela, les enseignements du module pilotage de la performance visent à apporter aux étudiants un ancrage théorique solide, ainsi que des méthodes d'intervention, pour leur permettre d'évoluer dans des contextes différents et changeants et à relier en permanence ces acquis conceptuels et méthodologiques aux réalités quotidiennes de la vie des organisations. Cet objectif est notamment assuré par la mixité du corps enseignant qui comprend des universitaires et des professionnels et par les différentes études de cas qui seront proposées.

Séances	Intervenants	Thèmes	Cas / Exercice	Manuel
1	Damien Mourey	Le contrôle des investissements		
2	Damien Mourey	Les prix de cession interne		
3	Frédéric Gautier	Le pilotage économique des projets		
4	Frédéric Gautier	La rentabilité des projets et le pilotage des risques		
5	Olivier de La Villarmois	Les grandes théories de contrôle		
6	Olivier de La Villarmois	Gestion stratégique des coûts		
7	Marion Soulerot	Pilotage de la performance opérationnelle : approche par les programmes		
8	Marion Soulerot	Pilotage de la performance opérationnelle : approche par les programmes		
9	Elisabeth Albertini	Pilotage de la performance RSE		
10	Elisabeth Albertini	Contrôle de gestion « vert »		

Méthodes pédagogiques :

La formation s'articule autour de 10 séances de 3 heures. Chacune des séances vise à présenter des problématiques actuelles du contrôle de gestion sous forme d'exposés de l'enseignant, de lectures sélectionnées et d'études de cas. Les discussions collectives doivent permettre la mise en perspective de l'expérience acquise par les étudiants. Une séance de synthèse est consacrée à la présentation par les étudiants d'un dossier d'analyse sur les systèmes de contrôle de gestion d'une organisation particulière.

Bibliographie :

H. Bouquin (1997), *Les Fondements du contrôle de gestion*, PUF

R. Demeestere, P. Lorino, N. Mottis (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Dunod

Intervenants :

- **Olivier de La Villarmois**, Professeur, IAE de Paris
- **Damien Mourey**, Maître de Conférences, IAE de Paris
- **Frédéric Gautier**, Professeur, IAE de Paris
- **Marion Soulerot**, Maître de Conférences, IAE de Paris
- **Elisabeth Albertini**, Maître de Conférences, IAE de Paris

Evaluation : L'évaluation globale pour ce module repose sur un contrôle continu (50%) et sur un examen final (50%).

- Contrôle Continu
- Examen final

UE 8 – Maîtrise des risques et audit opérationnel

Georges Chappotteau

Maître de Conférences associé, Consultant en gestion des risques et contrôle interne

Objectifs : L'Audit constitue le 3ème niveau de contrôle interne et de maîtrise des risques et à ce titre occupe dans l'entreprise une place prépondérante. L'objectif de cette UE est de présenter de manière pratique, à la fois les techniques et les méthodes d'audit, avec un focus particulier sur l'audit des Systèmes d'Informations.

Les différentes séances permettront dans un premier temps, au travers de différents témoignages de praticiens de rappeler le rôle de l'auditeur dans l'environnement du contrôle interne, d'aborder l'organisation de la fonction, et de décrire les différentes étapes opérationnelles d'une mission d'audit.

Sur cette base, un focus particulier sera établi sur l'importance de l'audit des SI par la mise en perspective de la place stratégique des SI dans l'entreprise et de son enjeu sociétal. Cette approche sera illustrée par la présentation des référentiels clés d'audit des SI (COBIT, IFACI, GTAG) et par des témoignages de l'audit stratégique et plus opérationnel.

Séances	Intervenants	Thèmes	Cas / Exercice	Manuel
1	G. Chappotteau	La gouvernance de l'audit dans l'entreprise : organisation de la fonction		
2	G. Chappotteau	Le profil de l'auditeur dans le dispositif de maîtrise des risques : liens et coordination avec les autres fonctions		
3	C. Serfaty	Le déroulé de la mission d'audit (1) : Phase de préparation	Travaux de groupe	
4	C. Serfaty	Le déroulé de la mission d'audit (2) : Phase d'investigations	Travaux de groupe	
5	C. Serfaty	Le déroulé de la mission d'audit (3) : Phase de finalisation du rapport d'audit	Travaux de groupe	
6	C. Serfaty	Synthèse et bonnes pratiques de la mission d'audit	Travaux de groupe	
7	P. Eynaud	Enjeux Stratégique et sociétal de l'audit des SI		
8	P. Eynaud	Présentation des principaux référentiels d'audit des SI (1)		
9	P. Eynaud	Présentation des principaux référentiels d'audit des SI (2)		
10	P. Eynaud	Présentation des principaux référentiels d'audit des SI (3)		

Evaluation : L'évaluation globale pour ce module repose sur un contrôle continu (50%) et sur un examen final (50%).

- Contrôle Continu : préparation et restitution des études de cas
- Examen final

UE 9 – Pratique de l’entreprise et méthodes d’analyse

Cours JB

Olivier de LA VILLARMOIS, Professeur – IAE de Paris

Objectifs : Au travers de cette UE « pratique de l’entreprise et méthodes d’analyse » l’étudiant sera sensibilisé à la recherche en sciences de gestion qu’il mettra en œuvre lors de la réalisation de son mémoire. Le mémoire vise à développer des compétences spécifiques en fonction des centres d’intérêt de l’étudiant et de son projet professionnel.

Cette UE comprend également un séminaire d’intégration et un séminaire international qui permettent d’accroître la cohérence du groupe. Au surplus, le séminaire international permet de découvrir l’environnement économique d’un autre pays européen, de travailler en anglais et d’aborder des problématiques managériales.

Séances	Intervenant	Thème	Cas / Exercice	Manuel
2 jours	Olivier de La Villarmois	Séminaire d’intégration	Simulation de gestion : Robotix	-
5 jours	Equipe pédagogique du partenaire (AESE Lisbonne)	Séminaire international Etudes de cas, conférences et visite d’entreprise		Lectures fournies un mois avant le séminaire
6 séances de 3 heures	Olivier de La Villarmois	Mémoire Méthodologie du mémoire et tutorat		Lectures choisies en fonction des sujets de mémoire

Evaluation :

100% : soutenance du mémoire en présence de l’encadrant et un autre membre de l’équipe pédagogique (20 minutes de présentation suivies d’un échange avec les membres du jury).

Manuel :

- Pas de manuel de référence. Des articles tirés de revues académiques seront commentés.

UE 9 – Pratique de l’entreprise et méthodes d’analyse Cours SOIR

Olivier de LA VILLARMOIS, Professeur – IAE de Paris

Objectifs : Au travers de cette UE « pratique de l’entreprise et méthodes d’analyse » l’étudiant sera sensibilisé à la recherche en sciences de gestion qu’il mettra en œuvre lors de la réalisation de son mémoire. Le mémoire vise à développer des compétences spécifiques en fonction des centres d’intérêt de l’étudiant et de son projet professionnel.

Séances	Intervenant	Thème	Cas / Exercice	Manuel
Séance 1 (3 heures)	Olivier de La Villarmois	Méthodologie du mémoire		Support mis en ligne
Séances 2 à 6 (5 fois 3 heures)	Olivier de La Villarmois	Chaque séance sera structurée en deux temps : <ul style="list-style-type: none">• point sur l’avancement des mémoires (tour de table) ;• discussion d’articles académiques.		Lectures choisies en fonction des sujets de mémoire

Evaluation :

100% : soutenance du mémoire en présence de l’encadrant et un autre membre de l’équipe pédagogique (20 minutes de présentation suivies d’un échange avec les membres du jury).

Manuel :

- Pas de manuel de référence. Des articles tirés de revues académiques seront commentés.