DCG

DIPLOME DE COMPTABILITE ET DE GESTION

GUIDE PEDAGOGIQUE 2026 ET SUJETS ZERO

ACCOMPAGNEMENT A LA REFORME DU DCG 2025

Conforme au programme officiel publié au Bulletin Officiel de l'Éducation Nationale (Arrêté du 4 août 2025)

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'ESPACE

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES Conseil national

CNCC COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

L'ordre des experts-comptables a participé et soutenu les réunions des groupes de travail constitués par les présidents de jury, par UE et par diplôme, au dernier trimestre 2024 et au premier semestre 2025. Ces réunions ont permis de mener un travail en totale coordination, avec pour objectif premier d'atteindre la plus grande cohérence et la meilleure articulation entre les programmes des différentes UE, mais également plus globalement entre les deux diplômes DCG et DSCG. Par ailleurs, l'élaboration d'un référentiel de compétences professionnelles par le Conseil national adossé aux nouveaux besoins des cabinets a aidé ces groupes de travail dans leurs réflexions sur les évolutions à donner aux programmes, rendues nécessaires par les profondes mutations que traversent les cabinets et qui renforcent le rôle d'accompagnement des cabinets auprès de leurs clients. L'ordre des experts-comptables salue cet immense travail réalisé en totale concertation et dans un climat de confiance mutuelle avec le ministère, les enseignants et les professionnels impliqués dans ce projet, au service de la qualité des diplômes comptables supérieurs.

Après la publication des nouveaux programmes fin août 2025 et des nouvelles fiches RNCP, le temps est désormais venu de la mise en application à compter du 1er septembre 2026. Pouvoir atteindre les objectifs de cette réforme ambitieuse des diplômes DCG et DSCG, 20 années après leur création, nécessite d'adapter l'enseignement pour permettre une approche davantage encore fondée sur les compétences.

Le présent guide pédagogique a pour objectif d'accompagner cette évolution, en fournissant des clés de compréhension des nouveaux référentiels, notamment au regard de la nécessaire articulation des différentes compétences et des connaissances associées. Il propose également un ensemble de ressources et d'outils de nature pédagogique à destination des enseignants, enseignants-chercheurs et formateurs, charge à eux de s'en saisir comme ils le souhaitent.

Le guide pédagogique comporte également pour chaque UE des sujets zéros, qui n'ont pas vocation à être modélisants, mais proposent des exemples qui permettent d'évaluer les compétences des nouveaux référentiels. Les sujets zéro proposés peuvent reprendre la base des sujets de la session 2025, afin d'illustrer très concrètement la continuité entre l'ancienne et la potentielle nouvelle épreuve et mettre en évidence les changements liés à la rénovation des programmes. Nous rappelons que le programme des épreuves du DSCG suppose connu celui du programme des épreuves du DCG, dans un continuum de formation solide qui prend davantage encore de sens dans le cadre de cette réforme de cohérence et de compétences.

Ce guide est l'aboutissement du travail entamé il y a deux ans par l'écriture des nouveaux référentiels. Il a été permis par l'engagement exceptionnel de l'ensemble des groupes de travail constitués. Nous les en remercions très sincèrement.

Pascal Castanet, Vice-président du CNOEC en charge de la formation
Mathieu Labbouz, Président du jury national du DCG
Jean-Luc Rossignol, Président du jury national du DSCG

Avertissement de lecture

Ce guide regroupe l'ensemble des UE, à l'exception de l'UE 12.

Chaque UE fournit une analyse du référentiel, des ressources et des outils pour enseigner et un exemple de sujet zéro avec son corrigé.
Les exemples, les outils ou les ressources pédagogiques fournis ne sont qu'indicatifs.

Le sujet zéro, les éléments de corrigé ou les grilles d'évaluation quand elles existent n'ont pas vocation à être modélisants. Ils n'engagent pas les auteurs des futurs sujets, qui pourront de fait différer sensiblement des exemples donnés ici. Il en est de même des grilles d'évaluation.

Les sujets zéro proposés peuvent reprendre la base des sujets de la session 2025, afin d'illustrer très concrètement la continuité entre l'ancienne et la potentielle nouvelle épreuve et mettre en évidence les changements liés à la rénovation du programme.

Remerciements aux contributeurs de ce guide pédagogique :

Elise Grosjean, Elise Milesi, Aline Sales, Marie-Edith Fayn, Céline Mansencal, Laure Bataille, Anaïs Brenot, Audrey Tremeau, Magali Lafont-Tetard, Nathalie Altet, Elise D'Hollander, Maud Courcier, Christine Ameloot, Gilles Meyer, Sophie Jamin-Billaud, Pascal Laine, Pierre Caumont, Josiane Coquet, Olivia Lenormand, Corine Gros, Stéphane Dang, Michael Manet, Benoît Mionnet, Alexandra Colpart, Olivier Catinaud, Marie Metairie, Analie Littière, Jérôme Georgel, Anne-Marie Bouvier, Sophie Meranger, Gaelle Castel, Jean-Louis Echeviller, Aurore Verdis, Rémi Dorat, François Muller, Audrey Rucar, Marie Teste, Laurent Pouzolles, Emmanuelle Pepe, Rachel Gaboriaud, Fanny Ziegelmeyer, Romaric Duparc, Stéphane Mazurie, Sophie Fryszman, Cédric Brunnarius, Fabrice Rusig, Catherine Bocquillon, Julien Deresse, Eric Galerne, Laurent Sigoigne, Audrey Steinmann, Alexis Fradetal

SOMMAIRE

UE1 – FONDAMENTAUX DU DROIT 10

GUIDE PEDAGOGIQUE 11

1. Le référentiel 11
   - *1.1. Structure du programme 11*
   - *1.2. L'essentiel de ce qui est modifié 12*
2. Les références pédagogiques pour l'enseignant 14
3. Des propositions de démarche pédagogique en classe 16
   - *3.1. Propositions d'activités visant l'acquisition des compétences méthodologiques transversales 16*
     - a. Compétence visée : Analyser et interpréter une documentation juridique 16
     - b. Compétence visée : effectuer et exploiter une veille juridique 17
     - c. Compétence visée : résoudre une situation juridique en utilisant un raisonnement structuré 18
     - d. Compétence visée : Résoudre une situation juridique en utilisant un raisonnement structuré 19
   - *3.2. Propositions d'activités centrées sur le programme de l'UE1 ..... 20*
     - a. Appréhender le contexte juridique en vigueur en droit privé 20
     - b. Qualifier la situation juridique du client 22
     - c. Appliquer le cadre juridique adapté à une situation professionnelle 22

SUJET ZERO 25

ELEMENTS DE CORRIGE 36

UE2 – DROIT DES AFFAIRES 54

GUIDE PEDAGOGIQUE 55

1. Le référentiel 55

1.1. Structure du programme 55

1.2. Des notions ajoutées ou retirées 57

2. Les références pédagogiques pour l'enseignant 58

3. Des propositions de démarche pédagogique en classe 59

3.1. Apprendre à repérer les erreurs, une pédagogie efficace 59

3.2. Atelier d'audit juridique 60

3.3. Atelier explication d'un contenu de communication 60

3.4. Rédiger une newsletter à destination de clients d'un cabinet d'expertise comptable 61

3.5. Faire concevoir un cas pratique par ses étudiants 61

3.6. Faire réfléchir les étudiants à la création d'une société 62

SUJET ZERO 63

ELEMENTS DE CORRIGE 76

UE3 – DROIT SOCIAL 87

GUIDE PEDAGOGIQUE 88

1. Le référentiel 88

2. Les références pédagogiques pour l'enseignant 91

3. Des propositions de démarche pédagogique en classe 94

3.1. Partie 1 - Appréhender le contexte juridique en vigueur en droit social 94

3.2. Partie 2 - Qualifier la situation juridique du client 96

3.3. Partie 3 - Appliquer le cadre juridique adapté à une situation professionnelle 98

SUJET ZERO 100

ELEMENTS DE CORRIGE 116

UE4 – DROIT FISCAL 132

GUIDE PEDAGOGIQUE 133

1. Le référentiel 133
1.1. Le nouveau programme : sa finalité 133
1.2. Le positionnement du diplômé DCG 133
1.3. Les conséquences sur le contenu du programme 133
1.4. Synthèse des évolutions 2025 vs 2018 134
2. Les références pédagogiques pour l'enseignant 136
2.1. Références institutionnelles et réglementaires 136
2.2. Ressources professionnelles et techniques 137
2.3. Ressources pédagogiques et didactiques 137
2.4. Focus sur les simulateurs 137
3. Des propositions de démarche pédagogique en classe 138
3.1. Repérage des différents impôts/taxes 138
3.2. Connaissance de l'administration fiscale locale 138
3.3. Mise en œuvre d'une veille fiscale : travail collaboratif sur quelques mois 139
3.4. Agenda fiscal 139
3.5. Exploitation d'outils de simulation 140

SUJET ZERO 141

ELEMENTS DE CORRIGE 159

UE 5 – ECONOMIE CONTEMPORAINE 172

GUIDE PEDAGOGIQUE 173
1. Le référentiel 173
2. Les références pédagogiques pour l'enseignant 208
3. Des propositions de démarche pédagogique en classe 210

SUJET ZERO 213

ELEMENTS DE CORRIGE 220

UE 6 – FINANCE D'ENTREPRISE 240

GUIDE PEDAGOGIQUE 241
1. Le référentiel 241

1.1. Le nouveau programme : sa finalité 241
1.2. Synthèse des évolutions 2025 vs 2018 244
2. Les références pédagogiques pour l'enseignant 264
3. Des propositions de démarche pédagogique en classe 265
3.1. Pistes de démarches pédagogiques 265
3.2. Conseils d'exploitation du référentiel 266

SUJET ZERO 267

ELEMENTS DE CORRIGE 287

UE 7 - MANAGEMENT 300

GUIDE PEDAGOGIQUE 301
1. Le référentiel 302
1.1. Introduction à l'UE 7 (Rappel du référentiel paru au BO n° 32 du 28 août 2025) 302
1.2. Evolutions et points d'attention du nouveau référentiel 303
2. Les références pédagogiques pour l'enseignant 328
3. Des propositions de démarche pédagogique en classe 329

SUJET ZERO 332

ELEMENTS DE CORRIGE 345

UE8 – SYSTEMES D'INFORMATION DE GESTION 397

GUIDE PEDAGOGIQUE 398
1. Le référentiel 398
1.1. Objectifs généraux et positionnement de l'UE8 398
1.2. Architecture générale du nouveau programme 398
1.3. Principales évolutions du référentiel 2026 au regard du programme 2019 399
1.4. Articulation avec le référentiel 2026 de l'UE5 du DSCG 400
2. Les références pédagogiques pour l'enseignant 425
3. Des propositions de démarche pédagogique en classe 428

4. Propositions de démarches pédagogiques dans le cadre des modules méthodologiques 434

SUJET ZÉRO 442

ELEMENTS DE CORRIGE 480

UE9 – COMPTABILITÉ 505

GUIDE PEDAGOGIQUE 506

1. Le référentiel 506

1.1. Un positionnement professionnalisant renforcé dès la première année 506

1.2. Une montée en compétence orientée vers le contrôle et la qualité de l'information financière 507

1.3. Une prise en compte affirmée des évolutions technologiques 507

1.4. Une répartition plus cohérente des contenus entre unités d'enseignement 507

2. Les références pédagogiques pour l'enseignant 511

3. Des propositions de démarche pédagogique en classe 511

SUJET ZERO 513

ELEMENTS DE CORRIGE 526

UE10 – COMPTABILITE APPROFONDIE 539

GUIDE PEDAGOGIQUE 540

1. Le référentiel 540

1.1. Finalités de l'enseignement de comptabilité 540

1.2. Principales évolutions du référentiel 541

1.3. Présentation du référentiel 542

2. Les références pédagogiques pour l'enseignant 560

3. Des propositions de démarche pédagogique en classe 560

SUJET ZERO 562

ELEMENTS DE CORRIGE 575

UE11 – CONTROLE DE GESTION 594

GUIDE PEDAGOGIQUE 595

1. Le référentiel 595
   - *1.1. Introduction 595*
   - *1.2. Les points importants et l'esprit du programme 596*
   - *1.3. La structuration du programme 596*
   - *1.4. Le cadrage et l'explicitation du référentiel 597*
   - *1.5. Informations complémentaires 609*
2. Les références pédagogiques pour l'enseignant 610
3. Des propositions de démarche pédagogique en classe 612
   - *3.1. Le métier de contrôleur de gestion 612*
   - *3.2. Mise en œuvre pratique d'outils et de méthodes sur tableur 612*
   - *3.3. L'intégration du numérique 612*
   - *3.4. Les différents contextes 613*

SUJET ZERO A 620

ELEMENTS DE CORRIGE A 636

SUJET ZERO B 651

ELEMENTS DE CORRIGE B 669

UE13 – COMMUNICATION PROFESSIONNELLE 691

GUIDE PEDAGOGIQUE 692

1. Le référentiel 692
2. Pistes pédagogiques et pratiques de référence 692
3. Les situations de communication 694

UE1 – FONDAMENTAUX DU DROIT

GUIDE PEDAGOGIQUE

1. Le référentiel

L'UE1 a pour objectif de permettre aux étudiants d'acquérir les compétences fondamentales en droit, de maîtriser le vocabulaire juridique adapté aux situations proposées et de se familiariser avec les principales sources et documentations juridiques.

Première unité d'enseignement du diplôme de comptabilité et de gestion, elle constitue le socle sur lequel s'appuiera l'acquisition des compétences requises dans les autres UE de droit, du DCG comme du DSCG.

L'objectif n'est pas tant de viser à des connaissances exhaustives que de développer une compréhension solide des notions de base et des méthodes de raisonnement juridique.

La progression et le découpage du programme en différentes parties revêtent un caractère indicatif. Chaque enseignant conserve sa liberté pédagogique pour en adapter l'organisation et le rythme. De même, les activités et références pédagogiques mentionnées dans le présent guide le sont à titre d'exemples, c'est pourquoi elles ne couvrent pas nécessairement l'ensemble du programme.

1.1. Structure du programme

Le programme de l'UE 1 a été conçu afin de permettre aux apprenants qui commencent le cursus de se familiariser avec les méthodologies juridiques. Certaines notions ont été basculées vers l'UE2 du DCG ou l'UE1 du DSCG afin de dégager le temps nécessaire à l'appréhension des compétences méthodologiques transversales aux différentes UE juridiques :

- Analyser et interpréter une documentation juridique
- Effectuer et exploiter une veille juridique
- Résoudre une situation juridique en utilisant un raisonnement structuré.

La notion de documentation juridique se conçoit dans un sens large avec l'étude de documents variés, à titre d'exemples : des arrêts, des articles de doctrine ou des extraits d'ouvrages, des règles de droit tels que lois, règlements, décrets ou des contrats (de vente, CGV, transactions, PV de conciliation/médiation, pacte de préférence…) ou tout autre document

qu'un candidat pourrait être amené à rencontrer dans un contexte professionnel.

Dans la conception du programme, il s'est également agi de renforcer l'adéquation des notions et des compétences avec les besoins de la profession, en lien avec le référentiel de compétences professionnelles élaboré par l'ordre des experts-comptables. L'apprenant doit commencer à se familiariser avec le rôle de conseil de l'expertise comptable pour le pilotage des organisations. Dans ce contexte, les compétences ont été recentrées en trois grands axes, et, si le nombre de compétences diminue en apparence (de 37 à 31), c'est notamment parce qu'elles ont été enrichies dans leur contenu pour devenir plus transversales et moins fragmentées (davantage de compétences de conseil plutôt que de compétences d'identification ; par exemple « Évaluer les conséquences du régime juridique applicable au couple sur le patrimoine » ou « Mesurer la portée d'un engagement contractuel »).

1.2. L'essentiel de ce qui est modifié

- Un transfert de savoirs vers l'UE2 du DCG

- Les notions de fonds de commerce et de bail commercial (programme de l'UE2 du DCG). Le fonds de commerce n'est pas à l'étude en tant que tel, mais il pourra être appréhendé en tant que bien dans le cadre de l'étude du patrimoine.

- Les principaux transferts de savoirs vers l'UE1 du DSCG :

- L'étude des principaux contrats se limite dorénavant aux contrats de vente et contrats de consommation en intégrant le contrat d'entreprise. Les autres contrats ne seront ainsi plus étudiés en DCG comme les contrats de crédit à la consommation ou tous les contrats liés au fonds de commerce comme la cession, la location-gérance, le nantissement ou le bail commercial qui seront étudiés en DSCG. Les contrats de dépôts bancaires, les contrats de crédits aux entreprises tels que les contrats de prêt, escompte, affacturage et crédit-bail mobilier ne seront pas étudiés dans l'UE1 mais le mécanisme sera vu en comptabilité (UE9) et en DSCG pour la partie juridique. La réduction du champ d'étude des contrats doit permettre de mieux analyser ces documents juridiques en pratique pour se familiariser avec leur rédaction et leur compréhension.

- Les sûretés non contractuelles telles que les privilèges seront étudiées en DSCG.

- La responsabilité du fait d'autrui spécifique aux artisans du fait de leurs apprentis ne sera plus étudiée dans le programme réformé, cette notion étant développée en DSCG. Ce glissement permet de focaliser l'étude de la responsabilité pour autrui sur la responsabilité du commettant du fait de ses préposés.

- Les principaux ajouts dans le programme de l'UE1 : l'étude de nouvelles notions doit permettre de développer les compétences de conseil :

- Évaluer les conséquences du régime juridique applicable au couple sur le patrimoine : l'étude de la situation de concubinage a été intégrée au programme aux côtés de l'étude du mariage et du PACS quant aux conséquences de l'activité du commerçant sur le patrimoine du couple.
- Décrire le processus de réalisation des formalités de la création d'une entreprise individuelle : cette partie totalement nouvelle et pratique a été intégrée dans le programme réformé.
- Analyser les prérogatives du propriétaire, du nu-propriétaire, de l'usufruitier et des indivisaires : la notion d'indivision a été rajoutée au programme même si son étude n'a pas à être approfondie.
- Identifier les attributs de la personne juridique : il est intégré l'étude des droits extra-patrimoniaux dans le nouveau programme à côté des droits patrimoniaux. L'objectif n'est pas de connaître la liste exhaustive des droits extrapatrimoniaux mais de savoir les identifier dans une situation donnée, les caractériser par opposition aux droits patrimoniaux et comprendre les conséquences juridiques de la violation d'un droit extrapatrimonial.

- La délimitation de certaines notions :

- Caractériser la règle de droit : Afin de bien cerner et définir une règle de droit, la comparaison se limite désormais à comparer la règle de droit à la règle de morale, il n'est donc plus fait référence à une comparaison avec la règle d'éthique.
- Distinguer les différentes sources du droit : Le programme ne fait plus explicite mention de la schématisation du processus de l'élaboration législative. De même, seule la loi ordinaire est à aborder, il n'est plus fait référence aux différents types de lois qui pourront être explicitées en DSCG mais seulement à la distinction entre lois impératives et supplétives.
- Déterminer la juridiction compétente dans un litige de droit privé : il n'y a pas à étudier le tribunal des conflits et les voies de recours sont désormais limitées à l'appel et au pourvoi. Les auxiliaires de justice comme liste théorique des professions judiciaires ne sont plus abordées dans un point particulier mais seront évoquées au travers de plusieurs compétences du nouveau programme de l'UE1.
- Vérifier les conditions de recevabilité de l'action en justice : la liste des grands principes européens et français de la justice n'est plus étudiée pour focaliser les savoirs sur la faculté d'une action en justice par une personne en particulier dans un contexte donné. Les actions de groupe ou recours collectifs ne sont pas à l'étude.

- Distinguer les modes judiciaires de résolution des litiges des modes alternatifs : la transaction comme mode alternatif a été intégrée dans la première partie du programme (même si le contrat sera abordé dans la troisième partie du programme). La fréquence de ce type d'accord en pratique justifie son étude préalablement à toute tentative de résolution des litiges impliquant un tiers aux parties.
- Analyser la capacité d'une personne à accomplir un acte juridique dans une situation donnée : le régime de la sauvegarde n'est plus à l'étude. L'accent est dorénavant porté aux conditions d'ouverture et de fonctionnement de la curatelle et de la tutelle sans avoir à choisir le régime le plus adapté à une personne placée dans un contexte donné.
- Évaluer les risques patrimoniaux de l'exercice d'une activité professionnelle par un entrepreneur individuel : il est intégré l'étude de la renonciation à la protection par l'entrepreneur individuel et le formalisme associé à cette renonciation, lourde de conséquences pour la protection du patrimoine de l'entrepreneur.

2. Les références pédagogiques pour l'enseignant

Cette section recense à titre indicatif des références pédagogiques susceptibles d'éclairer ou d'illustrer certaines compétences du programme. Il convient toutefois de rappeler à d'éventuels candidats qui liraient ce guide l'importance d'utiliser des sources fiables, présentant des garanties scientifiques sérieuses et à jour.

■ Manuels

Tous les manuels à destination des étudiants de DCG et tous les manuels de droit avec des contenus pratiques (et non seulement tournés sur l'analyse théorique et doctrinale) sur les disciplines :

- Introduction au droit
- Droit des personnes et de la famille
- Droit des biens
- Droit commercial
- Droit de la propriété intellectuelle
- Droit des contrats et de la responsabilité

■ Ressources en ligne :

- Sites officiels et institutionnels :

https://www.legifrance.gouv.fr/	Site qui assure l'accès à tous les codes, conventions collectives, lois et décrets depuis 1978 ainsi qu'à la

	jurisprudence judiciaire, constitutionnelle et administrative.
https://www.journal-officiel.gouv.fr/	
https://www.service-public.fr/	Site de l'administration française
https://justice.gouv.fr/	Site du ministère de la justice pour un accès à des documentations, thèmes d'actualité, chiffres ou vidéos.
https://www.vie-publique.fr/	Site réalisé par la Direction de l'information légale et administrative rattachée au premier ministre.
https://www.courdecassation.fr/	
https://www.senat.fr/	
https://www.assemblee-nationale.fr/	
https://www.conseil-constitutionnel.fr/	
https://qpc360.conseil-constitutionnel.fr	
https://www.conseil-etat.fr/	
https://www.economie.gouv.fr/dgccrf	Site ministériel, catégorie DGCCRF en particulier les fiches pratiques.
https://www.inc-conso.fr/	
https://www.inpi.fr/	
https://www.cnil.fr/fr	

- Sites sur l'Union Européenne et sur la CEDH

https://europa.eu/european-union/index_fr	Site portail
https://curia.europa.eu/jcms/jcms/j_6/fr/	Site de la CJUE
https://ec.europa.eu/commission/index_fr	
https://www.touteleurope.eu/	
https://www.echr.coe.int/	Site de la Cour Européenne des Droits de l'Homme

- Sites d'actualité juridique et d'éditeurs

https://www.village-justice.com/articles/	Site d'actualité juridique régulièrement mis à jour par des praticiens du droit.
https://boutique.efl.fr/	Site des éditions Francis Lefebvre qui donne accès à des ressources gratuites tels que des dossiers spéciaux, livres blancs et webinars.
https://www.efl.fr/actualite	Accès aux articles d'actualité juridique, à des vidéos et podcast ainsi qu'à l'abonnement gratuit à la newsletter « La quotidienne ».

https://www.lexisveille.fr/	
https://actu.dalloz-etudiant.fr/	
https://www.dalloz.fr/avocats/	
https://www.lepetitjuriste.fr/	
https://www.leclubdesjuristes.com/	
https://www.juriguide.com/	
https://bpifrance-creation.fr/enseignant	La rubrique « boîte à outils » permet l'accès à des ressources pédagogiques (études de cas, fiches, vidéos, BD, jeux…).
https://www.legalis.net/	L'actualité du droit des nouvelles technologies.
https://lessurligneurs.eu	Média d'actualité qui a une rubrique « legal checking » gratuite rédigée par des professeurs de droit.

- Dictionnaire en ligne

https://www.dictionnaire-juridique.com/	Définitions de termes juridiques classés par ordre alphabétique.

3. Des propositions de démarche pédagogique en classe

L'UE1 représente un enseignement fondamental et structurant, constituant le socle des apprentissages méthodologiques pour les unités d'enseignement juridiques ultérieures. En cohérence avec cet objectif, cette partie a été conçue en deux temps. Elle propose en premier lieu des activités destinées à l'acquisition de compétences transversales communes à l'ensemble des UE juridiques, applicables à divers thèmes du programme. Dans un second temps, elle présente des propositions d'activités plus spécifiquement centrées sur le programme de l'UE1.

3.1. Propositions d'activités visant l'acquisition des compétences méthodologiques transversales

a. Compétence visée : Analyser et interpréter une documentation juridique

- Comprendre et reformuler la procédure, les faits, les prétentions, les moyens, la problématique juridique, la solution et la portée.
- Développer des compétences de travail collaboratif, de synthèse et de prise de parole.

- Relier l'arrêt à une notion du programme (personne juridique, patrimoine, capacité, organisation judiciaire, preuve, etc.).

Activité proposée : décrypter un arrêt

Durée	1h30 à 2h
Format	Groupes de 3 à 5 étudiants
Rendu	Présentation orale de 5 minutes par groupe
Support	Un arrêt de la Cour de cassation différent pour chaque groupe (ou le même si comparaison souhaitée).

Cette activité peut faire l'objet d'une pédagogie différenciée avec des arrêts plus ou moins simples à analyser selon le degré d'acquisition de la compétence repéré chez les étudiants.

Étape 1 – Répartition et distribution des arrêts (5 min)

Étape 2 – Travail en groupe (40-50 min)

Chaque groupe remplit une fiche d'analyse guidée (faits, procédure, prétention des parties, moyens du pourvoi, réponse et motifs de la Cour de cassation). Puis les étudiants doivent faire le lien avec le cours (quelle notion de cours est illustrée et en quoi cet arrêt est important pour les praticiens).

Étape 3 – Préparation d'un support oral (10 min)

Chaque groupe prépare un schéma ou diaporama 3 diapositives max (facultatif) et se prépare pour présenter à l'oral. Cette activité peut être évaluée sur la compréhension globale de l'arrêt, la qualité du raisonnement exposé, la pertinence et la qualité de la prestation orale.

Étape 4 – Bilan collectif (10 min)

Reprendre les erreurs fréquentes (procédure mal comprise, confusion moyens/question juridique), les points communs et différences dans les arrêts, la portée juridique de certains arrêts.

b. Compétence visée : effectuer et exploiter une veille juridique

- Rechercher une information juridique pertinente et fiable.
- Sélectionner, résumer, vérifier et classer l'information.

- Présenter une veille sous une forme exploitable (fiche, tableau, carte mentale).
- Dégager la portée pratique de l'actualité juridique trouvée.
- Développer les compétences orales (présentation, synthèse, argumentation).

Durée	1h30 à 2h
Format	Groupes de 3-4 étudiants
Rendu	• une fiche de veille structurée, • une présentation orale de 5 minutes pour exploiter les résultats.
Support	Selon le niveau de la classe : une liste de sites à consulter ou bien directement fournir aux étudiants un dossier documentaire sur le thème proposé.

Étape 1 – Distribution d'un thème de veille par groupe (5 min)

Chaque groupe reçoit un thème différent en lien avec l'actualité juridique.

Étape 2 – Recherche et collecte d'informations (30 min)

Le groupe consulte les sources autorisées et repère les informations juridiques récentes et pertinentes.

Étape 3 – Élaboration d'une fiche de veille structurée (30 min à 1h)

Les étudiants réalisent le support de restitution de la veille au choix de l'enseignant (document rédigé, carte mentale, support de présentation orale…). Le groupe doit montrer pourquoi ces informations sont utiles pour un comptable, un entrepreneur etc.

Étape 4 – Présentation orale (5 minutes par groupe)

Chaque groupe présente sa veille. Cette activité peut être évaluée sur la pertinence des sources retenues, la qualité du raisonnement exposé, la capacité à faire apparaître la portée pratique du thème choisi, la qualité de la prestation orale et du support.

Cette activité pourrait aussi être envisagée en travail à la maison avec une veille plus libre et une restitution sous forme d'une vidéo, par exemple un journal télévisé ou un podcast.

c. Compétence visée : résoudre une situation juridique en utilisant un raisonnement structuré

- Identifier les faits utiles.
- Qualifier juridiquement une situation.

- Formuler un problème juridique clair.
- Mobiliser la règle juridique pertinente.
- Appliquer la règle au cas concret.
- Conclure précisément pour répondre au problème juridique.

Durée	1h30 à 2h
Format	Groupes de 3-4 étudiants
Rendu	• une résolution structurée d'un cas pratique, • une présentation orale de 5 minutes exposant le raisonnement juridique
Support	Plusieurs mini-cas

Étape 1 – Distribution des mini-cas (5 min)

Chaque groupe reçoit un mini-cas concret, en lien avec le programme.

Étape 2 – Préparation d'une présentation orale (10-15 min)

Chaque groupe prépare un oral structuré pour résoudre le cas avec un support de présentation (diaporama sous forme de tableau ou de carte mentale avec des codes couleurs pour vérifier si les conditions énoncées dans la règle de droit sont bien vérifiées dans le principe).

Étape 3 – Présentation orale (5 minutes par groupe)

d. Compétence visée : Résoudre une situation juridique en utilisant un raisonnement structuré

- Identifier les faits utiles.
- Qualifier juridiquement une situation.
- Formuler un problème juridique clair.
- Mobiliser la règle juridique pertinente.
- Appliquer la règle au cas concret.
- Conclure précisément.

Durée	2h
Format	Demi-classe (entre 15 et 20 étudiants)
Support	Un cas « complexe »

Étape 1 : distribution du cas et préparation (1h)

Chaque étudiant reçoit le cas et la moitié d'entre eux constitue les avocats d'une partie, l'autre constitue les avocats de la partie adverse. Chaque camp prépare sa stratégie juridique en mobilisant les faits et règles applicables.

Étape 2 : Construction du raisonnement (15 min)

Les avocats qui plaideront sont tirés au sort (par exemple deux représentant le demandeur et deux représentant la défense) et le reste du groupe les assiste pour structurer le raisonnement et bien articuler les règles de droit avec les faits.

Étape 3 : Restitution et bilan (45 min)

Restitution à l'oral en mobilisant des arguments pour convaincre et développer une argumentation à l'appui des faits et des règles de droit. Il est possible de faire assister les étudiants à un procès et de donner ensuite à cette séance la forme d'un faux procès avec un délibéré ou d'une confrontation argumentée simulant une audience.

3.2. Propositions d'activités centrées sur le programme de l'UE1

a. Appréhender le contexte juridique en vigueur en droit privé

- **Compétence : Distinguer les différentes sources du droit**

Durée	1 h
Format	Groupe de 3-4 étudiants ou travail individuel
Support	Donner ou Rechercher une nouvelle règle juridique (loi, règlement, ordonnance), par exemple à partir du lien Vie Publique « Les dernières lois », https://www.vie-publique.fr/loi

Étape 1 : distribution du cas (5 mn)

L'étudiant ou le groupe reçoit le lien du site pour prendre connaissance du texte juridique à étudier choisi par l'enseignant ainsi que les consignes.

Étape 2 : Élaboration d'une fiche d'explication (45 min)

Les étudiants devront rédiger une explication succincte du contenu du texte juridique et schématiser les différentes étapes de l'élaboration du texte.

Étape 3 : Restitution écrite et/ou orale

Restitution d'un écrit en deux parties (texte + schéma) voire restitution orale de chaque groupe sur le texte étudié et explication du schéma réalisé.

- **Compétence : Distinguer les modes judiciaires de résolution des litiges des modes alternatifs**

Durée	1 h
Format	Classe entière
Support	**Intervention d'un conciliateur de justice en classe**

Étape 1 : Préparer un questionnaire (15 à 20 mn)

Les étudiants réfléchissent à des questions à poser lors de l'intervention et peuvent proposer un plan de la présentation de l'intervenant, ex : son parcours universitaire, professionnel, les objectifs de la conciliation, les modalités pratiques, les issues possibles, des exemples concrets, les points positifs, les points négatifs.

Étape 2 : Intervention en classe (1 h)

Prise de notes de la part des étudiants et questions.

Étape 3 : Restitution écrite et/ou orale de l'intervention

- **Compétence : Déterminer la juridiction compétente dans un litige de droit privé**

Durée	3 h
Format	Classe entière
Support	**Visite du tribunal judiciaire pour assister à une audience**

Étape 1 : Préparer un questionnaire (5 à 10 mn)

Les étudiants réfléchissent éventuellement à des questions à poser si du personnel de justice se rend disponible. Le professeur peut aussi en amont imaginer une fiche de questions à compléter par l'étudiant sur une des audiences *(par exemple sur une audience pénale : faits, requête du*

Procureur, demande de l'avocat de la partie civile, arguments de la défense et éventuellement la peine prononcée).

Étape 2 : Suivi d'un procès lors de la visite du tribunal

Étape 3 : Restitution écrite et/ou orale du ou des procès suivis.

b. Qualifier la situation juridique du client

- **Compétence : Décrire le processus de réalisation des formalités de la création d'une entreprise individuelle**

Durée	1h30 à 2 h
Format	En groupe de 3 à 4 étudiants ou individuellement
Support	**Consignes écrites, chaque étudiant ou chaque groupe ayant un accès internet.**

Étape 1 – Distribution des consignes

Les étudiants devront formaliser les différentes étapes juridiques de la création d'une entreprise individuelle en recherchant les informations disponibles auprès des sites utiles.

Étape 2 – Identification des éléments pertinents – 1h

Chaque groupe ou chaque étudiant choisit les sites les plus pertinents pour récolter les informations utiles. Chacun élabore le processus schématique de la création d'une entreprise en isolant et explicitant chaque étape de la création.

Étape 3 – Réalisation d'une synthèse - 30 min à 1h

Chaque groupe ou chaque étudiant réalise une présentation de son travail à l'écrit de la manière la plus claire et lisible possible afin de présenter toutes les étapes juridiques de la création d'une entreprise à un futur créateur. (Exemple : sous forme de rédaction et/ou d'infographie et/ou de schéma et/ou de frise chronologique).

c. Appliquer le cadre juridique adapté à une situation professionnelle

- **Compétences : Vérifier la validité d'un contrat et/ou caractériser la protection des parties pour chacun des contrats courants**

Durée	1h – 1h30 (variable selon l'étendue du contrat et le nombre de clauses proposées à l'étudiant).
Format	En groupe de 3 à 4 étudiants ou individuellement
Support	**Consignes écrites, contrat fictif qui peut être identique ou différent pour chaque étudiant / groupe.**

Étape 1 : Distribution des consignes et supports - 5 min

Chaque étudiant / groupe reçoit un contrat volontairement imparfait parmi les contrats courants au programme (contrat de vente, contrat de consommation, contrat d'entreprise, de cautionnement…), ainsi qu'une fiche guide constituant une « check-list » ou « grille professionnelle » imposée, à vérifier pour le contrat, dans l'esprit d'un audit contractuel.

Étape 2 : Vérification de la validité du contrat – 1h

L'étudiant fait son diagnostic contractuel et éventuellement corrige une clause défectueuse, ajoute une clause manquante.

Étape 3 : Restitution écrite ou correction commune en classe

- **Compétence : Vérifier les conditions de mise en œuvre de la responsabilité civile et les causes possibles d'exonération**

Durée	2h
Format	En demi-groupe pendant les séances de TD
Support	**Consignes écrites**

Étape 1 : Élaboration des cas – 1h

Chaque demi-groupe imagine tour à tour un cas de responsabilité qui présente volontairement un facteur d'ambiguïté ou de complexité (exemple : le choix entre une responsabilité contractuelle et une responsabilité des produits défectueux ou un facteur d'exonération envisageable). Le groupe enregistre un audio ou une vidéo en personnifiant un client qui sollicite un conseil à un juriste.

Étape 2 : Réalisation des cas – 30 min

Chaque demi-groupe travaille sur le cas proposé par le reste des étudiants de la classe. Il peut être demandé aux étudiants de travailler d'abord individuellement puis collectivement pour répondre au problème soulevé.

Étape 3 : Résolution collective des deux cas – 30 min

Les deux groupes se retrouvent pour résoudre en commun les cas qu'ils ont proposé.

Variante : Ces consignes peuvent aussi contribuer à faire réaliser par groupe, un cas pratique type sujet d'examen avec élaboration d'un contexte + questionnement (2 ou 3 questions) + corrigé + barème à faire réaliser par l'autre demi-groupe qui pourra ensuite se corriger et se noter grâce au barème puis discuter la pertinence du cas proposé.

SUJET ZERO

UE1 – Fondamentaux du droit

Durée : 3 heures – Coefficient : 1

Document autorisé :

Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé. En conséquence, tout usage d'une calculatrice est INTERDIT et constituerait une fraude.

Document remis au candidat :

Le sujet comporte 12 pages numérotées de 1/11 à 11/11.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 3 dossiers indépendants :
DOSSIER 1 – ORGANISATION DE L'ACTIVITE PROFESSIONNELLE (8 points)
DOSSIER 2 – GESTION D'UN INCIDENT AU SALON (8 points)
DOSSIER 3 – EXPLOITATION DE DOCUMENTATION (4 points)

BASE DOCUMENTAIRE :
Document 1 - Le statut du conjoint – Code de commerce (extraits)
Document 2 - Le pacte civil de solidarité – Code civil (extraits)
Document 3 - Les effets d'un Pacs – site service-public.fr (extraits)
Document 4 - Contrat entre Pauline Lewis et Marguerite Kerlan (extraits)
Document 5 – « Regard particulier sur la responsabilité du fait des produits de santé », *RDSS*, Olivier Gout, Dalloz, 2010 (extrait)
Document 6 – Cour de cassation, chambre civile 1, 5 novembre 2025, n°23-22.883, publié au bulletin (extraits)
Document 7 – Code de la consommation (extraits)
Document 8 – Distinction entre l'ordre public de direction et l'ordre public de protection – Droit des obligations – LGDJ (extraits)

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner *explicitement* dans votre copie. Toutes les réponses devront être justifiées.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.

SUJET

Sauf indication contraire, la méthodologie du cas pratique est exigée

Chimiste de formation, Pauline LEWIS a décidé de quitter son emploi et de se lancer dans la profession dont elle rêve depuis de nombreuses années. Douée pour le dessin, elle décide en 2018 de s'installer comme tatoueuse avec le statut d'entrepreneur individuel. Elle ouvre un salon de tatouage à Paris et travaille seule. En 2025, après plusieurs années de vie commune et la naissance de deux enfants, Pauline conclut un pacte civil de solidarité avec Luigi ROSSO, son compagnon.

Les modèles de tatouage que propose Pauline sont originaux et réalisés sur mesure. En effet, elle estime que l'intention du client doit naître d'un projet personnel, mûrement réfléchi. Une fois le projet confirmé, débute la phase de conception qui peut durer jusqu'à 6 mois. Le tatouage en lui-même peut nécessiter jusqu'à sept heures de travail. Toutes les précautions prises par Pauline lui permettent d'atteindre un taux de satisfaction clients très élevé qui confère un sérieux et une notoriété importante à son entreprise. Ses machines et ses produits sont uniquement des équipements et fournitures haut de gamme. Ses tarifs sont variables : jusqu'à 2.000 € pour les grosses « pièces ». Son chiffre d'affaires est donc très fluctuant d'un mois à l'autre et d'une année à l'autre.

Pauline LEWIS a toujours effectué sa comptabilité seule, mais le développement de son activité ne lui laisse plus suffisamment de temps pour se consacrer à ces tâches administratives. Elle souhaite aujourd'hui solliciter un cabinet comptable pour lui confier sa comptabilité mais aussi bénéficier de conseils dans les domaines juridique et fiscal. Elle se tourne vers le cabinet EXPERTCOMPTA dans lequel vous effectuez votre stage sous la direction de Madame Charline DUGUET, expert-comptable. Madame DUGUET vous demande de préparer les réponses à apporter à sa cliente.

DOSSIER 1 – ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE
Documents 1, 2 et 3

Pauline LEWIS a récemment élaboré une nouvelle encre de tatouage innovante. La plupart des encres sur le marché ternissent au bout de quelques années et une reprise par un tatoueur, onéreuse pour le client, est nécessaire. Pauline LEWIS a mis au point une encre à base d'un mélange inédit de minéraux et de pigments d'origine végétale. Sans métaux lourds qui présentent des dangers pour la santé, cette encre est totalement biologique, mais par un mécanisme particulier est très résistante dans le temps (environ deux fois plus que les encres actuellement commercialisées). Elle a déjà obtenu les agréments de vente et fait quelques tests sur des

clients qui sont ravis. Elle souhaiterait protéger cette invention par un brevet mais se demande si cela est possible. Elle sait qu'aucun brevet n'a jamais été déposé sur cette formule d'encre.

Compétence professionnelle : déterminer l'étendue des droits de Pauline LEWIS, dans le cadre de son activité.

1.1. Vérifier si l'invention de Pauline LEWIS est brevetable.

Pauline vous soumet également des questions sur son partenaire de PACS Luigi ROSSO et la possibilité pour le couple d'acheter ensemble une maison à Pantin, à côté de Paris pour en faire leur résidence principale mais aussi une annexe pour l'activité de tatoueuse de Pauline.

Luigi ROSSO est sans emploi depuis quelques années. Pauline LEWIS lui a proposé de venir l'aider au salon de tatouage : Luigi s'occuperait du ménage et de la promotion commerciale du salon. Il ne serait pas rémunéré, mais cela permettrait à Pauline de se consacrer entièrement à la partie artistique de son métier et ainsi accepter plus de clients sans frais supplémentaires. Pauline LEWIS souhaite que Luigi bénéficie d'un statut protecteur en cas de blessure. En effet, les outils utilisés au salon (aiguilles, dermographe, encres) sont autant d'occasions de se blesser pour un novice, peu habitué à manipuler ces équipements et produits.

Compétence professionnelle : Accompagner Pauline dans son activité.

1.2. Proposer un statut adapté pour protéger Luigi ROSSO dans le cadre de ses activités au sein du salon de tatouage.

Vos réponses ont beaucoup rassuré Pauline qui se confie lors de l'entretien : en signant la promesse de vente chez le notaire, elle n'a pas compris réellement à qui appartiendra le bien immobilier que le couple est en train d'acheter. Elle vous explique que la maison de Pantin, valorisée à 600.000 € sera financée comme suit, selon les indications de la promesse de vente :

- Pauline dispose d'économies qu'elle investira dans la maison (300.000 €),
- Chacun des partenaires contractera un emprunt de son côté, soit 100.000 € pour Pauline LEWIS et 200.000 € pour Luigi ROSSO.

Compétence professionnelle : évaluer les risques patrimoniaux de l'activité de Pauline LEWIS.

1.3. Déterminer la répartition du droit de propriété de la maison dont l'achat est envisagé.

DOSSIER 2 – GESTION D'UN INCIDENT AU SALON
Documents 4 et 5

Pauline LEWIS est heureuse d'avoir finalisé l'achat de la maison de Pantin. Cependant Pauline est inquiète car elle craint des ennuis juridiques importants. En effet, elle a accueilli il y a deux mois une nouvelle cliente, Marguerite KERLAN, qui lui avait commandé un dessin de voilier couvrant tout l'avant-bras. Ce tatouage est très significatif pour Marguerite KERLAN car elle pratique la voile en compétition.

Pauline LEWIS était particulièrement fatiguée le jour du tatouage et a utilisé une aiguille déjà sortie de son emballage, qu'elle n'avait pas pris soin de jeter après emploi. Marguerite KERLAN s'est étonnée de ne pas voir Pauline utiliser une aiguille sortie d'un sachet stérile, mais il était trop tard au moment où elle en a fait part à Pauline. Marguerite a vu son bras fortement rougir et gonfler après l'intervention, ce qui ne lui était pas arrivé pour ses précédents tatouages. Pauline l'a rassurée : il s'agissait très certainement d'une simple réaction allergique, chose courante après un tatouage de cette taille. Cependant, l'état de Marguerite s'est aggravé quelques jours plus tard : sa peau semblait comme brûlée et son médecin lui a diagnostiqué un staphylocoque, bactérie qui peut s'avérer très agressive et causer des troubles cardiaques et vasculaires graves. Le médecin lui a expliqué que cette bactérie passe par les infections de la peau et peut être due à une mauvaise hygiène à la suite d'une coupure ou de l'utilisation d'un instrument médical sale.

Marguerite KERLAN a annoncé à Pauline LEWIS qu'elle n'hésitera pas à saisir la justice.

Pauline est très inquiète : elle reconnait son erreur. Toutefois, elle vous remet une copie du contrat qu'elle fait signer à chaque client avant toute intervention de tatouage. Elle espère que ce contrat lui permettra de couper court à toute demande de sa cliente.

Compétence professionnelle : Accompagner Pauline LEWIS dans cette relation contractuelle.

2.1 Caractériser le contrat conclu entre Pauline LEWIS et Marguerite KERLAN. La méthodologie du cas pratique n'est pas exigée pour cette question.

2.2. Qualifier la clause n°12 figurant au contrat liant Pauline LEWIS et Marguerite KERLAN et indiquer pourquoi elle n'est pas valable.

2.3. Vérifier si Marguerite KERLAN remplit les conditions de recevabilité d'une action en justice contre Pauline LEWIS.

2.4. A l'aide du document 5 et de vos connaissances, déterminer si la responsabilité civile contractuelle de Pauline LEWIS peut effectivement être engagée par Marguerite KERLAN pour obtenir réparation de son préjudice.

DOSSIER 3 – EXPLOITATION D'UNE DOCUMENTATION
Documents 6, 7 et 8

Pour se faire connaître dans le secteur du tatouage, Pauline a ouvert un site Internet où elle expose des photos de ses créations et de ses dessins. Face à la demande de plusieurs internautes et afin de diversifier ses sources de revenus, elle a décidé de créer un service d'apprentissage en ligne. Elle propose ainsi des cours complets pour apprendre le dessin et les techniques du clair-obscur et du portrait. La procédure d'inscription administrative et de règlement des formations est totalement dématérialisée : à partir du site Internet, les clients peuvent directement télécharger le dossier d'inscription et, une fois complété, le déposer en ligne ; un règlement sécurisé est également proposé par le site.

Toutes les procédures afin de proposer ce nouveau service ont été régulièrement réalisées grâce à l'assistance du cabinet EXPERTCOMPTA et d'un avocat spécialisé.

Dernièrement, Robin RAMI qui avait téléchargé le dossier d'inscription sur le site le 3 juin, s'est déplacé le lendemain jusqu'au salon de Pauline pour lui apporter le dossier complet signé avec son règlement. Cependant, le 10 juin, Pauline a reçu le bordereau de rétractation de Robin qui souhaite annuler son inscription. Pour Pauline, Robin ne peut bénéficier du droit de rétractation puisqu'il s'est présenté au salon pour déposer son dossier et régler son inscription. Pauline ne compte pas rembourser Robin. Elle vous demande conseil.

Compétence professionnelle : Accompagner le client dans ses contrats courants

Dans une synthèse structurée et argumentée, expliquer l'utilité du délai de rétractation dans les ventes à distance.

Votre réponse permettra de mobiliser vos connaissances et les éléments pertinents de la base documentaire (documents 6, 7 et 8) pour présenter :

- -Les notions de formation du contrat, vente à distance et délai de rétractation,

- Le rappel du contexte problématique auquel Pauline LEWIS est confrontée,
- L'analyse de l'arrêt du 25 novembre 2025 par l'exposé des faits, du problème juridique soulevé et de la décision détaillée de la Cour de cassation,
- La réponse circonstanciée à apporter à Pauline dans son litige avec Robin RAMI.
- Une analyse permettant de dire à Pauline si elle pourrait insérer une clause dans le contrat électronique pour éviter qu'une situation similaire ne se reproduise.
- La proposition d'une solution alternative juridiquement valable.

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 - Le statut du conjoint – Code de commerce (extraits)

Article L121-4
I. - Le conjoint du chef d'une entreprise artisanale, commerciale ou libérale qui y exerce de manière régulière une activité professionnelle opte pour l'un des statuts suivants :
1° Conjoint collaborateur ;
2° Conjoint salarié ;
3° Conjoint associé.
[…]
Article L121-8
La présente section est également applicable aux personnes qui sont liées au chef d'entreprise par un pacte civil de solidarité ou qui vivent en concubinage avec le chef d'entreprise.

Article R121-1
Est considéré comme conjoint collaborateur le conjoint du chef d'une entreprise commerciale, artisanale ou libérale qui exerce une activité professionnelle régulière dans l'entreprise sans percevoir de rémunération et sans avoir la qualité d'associé […]

Document 2 – Le pacte civil de solidarité – Code civil (extraits)
Article 515-1
Un pacte civil de solidarité est un contrat conclu par deux personnes physiques majeures, de sexe différent ou de même sexe, pour organiser leur vie commune.

Article 515-5
[…] Chacun des partenaires peut prouver par tous les moyens, tant à l'égard de son partenaire que des tiers, qu'il a la propriété exclusive d'un

bien. Les biens sur lesquels aucun des partenaires ne peut justifier d'une propriété exclusive sont réputés leur appartenir indivisément, à chacun pour moitié.

Document 3 – Les effets d'un Pacs – site service-public.fr (extraits)

LOGEMENT - Les règles dépendent de votre situation :
Vous pouvez acheter votre logement en commun.
Si vous êtes en séparation de biens, la part de propriété de chacun de vous deux dépend de ce qui est indiqué dans l'acte d'achat.
Si rien n'est indiqué, vous êtes considérés comme propriétaires chacun pour moitié.
En cas de litige, si vous avez financé plus que la moitié du logement, vous pouvez vous adresser au tribunal judiciaire pour obtenir une indemnité.

Document 4 - Contrat entre Pauline Lewis et Marguerite Kerlan (extraits)

Article 3 – Obligations du Prestataire (le Tatoueur)
3.1 Obligation générale de diligence
Le Prestataire s'engage à réaliser la prestation de tatouage conformément aux règles de l'art, dans le respect des normes professionnelles applicables et des prescriptions d'hygiène issues du Code de la santé publique, notamment les articles R. 1311-1 et suivants.

3.2 Obligation de sécurité
Le Prestataire est tenu d'une obligation de sécurité visant à prévenir tout risque d'infection, de réaction allergique ou de complication liée à l'acte de tatouage.
À ce titre, il s'engage notamment à :
- utiliser du matériel stérile et à usage unique (aiguilles, gants, compresses)
- désinfecter l'ensemble des surfaces et équipements avant, pendant et après la séance
- procéder à une désinfection complète de la zone de peau à tatouer

3.3 Qualité technique de la prestation
Le Prestataire garantit que le dessin sera réalisé conformément au modèle validé par le Client et aux caractéristiques convenues.

3.4 Information précontractuelle et consentement du Client
Le Prestataire doit remettre au Client une notice d'information décrivant les risques, les précautions à prendre et les soins post-tatouage. Le tatouage ne pourra être réalisé qu'après signature par le Client d'un formulaire de consentement éclairé.

Article 12 – Responsabilité du salon de tatouage

Le Tatoueur ne peut être rendu responsable à l'égard de son Client ci-dessus nommé, comme de tout tiers, des dommages directs ou indirects, susceptibles de leur être causés tant par lui que par ses préposés, ses sous-traitants éventuels ou toutes personnes auxquelles il ferait appel pour l'assister ou exécuter en ses lieux et place la prestation due, que ces dommages surviennent en cours de réalisation des prestations ou après réalisation des prestations telles que décrites au contrat.

Document 5 : Regard particulier sur la responsabilité du fait des produits de santé, RDSS, Olivier Gout, Dalloz, 2010 (extrait).

Il est presque devenu classique d'affirmer que les textes actuels sont inadaptés aux spécificités des produits de santé. […] Mettre sur le même plan une machine à laver, un téléviseur, un jouet ou un antibiotique est un art dont seul le Droit a le secret. […]

Un constat doit ici être formulé. Sensible à l'idée que les produits de santé présentent des spécificités n'autorisant pas un traitement juridique identique à d'autres produits, la Cour de cassation s'efforce peu à peu de brosser un modèle de responsabilité plus en phase avec le type de produit qui nous intéresse.

Ce travail jurisprudentiel peut se mesurer d'abord sur le terrain du lien de causalité. Après avoir nettement fait prévaloir la causalité dite scientifique, la Cour de cassation a très clairement inversé la tendance après un vif débat doctrinal et judiciaire en acceptant une causalité dite juridique. Le rôle causal peut en effet, admet la Haute juridiction, résulter de simples indices, pourvu qu'ils soient graves, précis et concordants. Il en est ainsi, par exemple, lorsqu'il existe une proximité temporelle entre la vaccination et les premiers symptômes, apparus en l'espèce moins de deux mois après l'injection, et l'absence d'antécédents neurologiques ou d'autres causes potentielles.

Document 6 - Cour de cassation, chambre civile 1, 5 novembre 2025, n°23-22.883, publié au bulletin (extraits)

Faits et procédure :

1. Selon l'arrêt attaqué (Toulouse, 25 septembre 2023), à la suite d'un appel téléphonique de Mme [V], la Société d'exploitation de l'Institut européen de langues exerçant sous l'enseigne Groupe Capitole (la société Seiel) lui a transmis, le 14 septembre 2020, par courriel, de la documentation et un dossier d'inscription, que cette dernière est venue déposer dans les locaux de la société Seiel deux jours plus tard.

2. N'ayant pas obtenu le remboursement des sommes acquittées après avoir fait valoir l'exercice de son droit de rétractation, Mme [V] a assignée la société Seiel en restitution des sommes versées, le 16 octobre 2020.

[…]

Enoncé du moyen :

4. La société Seiel fait grief à l'arrêt de la condamner à payer à Mme [V] la somme de 7 030 euros, outre les intérêts au taux légal à compter du 16 octobre 2020 et de 1 000 euros au titre des frais irrépétibles,

[…]

Réponse de la Cour :

[…]

8. L'arrêt constate, d'abord, qu'à la suite d'un appel téléphonique de Mme [V], la société Seiel lui a envoyé, par courriel du 14 septembre 2020, une brochure de présentation, mentionnant la possibilité d'effectuer la formation exclusivement à distance, ainsi que le dossier d'inscription, accompagné d'un formulaire de rétractation qui prévoyait la possibilité d'envoyer ce dernier à l'adresse de l'établissement. Il en déduit, par des motifs non contestés, que la société Seiel a ainsi mis en place un système organisé de prestation de service à distance.

9. L'arrêt rappelle, ensuite, que les conditions générales du dossier d'inscription indiquent qu'une inscription est validée par la constitution d'un dossier complet et que la société Seiel ne s'est pas réservée un droit d'agrément des candidats, de sorte que l'acceptation pure et simple de l'offre emporte formation du contrat d'enseignement. Il retient que l'acceptation étant intervenue le 15 septembre 2020 au domicile de Mme [V], les consentements tant de l'offrant que de l'acceptant ont été manifestés par le biais d'un moyen de communication à distance ou sans la présence physique du cocontractant, peu important que cette dernière se soit ensuite présentée dans les locaux de la société Seiel pour y déposer son dossier.

10. Il retient, enfin, par motifs propres et réputés adoptés, que Mme [V] a fait un usage régulier de son droit de rétractation, à partir du formulaire qui figurait dans le dossier d'inscription, par un courrier recommandé du 22 septembre 2020, faisant ainsi ressortir qu'il avait été exercé conformément aux conditions générales produites aux débats, qui prévoient que le client dispose d'un délai de quatorze jours à compter de son acceptation de l'offre pour exercer son droit de rétractation par tous moyens.

11. De ces constatations et appréciations souveraines, la cour d'appel a justement déduit qu'un contrat à distance avait été conclu entre les parties et que Mme [V] avait régulièrement exercé le droit de rétractation qui y était attaché.

12. Le moyen n'est donc pas fondé.

PAR CES MOTIFS, la Cour :

REJETTE le pourvoi ;

Document 7 – Code de la consommation (extraits)

Article L. 221-18
Le consommateur dispose d'un délai de quatorze jours pour exercer son droit de rétractation d'un contrat conclu à distance, à la suite d'un démarchage téléphonique ou hors établissement, sans avoir à motiver sa décision ni à supporter d'autres coûts que ceux prévus aux articles L. 221-23 à L. 221-25.
Le délai mentionné au premier alinéa court à compter du jour :
1° De la conclusion du contrat, pour les contrats de prestation de services et ceux mentionnés à l'article L. 221-4 ;
2° De la réception du bien par le consommateur ou un tiers, autre que le transporteur, désigné par lui, pour les contrats de vente de biens. Pour les contrats conclus hors établissement, le consommateur peut exercer son droit de rétractation à compter de la conclusion du contrat.
Dans le cas d'une commande portant sur plusieurs biens livrés séparément ou dans le cas d'une commande d'un bien composé de lots ou de pièces multiples dont la livraison est échelonnée sur une période définie, le délai court à compter de la réception du dernier bien ou lot ou de la dernière pièce.
Pour les contrats prévoyant la livraison régulière de biens pendant une période définie, le délai court à compter de la réception du premier bien.

Article L. 242-3
Est nulle toute clause par laquelle le consommateur abandonne son droit de rétractation défini à l'article L. 221-18.

Document 8 - Distinction entre l'ordre public de direction et l'ordre public de protection – Droit des obligations – LGDJ (extraits)

Au sein de l'ordre public économique, il est devenu habituel d'opérer une distinction entre :

1) L'ordre public de direction, par lequel le législateur impose le respect des règles nécessaires à la satisfaction d'un intérêt économique général. Par exemple, les dispositions condamnant certaines pratiques

anticoncurrentielles, comme les ententes (art. L-1 C. com.) […] visent à assurer le principe de la libre concurrence sur lequel est basée notre économie de marché. […].

2) L'ordre public de protection, par lequel le législateur entend assurer la défense des intérêts individuels d'un contractant présumé en situation de faiblesse. Typiques de cet ordre public sont les règles protectrices des salariés, des consommateurs, des locataires, […] etc.

Il peut arriver qu'une règle participe à la fois de ces deux ordres publics.

Alain Bénabent, Droit des obligations, LGDJ, Précis Domat, 21ème édition, 2025, point 161

ELEMENTS DE CORRIGE

UE1 – Fondamentaux du droit

Sujet zéro

ÉLÉMENTS DE CORRIGÉ ET COMMENTAIRES

Remarques générales sur le sujet :

- Volonté de conserver le cas pratique (ici sur les premiers dossiers), avec la méthodologie et la grille de compétences habituelles.

- Le choix a été fait de séparer nettement pour le sujet zéro la partie cas pratique, plus traditionnelle, du nouvel exercice d'analyse et de synthèse. Mais ce n'est pas un dogme qui sera amené à se reproduire systématiquement. La question de réflexion structurée pourrait être intégrée dans un dossier ou bien il pourrait exister deux dossiers de cas pratiques avec une question de réflexion dans l'un ou l'autre.

- Volonté d'interroger sur toutes les parties du programme. Néanmoins, et c'est réellement la dimension nouvelle de la réforme, la base documentaire est enrichie tant pour les cas pratiques que pour la question de réflexion. Elle est amenée à comprendre des documents de nature variée (lorsque la base documentaire comprend des textes, il sera attendu du candidat qu'il y fasse expressément référence, soit dans le principe, soit dans l'application). Elle n'a pas à proposer systématiquement une décision de justice même s'il est indispensable que les étudiants (surtout en première année) maitrisent l'analyse d'une décision pour pouvoir l'exploiter. Il est donc indispensable tout au long de l'année de préparer les étudiants à :

- *la lecture rapide et efficace d'une documentation plus étoffée,*
- *le repérage des informations pertinentes clés,*
- *l'organisation structurée des connaissances mobilisées et des informations sélectionnées dans la base documentaire fournie pour une exploitation conforme à la consigne donnée.*

- Le nombre de questions a été réduit pour prendre en compte le temps de lecture du candidat. Il est utile d'attirer l'attention sur le fait qu'un nombre réduit de questions va nécessairement limiter le champ d'interrogation. Toute impasse risque donc de peser plus lourd dans l'évaluation.

- Volonté de poser des questions plus abordables, vérifiant l'acquisition des connaissances et compétences du programme (exemple : la question sur la brevetabilité) et certaines autres moins nombreuses et plus analytiques pour valoriser les très bons candidats (exemple : la question sur le lien de causalité). Pour ces questions, la base documentaire doit permettre au candidat d'enrichir son analyse au-delà de la mobilisation de ses connaissances.

DOSSIER 1 – ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

1.1 Vérifier si l'invention de Pauline LEWIS est brevetable

Cette question est proposée sans base documentaire. Elle doit être traitée à partir des seules connaissances du candidat. En effet, la réforme n'a pas pour objectif de diminuer les exigences en termes d'apprentissage. Le candidat doit toujours s'attendre à être évalué sur sa compréhension des questions et sur la mobilisation de ses connaissances. L'accroissement de la base documentaire ne signifie en aucun cas que toutes les connaissances utiles seront dans les documents fournis.

Néanmoins, cette question introduit le sujet et reste une question facile, sans piège.

2.3 Déterminer l'étendue du droit d'une personne juridique sur ses biens	
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**
Vérifier les conditions de protection par le brevet, la marque ou le droit d'auteur	Brevet et marque : conditions de protection, procédure et effets de la protection

Principes : Le brevet d'invention est un titre de propriété industrielle qui confère à son titulaire un droit exclusif sur une invention pour une période de 20 ans. Le brevet est délivré à certaines conditions par l'Institut de la Propriété Industrielle (INPI).

Pour faire l'objet d'un brevet, l'invention doit être :

- **nouvelle** : elle n'a jamais été diffusée ou déposée par un tiers.
- **elle doit avoir un caractère inventif** : même s'il peut s'agir d'une amélioration ou d'un perfectionnement de techniques connues, l'invention ne doit pas découler de l'état de la technique (l'invention doit être au-delà de ce qu'un « homme de métier » pourrait faire). Elle est la conséquence d'une véritable activité inventive de la part de son auteur.
- **elle doit pouvoir faire l'objet d'application industrielle** : susceptible d'être fabriquée ou utilisée dans l'industrie (pas un principe abstrait) ;
- **elle ne doit pas être exclue de la brevetabilité et être conforme à l'ordre public** : les découvertes, les théories scientifiques, les méthodes mathématiques, les découvertes sur le corps humain, les races animales ne sont pas brevetables.

Application : Pauline a élaboré une encre de tatouage aux propriétés inédites en termes d'innocuité et de résistance, cette invention est bien

nouvelle. C'est grâce à ses connaissances en chimie qu'elle a pu créer ce type d'encre qui n'existe pas sur le marché, son invention a bien un caractère inventif (pas une simple découverte). Elle peut être commercialisée puisqu'elle a obtenu les agréments de vente et elle n'est pas exclue de la brevetabilité ni contraire à l'ordre public. L'invention de Pauline remplit les conditions pour être brevetée.

1.2 Proposer un statut adapté pour protéger Luigi ROSSO dans le cadre de ses activités au sein du salon de tatouage.

Dans cette question, le candidat qui connait bien les statuts du conjoint de l'entrepreneur n'aura pas de difficultés à répondre. Pour obtenir le niveau 4 à la réponse, il devra être capable d'articuler ses connaissances de cours avec une utilisation pertinente des compléments d'information apportés par la base documentaire (Code de commerce).

La base documentaire comprenant les textes de loi applicables, il est attendu du candidat qu'il y fasse expressément référence, soit dans le principe, soit dans l'application.

2.2 Accompagner un entrepreneur individuel dans son activité	
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**
Proposer un statut pour le conjoint de l'entrepreneur	Caractéristiques du statut du conjoint (collaborateur, salarié, associé) de l'entrepreneur individuel et conséquences juridiques associées.

Principes : Lorsque le conjoint du chef d'entreprise participe régulièrement à l'activité de l'entreprise, il doit choisir l'un des statuts suivants qui sera mentionné au RNE et au RCS : conjoint collaborateur, conjoint associé ou conjoint salarié prévus par **l'article L.121-4 du code de commerce (document 1**). En l'absence d'option, le régime appliqué par défaut est celui de conjoint salarié. **L'article L121-8 du même code (document 1)** précise que ces statuts s'appliquent aux conjoints qu'ils soient mariés, partenaires de Pacs ou concubins du chef d'entreprise.

Le statut de conjoint salarié suppose l'existence d'un contrat de travail (ou d'un lien de subordination) et le respect du Code du travail avec une rémunération au moins égale au SMIC horaire. Le conjoint salarié bénéficie d'une protection sociale complète.

Le conjoint associé détient des parts sociales, ce qui suppose la création d'une société.

Le statut de conjoint collaborateur peut être choisi quand le conjoint contribue de manière effective et exclusive à l'activité professionnelle de l'autre sans être rémunéré **(art R.121-1 du code de commerce)** mais en bénéficiant d'une protection sociale même en l'absence de rémunération. Il bénéficie de la protection sociale des travailleurs non-salariés. Ce statut n'est possible que pour une période de 5 ans maximum.

Application : Luigi Rosso et Pauline Lewis sont partenaires de Pacs. Luigi Rosso est sans emploi et envisage de venir travailler régulièrement dans le salon de Pauline, sans être rémunéré. Pauline souhaiterait une couverture sociale pour Luigi en cas de blessure dans le salon.

Le statut de conjoint associé n'est pas envisageable car l'activité n'est pas exercée dans le cadre juridique d'une société, le couple n'a pas envisagé cette possibilité.

Le statut de conjoint salarié n'est pas judicieux si l'objectif est de lancer l'activité de Pauline et dans un premier temps de maîtriser les charges notamment salariales.

Donc, dans un premier temps, le statut de conjoint collaborateur est le plus pertinent. Ce statut lui permettra de bénéficier d'une protection sociale (TNS) sans être rémunéré.

Ce statut est accordé pour une durée maximale de 5 ans ce qui permettrait de développer l'activité du salon. A l'issue de cette période, Luigi devra choisir un autre statut au moment où l'entreprise aura peut-être plus de moyens pour le salarier.

1.3 Déterminer la répartition du droit de propriété de la maison dont l'achat est envisagé

Cette question porte sur un point sur lequel le nouveau programme met l'emphase : le patrimoine de l'entrepreneur et notamment les questions qui se posent pour un entrepreneur marié, pacsé ou en situation de concubinage. Sur cette question, les étudiants sont censés connaître les grandes masses de biens afférents à chaque régime mais sans entrer dans tous les cas particuliers et situations plus complexes. Il en va de même sur la notion de bien indivis. A cet effet, des articles du Code civil et un extrait du site service-public.fr ont été annexés au sujet, pour les aider à déterminer le sort du bien indivis lors de la revente. Ainsi, cette question est caractéristique de l'évolution de l'épreuve. Le candidat doit confronter les documents qui lui sont proposés avec ses connaissances. Il n'aura pas forcément vu en cours la question précise de la propriété de la résidence principale, mais il pourra enrichir ses connaissances en utilisant les documents et en tirer la bonne interprétation.

La base documentaire comprenant les textes de loi applicables, il est attendu du candidat qu'il y fasse expressément référence, soit dans le principe, soit dans l'application.

2.2 Accompagner un entrepreneur individuel dans son activité	
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**
Évaluer les conséquences du régime juridique applicable au couple sur le patrimoine	Étude comparative des masses de biens : mariage, PACS, concubinage Bien propre, bien commun Bien personnel, bien indivis
2.3 Déterminer l'étendue du droit d'une personne juridique sur ses biens	
Analyser les prérogatives du propriétaire, du nu-propriétaire, de l'usufruitier et des indivisaires	Indivision en tant que mode de propriété à plusieurs

Principes : L'indivision est une situation légale ou conventionnelle entraînant des droits de même nature sur un même bien par des personnes différentes.

Le pacte civil de solidarité (PACS) est un contrat conclu entre deux individus pour organiser leur vie commune, face à l'officier d'état civil (en mairie) ou devant notaire.

Le principe général du PACS est la séparation des patrimoines. Ainsi tous les biens acquis avant ou pendant le Pacs appartiennent au partenaire qui en a fait l'acquisition.

Par exception, si les partenaires financent ensemble un bien, celui-ci est indivis. Si les partenaires n'ont pas de preuve des quotités de chacun, il est présumé appartenir pour 50% à l'un et à 50% à l'autre selon **l'article 515-5 du Code civil (document 2).** Concernant l'acquisition du logement, l'acte de vente indique clairement la part de propriété de chacun en fonction de la contribution respective au financement du bien. Si rien n'est indiqué dans l'acte de vente, les partenaires seront considérés comme propriétaire pour moitié.

Application : Pauline et Luigi sont liés par un PACS sans option particulière. Pour cette acquisition, Pauline a apporté 400 000€ et Luigi a apporté 200 000€. Il s'agit d'un bien immobilier acquis en indivision. Il conviendra de noter dans l'acte que la résidence appartient pour Pauline à hauteur de 2/3 et à Luigi à hauteur d'1/3 selon l'apport réalisé par l'un et l'autre dans cet achat. Ils devront bien faire préciser cette proportion dans l'acte de vente sinon ils seront considérés comme chacun propriétaire de 50% de la maison ce qui serait désavantageux pour Pauline.

DOSSIER 2 – GESTION D'UN INCIDENT AU SALON

2.1. Caractériser le contrat conclu entre Pauline LEWIS et Marguerite KERLAN.

Cette question, simple, permet de vérifier l'aptitude du candidat à mobiliser les caractéristiques du contrat, étape élémentaire permettant, si besoin, d'identifier la règle juridique applicable. Le syllogisme n'est pas attendu pour cette question.

3.1 Accompagner le client dans ses relations contractuelles	
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**
Vérifier la validité d'un contrat	Principes régissant la forme du contrat (contrat consensuel/solennel/réel) Durée du contrat Autres grandes classifications du contrat : synallagmatique/unilatéral ; à exécution successive/instantanée ; papier/électronique ; de gré à gré/d'adhésion

Le contrat conclu entre Pauline LEWIS et Marguerite KERLAN est un contrat :

- Individuel (conclu entre deux personnes)
- Consensuel (formé par le seul échange des consentements),
- Synallagmatique (les contractants sont tenus à des obligations réciproques : la prestation pour le professionnel, le règlement du prix pour le client),
- A titre onéreux,
- Commutatif (les obligations des parties sont déterminées dès la conclusion du contrat)
- De consommation (conclu entre un professionnel et un client personne physique),
- A exécution instantanée,

La qualification de contrat d'adhésion n'est pas possible. En effet, le motif est l'objet d'une longue préparation et discussion entre les parties, même si le prix ne semble pas négociable.

2.2. Qualifier la clause n°12 figurant au contrat liant Pauline LEWIS et Marguerite KERLAN et indiquer pourquoi elle n'est pas valable.

Cette question pourra être traitée selon les deux axes juridiques suivants :

Un exercice de qualification de clause exclusive de responsabilité ET

- *Un raisonnement juridique conduisant à l'écarter en raison de son caractère abusif (contrats de consommation → clause noire)*
- *OU un raisonnement juridique conduisant à l'écarter après vérification d'une ou plusieurs de ses conditions de validité.*

3.1 Accompagner le client dans ses relations contractuelles	
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**
Justifier l'intérêt d'une clause contractuelle donnée pour les parties	Vérifier la validité d'une clause contractuelle Clauses : limitative et exclusive de responsabilité ; pénale ; résolutoire ; compromissoire ; attributive de compétence ; de réserve de propriété
3.2. Accompagner le client dans ses contrats courants	
Analyser les caractéristiques essentielles des contrats de vente, des contrats d'entreprise et des contrats de consommation	Conditions de validité et les principaux effets des contrats de vente, des contrats d'entreprise, et des contrats de consommation Notion de consommateur, de professionnel et de non-professionnel
Caractériser la protection des parties pour chacun des contrats	Clauses abusives

Principes : La clause exclusive de responsabilité (ou clause exonératoire de responsabilité) est une clause qui limite les situations dans lesquelles une des parties engagera la responsabilité contractuelle de son contractant. Ce type de clause est interdit dans les contrats de consommation. Dans un contrat de consommation, la clause exclusive ou limitative de responsabilité est interdite car considérée, de manière irréfragable, comme abusive (*clause noire*).

Dans les autres contrats, l'application de la clause est soumise au respect de plusieurs conditions cumulatives. Si la clause est considérée comme valable, la partie victime ne pourra pas engager la responsabilité civile contractuelle de son cocontractant et ne pourra pas réclamer de dommages et intérêts de la part de la partie qui a manqué à ses obligations (exonération de la réparation due).

Pour être valide, cette clause doit remplir plusieurs conditions cumulatives

- Elle doit être écrite,
- Elle ne doit pas porter sur une obligation essentielle du contrat ; *a contrario, elle reste valable lorsqu'elle ne vise qu'une obligation accessoire du contrat,*
- *Elle ne doit pas exclure la réparation des dommages corporels.*

Application : En l'espèce, la clause présentée dans le document 4 est une clause exclusive de responsabilité puisqu'elle exclut la réparation de tous les dommages survenus pendant ou après la prestation de tatouage par le client.

Cette clause figure dans le contrat de consommation qui lie Pauline LEWIS à sa cliente. Cette clause est abusive. Elle est donc nulle et ne peut s'appliquer à Marguerite KERLAN.

OU

Cette clause :

- crée une exclusion de responsabilité sur une obligation essentielle du contrat : la sécurité du client.
- exclut les dommages corporels

Donc cette clause est réputée non écrite, elle n'empêchera pas Marguerite KERLAN de demander une réparation si elle subit un dommage.

2.3. Vérifier si Marguerite KERLAN remplit les conditions de recevabilité d'une action en justice contre Pauline LEWIS.

Cette question doit être traitée sans base documentaire, à partir des seules connaissances du candidat. La réforme n'a pas pour objectif de diminuer les exigences en termes d'apprentissage. Le candidat doit toujours s'attendre à être évalué sur sa compréhension des questions et sur la mobilisation de ses connaissances. L'accroissement de la base documentaire ne signifie en aucun cas que toutes les connaissances utiles seront dans les documents. Néanmoins, cette question reste classique et sans difficultés.

1.2 Déterminer le mode de résolution adapté à un litige	
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**
Vérifier les conditions de recevabilité de l'action en justice	Conditions de l'action en justice : intérêt à agir, qualité pour agir, capacité, délai de prescription de droit commun

Principes : Pour qu'une action soit recevable en justice, elle doit remplir plusieurs critères cumulatifs.

Le demandeur en justice doit présenter :

- un intérêt à agir.
    - Cet intérêt doit être légitime : le demandeur agit en vertu d'un droit qui a été violé.

  - Cet intérêt doit également être personnel et direct : il agit pour lui-même (ou en vertu d'un mandat légal ou contractuel qui lui donne ce pouvoir).
  - Cet intérêt doit enfin être né et actuel : il agit après la violation de son droit (il ne peut pas mener une action préventive).
- la capacité pour agir : il donc être une personne physique majeure et capable ou être représenté
- la qualité pour agir : il dispose d'un titre juridique.

Le demandeur doit respecter le délai pour agir. En matière civile, le délai de droit commun est de cinq ans à compter de la découverte des faits qui ouvrent droit à la prétention.

Le demandeur doit enfin justifier avoir procédé à une tentative de règlement amiable (conciliation ou médiation) si la saisine du tribunal judiciaire porte sur une somme ne dépassant pas 5 000 € ou sur un conflit de voisinage.

Application : En l'espèce, Marguerite Kerlan souhaite agir en justice.

- Elle agit car elle a subi des blessures suite au tatouage effectué par Pauline et donc elle a un intérêt à agir légitime. D'autre part, elle a un intérêt agir personnel et direct puisqu'elle agit pour elle-même. Elle agit après avoir contracté une bactérie donc elle a un intérêt né et actuel. L'intérêt à agir est donc caractérisé.
- Elle agit en tant que victime d'un dommage : elle a la qualité pour agir
- Elle agit en tant que personne physique majeure : elle a la capacité pour agir
- Elle agit quelques jours après le tatouage et la découverte de son staphylocoque : elle est bien « dans le délai » pour agir.

Remarque : Si le montant de la prétention présentée au titre de la réparation ne dépasse pas 5 000 €, Marguerite doit procéder à une tentative de règlement amiable avec Pauline avant de pouvoir saisir le tribunal. A défaut sa demande en justice serait irrecevable (précision non exigée mais valorisable).

2.4. A l'aide du document 5 et de vos connaissances, déterminer si la responsabilité civile contractuelle de Pauline LEWIS peut effectivement être engagée par Marguerite KERLAN pour obtenir réparation de son préjudice.

Dans cette question, le candidat qui connait les principes de la responsabilité civile contractuelle pourra répondre et obtiendra au moins la moyenne. En revanche, pour atteindre les niveaux trois et quatre de compétence prévus par la grille barème, il lui faudra enrichir son argumentation en utilisant la documentation et discuter du lien de causalité (analyse de l'article de doctrine).

3.3 Apprécier les conséquences des responsabilités civiles de l'entrepreneur individuel	
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**
Vérifier les conditions de mise en œuvre de la responsabilité civile et les causes possibles d'exonération	Responsabilité civile contractuelle et extracontractuelle Fait générateur : manquement à une obligation contractuelle, du fait personnel, du fait des choses, du fait d'autrui Préjudice réparable (classification, caractères) Lien de causalité

Principes juridiques : La responsabilité civile contractuelle peut être engagée si quatre conditions sont réunies.

- L'existence d'un contrat entre la victime et l'auteur du dommage.
- Un fait générateur : il s'agit d'une inexécution, une exécution tardive ou une exécution défectueuse du contrat.
- Un dommage : il peut s'agir d'un dommage corporel, matériel ou moral.
- Un lien de causalité entre le fait générateur et le dommage : ce lien doit être direct et certain. Il faut donc pouvoir rapporter la preuve que la mauvaise exécution du contrat est à l'origine du dommage.

L'article de doctrine du professeur Olivier Gout (document 5 du dossier documentaire) souligne l'idée selon laquelle le lien de causalité peut parfois être difficile à démontrer. L'analyse, qui porte sur la responsabilité des produits défectueux, peut être généralisée à l'ensemble de la responsabilité contractuelle. En effet, les problèmes de santé peuvent être multifactoriels et donc prouver qu'ils sont en lien certain et direct avec un produit de santé ou une action médicale peut être difficile. Pour cela, la Cour de cassation admet une causalité fondée sur la présomption judiciaire (ex. présomption du fait de l'homme) : ainsi le lien de causalité entre la faute et le dommage peut être établi par le juge à partir « de simples indices (nommés présomptions par l'article 1382 du code civil issu de l'Ordonnance du 10 février 2016), pourvu qu'ils soient graves, précis et concordants. », par exemple si une maladie apparait peu de temps après un vaccin alors que la victime était jusqu'alors en bonne santé.

Application et conclusion : En l'espèce, Pauline et Marguerite sont liées par un contrat (document 4). Pauline reconnaît avoir utilisé une aiguille non stérile, ce qui constitue une exécution défectueuse du contrat qui la lie à Marguerite KERLAN. Cette faute dans l'instrument utilisé constitue le fait générateur. Le dommage subi par Marguerite est l'irritation de la peau et le diagnostic de l'infection par un staphylocoque. La cliente subit donc un dommage (corporel). Concernant le lien de causalité entre le fait générateur et le dommage, il est impossible de prouver que c'est l'aiguille qui a causé le staphylocoque. Toutefois l'ensemble d'indices relevés (réaction d'irritation immédiate de la zone tatouée après l'intervention, temps réduit entre le tatouage et la déclaration de l'infection, observation de la cliente concernant le défaut d'utilisation d'une aiguille stérile) peuvent constituer des indices graves, précis et concordants propres à établir une présomption judiciaire qui démontre le lien de causalité entre la faute et le dommage.

Donc : Marguerite pourra engager la responsabilité de Pauline Lewis sur le fondement de la responsabilité civile contractuelle. Elle obtiendra probablement réparation sur ce fondement.

Remarque : elle sera indemnisée pour la contraction de la bactérie mais pas pour des dommages futurs comme des troubles cardiaques car ceux-ci ne sont que potentiels.

Le candidat qui aura développé sa réponse sur l'un ou plusieurs des points suivants devra être valorisé dans la limite des points attribués à la question

- *l'obligation de résultat sur les points concernant :*
  - *la conformité du tatouage (forme, couleur, esthétique…) à la demande de la cliente,*
  - *le respect des conditions de sécurité sanitaire et notamment l'obligation d'utilisation d'une seringue stérilisée à usage unique,*
- *l'obligation de sécurité de moyens concernant le risque de réaction allergique de la cliente (rq. Le professionnel a l'obligation d'alerter sur le risque d'allergies associé au tatouage).*

DOSSIER 3 – EXPLOITATION DE DOCUMENTATION

Cette question est la plus représentative de l'évolution de l'épreuve. Le candidat bénéficie d'une base documentaire dédiée. Un développement unique est attendu et doit être traité de manière structurée. Cela signifie qu'une réponse organisée en différentes parties clairement identifiées et annoncées soit réalisée. Le candidat devra également montrer que ses connaissances sont à jour des dernières évolutions du droit.

Il est attendu que l'étudiant prenne connaissance de la question et en perçoive l'objet pour identifier la compétence visée par la question. Les savoirs sont nécessaires mais insuffisants pour atteindre le niveau 3 ou 4 de la grille barème, qui exige la mobilisation de tout ou partie de la base documentaire. L'accent est mis sur la compréhension d'un arrêt mais tous les documents fournis sont utiles à la réponse. Leur exploitation permettra d'apprécier le recul, l'analyse, la compréhension et l'esprit critique du candidat qui doit sélectionner l'information pertinente sur laquelle il devra fonder sa présentation.

Ce dossier permet également de mettre en œuvre l'un des objectifs du programme : Mettre « les compétences juridiques au service du rôle de conseil de l'expertise comptable… » à travers l'exercice d'exploitation d'une veille juridique.

Partie 3 – Appliquer le cadre juridique adapté à une situation professionnelle
3.2 Accompagner le client dans ses contrats courants

Savoirs nécessaires pour comprendre la documentation fournie : notions de formation du contrat, vente à distance, délai de rétractation

Le contrat est un accord de volonté qui se forme lors de la rencontre de l'offre et de l'acceptation. Si la date ne pose pas de problème lors de la rencontre physique de l'offrant et de l'acceptant, il en va différemment lorsque la rencontre de l'offre et de l'acceptation a lieu à distance. Dans ce dernier cas, il conviendra de vérifier les circonstances exactes de cette rencontre entre une offre ferme et définitive et une acceptation.

Une vente à distance est réalisée entre un professionnel et un consommateur lorsque les consentements sont échangés par le biais exclusif de techniques de communication à distance sans la présence physique simultanée des cocontractants. Le contrat est réputé formé dès que, face à une offre ferme (non conditionnelle), le destinataire a manifesté sa volonté de contracter

Selon l'article L 221-18 du Code de la consommation (document 7), dans ce type de vente, les consommateurs bénéficient d'un délai de rétractation de 14 jours (délai légal) pour changer d'avis. Le professionnel peut accorder un délai contractuel plus long que le délai légal de 14 jours. Le professionnel doit informer le consommateur de ce droit de rétractation et lui fournir un bordereau de rétractation pour faciliter cette démarche. Le délai de rétractation commence le lendemain de la conclusion du contrat ou de la livraison du bien. Il permet au consommateur de mettre fin au contrat et d'obtenir le remboursement des sommes versées sans avoir à justifier sa décision.

Contexte problématique auquel Pauline est confrontée :

Pauline Lewis a vendu une formation à distance et le client s'est déplacé pour déposer son dossier. Quelques jours plus tard, le client se rétracte mais pour Pauline, il ne s'agit plus d'une vente à distance et son client ne peut donc pas bénéficier du délai de rétractation et exiger le remboursement des sommes versées au moment de la réservation du stage de formation.

Analyse de la décision du 25 novembre 2025

Les faits
Dans l'arrêt de la Cour de cassation du 5 novembre 2025 (document 6), Mme V a contacté par téléphone la société Seiel (Sté d'exploitation de l'Institut européen de langues) afin d'obtenir un dossier d'inscription qui lui a été transmis par courriel le 14 septembre 2020, accompagné d'une documentation. Mme V a signé le contrat le 15 septembre, à son domicile, et s'est déplacée le 16 septembre dans les locaux de la société Seiel pour déposer son dossier et payer les sommes requises.
Mme V a par la suite fait valoir son droit de rétractation et sa volonté d'obtenir le remboursement des sommes acquittées. Elle a assigné la société Seiel en justice dans cette intention.

Le problème juridique
Dans cet arrêt, le problème était de savoir si le contrat de service à distance signé puis apporté en personne à l'offrant pouvait être considéré comme un contrat à distance susceptible de bénéficier du délai de rétractation.

Décision de la Cour de cassation
La Cour de cassation rappelle que :

- La société Seiel a mis en place un système organisé de prestation de services à distance.
- L'inscription est validée par la constitution d'un dossier complet sans nécessité d'un agrément de la société Seiel donc la simple acceptation de l'offre emporte formation du contrat.
- Par ailleurs offre et acceptation ont été réalisées sans la présence physique du cocontractant (même si l'acceptant s'est déplacé par la suite pour déposer son dossier). Il y a dans cette situation, séparation entre le negotium et l'instrumentum.
- L'acceptant a utilisé le bordereau de rétractation dans les délais impartis. (14 jours à compter du lendemain de la date de conclusion du contrat).

Ainsi, le contrat passé entre Mme V et la société Seiel est bien un contrat à distance auquel était attaché un droit de rétractation qui a régulièrement été utilisé par Mme V.

Réponse à apporter à Pauline :

Pauline est placée dans la même situation que la société Seiel. Elle a créé un système organisé de cours de dessin à distance via son site Internet.

La dématérialisation concerne la phase de conclusion du contrat (et également celle de son exécution).

La rencontre de l'offre et de l'acceptation est réalisée à distance, même si par la suite le client se déplace pour apporter son dossier qu'il a déjà accepté. Le déplacement physique du client chez le professionnel n'a pas d'incidence sur la qualification du contrat en tant que contrat à distance et sur la réglementation applicable.

Ainsi, la qualification initiale d'un contrat ne saurait être modifiée au cours de sa mise en œuvre, ce qui marque la volonté de sécurité juridique des relations contractuelles annoncée par le législateur et mise en œuvre par le juge notamment dans les contrats entre les professionnels et les consommateurs.

En présence d'un contrat à distance entre un professionnel et un consommateur, le client, Robin RAMI bénéficie donc du délai de rétraction (à compter du 3 juin. Ce délai de 14 jours court à compter du 4 juin ; il se termine donc le 18 juin. Pauline a reçu le bordereau de rétractation dans les délais requis (le 10 juin). Elle devra rembourser les sommes perçues. (Accepter les réponses qui évoqueraient respectivement le 5 juin et 19 juin). La computation des délais n'est pas attendue mais pourra être valorisée.

Cette décision apporte une précision nouvelle sur le contrat à distance qui s'avère particulièrement protectrice du consommateur.

Analyse concernant la possibilité pour Pauline d'introduire une clause contractuelle permettant d'écarter les règles concernant la rétractation

Comme rappelé par Alain Bénabent dans « Droit des obligations » (Document 5), les règles relevant de l'ordre public de direction ou de protection ont le caractère de règles obligatoires. Ainsi, on ne peut déroger aux règles d'ordre public par une convention, il n'est donc pas possible d'insérer dans un contrat une clause permettant de contourner une règle d'ordre public. Confirmant cette analyse, l'article 242-3 du c. de la conso. (Document 7) précise qu'une clause par laquelle le consommateur renonce à son droit de rétractation est nulle. Le délai de rétractation fixé dans les contrats à distance relève de l'ordre public de protection : il vise à protéger le

consommateur, la partie la plus faible dans un contrat de consommation face au professionnel.

Dans cet objectif, même si Pauline voulait supprimer le délai de rétractation, elle ne peut pas déroger à une règle d'ordre public et ne peut pas insérer de clause de renonciation au délai de rétractation.

Proposition d'une solution alternative juridiquement valable :

L'alternative à présenter à Pauline si elle ne voulait plus être confrontée aux effets d'un délai de rétractation serait :

- de ne plus proposer des contrats à distance.
- OU de ne proposer des contrats à distance qu'à une clientèle professionnelle.

Remarque : Accepter toute autre proposition pertinente, juridiquement valable

Grille de compétences

Cette grille n'est qu'indicative.

Les attendus posés dans cette question sont volontairement nombreux afin de montrer les différents axes de travail possibles dans la question argumentée de l'UE 1. Ils pourront être réduits et adaptés au contexte le jour de l'épreuve.

Critères évalués	Niveau 1 (insuffisant)	Niveau 2 (maîtrise existante mais perfectible)	Niveau 3 (satisfaisant)	Niveau 4 (très satisfaisant)
Capacité du candidat à appliquer des règles de droit à une situation concrète				
1. Maîtrise des notions juridiques (contrat, vente à distance, rétractation)	Notions absentes, erronées ou très confuses	Notions partiellement définies mais imprécises ou incomplètes	Notions globalement comprises et correctement définies	Notions maîtrisées avec précision et articulation claire entre elles
2. Compréhension du contexte dans la formulation du problème juridique (cas Pauline)	Situation non comprise ou hors sujet	Contexte partiellement identifié mais mal exploité	Bonne formulation du problème juridique mais des maladresses	Contexte correctement présenté et bonne formulation du problème juridique
5. Raisonnement juridique et réponse au problème	Pas de raisonnement ou réponse erronée	Raisonnement présent mais fragile ou peu justifié. Au contraire, le raisonnement est globalement juste mais la conclusion comporte une erreur	Raisonnement cohérent menant à une réponse correcte	Raisonnement rigoureux, argumenté menant à une réponse correcte
Capacité à lire et comprendre une décision de justice				
3. Analyse de la décision de	Absente ou très lacunaire	Présence d'éléments	Analyse structurée	Analyse rigoureuse,

justice (faits, problème, solution)	ou ne passant que par de la recopie	mais incomplets ou avec peu d'éléments pertinents ou consistant principalement en la recopie de l'arrêt	globalement correcte (*a minima* faits et solutions bien compris)	complète et juridiquement pertinente
Capacité à utiliser des documents et des connaissances pour un contexte				
4. Exploitation des documents et des règles de droit	Aucune référence aux documents	Exploitation partielle des documents mais partielle ou peu pertinente	Documents mobilisés de manière pertinente, au moins pour la majorité d'entre eux	Exploitation précise, croisée et justifiée des documents
Capacité à rédiger professionnellement				
8. Qualité de la synthèse (structure, clarté, argumentation)	Désorganisé, difficile à suivre, syntaxe perfectible	Vocabulaire juridique présent mais souvent imprécis	Expression claire, vocabulaire juridique globalement maîtrisé	Expression soignée, rigoureuse, réponse structurée et rédigée avec précision

Profils des candidats

Cette grille par profils n'est qu'indicative pour aider au mieux à la préparation de l'épreuve. Le principe général des corrections restera une correction par compétences, sur la base de la grille précédente.

Très peu d'éléments pertinents, Connaissances ET raisonnement superficiels - Notions juridiques absentes, erronées ou très confuses (contrat de consommation, contrat de vente à distance) - Situation juridique non comprise ou hors sujet - Analyse de la décision de justice absente ou très lacunaire, ne passant que par de la recopie. - Aucune référence aux documents - Pas de raisonnement ou réponse erronée au problème de droit (cas de Pauline)	0 - 2

- Pas d'analyse sur la clause et l'ordre public et les solutions alternatives : non traité ou non valable Syntaxe perfectible	
<u>Compréhension globale du problème : connaissances partielles OU raisonnement pertinent, ET effort de rédaction</u> - Notions partiellement définies mais imprécises ou incomplètes (contrat de consommation, contrat de vente à distance) - **OU** compréhension globale du contexte (ou partiellement identifié) mais maladresse dans la formulation du problème juridique - **OU** analyse de la décision de justice mais incomplète ou avec peu d'éléments pertinents ou consistant principalement en la recopie de l'arrêt - **OU** exploitation existante des documents mais partielle ou peu justifiée - **OU** raisonnement existant pour répondre au problème de droit mais qui reste fragile ou peu justifié. Au contraire, le raisonnement est globalement juste mais la conclusion comporte une erreur (cas de Pauline) - **OU** idées mal expliquées, partielles / propositions présentes mais peu pertinentes ou mal justifiées sur la clause et l'ordre public et les solutions alternatives Vocabulaire juridique présent mais souvent imprécis	2,5 – 5,5
<u>Connaissances maîtrisées, raisonnement structuré, analyse correcte de l'arrêt, **ET** application au cas</u> - Notions dans l'ensemble comprises et correctivement définies (contrat de consommation, contrat de vente à distance) - Contexte du cas correctement présenté et bonne formulation du problème juridique - Analyse de la décision de justice globalement correcte (a minima les faits et la solution sont bien compris et expliqués) - Documents mobilisés de façon pertinente, au moins pour la majorité d'entre eux. - Raisonnement cohérent menant à une réponse correcte au problème de droit (cas de Pauline) - Idées bien expliquées et cohérentes sur la clause et l'ordre public, OU propositions alternatives pertinentes Expression claire, vocabulaire juridique globalement maîtrisé Ce niveau est atteint si deux éléments au moins sont présents	6 - 7
Maîtrise complète des notions et du raisonnement : analyse approfondie (références, précision), application rigoureuse et justifiée - Notions maîtrisées et correctement définies. - Contexte du cas correctement présenté et bonne formulation du problème juridique - Analyse de la décision de justice complète et pertinente - Documents exploités de façon pertinente : analyse croisée, précise et justifiée - Raisonnement juridique, rigoureux, argumenté et pleinement convaincant. - Analyse pertinente menant à une réponse correcte au problème de droit (cas de Pauline). - Analyse pertinente et argumentée amenant à une réponse correcte sur la clause et l'ordre public AINSI que sur des propositions alternatives pertinentes. Expression soignée, rigoureuse, réponse structurée et rédigée avec précision	7,5 - 8

UE2 – Droit des affaires

GUIDE PEDAGOGIQUE

1. Le référentiel

L'UE2- droit des affaires- a pour objet d'étude de la vie des sociétés, de certains groupements et d'éléments de droit pénal.

Elle s'appuie sur les méthodologies acquises en UE1 pour étudier les règles juridiques appliquées au droit des affaires. Les capacités de lecture active, de compréhension et d'exploitation sélective des documents juridiques, de maîtrise de la méthodologie du cas pratique sont des compétences indispensables pour réussir cette UE.

Le programme a été conçu pour permettre à un collaborateur comptable débutant de maîtriser les notions nécessaires à la compréhension ou à l'exercice de son activité professionnelle. Il s'agit de l'aider à donner du sens aux tâches qu'il sera amené à accomplir. Ce programme a été également conçu dans l'esprit d'une réelle continuité avec le DSCG. Cet équilibre délicat a guidé les choix de ce programme et explique les transferts de certaines parties de l'ancien programme vers celui de DSCG.

1.1. Structure du programme

La progression et le découpage du programme en différentes parties revêtent un caractère indicatif. Chaque enseignant conserve sa liberté pédagogique pour en adapter l'organisation et le rythme.

- **Un découpage en quatre parties.**

Le nouveau programme de l'UE2 a été construit à partir d'une réflexion menée sur le référentiel de compétences fourni par l'Ordre des experts-comptables. Comme le précédent programme, il est donc conçu à partir des compétences professionnelles attendues déclinées ensuite en savoirs associés.

Le programme de l'UE2 reprend ainsi un découpage en trois grandes parties communes aux différentes unités d'enseignement juridiques.

- La première partie, sur le contexte juridique en droit des affaires est peu développée en UE2. Cette partie a beaucoup plus d'importance en UE1 et UE3.
- La deuxième partie sur le cadre juridique du client correspond essentiellement au droit commun des affaires. Il s'agit ici d'installer

les bases communes aux différentes situations professionnelles du client.

- La troisième partie est celle qui permettra au candidat d'acquérir les compétences pour qu'il soit en mesure de personnaliser ses conseils en fonction de la situation réelle, propre au client. Elle correspond au droit spécial des affaires.
- Le programme de l'UE2 propose enfin une dernière partie spécifique à cette UE relative à la responsabilité pénale appliquée aux affaires.

- **Une délimitation des compétences étudiées**

Le programme comporte désormais une colonne limites des connaissances et précisions du champ d'étude. Cet ajout a pour objectif d'accompagner chaque enseignant dans la détermination du contenu attendu pour l'étude de chaque compétence professionnelle étudiée. Il vise à faciliter la préparation de l'examen en encadrant l'approche attendue lors de l'épreuve.

- **Une évolution et pas une révolution**

Le nouveau programme de l'UE2 ne connait finalement **pas de révolution** de contenus si ce n'est l'ajout du fonds de commerce et du bail commercial et le basculement des entreprises en difficulté et du GIE en DSCG.

La structure reste quasi identique avec une étude du droit commun pour assoir la compréhension par les candidats des concepts puis une étude des formes juridiques pour appliquer ces concepts de base à des structures spécifiques.

- **Renforcer la capacité du candidat à comprendre et expliquer l'utilité des différentes formes juridiques étudiées.**

L'accent a été mis sur la capacité du candidat à conseiller, comprendre l'utilité de chaque structure juridique. Le choix fréquent de la compétence "expliquer" dans la partie 3 en est une indication nette. Le candidat doit maitriser les règles mais aussi savoir les expliquer et donc les justifier auprès d'un client. Plutôt qu'une étude approfondie de certaines formes juridiques, le nouveau programme insiste sur la compréhension par le candidat de l'utilité de ces formes juridiques dans un contexte professionnel.

- **Un programme centré sur les sociétés non cotées et qui n'aborde pas l'étude du groupe de sociétés**

Pour bien distinguer le niveau DCG et le niveau DSCG, le nouveau programme veille à réaffirmer qu'au niveau DCG ne sont traitées que les sociétés individuellement (et non pas intégrées au sein d'un groupe) et que les sociétés cotées sont exclues du champ du programme. Cela ne signifie pas qu'un contexte ne peut pas s'appuyer sur des sociétés appartenant à un même groupe.

1.2. Des notions ajoutées ou retirées

- Ce qui est devenu du domaine exclusif du DSCG
  - Les entreprises en difficulté ;
  - Le GIE.

- Des nouveautés de l'UE2
  - **Le fonds de commerce et le contrat de bail commercial** transférés de l'UE1. Ce transfert est le fruit d'une réflexion inter-UE juridiques qui avait pour objectif d'alléger le contenu de l'UE1 de manière à développer et ancrer des notions et méthodes nouvelles pour les étudiants de première année.
    Ainsi, le temps libéré doit permettre d'assoir les compétences méthodologiques.
    L'étude du fonds de commerce et du bail commercial peut se faire par plusieurs entrées :
    - soit comme illustration d'un apport spécifique à une société ;
    - soit pour faire un lien entre l'UE1 (le commerçant) et l'UE2 (l'application juridique de l'activité commerciale) ;
    - soit comme outil illustrant l'entreprise individuelle.

  - **Le droit pénal** est dorénavant quasi exclusivement abordé au cœur de l'UE2. Les grandes étapes de la procédure pénale, identification de la personne pénalement responsable, éléments constitutifs des infractions sont au programme de l'UE2 et en constituent la 4ème partie.
  - **La compétence de schématisation** disparait du programme.

- **Une nouvelle approche de certaines notions de l'UE2**
  - **Les sociétés civiles**, déjà présentes dans l'ancien programme, ne sont désormais étudiées qu'avec l'objectif d'en comprendre l'utilité, l'intérêt et moins pour en connaitre le fonctionnement interne.
    Ainsi, leur présentation aux étudiants sera moins détaillée (on étudiera le montant du capital social, la qualité des associés, leur nombre, leur responsabilité vis -à-vis des dettes et éventuellement professionnelle).
    On entend par « utilité », l'utilité qu'un client peut avoir de choisir ces formes-là par rapport à un contexte demain, « en quoi elles répondent à un besoin concret dans une situation donnée ».
  - La même logique présidera à l'étude de l'association et des sociétés coopératives et des sociétés d'exercice libéral (SEL)

2. Les références pédagogiques pour l'enseignant

	Accès libre	Accès nécessitant un abonnement payant
IA juridiques et Bases de données juridiques (jurisprudence, codes, doctrines)		Lexis+AI Lextenso.fr / Consult'IA Lexbase Dalloz
Jurisprudence et codes	Legifrance Curia : jurisprudence de la CJUE	
Revues juridiques et sites spécialisés	www.service-public.fr Village de la justice	Editions Francis Lefebvre (mementos) La revue fiduciaire
Documentation professionnelle	SICMag	
Veille et newsletters	newsletter@actu-juridique.fr dalloz-actualite@dalloz.fr communication@mail.inextenso.fr newsletter@legifiscal.fr actualite@editorial.efl.fr	
Formations en ligne	Fun Mooc	https://formation.cncc.fr/

Ressources bibliographiques :

Tous les manuels universitaires et ressources professionnelles des éditeurs juridiques traitant du droit des sociétés et des autres groupements peuvent être mobilisés pour la construction des cours et l'enseignement de l'UE 2.

3. Des propositions de démarche pédagogique en classe

Ces démarches pédagogiques constituent des exemples d'activités pouvant être menées en classe. Elles sont proposées ici à titre indicatif. L'enseignant reste libre de ses choix pédagogiques et des activités qu'il met en œuvre pour travailler les compétences et notions du programme. C'est pourquoi ces propositions ne couvrent pas l'ensemble du programme et peuvent pour certaines être utilisées pour illustrer une autre partie, dans le cadre de la progression pédagogique retenue librement par l'enseignant.

3.1. Apprendre à repérer les erreurs, une pédagogie efficace

1) Compétence visée par la démarche

- Analyser et interpréter une documentation juridique
- Analyser les règles de fonctionnement des sociétés commerciales

2) Proposition d'activités

- **Niveau 1 : demander à un étudiant de repérer des erreurs dans un document professionnel produit par l'enseignant.**

Objectifs : vérifier l'acquisition et la compréhension des contenus de cours réinvestis dans une situation professionnelle.
Exemple : fournir des statuts de société avec des erreurs à faire repérer par l'étudiant. L'IA facilite la production de tels documents pour l'enseignant. Ainsi des statuts de SARL ou de SAS comprenant une clause d'agrément manifestement erronée.

- **Niveau 2 : demander à un étudiant de repérer des erreurs dans un document produit par un camarade.**

Objectifs : mettre l'étudiant en situation d'évaluateur pour l'aider à comprendre les attendus d'un correcteur et les difficultés liées à la lecture de ses productions.
Exemple : demander à un étudiant de corriger sa propre copie puis comparer avec la correction de l'enseignant. Ou demander à un étudiant de corriger la copie de son camarade et comparer avec la correction de l'enseignant. Lui demander de rédiger l'appréciation avec fixation d'objectifs.

- **Niveau 3 : demander à un étudiant de vérifier la légalité d'un document professionnel avec une documentation juridique fournie par l'enseignant.**

Objectifs : mettre l'étudiant dans une situation professionnelle où il doit repérer des erreurs qui ne sont pas nécessairement dans le cours. Et qui sont donc souvent plus difficiles à appréhender.
Exemple : Vérifier des statuts en fournissant des articles du code civil. Vérifier la validité d'un contrat en fournissant un arrêt de la Cour de cassation. Vérifier la cohérence du contenu d'une note de synthèse en fournissant un article doctrinal.

3.2. Atelier d'audit juridique

1) Compétences visées

- Expliquer le fonctionnement d'un contrat de bail commercial.
- Analyser et interpréter une documentation juridique

2) Activités proposées

Fournir à l'étudiant ou à un groupe d'étudiants un dossier :

- Une fiche de présentation de son client, le fonds de commerce actuellement exploité avec un bilan (pour disposer de la capacité financière),
- Une documentation plus ou moins étayée sur le contenu d'un contrat de bail. Il est possible de proposer des documents juridiques incomplets ou erronés pour inciter l'étudiant à vérifier sa source documentaire.
- Puis lui soumettre plusieurs annonces de locaux à louer dans le cadre d'un bail commercial au sein de sa propre ville.
- Lui demander ensuite de conseiller son client sur ce qui lui semble opportun ET lui demander de rédiger une proposition de contrat de bail.
- Le rendez-vous client peut être mis en scène en lien avec l'UE de communication professionnelle.

Exemples de documents variés : Extraits de codes, doctrine, fiches issues de la documentation comptable, décisions de jurisprudence, pièces internes (courrier, statuts, extrait Kbis...), exemples de contrat de bail commercial.

3.3. Atelier explication d'un contenu de communication

1) Compétences visées

- Analyser et interpréter une documentation juridique
- Analyser les règles de fonctionnement des sociétés commerciales.

2) Activités proposées

Sur la base d'un dossier composé d'articles de presse généraliste abordant le cas d'une société (son fonctionnement, l'évolution de sa direction (révocation, démission, nomination…), d'une base documentaire juridique (codes, accès à Légifrance en mode recherche), il s'agirait d'expliquer certaines affirmations présentes dans l'article (identifiées en gras) à l'aide de la base documentaire juridique.

L'objectif est de faire adopter aux étudiants plusieurs postures :

- Savoir évaluer et exploiter une base documentaire diversifiée ;
- Repérer les éléments pertinents pour construire une réponse organisée ;
- Identifier, rappeler et expliquer les règles qui fondent des décisions dans le « quotidien » de différents types d'organisations (sociétés, groupements).

3.4. Rédiger une newsletter à destination de clients d'un cabinet d'expertise comptable

1) Compétences visées

- Effectuer et exploiter une veille juridique
- Analyser et interpréter une documentation juridique
- Analyser les règles de fonctionnement des sociétés commerciales.

2) Activités proposées

Suite à des évolutions réglementaires, et/ou jurisprudentielles qui seraient données par l'enseignant, les étudiants (en groupes) devraient préparer une newsletter pour prévenir les clients des changements et de leur portée :

- Prendre connaissance des documents ;
- Analyser les documents ;
- Les comparer pour mettre en évidence les évolutions/changements
- Apprécier la portée des changements
- Conclure sur des conseils

Transversalité possible avec l'UE13 – Communication professionnelle : 2.2 Maîtriser les outils de la communication professionnelle

3.5. Faire concevoir un cas pratique par ses étudiants

1) Compétences visées

- Résoudre une situation juridique en utilisant un raisonnement structuré
- Qualifier les éléments constitutifs d'une infraction dans une situation donnée

2) Activité proposée

Objectifs : Concevoir un cas pratique nécessite de réfléchir au contenu des faits qui seront présentés de manière à permettre d'identifier la présence ou non de chaque élément constitutif d'une infraction (légal, matériel, moral). Cette démarche inversée vise à inculquer le réflexe d'une qualification de l'infraction en trois étapes.

Exemple :
Niveau 1. Fournir un extrait du Code pénal ou du Code de commerce relatif aux infractions en droit des affaires. Demander aux étudiants, par groupes, d'imaginer une histoire mettant en scène cette infraction puis leur faire rédiger les faits.

Niveau 2. Soumettre le cas pratique à un autre groupe de la classe, qui devra retrouver l'infraction concernée et la qualifier à l'aide des trois éléments constitutifs. Ce groupe devra valider la proposition de cas en l'état ou proposer des corrections afin de résoudre d'éventuelles ambiguïtés laissées par leurs camarades.

3.6. Faire réfléchir les étudiants à la création d'une société

1) Compétences visées

- Conseiller la forme juridique la plus adaptée à une situation
- Analyser les règles de fonctionnement des sociétés commerciales.
- Accomplir les formalités administratives d'immatriculation de la société.

2) Activités proposées

Par groupe de 3 ou 4 étudiants, cette activité consiste à faire réfléchir les étudiants à la création d'une société à partir d'une activité de leur choix.
Ils doivent trouver une activité (bien ou service, nouvelle ou existante) pour laquelle ils pourraient s'imaginer s'associer avec d'autres étudiants de la classe. Ils doivent ensuite réfléchir aux éléments permettant de constituer cette société allant jusqu'à la rédaction des statuts.
Cette activité peut être faite dans le cadre des modules, elle peut être transversale avec d'autres UE (finance, droit fiscal, etc.). Elle peut être menée avec l'aide d'intervenants extérieurs (Entreprendre Pour Apprendre par exemple).

SUJET ZERO

UE2 – Droit des affaires

Durée : 3 heures – Coefficient : 1

Document autorisé :

Aucun document personnel ni aucun matériel ne sont autorisés.

En conséquence, tout usage d'une calculatrice ou d'un code est INTERDIT et constituerait une fraude.

Document remis au candidat :

Le sujet comporte 12 pages numérotées de 1/12 à 12/12.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants.

DOSSIER 1 – Améliorer la gouvernance par le contrôle du dirigeant. (14 points)
DOSSIER 2 –Accompagner Maître Martin dans son projet professionnel (6 points)

Document 1 Extrait du rapport spécial du commissaire aux comptes, sur les conventions réglementées, présenté à l'assemblée générale des actionnaires de MEDIC GROUP dans le cadre de l'approbation des comptes de 2025.
Document 2 Le marché de l'immobilier de bureaux Paris 16.
Document 3 Échange mails
Document 4 Extrait des statuts de MEDIC Group SA.
Document 5 Article L 225-47 du code de commerce.
Document 6 MEDIC GROUP annonce ce jour la réalisation d'une augmentation de capital de 1,5 M€ par voie de placement privé.
Document 7 Extraits du code de commerce
Document 8 Note de synthèse de l'expert-comptable sur la suppression des DPS
Document 9 Article L 227-1 du code de commerce
Document 10 Extrait de l'ordonnance 2023-77 du 8 février 2023 relative à l'exercice en société des professions libérales réglementées
Document 11 Décret 91-1197 du 27 novembre 1991 organisant la profession d'avocat
Document 12 Tableau des professions libérales autorisées à adopter la forme de SCP (extraits)
Document 13 Présentation de la SELAS

AVERTISSEMENT
Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie ainsi qu'à l'expression et l'orthographe.

SUJET

La méthodologie du cas pratique est exigée pour chaque question sauf mention contraire.

L'histoire de MEDIC GROUP commence en 2007, avec la mise au point du premier thermomètre frontal à infrarouge. Fort du succès de ce produit, MEDIC GROUP SA développe et commercialise des produits et des services de santé innovants.

Depuis, MEDIC GROUP SA s'est considérablement développée et a créé des sociétés qu'elle contrôle pour mieux organiser son fonctionnement. Ainsi HEALTHYCONNECT SAS, sa filiale santé connectée, concentre aujourd'hui tous les savoir-faire de MEDIC GROUP en matière d'e-santé pour le grand public comme pour les acteurs du monde de la santé. Olivier HOU en est le Président. MEDIC GROUP a également annoncé l'ouverture de sa filiale HEALTHY WELL Corp, implantée à Boston dans le Massachusetts et dont Oliver HOU est également le directeur général.

Mais tous ces investissements ont eu des coûts considérables et en 2023, MEDIC GROUP avait accusé une perte nette de 19,8 millions d'euros contre une perte nette de 13,2 millions d'euros en 2021. Pour tenter de contrer cette dynamique, MEDIC GROUP a dévoilé en 2025 un plan stratégique « Confiance et Croissance » afin de renforcer sa position sur un marché qui devient de plus en plus concurrentiel.

Dans ce contexte de turbulence, les conflits entre administrateurs se multiplient. En effet, tous n'ont pas la même vision pour mettre en place une stratégie adaptée. La mise en place du plan stratégique « confiance et croissance » risque en effet d'entraîner des conséquences importantes en termes de contrôle du capital puisque de nouveaux investisseurs vont rentrer dans le capital. Les années 2023 et 2024 voient apparaître une série de prises de décision et de dysfonctionnements qui vont avoir un impact sur la gouvernance de la SA.

Vous êtes salarié(e) du service juridique de l'entreprise et vous allez être mobilisé(e) pour remplir plusieurs missions et accompagner juridiquement la société dans ces années clés pour son développement. Votre intervention se situe dans le courant de l'année 2025 2026.

DOSSIER 1 – UNE MEILLEURE GOUVERNANCE PAR LE CONTRÔLE DU DIRIGEANT

En 2025, au moment de l'adoption du plan stratégique « confiance et croissance », MEDIC GROUP SA est dirigée par un conseil d'administration composé de quatre administrateurs : Olivier HOU (PDG), Éric SIDDO, Ghislaine HADDAD et Joseph SOUAB.

Une convention de sous-location conclue entre la SAS HEALTHYCONNECT et la SA MEDIC GROUP met le feu aux poudres (documents 1 et 2).

Dans ce contexte, les relations se sont tendues avec Éric SIDDO qui commence à se poser certaines questions. Dans un souci d'apaisement, le conseil d'administration décide de faire appel au service juridique de la société pour qu'il lui apporte des éléments de réponse.

Votre première mission : vous êtes chargé(e) par le directeur du service juridique de préparer des réponses pour le conseil d'administration.

Pour la réaliser, vous vous appuierez sur les documents 1, 2 et 3 si besoin. Vous devrez :

1.1 En vous appuyant sur l'ensemble du contexte, vérifier si Olivier HOU est en conformité avec la législation sur le cumul des mandats de directeur général.

1.2 Justifier la présence de la convention de sous-location dans le rapport du commissaire aux comptes sur les conventions réglementées.

En février 2026, le groupe modifie sa gouvernance afin de poursuivre son plan stratégique de développement. Le conseil d'administration nomme Éric SIDDO, fondateur du groupe, pour qu'il reprenne le mandat de Président Directeur Général, en remplacement d'Olivier HOU.

Pourtant malgré ses efforts, la nouvelle direction ne parvient pas à rassurer les actionnaires et le cours de l'action ne cesse de baisser.

Éric SIDDO est donc particulièrement inquiet. Il vous demande de vérifier si son mandat de Président Directeur Général peut être remis en cause et, s'il est révoqué, s'il pourra quand même prétendre aux indemnités de rupture mentionnées dans les statuts.

Votre deuxième mission : vous êtes chargé(e) par Éric SIDDO, en tant que membre du service juridique, de préparer la prochaine assemblée générale en vérifiant certaines informations qui seront nécessaires à la préparation de l'ordre du jour. Vous vous appuierez sur les documents 4 et 5.

Pour la réaliser, vous devez :

1.3 Vérifier si Monsieur SIDDO, président directeur général, pourra bénéficier de ses indemnités en cas de révocation.

Conformément aux craintes d'Éric SIDDO, l'assemblée générale du 28 juin 2026 a bien entraîné tous les changements redoutés. Il a été révoqué par le CA et remplacé par une nouvelle direction.

La nouvelle direction décide alors de changer radicalement de stratégie financière en recourant à des augmentations de capital. Une première augmentation en numéraire a déjà été décidée. Un article paru dans un journal local et à disposition dans le dossier documentaire (document 6), expose cette nouvelle orientation.

Les salariés, à la lecture de cet article, s'inquiètent car de nombreux termes leurs paraissent obscurs. Des représentants des salariés vous contactent pour les éclairer.

Votre troisième mission : vous êtes la personne contactée par les représentants des salariés et à ce titre vous apportez des réponses aux questions suivantes.

Pour la réaliser, vous vous appuierez sur les documents 6, 7 et 8 et vous devrez :

1.4 Identifier, l'organe qui a décidé de l'augmentation de capital en numéraire et l'organe qui décidera de la future augmentation de capital.

1.5 Expliquer pourquoi malgré l'importance jouée par les droits préférentiels de souscription, il est indispensable de les supprimer

L'ambiance est tendue entre l'ancienne équipe de direction et la nouvelle. Cette dernière avait mandaté le cabinet FIAXI afin d'effectuer un audit sur les flux de trésorerie des trois premiers trimestres 2025. Cet audit a montré des irrégularités flagrantes, il a été découvert que suite à l'augmentation du capital une partie des sommes apportées par les nouveaux associés ne se retrouvaient pas sur les différents comptes de la société. L'enquête révèle qu'une partie des fonds se retrouverait sur des comptes bancaires dont monsieur HOU serait le bénéficiaire.

Quatrième mission : préparer les réponses qui seront données lors de l'assemblée générale. Appuyez-vous sur le document 7.

Pour la réaliser vous devrez :

1.6 Repérer si les faits reprochés à Olivier HOU sont constitutifs d'une infraction.

DOSSIER 2 – Accompagner Maitre Martin dans son projet professionnel

Maître Martin est l'avocat d'Olivier HOU. Lors d'un déjeuner au restaurant, leur discussion porte sur le projet professionnel de Maître Martin, qui envisage de s'associer avec l'une de ses consœurs, Maître Coret. Tous deux hésitent cependant quant au choix de la forme juridique la plus adaptée à leur future collaboration. Olivier HOU leur conseille alors de prendre rendez-vous avec son expert-comptable afin d'obtenir un éclairage sur les différentes options envisageables.

Maître Coret, avocate inscrite au barreau depuis huit ans, exerce principalement en droit des asocial et en contentieux prud'homal. Maître Martin, avocat depuis dix ans, intervient essentiellement en droit des affairesl. Ils exercent actuellement chacun à titre individuel, au sein de cabinets distincts mais situés dans la même ville. L'augmentation progressive de leur clientèle commune les conduit à envisager une association, principalement dans le but de mutualiser certains moyens matériels et humains, tout en conservant une image libérale forte auprès de leur clientèle professionnelle.

Maître Coret attache une importance particulière à l'organisation interne de la structure à créer ainsi qu'à la précision de la rédaction des statuts. Les deux avocats ont par ailleurs récemment été confrontés à des dossiers présentant des enjeux financiers importants pour leurs clients. Cette situation les amène à s'interroger sur l'étendue de leur responsabilité professionnelle en cas de mise en cause. Bien qu'ils aient renégocié leur contrat d'assurance de responsabilité civile professionnelle, Maître Martin craint qu'une erreur commise par l'un puisse engager la responsabilité de l'autre. À l'inverse, Maître Coret estime qu'une certaine souplesse dans la répartition des pouvoirs et dans la gouvernance serait un véritable atout pour leur collaboration.

À court terme, Maître Martin et Maître Coret envisagent avant tout une association simple et rapide à mettre en place, leur permettant de travailler ensemble sans bouleverser profondément leur mode d'exercice actuel. Ils souhaitent limiter les contraintes de fonctionnement, préserver leur indépendance professionnelle et tester leur collaboration avant de s'engager plus durablement.

En revanche, à plus long terme, les deux avocats réfléchissent à un véritable projet de développement. Ils envisagent notamment l'élargissement de leur structure à d'autres professionnels du droit, en particulier à un notaire avec lequel ils travaillent régulièrement, disposant d'une clientèle située en centre-ville et impliquant des investissements immobiliers importants. Ils s'interrogent également sur les perspectives de croissance de l'activité, la

sécurisation de leur responsabilité professionnelle, l'organisation du pouvoir au sein de la structure et la pérennité de leur association.

Dans cette perspective de développement durable et structuré, ils hésitent entre la **Société Civile Professionnelle (SCP) et la Société d'exercice libéral par actions simplifiée (SELAS),** sans savoir quelle forme juridique serait la plus adaptée à leurs objectifs respectifs

3.1 Par une analyse réfléchie et structurée, présenter à Maitre Martin et Maitre Coret une solution qui vous semble correspondre à leurs projets à court et plus long terme. Justifier votre argumentation.

Pour cela, vous devez mobiliser vos connaissances et intégrer impérativement les documents que vous jugez pertinents issus de la base documentaire fournie. La méthodologie du cas pratique n'est pas exigée mais la qualité de l'argumentation juridique sera évaluée. La précision du vocabulaire le sera également.

BASE DOCUMENTAIRE

- Base documentaire pour répondre au dossier 1

Document 1 – Extrait du rapport spécial du commissaire aux comptes, sur les conventions réglementées, présenté à l'assemblée générale des actionnaires de MEDIC GROUP approuvant les comptes clos au 31 décembre 2025 (Fiducie et Associés)

Convention de sous-location entre MEDIC GROUP et HEALTHYCONNECT SAS

En date du 27 décembre 2025, les deux sociétés ont conclu une convention de sous-location selon laquelle la société MEDIC GROUP SA a donné sous-location à la société HEALTHYCONNECT SAS des locaux à usage de bureaux sis à PARIS (75116) - 112 avenue Kléber à savoir :

- bureaux situés au 2ème étage du bâtiment Kléber, pour une surface globale évolutive en fonction des besoins du sous-locataire ;

- emplacements de stationnement au sous-sol de l'immeuble.

Par autorisation du conseil d'administration en date du 20 décembre 2025, la présente convention est conclue pour une durée qui commencera à courir rétroactivement le 1er janvier 2025, pour expirer le 14 décembre 2027.

La convention prévoit que le loyer principal annuel de la sous-location sera fixé à 230 euros hors taxe et hors charge par m2 de bureaux sous-loués et 2893 euros hors taxe par emplacement de stationnement. (…)

Document 2 – Le marché de l'immobilier de bureaux Paris 16

	Fourchette d'évaluation
Loyer* (€ HT-HC/m²/an)	525-950 €

** HT-HC/m²/an : les loyers sont indiqués sans tenir compte des taxes, des charges pour un mètre carré loué à l'année.*

Source : bureauxlocaux.com.

Document 3 - Echange de mails (de vous auprès de votre supérieur hiérarchique, responsable du service juridique).

Monsieur,

Je suis en train de vérifier les différentes conventions afin de préparer le prochain conseil d'administration. La convention de sous-location du 27 décembre 2025 a attiré mon attention. Elle correspond certes à la définition d'une convention réglementée en SA mais je ne comprends pas pourquoi elle devrait être dans le rapport des conventions. Elle a toutes les qualifications pour être une convention libre ! Je n'ose toutefois pas l'enlever du rapport sans votre autorisation. Pouvez-vous confirmer mon analyse ou bien m'expliquer si je me trompe.

Je vous remercie par avance.

Document 4 – Extrait des statuts de MEDIC Group SA.

TITRE III : ADMINISTRATION ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ - COMMISSAIRES AUX COMPTES - CONVENTIONS ENTRE LA SOCIÉTÉ ET SES DIRIGEANTS

Article 15 – Conseil d'administration
1. En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés ou renouvelés par l'assemblée générale ordinaire.
2. Si, au jour de sa nomination ou en cours de mandat, un administrateur n'est pas propriétaire ou cesse d'être propriétaire du nombre d'actions requis, il est réputé démissionnaire d'office s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai de trois mois.
3. La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de 4 membres.
4. La durée des fonctions des administrateurs est de 6 années. Ces fonctions prennent fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé. Les administrateurs sortants sont rééligibles.
5. Nul ne peut être administrateur s'il a dépassé l'âge de 70 ans.

Article 18 - le président directeur général
Le président directeur général est nommé pour une durée de 6 ans
Toute révocation avant terme devra être justifiée par un juste motif. Sans juste motif, une indemnité devra être versée.

Document 5 : Article L225-47 Code de commerce
Le conseil d'administration élit parmi ses membres un président qui est, à peine de nullité de la nomination, une personne physique. Il détermine sa rémunération. [...]
Le président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible.
Le conseil d'administration peut le révoquer à tout moment. Toute disposition contraire est réputée non écrite.

Document 6 – MEDIC GROUP annonce ce jour la réalisation d'une augmentation de capital de 1,5 M€ par voie de placement privé.

Pour réaliser son augmentation de capital, MEDIC GROUP a émis 300 000 nouvelles actions, pour un montant de 1 500 000 € dans le cadre d'une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Le prix de souscription a été fixé à 5 € l'action, soit la valeur nominale de l'action, en raison des contraintes légales. La société a prévu un mécanisme d'indemnisation des investisseurs afin de compenser le différentiel entre le prix de souscription par action (5 €) et le prix de référence retenu pour cette opération (soit 1,755 €). Ce prix de référence s'expliquait par les dettes accumulées par la société ces dernières années. Pour que les investisseurs ne se sentent pas lésés, la société leur a accordé une créance équivalente au différentiel, à savoir une créance de 973 500 €.

Pour qu'ils acceptent d'investir dans cette première augmentation de capital, MEDIC GROUP leur a promis une future augmentation de capital par compensation de créances. Ils pourront ainsi souscrire à un certain nombre d'actions afin de compenser la créance de 973 500 € qui correspond à la différence entre la valeur réelle et la valeur nominale de l'action. Pour éviter d'alourdir le processus et pour le rendre plus rapide, une délégation de compétences au conseil d'administration a été décidée pour cette deuxième augmentation de capital.

Source : zonebourse.com

Document 7 – Extrait du code de commerce
Article L225-132
Les actions comportent un droit préférentiel de souscription aux augmentations de capital.

Les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit de préférence à la souscription des actions de numéraire émises pour réaliser une augmentation de capital.[…]
Article L241-3
Est puni d'un emprisonnement de cinq ans et d'une amende de 375 000 euros :
1° Le fait, pour toute personne, de faire attribuer frauduleusement à un apport en nature une évaluation supérieure à sa valeur réelle ;
2° Le fait, pour les gérants, d'opérer entre les associés la répartition de dividendes fictifs, en l'absence d'inventaire ou au moyen d'inventaires frauduleux ;
3° Le fait, pour les gérants, même en l'absence de toute distribution de dividendes, de présenter aux associés des comptes annuels ne donnant pas, pour chaque exercice, une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice, de la situation financière et du patrimoine à l'expiration de cette période en vue de dissimuler la véritable situation de la société ;
4° Le fait, pour les gérants, de faire, de mauvaise foi, des biens ou du crédit de la société, un usage qu'ils savent contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle ils sont intéressés directement ou indirectement ;
5° Le fait, pour les gérants, de faire, de mauvaise foi, des pouvoirs qu'ils possèdent ou des voix dont ils disposent, en cette qualité, un usage qu'ils savent contraire aux intérêts de la société, à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou une autre entreprise dans laquelle ils sont intéressés directement ou indirectement.
Outre les peines complémentaires prévues à l'article L. 249-1, le tribunal peut également prononcer à titre de peine complémentaire, dans les cas prévus au présent article, l'interdiction des droits civiques, civils et de famille prévue à l'article 131-26 du code pénal.
L'infraction définie au 4° est punie de sept ans d'emprisonnement et de 500 000 € d'amende lorsqu'elle a été réalisée ou facilitée au moyen soit de comptes ouverts ou de contrats souscrits auprès d'organismes établis à l'étranger, soit de l'interposition de personnes physiques ou morales ou de tout organisme, fiducie ou institution comparable établis à l'étranger.

Document 8 - Note de synthèse rédigée par l'expert-comptable du cabinet sur les DPS

La suppression du droit préférentiel de souscription (DPS) en matière d'augmentation de capital d'une société anonyme constitue une exception au principe de protection des actionnaires contre la dilution. Le DPS permet en effet à chaque actionnaire de souscrire prioritairement aux actions nouvelles proportionnellement à sa participation. Ce mécanisme garantit le maintien de l'équilibre du pouvoir au sein de la société. Toutefois, l'intérêt social peut justifier d'y déroger. La suppression du DPS permet notamment de réserver l'émission à un investisseur déterminé. Elle facilite ainsi l'entrée

d'un partenaire stratégique ou financier au capital. Elle peut également répondre à une nécessité de financement rapide. En effet, la procédure sans DPS est plus souple et plus rapide qu'une offre avec maintien du droit. La suppression peut aussi permettre une recomposition du capital. Elle autorise par exemple l'arrivée d'un actionnaire majoritaire ou la dilution d'un actionnaire dominant. Dans les situations de difficulté financière, elle peut conditionner l'intervention d'un investisseur sauveur. Elle constitue alors un instrument de restructuration. La suppression peut encore servir à associer les dirigeants ou les salariés au capital. La suppression du DPS traduit ainsi un arbitrage entre protection des actionnaires et efficacité économique. Elle illustre la primauté de l'intérêt social dans la gouvernance des sociétés anonymes.

- Base documentaire pour répondre au dossier 2

Document 9. Article L227-1 code de commerce

Une société par actions simplifiée peut être instituée par une ou plusieurs personnes qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leur apport.

Document 10. Extrait de l'ordonnance 2023-77 du 8 février 2023 relative à l'exercice en société des professions libérales réglementées.

Livre II : DES SOCIÉTÉS CIVILES (Articles 5 à 39)
Titre IER : DES SOCIÉTÉS CIVILES PROFESSIONNELLES (Articles 5 à 33)

Article 5
Peuvent être constituées entre personnes physiques exerçant une même profession libérale réglementée, notamment entre officiers publics ou ministériels, des sociétés civiles professionnelles qui jouissent de la personnalité morale et sont soumises aux dispositions du présent titre. Ces sociétés civiles professionnelles ont pour objet l'exercice en commun de la profession de leurs membres, nonobstant toute disposition législative ou réglementaire réservant aux personnes physiques l'exercice de cette profession. L'immatriculation de la société ne peut intervenir qu'après l'agrément de celle-ci par l'autorité compétente ou son inscription sur la liste ou, le cas échéant, au tableau de l'ordre professionnel. Les conditions d'application des articles 5 à 33 de la présente ordonnance à chaque profession sont déterminées par un décret en Conseil d'Etat pris après avis de l'autorité chargée de représenter la profession auprès des pouvoirs publics ou, à défaut, des organisations les plus représentatives de la profession considérée.

Article 6
Un décret peut autoriser, dans les conditions qu'il détermine, les personnes physiques exerçant une profession libérale réglementée à constituer des sociétés civiles professionnelles avec des personnes

physiques exerçant d'autres professions libérales, en vue de l'exercice en commun de leurs professions respectives.

Chapitre II : Du fonctionnement de la société (Articles 15 à 25)

Article 19
Les associés répondent indéfiniment des dettes sociales à l'égard des tiers. Cette disposition ne fait pas obstacle à ce que deux époux soient associés dans une même société civile professionnelle.
Les créanciers de la société ne peuvent poursuivre le paiement des dettes sociales contre un associé qu'après avoir vainement mis en demeure la société et à la condition de la mettre en cause.
Les statuts peuvent stipuler que, dans les rapports entre associés, chacun de ceux-ci est tenu des dettes sociales dans la proportion qu'ils déterminent.

Article 20
Chaque associé répond sur l'ensemble de son patrimoine, des actes professionnels qu'il accomplit.
La société est solidairement responsable avec lui des conséquences dommageables de ces actes.
La société ou les associés contractent une assurance de responsabilité civile professionnelle, dans les conditions prévues par le décret particulier à chaque profession.

Document 11. Décret n°91-1197 du 27 novembre 1991 organisant la profession d'avocat

Chapitre Ier : L'assurance de la responsabilité civile professionnelle. (Articles 205 à 206)

Article 205
Tout avocat doit être couvert contre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile professionnelle, définie au premier alinéa de l'article 27 de la loi du 31 décembre 1971 précitée, par un contrat souscrit auprès d'une entreprise d'assurances régie par le code des assurances, soit collectivement ou personnellement par les avocats, soit à la fois par le barreau et par les avocats.

Document 12. Tableau des professions libérales autorisées à adopter la forme de SCP (extraits)

Catégorie	Profession	Fondement juridique principal
Professions juridiques et judiciaires	Avocats	Ordonnance du 8 fév. 2023 + décret n°91-1197
	Avocats au Conseil d'État et à la Cour de cassation	Ordonnance du 8 fév. 2023
	Notaires	Ordonnance du 8 fév. 2023
	Commissaires de justice (ex-huissiers)	Ordonnance du 8 fév. 2023
	Greffiers des tribunaux de commerce	Ordonnance du 8 fév. 2023
	Administrateurs judiciaires	Ordonnance du 8 fév. 2023
	Mandataires judiciaires	Ordonnance du 8 fév. 2023
Professions de santé	Médecins	Code de la santé publique
	Chirurgiens-dentistes	Code de la santé publique
	Sages-femmes	Code de la santé publique
	Pharmaciens	Code de la santé publique
	Infirmiers	Code de la santé publique
	Masseurs-kinésithérapeutes	Code de la santé publique
Professions du chiffre	Experts-comptables	Ordonnance du 19 sept. 1945
	Commissaires aux comptes	Code de commerce

Document 13. Présentation de la SELAS

Le montant du capital social est déterminé **librement** par les associés (**1 €** minimum). Le capital social peut être constitué par des apports en **numéraire** (de l'argent) et des apports en **nature** (des biens : matériel, machines, immeubles, clientèle, etc.).

Dès la création, **au moins 50 %** de l'apport en numéraire doit être **libéré**, c'est-à-dire versé sur un compte à la disposition de la société. Le solde restant doit être libéré **dans les 5 ans** qui suivent l'immatriculation.

L'évaluation des apports en nature par un **commissaire aux apports** est obligatoire en principe. Néanmoins, les associés peuvent décider à l'unanimité de ne pas désigner de commissaire aux apports lorsque les 2 **conditions** suivantes sont réunies :

- Aucun des apports en nature n'a une valeur supérieure à 30 000 €,
- Et la valeur totale des apports en nature ne représente pas plus de la moitié du capital social.

En fonction de son apport au capital, chaque associé reçoit un certain nombre d'actions lui conférant un droit de vote et un droit aux dividendes.

Détention du capital social

La SELAS doit être constituée **d'au moins 1 associé.** Il peut s'agir d'associés **personnes physiques** exerçant à titre individuel ou d'associés **personnes morales** (autres sociétés).

En principe, **plus de la moitié du capital social et des droits de vote** doit être détenue par **des professionnels exerçant au sein de la société.**

Toutefois, selon la profession exercée par la société, la détention de la partie majoritaire du capital peut être **ouverte à d'autres personnes** :

- Profession de santé,
- Profession juridique,
- Profession technique et du cadre de vie.

Profession juridique

La partie majoritaire du capital social et des droits de vote peut être détenue par les personnes suivantes :

- Professionnels ou personnes morales établis en France et exerçant une profession juridique ou judiciaire,
- Personnes européennes exerçant une profession juridique ou judiciaire,

La société d'exercice libéral doit comprendre parmi ses associés au moins une personne exerçant la profession constituant l'objet social de la société.

Source : https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F38455

ELEMENTS DE CORRIGE

Le sujet zéro a été construit à partir d'un sujet existant (le sujet Nouvelle-Calédonie 2024). Cela permet de mieux percevoir les évolutions par une comparaison possible entre le sujet avant réforme et le sujet après réforme.

Les évolutions principales de ce sujet zéro se font sur deux plans :

- le choix d'enrichir la base documentaire pour permettre une meilleure évaluation des compétences juridiques transversales telles que la capacité à comprendre et exploiter des documents juridiques récents.

- le dossier 2 qui propose un exercice plus novateur où le candidat est davantage placé en situation professionnelle. Il doit faire des choix, analyser une situation, manier des concepts juridiques.

Le choix a été fait de séparer nettement pour le sujet zéro la partie cas pratique, plus traditionnelle, du nouvel exercice. Mais il ne s'agit pas un dogme qui sera amené à se reproduire systématiquement.

La question de réflexion structurée pourrait être intégrée dans un dossier ou bien il pourrait exister deux dossiers de cas pratiques avec une question de réflexion dans l'un ou l'autre.

La base documentaire est fortement enrichie tant pour les cas pratiques que pour la question de réflexion. C'est réellement la dimension nouvelle de la réforme. Elle est amenée à comprendre des documents de natures variées. Elle n'a pas à intégrer systématiquement une décision de justice même s'il est indispensable que les étudiants maîtrisent l'analyse d'une décision pour pouvoir l'exploiter.

Il est donc important tout au long de l'année de préparer les étudiants à :

- une lecture rapide et efficace d ' une masse relativement conséquente de documents

- repérer les informations clés et pertinentes

- organiser les informations de manière à les exploiter en fonction des consignes données.

Le nombre de questions a été réduit pour prendre en compte le temps de lecture du candidat. Il est utile d'attirer l'attention sur le fait qu'un nombre réduit de questions va nécessairement limiter le champ d'interrogation. Toute impasse risque donc de peser plus lourd dans l'évaluation.

La contextualisation demeure une dimension importante de l'UE2 qui reste une matière juridique appliquée à une situation professionnelle. Toutefois la dimension du contexte ne sera pas trop longue puisqu'il y a déjà un gros travail de lecture de la base documentaire.

DOSSIER 1 – UNE MEILLEURE GOUVERNANCE PAR LE CONTRÔLE DU DIRIGEANT

MISSION 1

1.1 En vous appuyant sur l'ensemble du contexte, vérifier si Olivier HOU est en conformité avec la législation sur le cumul des mandats de directeur général.

Cette question se traite sans base documentaire. Elle se traite à partir des seules connaissances du candidat. La réforme n'a pas pour objectif de diminuer les exigences en termes d'apprentissage. Le candidat doit toujours s'attendre à être évalué sur sa compréhension des questions et sur la mobilisation de ses connaissances.

L'accroissement de la base documentaire ne signifie en aucun cas que toutes les connaissances utiles seront dans les documents.

Compétence attendue : Analyser les règles de fonctionnement des sociétés commerciales.

Règles de droit : Une personne physique ne peut exercer simultanément plus d'un mandat de DG, MDD ou DGU dans des sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français.

Application au cas : Lorsqu'il était PDG de MEDIC GROUP, Olivier HOU était également président de HealthyConnect SAS et Directeur Général de HealthyWell Corp.

Or, les mandats exercés dans les SAS et dans les sociétés étrangères ne doivent pas être pris en compte pour vérifier le respect des règles de cumul des mandats. Olivier HOU est en conformité avec les règles de cumul de mandats de directeur général.

1.2. Justifier la présence de la convention de sous-location dans le rapport du commissaire aux comptes sur les conventions réglementées.

Cette question mobilise deux documents différents. Le mail est un indice donné au candidat pour qu'il pense à vérifier les conventions libres, souvent oubliées dans les réponses. Mais il ne donne pas de connaissances juridiques. Le document sur les prix de l'immobilier permet de renforcer la contextualisation et faire appliquer des connaissances théoriques dans un contexte spécifique.

Compétence attendue : Analyser les règles de fonctionnement des sociétés commerciales.

Règles de droit : Constitue une convention réglementée, les conventions passées entre la SA et :

- Un de ses dirigeants.
- Un actionnaire possédant plus de 10% des droits de vote.
- Une autre société dont l'un des dirigeants ou associé indéfiniment responsable est également dirigeant de la SA.

Par exception, la procédure ne s'appliquera pas s'il s'agit d'une convention qui porte sur une opération courante et qui a été conclue à des conditions normales.

Application au cas : la convention de sous-location est une convention entre la SA MEDIC GROUP et une autre société (HealthyConnect SAS) dont l'un des dirigeants (Olivier HOU, président de la SAS) était encore, fin 2025, PDG de MEDIC GROUP.

Ce contrat n'est pas une convention conclue à des conditions normales puisque le prix au mètre carré est bien inférieur à celui du marché. Il était donc bien concerné par la procédure des conventions réglementées et devait, à ce titre, figurer dans le rapport du commissaire aux comptes.

MISSION 2

1.3 Vérifier si Monsieur SIDDO, Président Directeur Général pourra bénéficier de ses indemnités en cas de révocation.

Cette question est caractéristique de l'évolution de l'épreuve. Le candidat doit confronter deux documents qui lui sont proposés. Des statuts qui incitent à une révocation sur juste motif et un article du code de commerce qui rappelle que la révocation du PDG se fait ad nutum et qu'il s'agit d'une règle d'ordre public.

Le candidat doit donc confronter deux documents contradictoires et en tirer la bonne interprétation : les statuts ne peuvent déroger à une règle d'ordre public.

Cette confrontation de documents qui incite le candidat à faire un choix pensé, structuré, et argumenté sera amenée à se reproduire.

Le document 4 comporte un article 15 sur le CA qui n'est pas utile ici à la résolution du cas. Ce choix est volontaire car il s'agit d'apprécier la capacité du candidat à sélectionner l'information pertinente dans une base documentaire pouvant être plus large que celle mobilisée.

CONSEIL : il est important dans le cadre de la formation de familiariser les étudiants à systématiquement penser à vérifier la validité des documents qu'il utilise. C'est une posture professionnelle qui est attendue : vérifier que les documents fournis par les clients sont conformes à la loi. Cette attitude de prudence est une compétence professionnelle importante.

Compétence attendue : Analyser les règles de fonctionnement des sociétés commerciales.

Règles de droit : Le PDG est révoqué par le CA. L'article L 225-47 Code de commerce précise que la révocation du président du CA peut intervenir à tout moment (ad nutum) et que toute disposition contraire est réputée non écrite.

Application au cas : Monsieur SIDDO P-DG de la SA est révocable ad-nutum par le CA, sans qu'il y ait besoin de motif ainsi l'article 18 des statuts est réputé non écrit.

Si Monsieur SIDDO est révoqué, il n'aura droit à aucune indemnité malgré ce que prévoient les statuts.

MISSION 3

1.4 Identifier l'organe qui a décidé de l'augmentation de capital en numéraire et l'organe qui décidera de la future augmentation de capital.

Cette question nécessite la mobilisation du document 6 pour apprécier le contexte. Mais elle mobilise surtout les connaissances et confirme ce qui est indiqué à la question 1.1, que les exigences d'apprentissage sont maintenues, que le candidat doit toujours s'attendre à être évalué sur sa compréhension des questions et sur la mobilisation de ses connaissances et que la présence d'une base documentaire enrichie ne signifie en aucun cas que toutes les connaissances utiles seront dans les documents.

Compétence attendue : Expliquer les processus d'augmentation et de réduction du capital et leur utilité.

Règles de droit : L'augmentation de capital est une décision collective qui dépend de l'AGE. Toutefois, cette décision peut être déléguée au CA.

Application au cas : L'augmentation de capital annoncée le 14 août était une décision extraordinaire prise lors d'une AG mixte.

La prochaine aura lieu dans le cadre d'une délégation. Elle sera donc de la compétence du CA.

1.5 Expliquer pourquoi, malgré l'importance jouée par les droits préférentiels de souscription, il est indispensable de les supprimer.

Cette question illustre également l'évolution de la structure d'un sujet et de l'épreuve. Le candidat dispose, sur une question complexe comme celle de la suppression de DPS d'un document 8 explicitant le rôle joué par les DPS. Ce document est différent dans sa forme des documents précédents et montre la variété de la base documentaire qui peut être proposée.

La question posée attend du candidat une compréhension du document fourni pour une présentation synthétisée qui permettra, au regard de la situation exposée dans le sujet et la question posée de comprendre que malgré son utilité les DPS doivent être supprimés.

La base documentaire n'apporte pas toute la réponse car le candidat devra mobiliser ses connaissances pour expliquer que la suppression est de la compétence de l'AGE sur la base du rapport du CAC et du CA/directoire.

Ainsi cette question équilibre l'exploitation de la base documentaire et la mobilisation des connaissances

Compétence attendue : Expliquer les processus d'augmentation et de réduction du capital et leur utilité.

Règles de droit : le DPS est un droit permettant à un actionnaire de souscrire de nouvelles actions lors d'une augmentation de capital de manière prioritaire. Il garantit le maintien de l'équilibre des pouvoirs, évite le risque de dilution.

Pour permettre l'arrivée d'un nouvel actionnaire et réserver l'augmentation de capital, il est nécessaire de procéder à la suppression des DPS.

Application au cas : l'augmentation de capital sera réalisée sous la forme d'un placement privé réalisé auprès d'investisseurs. Elle n'est donc pas destinée aux actionnaires en place. La suppression du DPS permet donc aux nouveaux investisseurs d'y souscrire.

MISSION 4

1.6 Repérer si les faits reprochés à Olivier HOU sont constitutifs d'une infraction.

Dans ce sujet, le choix a été fait de proposer en annexe un article du code de commerce listant différentes infractions. On a donc conscience que l'apprentissage de l'élément matériel est ici moins évalué.

Toutefois, le candidat sera évalué sur d'autres compétences : la compréhension du contexte qu'il confrontera à la liste des infractions, sa capacité à sélectionner la bonne infraction et l'usage de la méthodologie du droit pénal (élément légal, élément matériel, élément moral).

Il n'est pas dit que dans d'autres sujets, l'article du code de commerce sera fourni. Les concepteurs de sujet sont libres de leurs choix qui se fait sur la globalité du sujet : certaines questions seront plus axées connaissances, d'autres plus compétences méthodologiques. C'est l'équilibre global qui doit être garanti.

Compétence attendue : repérer et nommer les éléments spécifiques de chaque infraction.

Élément légal : l'ABS est une infraction spécifique du code du commerce.

Éléments matériels :

- le fait pour le dirigeant d'une SARL ou d'une société par actions
- de faire des biens ou du crédit d'une société
- un usage qu'ils savent contraire à son intérêt
- à des fins personnelles ou pour favoriser une entreprise avec laquelle le dirigeant est en lien.

Élément moral :

Infraction intentionnelle donc mauvaise foi du dirigeant est nécessaire. Une simple négligence ne suffit pas ;

Application **:** Monsieur HOU était bien dirigeant d'une SA. Il a utilisé les fonds monétaires de la SA pour se les approprier. Il l'a fait de manière intentionnelle. L'infraction est donc bien constituée. Monsieur HOU encourt donc une peine d'emprisonnement et une peine d'amende.

DOSSIER 2 – Accompagner Maitre Martin dans son projet professionnel

Cette question est la plus représentative de l'évolution de l'épreuve.

Le candidat bénéficie d'une base documentaire propre à ce dossier et richement fournie.

Une question unique est posée qui attend d'être traitée de manière structurée mais sans relever du syllogisme. Cela signifie donc qu'une réponse structurée en parties clairement identifiées et annoncées soit réalisée. Toutefois aucun plan normé n'est attendu.

Le candidat pourra apporter ses connaissances mais ses connaissances seules ne lui permettront pas de remplir toutes les compétences évaluées. L'utilisation des documents fournis est exigée.

Tous les documents fournis ne sont pas intégralement utiles à la réponse mais permettent d'apprécier le recul, l'analyse, la compréhension et l'esprit critique de l'étudiant.

Les compétences évaluées.

Avant de débuter sa réflexion, le candidat doit lire avec attention le contexte, en comprendre les enjeux et les problématiques implicites.

Ce dossier vise à évaluer plusieurs compétences de la part du candidat :

- Sa capacité à proposer une réponse argumentée ET adaptée à un contexte professionnel. En réalité, le contenu de la réponse importe finalement moins que la capacité du candidat à réfléchir et à manipuler des concepts juridiques qu'il essaiera d'appliquer à un contexte professionnel. En l'occurrence que le candidat opte pour la SCP ou pour la SELAS n'est pas important. Ce qui compte c'est le cheminement de son raisonnement. Le candidat doit donc cerner les besoins des clients et proposer une solution adaptée à leur contexte professionnel.
- Sa capacité à lire et se saisir de documents juridiques pour les utiliser dans un contexte donné.

Le barème prendra en compte la capacité du candidat à éviter toute recopie ou toute paraphrase de documents. C'est un élément central sur lequel il faudra alerter le candidat. La recopie et la paraphrase seront fortement pénalisées. Le candidat doit utiliser les documents à sa disposition comme un soutien à son raisonnement. Il doit également montrer dans sa copie qu'il le fait pour que le correcteur puisse valider cette compétence.

- Sa capacité à proposer une réponse correctement rédigée, logique, avec une orthographe et une syntaxe adaptées au monde professionnel.

Ces 3 compétences ont une importance égale dans l'évaluation de la réponse proposée par le candidat. Toutefois en fonction des sujets et des années, le barème pourra varier à la marge.

Pistes de correction quant au contenu.

Il est évident que les candidats **n'ont pas à mettre tous les contenus proposés** dans ce corrigé. Encore une fois, est évaluée la compétence du candidat à proposer son propre raisonnement en s'appuyant sur le contexte, sur ses connaissances ET sur les documents proposés. Le barème n'a pas à évaluer la quantité des propositions mais bien leur pertinence et leur articulation logique. Nous attirons donc l'attention des correcteurs sur l'usage de ce corrigé. Il ne correspond pas à ce qui est attendu dans une copie. Ces propositions sont là pour une base de réflexion commune. Mais elles ne sont ni exhaustives ni limitatives.

A court terme : une structure plus souple pour tester la collaboration

Maître Martin et Maître Coret souhaitent avant tout :

- une association simple et rapide à créer
- limiter les contraintes de fonctionnement
- conserver leur indépendance professionnelle
- mutualiser certains moyens

La Société Civile Professionnelle (SCP) peut correspondre à cette logique.

Selon l'ordonnance relative aux professions libérales, la SCP permet à plusieurs personnes physiques exerçant une même profession libérale réglementée d'exercer en commun leur activité (**document 10**).

Les avocats font partie des professions autorisées à adopter cette forme sociale (**document 12**).

Cependant, la SCP présente une caractéristique importante :

Les associés répondent indéfiniment des dettes sociales à l'égard des tiers (**document 10**).

Par ailleurs, chaque associé répond sur l'ensemble de son patrimoine des actes professionnels qu'il accomplit, la société étant solidairement responsable avec lui (**document 10**).

Toutefois, les avocats doivent obligatoirement être couverts par une assurance de responsabilité civile professionnelle (**document 11**), ce qui limite les risques financiers.

Ainsi, la SCP peut constituer une solution simple pour démarrer une collaboration, mais elle présente un risque patrimonial pour les associés nuancé par l'obligation d'assurance.

À plus long terme : une structure plus sécurisée et évolutive

Le projet des deux avocats prévoit également :

- un développement de l'activité
- l'intégration possible d'autres professionnels, notamment un notaire
- des investissements immobiliers importants
- une meilleure sécurisation de leur responsabilité

Dans cette perspective, la SELAS apparaît comme une forme juridique plus adaptée.

La SELAS est une société d'exercice libéral fonctionnant selon les règles de la SAS reconnue pour sa souplesse de fonctionnement.

Dans ce type de société, les associés ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports (principe de la responsabilité limitée aux apports) (document 9).

Cette caractéristique présente un avantage majeur : le patrimoine personnel des associés est en principe protégé.

La SELAS offre également une plus grande souplesse dans la structuration du capital car le le capital social est librement fixé (minimum 1 €) (**document 13**) et il peut être constitué d'apports en numéraire et en nature (**document 13**). La détention du capital doit majoritairement appartenir à des professionnels exerçant dans la société, mais elle peut aussi être ouverte à d'autres professionnels du droit (document 12 + document 13) ou à d'autres personnes limitativement énumérées (ayants droits, professionnels ayant quitté la profession…). La souplesse de fonctionnement de la SELAS en fait un outil précieux pour gérer les investisseurs et les entrées dans le capital.

La pluriprofessionnalité de la structure avec l'entrée du notaire peut être abordée par le candidat de deux manières. Le statut de SPE fonctionne aussi bien pour la SCP que pour la SEL. Toutefois n'étant pas au programme, il n'est pas attendu. Il ne faudra évidemment **pas sanctionner** le candidat qui

le mentionne car ce raisonnement va au-delà des attendus du DCG. Le candidat peut également s'appuyer sur les documents des annexes pour aborder la pluriprofessionnalité de la SCP comme de la SEL sans avoir besoin de mobiliser la notion de SPE. C'est un élément qui n'est pas déterminant dans le choix mais qui peut être pris en compte par le candidat dans sa réflexion (**document 10 + document 13**).

Tableau synoptique des documents à mobiliser pour le candidat

Document 9	Aide pour que le candidat relie la SELAS à la SAS
Document 10	Ordonnance proposant des éléments sur la SCP pour rappel au candidat
Document 11	Document plus accessoire pour que le candidat puisse apporter une nuance à la responsabilité indéfinie et solidaire d'une SCP.
Document 12	Tableau permettant de lier le choix des avocats avec la SCP. Mais aussi permettant de catégoriser avocats et notaires dans la même catégorie pour la SELAS.
Document 13	Article proposant des éléments sur la SELAS pour rappel au candidat.

Compétence 1 : capacité à mobiliser un vocabulaire juridique, à combiner et articuler des arguments/concepts juridiques pour aboutir à un raisonnement adapté à un contexte professionnel			**Critères possibles d'évaluation**
Niveau 1	*0*	Le candidat ne mobilise aucun concept juridique ou bien ne le fait pas de manière pertinente.	Présence de définitions juridiques, Absences de contresens, logique interne du raisonnement. *Le corrigé distinguera ce qui est considéré comme des contenus plus complexes afin d'harmoniser*
Niveau 2	*0,5-1*	Le candidat mobilise des concepts juridiques mais des erreurs subsistent ou son raisonnement est erroné.	
Niveau 3	*1,5*	Le candidat mobilise des concepts juridiques dans un raisonnement pertinent même s'il est incomplet ou parfois erroné sur des contenus plus complexes.	
Niveau 4	*2*	Le candidat raisonne correctement. Même s'il n'est pas exhaustif, son raisonnement est logique et s'appuie sur des concepts solides.	
Compétence 2: capacité à lire et à se saisir de documents juridiques pour les appliquer à un contexte donné			**Critères possibles d'évaluation**
Niveau 1	*0*	Les documents ne sont pas utilisés ou de manière inadaptée.	Documents mentionnés dans le raisonnement, Absence de phrases entre guillemets traduisant une recopi Adéquation entre le document utilisé et l'argument illustré justifié Explications du candidats quant à l'usage du document dan raisonnement.
Niveau 2	*0,5-1*	Les documents sont partiellement utilisés mais le candidat se contente d'une recopie ou d'une paraphrase.	
Niveau 3	*1,5*	Les documents sont partiellement utilisés avec un effort pour éviter la recopie ou la paraphrase.	
Niveau 4	*2*	Les documents sont utilisés avec pertinence et s'intègrent correctement dans l'argumentation. Ils peuvent ne pas tous être utilisés mais le candidat a fait l'effort d'en mobiliser une majorité.	
Compétence 3 : capacité à présenter une réponse logique, argumentée, correctement rédigée avec une syntaxe et une orthographe adaptée au monde professionnel			**Critères possibles d'évaluation**
Niveau 1	*0*	Pas de structuration dans la réponse (connecteurs logiques). L'orthographe et la syntaxe rendent difficile la compréhension du contenu.	Présence de connecteurs logiques, Fréquence d'erreurs orthographiques ou syntaxiques, Difficulté dans la lecture de la réponse du candidat.

UE3 – DROIT SOCIAL

GUIDE PEDAGOGIQUE

1. Le référentiel

L'UE 3 – Droit social a pour objet l'étude de règles juridiques spécifiques applicables à une relation de travail (sources juridiques et acteurs, conditions de formation et d'exécution du contrat de travail, contrôles et contentieux, etc.).

Dans la continuité de l'UE1 et de l'UE2, elle permet d'approfondir l'acquisition de compétences transversales propres aux UE juridiques telles que la capacité à résoudre une situation juridique, à analyser une documentation juridique - en particulier une décision de justice - ainsi qu'à mobiliser et exploiter une veille juridique.

L'objectif est de permettre aux titulaires d'un DCG de maîtriser les règles juridiques permettant d'accompagner un employeur dans les différents aspects de la gestion de ses salariés.

Les étudiants devront ainsi être capables de formuler une analyse juridique argumentée en tenant compte des évolutions récentes du droit mais également des enjeux pour les parties à la relation de travail. Cette argumentation pourra s'appuyer à la fois sur un dossier documentaire (textes de loi, décisions de justice, accords collectifs, doctrine) et sur les connaissances juridiques. Il est donc recommandé de s'entraîner régulièrement à la construction d'une réflexion juridique approfondie et structurée autour d'une problématique déterminée.

Structure du programme

La progression et le découpage du programme en différentes parties revêtent un caractère indicatif. Chaque enseignant conserve sa liberté pédagogique pour en adapter l'organisation et le rythme.

- **Un découpage en trois parties, commun aux unités d'enseignement juridiques**

Le nouveau programme de droit social a été construit à partir d'une réflexion menée sur le référentiel de compétences fourni par l'Ordre des experts-comptables. Il est délibérément conçu pour partir des compétences

professionnelles attendues des futurs diplômés, déclinées ensuite en savoirs associés. Ces compétences peuvent servir d'objectifs de séquences pour introduire les notions associées tout en mettant en évidence leurs liens avec la pratique professionnelle.

Le programme de l'UE3 reprend ainsi un découpage en trois parties, commun aux différentes unités d'enseignement juridiques :

- La première partie « appréhender le contexte juridique en vigueur en droit social » présente le cadre juridique spécifique au droit social : champ d'application, acteurs et sources du droit ;
- La deuxième partie « qualifier la situation juridique du client » porte sur les règles générales applicables au contrat de travail de droit commun, à savoir le CDI à temps plein : formation, exécution et rupture du contrat de travail ;
- La troisième partie « appliquer le cadre juridique adapté à une situation professionnelle » aborde les situations spécifiques pouvant impacter la relation de travail : recours aux contrats de travail atypiques, suspension du contrat de travail, conflits collectifs.

Ce découpage permet une approche spiralaire des notions abordées d'abord de manière générale dans le cadre d'une relation de travail classique (parties 1 et 2), avant une reprise et un approfondissement dans le cadre de situations spécifiques (partie 3). Par exemple, l'étude des contrats de travail atypiques permet de revenir sur les règles de formation et d'exécution du contrat abordées en partie 2, tout en montrant leur adaptation aux impératifs de protection du salarié. De la même manière, l'étude des cas de suspension du contrat de travail permet de réactiver les connaissances relatives au temps de travail et aux obligations de l'employeur en matière de santé et de sécurité.

- **Un décloisonnement des aspects individuels et collectifs du droit social**

La distinction entre aspects individuels et aspects collectifs n'apparaît plus comme un plan d'organisation des notions. Ces deux aspects sont désormais abordés dans les différentes parties du programme dans une approche plus thématique.

Par exemple, la présentation des acteurs de la relation de travail intègre les syndicats et le C.S.E. De même, l'étude de la rémunération du salarié comprend les dispositifs de partage de la valeur.

- **Un traitement des concepts à la fois sous l'angle du droit du travail et du droit de la protection sociale**

Afin de se rapprocher des préoccupations concrètes d'un employeur et/ou d'un salarié dans la gestion quotidienne de la relation de travail, le choix a été fait de proposer une étude croisée du droit du travail et du droit de la protection sociale dans les différents thèmes abordés.

Par exemple, dans la partie 1, la définition du contrat de travail est abordée en parallèle de l'étude des différents régimes sociaux. De même, les instances de contrôle sont présentées sous l'angle du droit du travail via l'inspection du travail et sous l'angle de la protection sociale via les inspecteurs du recouvrement (URSSAF). La partie 3 permet quant à elle d'étudier l'impact de la suspension du contrat de travail sur la relation salarié-employeur mais aussi la prise en charge des risques professionnels et non professionnels par l'employeur ainsi que le régime de protection sociale applicable.

- **Des compétences plus transversales et moins fragmentées**

Comme dans les autres unités d'enseignement juridiques, les compétences ont été enrichies dans leur contenu pour devenir plus transversales et moins fragmentées. Il est nécessaire d'insister sur les compétences de conseil plutôt que d'identification.

Par exemple, les anciennes compétences relatives aux différents aspects de la représentation collective ont été reformulées en une compétence unique : vérifier les conditions de mise en place d'une représentation du personnel et préciser ses attributions ; de la même manière, les savoirs relatifs au règlement intérieur, au droit disciplinaire et aux droits et libertés des salariés sont désormais associés à une seule et même compétence : apprécier la validité du pouvoir de direction, de contrôle et de sanction de l'employeur.

- **Des notions précisées et délimitées**

La colonne « limites de connaissances et précisions du champ d'étude » propose et précise l'étendue de l'étude de chaque compétence et des savoirs associés. Ce cadre fixe la manière dont ces notions peuvent être abordées à l'examen.

L'étude de certains dispositifs est ainsi précisée : présentation des avantages fiscaux et sociaux des dispositifs de partage de la valeur sans que la connaissance des taux ni aucun calcul ne soient exigés ; exclusion des

modalités de calcul de l'allocation de retour à l'emploi (ARE). Ces précisions apparaissent dans les limites de connaissances.

D'une manière générale, les calculs liés à la gestion de la paye et au temps de travail sont écartés (ex : droits à congés payés, majorations pour heures supplémentaires, cotisations sociales, indemnités de la Sécurité sociale.) ;

■ Les notions ajoutées ou retirées

- L'étude des **modes alternatifs de règlement des différends (MARD)** est prévue dans le programme de l'UE1 du DCG. Ils ne font pas l'objet d'une étude spécifique dans l'UE3 mais peuvent être rappelés dans le cadre du droit du travail, au moment de l'étude du contentieux prud'homal et/ou de la rupture du contrat de travail (transaction et médiation conventionnelle) ;

- Les règles relatives à la **protection du salaire à l'égard des créanciers** de l'employeur et du salarié ne sont plus développées. Certains de ces aspects (notamment le rôle de l'AGS en cas de défaillance de l'employeur) sont désormais abordés dans le cadre de l'UE1 du DSCG ;

- Les **aspects relatifs aux groupes de sociétés et aux opérations de restructuration** deviennent du domaine exclusif du DSCG dans une logique de continuité des programmes : ainsi, l'unité économique et sociale (UES) est désormais exclue et étudiée uniquement en UE1 du DSCG. De même, l'étude de la modification de la situation juridique de l'employeur se limite à une présentation des cas légaux de transfert d'entreprise et non aux impacts des groupes sur le droit social (UE1 DSCG).

2. Les références pédagogiques pour l'enseignant

- Sites officiels et institutionnels :

https://www.legifrance.gouv.fr/	Accès à tous les codes, conventions collectives, lois et décrets depuis 1978 ainsi qu'à la jurisprudence judiciaire, constitutionnelle et administrative.
https://code.travail.gouv.fr/	Code du travail numérique : Outils et fiches pratiques.

https://travail-emploi.gouv.fr/	Accès aux actualités sur le travail, l'emploi et la formation professionnelle publiées par le ministère du travail et des solidarités. Accès aux études et statistiques de la Dares.
https://juridique.defenseurdesdroits.fr/	Accès à un espace documentaire regroupant les décisions, avis, recommandations et autres publications du Défenseur des droits
https://www.service-public.gouv.fr/	Site officiel de l'administration française pour un accès à des informations actualisées et pratiques
https://justice.gouv.fr/	Accès à des documentations, thèmes d'actualité, statistiques, vidéos publiés par le ministère de la justice
https://www.vie-publique.fr/	Accès à des actualités sur les politiques françaises et européennes publiées par la Direction de l'information légale et administrative rattachée au premier ministre.
https://www.courdecassation.fr/	Actualités, décisions et publications de la Cour de cassation.
https://www.conseil-constitutionnel.fr/	Décisions, actualités et vidéos du Conseil constitutionnel.
https://www.economie.gouv.fr/dgccrf	Accès aux actualités du ministère de l'économie : fiches pratiques dans la rubrique DGCCRF.
https://www.francetravail.fr/accueil/	Ressources statistiques et actualités
https://www.insee.fr/ https://ec.europa.eu/eurostat/fr/	Ressources statistiques

- Sites de sources européennes et internationales :

https://europa.eu/european-union/index_fr	Site officiel présentant les institutions, les organes et l'actualité de l'Union européenne
https://curia.europa.eu/site/	Accès aux actualités de la CJUE, vidéos, communiqués de presse et décisions de la CJUE
https://www.echr.coe.int/	Accès aux activités judiciaires et communiqués de presse de la Cour Européenne des Droits de l'Homme
https://www.ilo.org/fr	Accès aux actualités et aux normes publiées par l'organisation internationale du travail.

- Sites d'actualité juridique et d'éditeurs :

https://www.village-justice.com/articles/droit-social	Site d'actualité juridique régulièrement mis à jour par des praticiens du droit.
https://www.efl.fr/actualite	Accès aux articles d'actualité juridique, à des vidéos et podcast ainsi qu'à l'abonnement gratuit à la newsletter « La quotidienne », dossiers spéciaux, livres blancs et webinars.
https://www.lexisveille.fr/ *Ressource payante*	Actualités Lexis Nexis.
https://actu.dalloz-etudiant.fr/ https://www.dalloz.fr/enseignants *Ressource payante ou sous condition de justificatif professionnel.*	Actualités Dalloz.
https://open.lefebvre-dalloz.fr/droit-social	
https://revuefiduciaire.grouperf.com/ *Ressource payante*	Site de la Revue fiduciaire.
https://www.experts-comptables.fr/	Conseil National de l'Ordre des Experts-comptables : Accès à la partie privée du site avec un compte-expert possible pour les enseignants de DCG
https://www.actu-juridique.fr/	Actualités Lextenso.
https://www.editions-tissot.fr/actualite	Editions Tissot : certains articles d'actualité sont en accès libre

Dictionnaire en ligne :

https://www.dictionnaire-juridique.com/	Dictionnaire du droit privé : liste de définitions juridiques.

- Ressources bibliographiques :

Tous les manuels universitaires et ressources professionnelles des éditeurs juridiques traitant des aspects individuels et collectifs du travail et du droit de la protection sociale peuvent être mobilisés pour la construction des cours et l'enseignement de l'UE.

3. Des propositions de démarche pédagogique en classe

Les démarches pédagogiques proposées ci-dessous sont données à titre indicatif. Elles constituent des exemples d'activités pouvant être menées en classe. L'enseignant reste libre de ses choix pédagogiques et des activités qu'il met en œuvre pour travailler les compétences et notions du programme. C'est pourquoi ces propositions ne couvrent pas l'ensemble du programme et peuvent, pour certaines, être utilisées pour illustrer une autre partie du programme, dans le cadre de la progression pédagogique retenue librement par l'enseignant.

3.1. Partie 1 - Appréhender le contexte juridique en vigueur en droit social

- **Veille juridique / exploitation de documents : critères de qualification du contrat de travail.**
- Objectif : distinguer le salariat d'autres situations de travail ;
- À partir d'une actualité ou d'une jurisprudence récente relative à une demande de requalification d'un contrat (d'entreprise, de prestation de service, de société) en contrat de travail, les étudiants identifient les critères permettant la qualification d'un contrat de travail ;
- Mener une réflexion sur les enjeux liés à cette qualification.

- **Veille juridique : représentativité de syndicats dans plusieurs branches.**
- Objectif : identifier les syndicats représentatifs dans plusieurs branches et repérer les enjeux ;
- En classe, les étudiants recherchent sur le site Légifrance les arrêtés ministériels qui fixent les organisations syndicales représentatives dans une ou plusieurs branches (par exemple dans la branche banque et celle des cabinets d'experts comptables et commissaires aux comptes) ;
- Réflexion sur les enjeux pour chacune de ces branches : intérêt pour un syndicat d'être représentatif dans une branche et intérêt du poids de cette représentativité dans la branche.

- **Analyser des sources juridiques : résoudre un conflit de normes entre un accord de branche et un accord d'entreprise.**

- Objectif : déterminer la disposition applicable à une situation concrète ;
- A partir des dispositions législatives relatives à l'articulation des conventions et accords collectifs, et d'un contexte présentant un conflit de normes entre une disposition d'un accord de branche et une disposition d'un accord d'entreprise (par exemple des dispositions relatives à la majoration des heures supplémentaires, à trouver sur Accords collectifs - Légifrance [1]), demander aux étudiants d'indiquer la norme applicable en argumentant leur réponse par écrit ou à l'oral.

- **Rencontre avec des professionnels : intervention d'un inspecteur du travail, d'un médecin du travail (SST), d'un délégué syndical ou d'un membre d'un CSE.**
- Objectif : identifier le rôle et les moyens d'action de l'inspecteur du travail, du service de santé au travail, du médecin du travail, d'un délégué syndical ou d'un membre de CSE ;
- Les étudiants sont chargés de rédiger une fiche de cours sur le rôle et les moyens d'action du ou des professionnels précités ;
- Intervention en classe entière d'un inspecteur du travail ou d'un membre d'un service de santé au travail ou d'un délégué syndical ou d'un membre d'un CSE. Les questions des étudiants seront préparées en amont de l'intervention et peuvent être transmises à l'intervenant pour guider sa présentation.

- **Rencontre avec des professionnels : intervention d'un cabinet de recrutement spécialisé dans les métiers du chiffre.**
- Objectif : amener les étudiants à réfléchir sur leur orientation post-DCG et comprendre le rôle et le fonctionnement d'un cabinet de recrutement ;
- Intervention en classe entière d'un ou deux intervenants ;
- Prévoir un temps d'échanges permettant aux étudiants de présenter leurs CV et d'obtenir un avis du cabinet de recrutement ;
- Possibilité de mettre cette activité en lien avec les cours de communication professionnelle ou tout module sur l'orientation après le DCG.

- **Assister à une audience du conseil de prud'hommes**

[1] https://www.legifrance.gouv.fr/contenu/menu/droit-national-en-vigueur/accords-collectifs

- Objectif : comprendre le fonctionnement des juridictions et le déroulement d'un procès ;
- Assister à une audience du conseil de prud'hommes ;
- Prise de notes des étudiants pendant l'audience, possibilité de guider cette prise de notes par une liste de questions établies au préalable par l'enseignant et/ou en co-construction avec les étudiants ;
- Exploitation des affaires suivies à l'audience pour illustrer des points de cours ;
- En fin d'année, exploitation des jugements pour réviser les notions.

3.2. Partie 2 - Qualifier la situation juridique du client

- **Veille juridique / exploitation de documents : les clauses du contrat de travail**

  - Objectif : étudier et présenter les différentes clauses du contrat de travail et leurs intérêts, par exemple à l'aide d'un diaporama ;

  - Chaque groupe de 3 ou 4 étudiants, sans support de cours, recherche les notions et une jurisprudence sur une clause du contrat de travail à partir de différents sites internet fournis par l'enseignant ;

  - Chaque groupe restitue à la classe son travail avec diaporama.

- **Veille juridique : la discrimination au travail**
- Objectif : identifier une situation de discrimination et comprendre le régime juridique applicable ;
- À partir d'une actualité ou d'une jurisprudence, réfléchir aux conditions dans lesquelles l'employeur peut effectuer une différence de traitement ;
- Proposer une ressource vidéo (exemple : Extrait émission "Pièces à conviction" du 02/10/2019), pour sensibiliser les étudiants aux discriminations et aux moyens de lutter contre les discriminations au travail : testing, index de l'égalité homme-femme, etc.

- **Veille juridique / exploitation de documents : analyser un bulletin de paie**
- Objectif : comprendre/illustrer les règles de droit qui sous-tendent l'élaboration du bulletin de salaire ;
- Donner un ou deux bulletins de salaire différents et répartir les étudiants en groupes afin :
    - D'identifier les diverses mentions obligatoires, salaire de base et accessoires, régime des heures supplémentaires, durée de conservation figurant sur le bulletin ;
    - De rechercher la destination des cotisations sociales (financement de la sécurité sociale et de la formation professionnelle, cotisation AGS).

- **Veille juridique : les dispositifs de partage de la valeur**
- Objectif : mettre à jour un point de cours sur une évolution récente de la législation et comprendre les enjeux associés à cette évolution ;
- Les étudiants recherchent sur une période donnée les évolutions juridiques intervenues à propos des dispositifs de partage de la valeur. L'organisation de cette recherche est à adapter selon les années (travail identique pour toute la classe ou travail en groupe sur les différents dispositifs) ;
- Restitution : les étudiants mettent à jour le cours, puis présentent à un client fictif l'un des dispositifs de manière synthétique en mettant en avant les intérêts et limites. Possibilité de prévoir une présentation écrite ou orale, avec éventuellement un diaporama comme support.

- **Réalisation d'un schéma de synthèse (carte mentale) : distinction entre modification des conditions de travail ou du contrat de travail.**
- Objectif : qualifier une modification apportée à la relation de travail et en déduire les conséquences pour le salarié et l'employeur ;
- Les étudiants représentent sous forme de schéma la distinction entre un changement des conditions de travail et une modification d'un élément essentiel du contrat de travail : qualification, procédure, possibilité de refus du salarié, nature de la rupture du contrat en cas de refus.

- **Visite en entreprise et/ou rencontre avec un dirigeant ou un responsable ressources humaines**

- Objectif : illustrer un point de cours de manière concrète, par exemple les obligations de l'employeur ;
- La visite en entreprise peut être l'occasion de présenter le DUER (document unique d'évaluation des risques) de l'entreprise et de découvrir les risques spécifiques liés à l'activité de l'entreprise par rapport à la sécurité et à la santé des salariés ou les mécanismes de prévention mis en place ;
- Préparation de questions en amont par les étudiants après avoir effectué des recherches en lien avec l'activité de l'entreprise / demander une synthèse sur les différents outils de prévention déployés par l'employeur en matière de santé et de sécurité.

- **Construire un tableau comparatif des différents modes de rupture du CDI**
- Objectif : comparer les différents modes de rupture du CDI ;
- Fournir une matrice de tableau aux étudiants, indiquant :
  - en colonne : les différents modes de rupture ;
  - en ligne : définition, avantages et inconvénients pour l'employeur et pour le salarié (conséquences juridiques et financières) ;
- Les étudiants remplissent le tableau à partir du cours. Ce travail peut être fait en groupe avec mise en commun ultérieure. Il est possible également de leur faire réfléchir aux critères de comparaison entre les modes de rupture permettant un choix éventuel par les parties.

3.3. Partie 3 - Appliquer le cadre juridique adapté à une situation professionnelle

- **Exploitation de documents : étudier des exemples de contrats de travail**
- Objectif : repérer les mentions nécessaires dans un contrat de travail / compléter un contrat de travail / rédiger une clause ;
- Fournir aux étudiants un ou plusieurs exemples de contrat de travail comportant volontairement plusieurs erreurs (un modèle de CDI est disponible sur le site code.travail.gouv.fr ainsi qu'un modèle de CDD - voir modèle[2].) ;
- Fournir un contexte de recrutement ;

[2] https://code.travail.gouv.fr/modeles-de-courriers/contrat-de-travail-a-duree-determinee-cdd

- Les étudiants conseillent le contrat adapté au besoin de recrutement (CDI ou CDD) et / ou vérifient la validité de différentes clauses contractuelles (en révision) ou les adaptent.

- **Construire un tableau comparatif de prêts de main d'œuvre**
- Objectif : comparer le travail temporaire et le portage salarial ;
- Fournir la matrice d'un tableau aux étudiants indiquant :
    - en colonne : travail temporaire et portage salarial ;
    - en ligne : nom et parties du contrat de travail, points communs, différences, objectif pour l'entreprise utilisatrice, prospection commerciale et rémunération ;
- A partir de ressources fournies par l'enseignant (cours, documentation, sites internet) les étudiants remplissent le tableau (en classe ou à la maison, de façon individuelle ou en groupe).

.

SUJET ZERO

UE3 – Droit social

Durée : 3 heures – Coefficient : 1

Document autorisé :

Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé. En conséquence, tout usage d'une calculatrice est INTERDIT et constituerait une fraude.

Document remis au candidat : **le sujet comporte 13 pages numérotées de 1/13 à 13/13**

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 3 dossiers indépendants :
DOSSIER 1 – BESOIN DE MAIN D'ŒUVRE ET EVOLUTION DU CSE (7 points)
DOSSIER 2 – MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SURVEILLANCE DE L'ACTIVITÉ DES SALARIÉS (4 points)
DOSSIER 3 – RUPTURES DE CONTRATS DE TRAVAIL (9 points)

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 - Extraits du Livre III du Code du travail – Les institutions représentatives du personnel
Document 2 - Extraits du projet d'accord d'entreprise
Document 3 - RF Social - 26 septembre 2019 – Ordonnances Macron
Document 4 -Arrêt de la Cour de cassation, Chambre sociale, 6 septembre 2023.
Document 5 -Extraits du contrat à durée indéterminée de Jules RENAN.
Document 6 -Extraits du Titre III du Code du travail – Rupture du CDI
Document 7 -Cour de cassation, Chambre sociale, 17 janvier 2024, 22-24.589
Document 8 -Combien de salariés abandonnent leur poste et que deviennent-ils ? 22 février 2023 - Dares Focus N°12
Document 9 -Extraits du décret n°2023-275 du 17 avril 2023 sur la mise en œuvre de la présomption de démission.

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie. Toutes les réponses devront être justifiées

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.

SUJET

La SAS LAPIERRE Thermo-Rénov (LTR) est une société dont l'activité est décomposée en deux branches : la production de matériaux d'isolation thermique pour l'habitat et le ravalement de façades et de toitures.

LTR est ainsi l'une des premières entreprises françaises à avoir développé et produit au sein de ses ateliers le système d'isolation thermique extérieure Webertherm XM Ultra 22 (panneau isolant destiné aux systèmes d'isolation thermique par l'extérieur), il y a déjà une dizaine d'années. Face au succès de ce produit et pour rentabiliser au mieux ses équipements, l'entreprise a opté en 2025 pour la mise en place d'une activité en continu et a déployé le travail de nuit pour une partie de ses salariés.

Dans le cadre de son activité de ravalement, elle intervient par ailleurs sur des projets de rénovation visant à améliorer les performances énergétiques du bâti en privilégiant l'isolation thermique par l'extérieur. Les travaux sont réalisés, sans recours à la sous-traitance, par un personnel très qualifié, régulièrement formé aux nouveaux matériaux. La société LTR peut répondre à tous les chantiers de particuliers, de copropriétés ou de petites collectivités. Elle intervient en Charente, Charente-Maritime (de La Rochelle à Royan en passant par Saintes et Rochefort) mais aussi en Vendée, dans les Deux-Sèvres jusqu'en Loire-Atlantique et dans le Maine et Loire. Elle dispose d'un établissement dans chacun de ces départements.

Son siège et les ateliers de production sont situés à Saint Vivien en Charente-Maritime. La société est aujourd'hui dirigée par André LAPIERRE, fils du fondateur et président de l'entreprise et emploie à ce jour 49 collaborateurs équivalent temps plein.

Vous venez de rejoindre la société LTR pour seconder André LAPIERRE dans le traitement des dossiers relevant du droit social.

Sauf indication contraire, la méthodologie du cas pratique est exigée.

DOSSIER 1 – BESOIN DE MAIN D'OEUVRE ET EVOLUTIONS DU CSE

L'entreprise LTR est régulièrement amenée à embaucher des salariés ou à recourir à des heures supplémentaires ou à des heures complémentaires. En effet, l'activité est en forte croissance et les besoins en personnel sont importants. Il faut également assurer le remplacement des salariés absents. Dans ce contexte, André LAPIERRE vous soumet trois dossiers.

Le premier concerne le remplacement de Joris DROZ, ouvrier spécialisé, tombé malade cette semaine. Son chef d'équipe a informé André LAPIERRE de la nécessité de le remplacer au plus vite afin d'achever une commande exceptionnelle dont la livraison ne peut souffrir d'aucun retard.

André LAPIERRE vient de consulter le fichier des candidatures spontanées et a retenu celle de Didier BRETON. Il est prêt à l'embaucher en contrat à durée déterminée (CDD) mais ce dernier ne serait disponible que dans un mois. André LAPIERRE envisage donc de se tourner vers une agence de travail temporaire afin de recruter rapidement un ouvrier spécialisé en contrat de travail temporaire (CTT).

André LAPIERRE s'interroge sur le choix du contrat de travail pour remplacer Joris DROZ.

Par ailleurs, pour compléter ses équipes, la société a décidé de recruter deux nouveaux salariés à temps plein comme chargés de communication qui renforceront l'équipe de direction et exerceront leur mission au siège de LTR. Ces nouveaux recrutements amènent André LAPIERRE à s'interroger sur l'effet que pourrait avoir à terme le franchissement du seuil de 50 salariés sur le comité social et économique de l'entreprise (CSE) notamment en matière de consultations récurrentes. Après avoir constaté qu'aucun accord collectif ne s'appliquait à l'entreprise sur ce sujet, il vous demande d'analyser le cadre légal (Document 1).

Enfin, André LAPIERRE prévoit des négociations avec le CSE pour gagner en flexibilité sur le temps de travail des salariés à temps partiel. De ce dialogue devrait naître très prochainement un accord d'entreprise relatif au nombre d'heures complémentaires. André LAPIERRE vous soumet son projet d'accord car il doute de sa conformité à la loi. Par ailleurs, il n'a pas recherché les dispositions de la convention de branche sur ce point et se demande si cela peut remettre en cause son projet (Documents 2 et 3).

<u>Votre mission</u> : informer l'employeur sur le recrutement et sur les attributions et moyens du CSE

Pour la réaliser, vous vous appuierez notamment sur les documents 1 à 3 :

1.1 Indiquer des avantages et inconvénients du recours au CTT par rapport au CDD pour la société LTR.

1.2 Déterminer si la société LTR sera à terme tenue de mettre en place des consultations récurrentes du CSE et préciser leur fréquence.

1.3 Apprécier si les dispositions du futur accord d'entreprise pourront valablement s'appliquer à la société LTR.

DOSSIER 2 – MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SURVEILLANCE DE L'ACTIVITÉ DES SALARIÉS

La société LTR a recruté massivement des commerciaux pour accompagner son développement. Ses effectifs ont bondi et dépassent désormais depuis plus d'un an le seuil de 50 salariés.

Les commerciaux sont notamment chargés de renseigner les clients potentiels sur les obligations légales relatives à la rénovation énergétique, sur les aides de l'État et les nouvelles techniques de rénovation. Ces commerciaux sont régulièrement formés car les informations délivrées sont essentielles : elles motivent souvent le futur client à confier son projet de rénovation à la société.

André LAPIERRE souhaite s'assurer régulièrement de la qualité du conseil fourni et envisage de recourir à la technique du « client mystère ». Ce dernier se ferait passer pour un client lors d'un appel téléphonique, testerait les performances du commercial qui a pris l'appel et rédigerait un rapport destiné à l'employeur pour recenser les informations délivrées au client par le salarié.

André LAPIERRE s'interroge sur les modalités de mise en place de ce dispositif et sur son éventuelle exploitation pour sanctionner un collaborateur défaillant. Il se demande notamment, si en cas de recours en justice, il pourrait valablement utiliser le rapport établi par le client mystère comme preuve pouvant fonder un licenciement. Il met à votre disposition une jurisprudence de la Cour de cassation sur ce point (Document 4).

<u>Votre mission</u> : conseiller l'employeur sur la mise en place et l'exploitation d'un dispositif de surveillance des salariés.

Pour la réaliser, vous vous appuierez notamment sur le document 4 :

2.1 Conseiller la société LTR sur les modalités de mise en place du dispositif « client mystère » au sein la société pour garantir la recevabilité du rapport comme mode de preuve en cas de licenciement d'un salarié.

DOSSIER 3 – RUPTURES DE CONTRATS DE TRAVAIL

L'entreprise LTR doit gérer deux dossiers concernant la potentielle rupture de contrats de travail.

Le premier dossier concerne un salarié façadier, Jules RENAN, dont le contrat de travail contient une clause de mobilité géographique (Document 5). André LAPIERRE envisage, avant la fin de 2026, de le muter sur un nouveau département, les Deux-Sèvres, ce qui pourrait lui imposer des trajets de plus de 150 km depuis La Rochelle où il est basé actuellement selon son contrat de travail. En effet, les compétences de ce salarié pourraient être très utiles pour renforcer les équipes sur place. Depuis plusieurs mois, des chantiers situés dans ce département connaissent d'importants retards faute de disposer du personnel compétent et suffisant. Cette situation est récurrente : il est difficile de recruter du personnel qualifié et le turn-over est important.

Cependant, Jules RENAN entend refuser cette mutation car il a deux jeunes enfants. Il vient tout juste d'acheter un appartement, aussi, il n'envisage pas de déménager. S'il reste à la Rochelle, il sera obligé, compte tenu du nouveau lieu de travail, de quitter le domicile plus tôt le matin et de rentrer plus tard le soir.

André LAPIERRE vous consulte pour savoir s'il pourra valablement imposer cette mutation au salarié et il s'interroge sur la possibilité d'un licenciement en cas de refus persistant du salarié.

Le second dossier concerne Line TRAN embauchée en CDI dans la société LTR en tant qu'assistante commerciale depuis un peu plus de quatre ans. Line souhaite développer sa propre activité et aimerait quitter l'entreprise tout en bénéficiant de l'allocation de retour à l'emploi. Après ses congés, Line décide alors de ne pas revenir à son poste et ne fournit aucun justificatif d'absence. Trois semaines plus tard, André LAPIERRE lui adresse un courrier recommandé pour lui demander des explications.

Face au silence de Line, André LAPIERRE envisage de mettre un terme à la relation contractuelle. Il s'interroge sur le mode de rupture à privilégier et vous consulte sur ce point.

Votre mission : analyser la situation de ces deux salariés au regard de la rupture de leur contrat de travail.

Pour la réaliser, vous vous appuierez notamment sur les documents 5 à 9 :

3.1 Déterminer si Jules RENAN peut refuser la mutation envisagée et préciser les conséquences d'un tel refus.

3.2 Présenter à la société LTR les modes de rupture du contrat de travail envisageables face aux absences injustifiées de Line Tran en appréciant leurs conséquences juridiques et financières, puis formuler une recommandation argumentée en faveur du mode de rupture le plus adapté pour l'entreprise.

Pour cela, vous devez mobiliser vos connaissances et intégrer les documents mis à votre disposition en mettant notamment en évidence l'évolution de la législation. La méthodologie du cas pratique n'est pas attendue, mais la qualité de l'argumentation sera évaluée.

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 – Extraits du Livre III du Code du travail – Les institutions représentatives du personnel

Sous-section 3 : Consultations et informations récurrentes du CSE

Paragraphe 1er : Ordre public

Article L2312-17
Le CSE est consulté dans les conditions définies à la présente section sur :
1° Les orientations stratégiques de l'entreprise ;
2° La situation économique et financière de l'entreprise ;
3° La politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi. (…)
Paragraphe 2 : Champ de la négociation

Article L2312-19
Un accord d'entreprise, conclu dans les conditions prévues au premier alinéa de l'article L. 2232-12 ou, en l'absence de délégué syndical, un accord entre l'employeur et le CSE, adopté à la majorité des membres titulaires de la délégation du personnel du comité, peut définir :
1° Le contenu, la périodicité et les modalités des consultations récurrentes du CSE mentionnées à l'article L. 2312-17 ainsi que la liste et le contenu des informations nécessaires à ces consultations ;
2° Le nombre de réunions annuelles du comité prévues à l'article L. 2315-27 qui ne peut être inférieur à six ;
3° Les niveaux auxquels les consultations sont conduites et, le cas échéant, leur articulation ;
4° Les délais mentionnés à l'article L. 2312-15 dans lesquels les avis du comité sont rendus.
Il peut également prévoir la possibilité pour le CSE d'émettre un avis unique portant sur tout ou partie des thèmes de consultation prévus à l'article L. 2312-17.
La périodicité des consultations prévue par l'accord ne peut être supérieure à trois ans. (…)
Paragraphe 3 : Dispositions supplétives

Article L2312-22
En l'absence d'accord prévu à l'article L. 2312-19, le CSE est consulté chaque année sur :
1° Les orientations stratégiques de l'entreprise dans les conditions définies au sous-paragraphe 1 ;
2° La situation économique et financière de l'entreprise dans les conditions définies au sous-paragraphe 2 ;

3° La politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi dans les conditions définies au sous-paragraphe 3. (…)

Document 2 – Projet d'accord d'entreprise – Extraits

TITRE 2 : HEURES COMPLEMENTAIRES

2.1 Limite de l'accomplissement des heures complémentaires
Par dérogation aux dispositions légales, les parties ont convenu de porter la limite dans laquelle peuvent être accomplies les heures complémentaires jusqu'au tiers de la durée hebdomadaire ou mensuelle de travail prévue au contrat.

2.2 Taux de majoration
Le recours aux heures complémentaires doit demeurer exceptionnel et à la demande expresse du responsable de chantier. Conformément aux dispositions du Code du travail, les heures complémentaires donnent lieu à une majoration de 10 % pour chacune des heures accomplies dans la limite du dixième des heures prévues au contrat de travail et de 25 % pour chacune des heures accomplies entre le dixième et le tiers des heures prévues au contrat de travail.

Document 3 – Revue Fiduciaire Social 26 septembre 2019 – Ordonnances Macron

L'ordonnance relative au renforcement de la négociation collective confirme la primauté de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche. Dans quelques domaines, la branche demeure la norme de référence, par l'effet de la loi ou de la volonté des partenaires sociaux.

Le bloc de primauté de l'accord de branche

Un premier bloc couvre tous les domaines dans lesquels la convention de branche prévaut obligatoirement sur l'accord d'entreprise (verrouillage de droit), qu'il soit antérieur ou postérieur à la date d'entrée en vigueur de la convention de branche. […]

Domaines de primauté de l'accord de branche (dans les autres domaines, primauté de l'accord d'entreprise ou d'établissement sur l'accord de branche) :

- *salaires minima hiérarchiques*
- *classifications*
- *mutualisation des fonds de la formation professionnelle*
- *garanties collectives de protection sociale complémentaire*
- *égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*

- *aménagement du temps de travail : possibilité d'aménager le temps de travail par accord d'entreprise sur une période supérieure à l'année et pouvant aller jusqu'à 3 ans*
- *création d'une durée d'équivalences*
- *définition du nombre d'heures minimal entraînant la qualification de travailleur de nuit*
- *temps partiel : durée minimale, taux de majoration des heures complémentaires, recours aux avenants de complément d'heures*
- *conditions et durée de renouvellement de la période d'essai*
- *transfert conventionnel des contrats de travail*
- *CDD et intérim : durée totale du CDD, nombre maximal de renouvellements, modalités de calcul du délai de carence entre 2 contrats, cas de non-application du délai de carence*
- *conditions de recours au CDI de chantier ou d'opération*
- *Intérim : modalités particulières visant à favoriser le recrutement de personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi ou pour assurer un complément de formation prof.*
- *portage salarial : rémunération minimale, montant de l'indemnité d'apport d'affaires*

Le bloc intermédiaire (verrouillage facultatif)

Le deuxième bloc définit les domaines dans lesquels la convention de branche peut interdire toute dérogation défavorable aux salariés par un accord d'entreprise ultérieur (verrouillage facultatif). Sont concernés :

- *la prévention des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels ;*
- *l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées ;*
- *l'effectif à partir duquel les délégués syndicaux peuvent être désignés, leur nombre et la valorisation de leur parcours syndical ;*
- *les primes pour travaux dangereux ou insalubres.*

Document 4 – Arrêt de la Cour de cassation, Chambre sociale, 6 septembre 2023.

Faits et procédure

1. Selon l'arrêt attaqué (Aix-en-Provence, 1er juillet 2021), M. [Y] a été engagé en qualité d'employé de restaurant libre-service, le 1er novembre 2006, par la société Autogrill aéroports. 2. Contestant le bien-fondé de son

licenciement, notifié le 22 août 2016, le salarié a saisi la juridiction prud'homale. […]

Énoncé du moyen

4. Le salarié fait grief à l'arrêt de rejeter ses demandes, en particulier celles tendant à l'annulation de la mise à pied disciplinaire du 7 avril 2016 et à juger son licenciement dépourvu de cause réelle et sérieuse, alors :

« 1°/ que l'employeur ne peut avoir recours à un stratagème[3] pour recueillir une preuve ; que, pour juger le licenciement fondé sur une cause réelle et sérieuse, la cour d'appel a considéré que la preuve du non-respect par le salarié des procédures d'encaissement mises en place au sein de l'entreprise était rapportée ; qu'en jugeant recevable cette preuve, dont elle constatait qu'elle avait été recueillie au moyen d'un « client-mystère », la cour d'appel a violé les articles 6, § 1, de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales et 9 du code de procédure civile, ensemble le principe de loyauté dans l'administration de la preuve ;

2°/ que l'employeur ne peut avoir recours à un stratagème pour recueillir une preuve ; que, par ailleurs, le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard ; qu'en considérant, pour refuser d'écarter la preuve recueillie au moyen d'un « client-mystère », que les salariés avaient été informés de la mise en œuvre de ce système d'investigation et de « l'objectif de ce dispositif », sans vérifier quel était précisément l'objectif déclaré aux salariés, alors que les conclusions du salarié l'y invitaient, la cour d'appel n'a pas donné de base légale à sa décision au regard des articles 6, § 1, de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, 9 du code de procédure civile et L. 1222-3 du code du travail, ensemble le principe de loyauté dans l'administration de la preuve. »

***Réponse de la Cour** […]*

7. […] l'arrêt constate d'abord que l'employeur produit une fiche d'intervention d'une société, mandatée par lui pour effectuer des contrôles en tant que « client mystère », dont il résulte qu'aucun ticket de caisse n'a été remis après l'encaissement de la somme demandée.

8. Il retient ensuite, par une appréciation souveraine de la valeur et la portée des éléments de preuve produits, que l'employeur établit avoir préalablement informé le salarié de l'existence de ce dispositif

---

[3] *Stratagème : ruse habile, bien combinée (dictionnaire Micro Robert).*

d'investigation comme en atteste la production, d'une part, d'un compte-rendu de réunion du comité d'entreprise du 18 octobre 2016, faisant état de la visite de « clients mystères » avec mention du nombre de leurs passages, et, d'autre part, d'une note d'information des salariés sur le dispositif dit du « client mystère », qui porte la mention « pour affichage septembre 2015 » et qui explique son fonctionnement et son objectif.

9. Il en déduit enfin que, la méthode utilisée par l'employeur pour établir la matérialité des faits litigieux étant licite, celle-ci est démontrée par la production de la fiche d'intervention de la société mandatée par l'employeur de sorte que le grief formulé par ce dernier dans la lettre de licenciement est prouvé.

10. Ayant ainsi constaté que le salarié avait été, conformément aux dispositions de l'article L.1222-3 du code du travail, expressément informé, préalablement à sa mise en œuvre, de cette méthode d'évaluation professionnelle mise en œuvre à son égard par l'employeur, ce dont il résultait que ce dernier pouvait en utiliser les résultats au soutien d'une procédure disciplinaire, la cour d'appel a, par ces seuls motifs, légalement justifié sa décision.

11. Le moyen n'est donc pas fondé.

PAR CES MOTIFS, la Cour : REJETTE le pourvoi.

Document 5 – Extraits du contrat à durée indéterminée de Jules RENAN.

Entre les soussignés :

D'une part,
La Société LAPIERRE Thermo-Rénov, société par actions simplifiée, dont le siège se situe au 4 rue de la Barbotière à Saint Vivien (Charente-Maritime), représentée par son dirigeant, M. André LAPIERRE

Et d'autre part
Monsieur Jules RENAN, domicilié au 15 rue Fleuriau à la Rochelle (Charente-Maritime)
Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Emploi/qualification Monsieur Jules RENAN est embauché pour occuper un emploi de façadier ITE (ouvrier qualifié).

Date d'effet Monsieur Jules RENAN est embauché à compter du 1er mars 2022 pour une durée indéterminée.
[…]

Lieu de travail Monsieur Jules RENAN est basé à la Rochelle et sera amené à exécuter ses missions sur tout le département de la Charente Maritime.

Clause de mobilité géographique Monsieur Jules RENAN pourra être amené à exécuter ses missions dans les départements de Charente et dans les Deux-Sèvres lorsque les équipes de ces départements feront face à une hausse continue de leur activité ou à des difficultés à recruter des salariés qualifiés. Il sera informé 3 mois avant toute mutation dans l'établissement situé en Charente ou dans l'établissement situé dans les Deux-Sèvres. Le refus d'accepter un tel changement serait susceptible d'entraîner un licenciement pour cause réelle et sérieuse.

Document 6 – Extraits du Titre III du Code du travail – Rupture du CDI

Article L1237-11 :
L'employeur et le salarié peuvent convenir en commun des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie.
La rupture conventionnelle, exclusive du licenciement ou de la démission, ne peut être imposée par l'une ou l'autre des parties.
Elle résulte d'une convention signée par les parties au contrat. Elle est soumise aux dispositions de la présente section destinées à garantir la liberté du consentement des parties.

Article L1237-13 :
La convention de rupture définit les conditions de celle-ci, notamment le montant de l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle qui ne peut pas être inférieur à celui de l'indemnité prévue à l'article L. 1234-9.
Elle fixe la date de rupture du contrat de travail, qui ne peut intervenir avant le lendemain du jour de l'homologation.
A compter de la date de sa signature par les deux parties, chacune d'entre elles dispose d'un délai de quinze jours calendaires pour exercer son droit de rétractation. Ce droit est exercé sous la forme d'une lettre adressée par tout moyen attestant de sa date de réception par l'autre partie.

Article R1234-2 :
L'indemnité de licenciement ne peut être inférieure aux montants suivants
1° Un quart de mois de salaire par année d'ancienneté pour les années jusqu'à dix ans ;
2° Un tiers de mois de salaire par année d'ancienneté pour les années à partir de dix ans.

Document 7 – Cour de cassation, Chambre sociale, 17 janvier 2024, 22-24.589

Faits et procédure

1. Selon l'arrêt attaqué (Versailles, 14 septembre 2022), M.[W] a été engagé en qualité d'acheteur par la société Etablissements Segurel et fils, à compter du 16 septembre 1996.

2. Licencié pour faute grave le 27 novembre 2018, il a saisi la juridiction prud'homale pour contester cette rupture.

Examen du moyen

3. L'employeur fait grief à l'arrêt de dire le licenciement du salarié justifié par une cause réelle et sérieuse et non pour faute grave, de le condamner à lui payer diverses sommes à titre d'indemnité compensatrice de préavis, d'indemnité compensatrice de congés payés sur préavis, d'indemnité de licenciement et de lui donner injonction de remettre au salarié un certificat de travail, une attestation Pôle emploi et un bulletin de salaire récapitulatif conforme à la décision, alors :

« 1°/ que constitue une faute grave, l'absence injustifiée prolongée lors d'une période d'activité intense, d'un salarié occupant un poste important dans l'entreprise en dépit d'une mise en demeure de son employeur, et ce peu important son ancienneté, son passé disciplinaire irréprochable et les raisons de son absence dont l'employeur aurait connaissance ; qu'en l'espèce, la cour d'appel a constaté que le salarié qui occupait un poste important de chargé des achats stratégiques de l'entreprise, ne s'était pas présenté à son poste de travail depuis le 22 octobre 2018 pendant une période d'activité intense de l'entreprise, sans à aucun moment justifier de son absence et ce malgré une mise en demeure de son employeur du 5 novembre suivant ; qu'elle a écarté la qualification de faute grave aux motifs inopérants que le salarié avait une grande ancienneté et un passé disciplinaire irréprochable, et qu'il était en situation de devoir porter assistance à sa mère en raison de son état de santé dégradé et de son isolement, ce qui était connu de l'employeur avant l'engagement de la procédure de licenciement ; qu'en statuant ainsi par des motifs inopérants, la cour d'appel a violé les articles L. 1234-1, L. 1234-5, L. 1234-9 et L. 1235-1 du code du travail ; […] ;

Réponse de la Cour

4. La cour d'appel, qui a constaté que les faits reprochés au salarié d'absence injustifiée étaient établis, a pu retenir, au regard du contexte tenant à son ancienneté, à son passé disciplinaire irréprochable et à la nécessité de

porter assistance à sa mère âgée, malade et isolée, qu'ils ne rendaient pas impossible son maintien dans l'entreprise.

5. Le moyen n'est donc pas fondé.

PAR CES MOTIFS, la Cour : REJETTE le pourvoi ;

Document 8 – Combien de salariés abandonnent leur poste et que deviennent-ils ?

22 février 2023 - Dares Focus N°12 Laurent Brembilla, Olivier Dorothée et Guillaume Graindorge

Au 1er semestre 2022, environ 70 % des licenciements pour faute grave dans le secteur privé sont motivés par un abandon de poste. Cela représente 123 000 salariés, dont 116 000 en CDI. Dans les trois mois suivant l'abandon de leur CDI, 55 % des personnes s'inscrivent à Pôle emploi [France travail] et 37 % accèdent au moins une fois à un nouvel emploi.

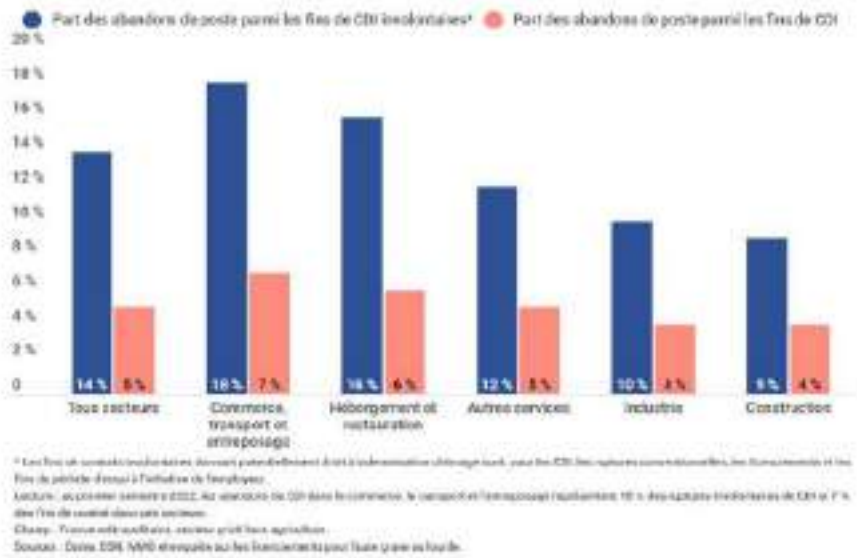
Un abandon de poste décrit une situation dans laquelle un salarié quitte son poste de travail sans avoir prévenu ou obtenu l'autorisation de son employeur. Actuellement, il peut donner lieu à un licenciement ou une rupture anticipée de CDD pour faute grave et permet potentiellement d'ouvrir un droit à l'assurance chômage. […]

Afin d'estimer le nombre d'abandons de poste donnant lieu à licenciement pour faute grave, la Dares a interrogé un échantillon d'entreprises ayant procédé à ce type de licenciement au 1er semestre 2022, ce qui permet d'en connaître le motif précis. […]

123 000 salariés sont licenciés pour faute grave ou lourde à la suite d'un abandon de poste au 1er semestre 2022

Au 1er semestre 2022, 173 000 contrats de travail du secteur privé sont rompus à la suite d'un licenciement pour faute grave. 71 % sont justifiés pour un abandon de poste, qui constitue le premier motif devant ceux de nature disciplinaire (27 %, en majorité des violences, des comportements déloyaux ou d'insubordination. Il s'agit pour l'essentiel d'abandons de postes définitifs (94 % des cas) et nettement plus rarement d'abandons temporaires (6 %). 123 000 abandons de poste ont ainsi donné lieu à licenciement pour faute grave au premier semestre 2022, dont 116 000 concernent des CDI. Les abandons de CDI représentent 5 % de l'ensemble des fins de CDI sur la période (contre 43 % pour les démissions) et 14 % des fins de CDI involontaires donnant potentiellement droit à l'assurance chômage.

GRAPHIQUE 1 | Part des abandons de poste parmi les fins de CDI et les fins de CDI involontaires au 1er semestre 2022



Document 9 – Décret n°2023-275 du 17 avril 2023 sur la mise en œuvre de la présomption de démission.

NOR : MTRT2304365D

Publics concernés *: salariés et employeurs de droit prive¤. […]*
Entrée en vigueur *: le texte entre en vigueur le lendemain de sa publication.*

La Première ministre,
Sur le rapport du ministre du travail, du plein emploi et de l'insertion,
Vu le code du travail, notamment son article L. 1237-1-1 ;
Vu l'avis de la Commission nationale de la négociation collective, de l'emploi et de la formation professionnelle en date du 10 mars 2023 ;
Le Conseil d'Etat (section sociale) entendu, Décrète :

Art. 1er*. – Au chapitre VII du titre III du livre II de la première partie du code du travail, il est inséré¤ une section 4 ainsi rédigée :*
« Section 4
« Démission
« Art. R. 1237-13. – […]
« Dans le cas ou¤ le salarie¤ entend se prévaloir auprès de l'employeur d'un motif légitime de nature a¤ faire obstacle a¤ une présomption de démission, tel que, notamment, des raisons médicales, l'exercice du droit de retrait prévu a¤ l'article L. 4131-1, l'exercice du droit de grève prévu a¤ l'article L. 2511-1, le refus du salarie¤ d'exécuter une instruction contraire a¤ une réglementation ou la modification du contrat de travail

a□ l'initiative de l'employeur, le salarie□ indique le motif qu'il invoque dans la réponse a□ la mise en demeure précitée.
« Le délai mentionne□ au premier alinéa de l'article L. 1237-1-1 ne peut être inférieur a□ quinze jours. Ce délai commence a□ courir a□ compter de la date de présentation de la mise en demeure prévue au premier alinéa. »

Art. 2. *- Le ministre du travail, du plein emploi et de l'insertion est charge□ de l'exécution du présent décret, qui sera publié□ au Journal officiel de la République française.*

Fait le 17 avril 2023,

Par la Première ministre, E□LISABETH BORNE

ELEMENTS DE CORRIGE

UE3 – Droit social

Sujet zéro

ÉLÉMENTS DE CORRIGÉ ET BAREME NATIONAL

Afin que le jury national puisse se prononcer en toute équité, ce barème doit être respecté par toutes les commissions de correction

Les éléments du corrigé en italique ne sont pas exigés.

DOCUMENT CONFIDENTIEL

AUCUNE DIFFUSION AUTORISÉE À L'EXCEPTION DES CORRECTEURS

Le sujet zéro a été construit à partir d'un sujet existant (sujet DCG UE3 session 2025) afin d'illustrer les évolutions liées à la réforme en comparant le sujet avant réforme et le sujet après réforme.

La base documentaire est fortement enrichie aussi bien pour les cas pratiques que pour la question de réflexion. Comme pour les sessions précédentes, elle comprend des documents de natures variées : articles de lois, décision(s) de justice, extraits de contrat de travail et/ou de textes collectifs, extraits de règlement intérieur, articles de revues juridiques, études statistiques, documents de communication interne, etc.

Ces documents n'ont pas vocation à donner l'intégralité des réponses mais doivent être exploités par les candidats à la lumière de leurs connaissances juridiques. Il s'agit d'évaluer les compétences professionnelles consistant à exploiter de la documentation juridique et à prendre du recul afin de conseiller au mieux l'employeur. Ces compétences ne peuvent s'exercer sans les connaissances juridiques utiles.

Il est donc indispensable, tout au long de l'année, de préparer les étudiants à :

- une lecture rapide et efficace d'une masse conséquente de documents juridiques ;

- repérer les informations clés et pertinentes ;

- organiser les informations de manière à les exploiter en fonction des consignes données ;

- exercer un esprit critique et réfléchi sur les informations collectées.

DOSSIER 1 – BESOIN DE MAIN D'ŒUVRE ET EVOLUTIONS DU CSE

Le contexte et le questionnement de ce dossier ont été réécrits par rapport au sujet de la session 2025 de manière à retirer les questions portant sur des points juridiques très précis (exemple : Q.1.2. portant sur la visite de prévention et d'information) faisant appel à des documents dont l'apport restait relativement marginal (ex : l'identification des postes à risque pour déterminer le moment de la visite médicale). Les questions proposées (exemple : Q.1.3) sont davantage contextualisées et nécessitent un travail d'analyse et d'argumentation de la part des candidats.

1.1 Indiquer des avantages et inconvénients du recours au CTT par rapport au CDD pour la société LTR.

Compétence : 3.1 Proposer à l'employeur un contrat de travail adapté à une situation donnée.

Cette question se traite sans base documentaire, à partir des connaissances juridiques du candidat. La réforme n'a pas pour objectif de diminuer les exigences en termes d'apprentissage. Le candidat doit toujours s'attendre à être évalué sur la mobilisation de ses connaissances de droit social. Il doit également prendre du recul sur ces connaissances en développant ici une approche comparative de deux types de contrats de travail (CTT et CDD) et ainsi identifier leurs enjeux pour l'employeur en adoptant une posture de conseil.

Règles applicables : Contrairement au CDD, le recours au travail temporaire (CTT) met en présence trois parties et suppose la conclusion de deux contrats :

- un contrat de mission (ou contrat de travail temporaire) entre l'entreprise de travail temporaire et le salarié intérimaire ;
- un contrat de mise à disposition (ou contrat de prestation de service) conclu entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice.

L'entreprise utilisatrice n'est pas l'employeur de l'intérimaire. En conséquence, elle n'a pas la charge du recrutement (sélection du candidat, rédaction du contrat de travail, déclarations auprès des organismes sociaux) ni de la gestion administrative du salarié (édition des bulletins de paie, procédure disciplinaire, rupture du contrat…). L'entreprise utilisatrice bénéficie ainsi de l'expertise de l'entreprise de travail temporaire.

En revanche, le travail temporaire est une forme de prêt de main d'œuvre à but lucratif. Par conséquent, l'entreprise de travail temporaire facture à l'entreprise utilisatrice le coût du travail et sa prestation de service. Par ailleurs, l'entreprise utilisatrice n'a pas le contrôle sur le choix du candidat sélectionné et n'exerce pas le pouvoir disciplinaire sur le salarié en CTT.

L'intégralité de ces règles n'est pas exigée, ces règles ne sont exigées que dans la mesure où elles viennent étayer juridiquement un avantage ou un inconvénient retenu par le candidat.

Application : En cas de recours au CTT, l'entreprise LTR ne sera pas l'employeur de Joris DROZ. Elle sera liée contractuellement avec l'entreprise de travail temporaire.

Le recours au CTT présenterait plusieurs avantages pour LTR :

- un accès à un plus grand nombre de candidats et un remplacement rapide du salarié malade ;
- un allègement de la gestion de la relation de travail.

Toutefois, LTR devra assumer un surcoût lié au recours au CTT par rapport au CDD et accepter un moindre contrôle de la relation de travail, du recrutement jusqu'à la rupture.

Les correcteurs pourront valoriser tout autre élément pertinent justifié juridiquement (aménagement du terme du CTT, période d'essai, …).

1.2 Déterminer si la société LTR sera à terme tenue de mettre en place des consultations récurrentes du CSE et préciser leur fréquence.

Compétences : 1.2 Vérifier les conditions de mise en place d'une représentation du personnel et préciser ses attributions ; 1.3 Résoudre un conflit de normes en droit social.

Cette question s'appuie sur le document 1 de la base documentaire, à savoir plusieurs articles extraits du Code du travail. Le document proposé est volontairement long afin d'amener le candidat à sélectionner l'information pertinente pour répondre au problème juridique posé. Il doit ainsi être en mesure de rappeler que seules les entreprises d'au moins 50 salariés seront concernées par les consultations obligatoires et récurrentes du CSE (information non mentionnée dans le document, compétence 1.2) puis il doit préciser la périodicité des consultations du CSE du fait de l'absence de dispositions conventionnelles à ce sujet (compétence 1.3).

Règles applicables : Seules les entreprises d'au moins 50 salariés sont concernées par les consultations obligatoires et récurrentes du CSE car ce dernier a alors des attributions économiques.

Pour ces entreprises, la loi impose l'organisation de ces consultations récurrentes sur 3 thèmes (art. 2312-17 – dispositions d'ordre public).

Un accord collectif peut définir le contenu, la périodicité et les modalités de ces consultations sous réserve que cette périodicité ne soit pas supérieure à trois ans.

Lorsqu'aucun accord collectif n'a été conclu sur ce sujet, l'article 2312-22 (dispositions supplétives) prévoit par défaut que ces consultations ont lieu une fois par an.

Application : La société LTR a désormais des effectifs supérieurs à 50 salariés, elle devra donc à terme mettre en place des consultations récurrentes du CSE.

Aucun accord de branche et aucun accord d'entreprise n'ayant été conclu sur ce point, la société LTR sera tenue d'organiser des consultations une fois par an sur les orientations stratégiques de l'entreprise, sur sa situation économique et financière et sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi en respectant le cadre défini par la loi.

1.3 Apprécier si les dispositions du futur accord d'entreprise pourront valablement s'appliquer à la société LTR.

Compétences : 1.3 Déterminer si un accord ou une convention collective s'applique à une entreprise ; Résoudre un conflit de normes en droit social.

Cette question porte sur l'articulation des sources en droit du travail et la résolution d'un conflit de normes, qui sont des compétences fondamentales que le candidat doit maîtriser.

A partir des sources fournies en base documentaire, le candidat doit analyser la validité du projet d'accord d'entreprise par rapport à la loi d'une part, et par rapport à un éventuel accord de branche d'autre part. Ces deux temps de réflexion sont rappelés explicitement dans le contexte et le candidat doit les suivre pour structurer son analyse.

Règles applicables : Est à temps partiel, le salarié dont la durée contractuelle de travail est inférieure à la durée légale ou conventionnelle.

Le salarié à temps partiel peut accomplir des heures complémentaires (c'est-à-dire des heures effectuées au-delà de la durée prévue par son contrat de travail), mais uniquement si elles sont prévues au contrat. A défaut, l'employeur ne peut pas y recourir. L'employeur doit informer le salarié au moins 3 jours avant.

Le nombre d'heures complémentaires ne doit pas avoir pour effet de porter la durée du travail du salarié au niveau d'un temps complet (c'est-à-dire au niveau de la durée légale). À défaut, le salarié peut obtenir la requalification de son contrat en contrat à temps complet avec rappel de salaire correspondant.

A défaut de disposition conventionnelle, les heures complémentaires ne doivent pas excéder 1/10ème de la durée prévue au contrat. Cependant, un accord collectif (d'entreprise ou de branche) peut permettre de porter le nombre d'heures complémentaires jusqu'au tiers de la durée prévue au contrat.

Sauf accord collectif plus favorable, les heures complémentaires donnent droit à 10 % de majoration salariale pour celles accomplies dans la limite du

dixième de la durée contractuelle et 25 % de majoration pour les heures suivantes.

Par ailleurs, en cas de conflit entre un accord d'entreprise et la convention de branche, c'est en principe l'accord d'entreprise qui s'applique en priorité. Cependant, il existe des domaines dans lesquels l'accord de branche reste prioritaire, par exemple, le taux de majoration des heures complémentaires. Ce n'est pas le cas pour le nombre d'heures complémentaires (document 3).

Application : Le projet d'accord d'entreprise que souhaite conclure André LAPIERRE avec le CSE (document 2) prévoit que les salariés de LTR pourront accomplir des heures complémentaires jusqu'au tiers de la durée prévue à leur contrat de travail. Il prévoit également que ces heures seront majorées selon les dispositions légales. Ces deux clauses sont bien conformes à la loi et donc applicables.

De plus, le nombre d'heures complémentaires n'est pas un domaine de primauté de l'accord de branche. En conséquence, même si la convention de branche prévoit un nombre d'heures différent, c'est l'accord d'entreprise conclu au sein de LTR qui s'appliquera. En revanche, si la convention de branche prévoit des majorations salariales plus élevées que ce que prévoit le projet d'accord d'entreprise, ce seront les dispositions de la convention de branche qui s'appliqueront car il s'agit d'un domaine de primauté de l'accord de branche.

DOSSIER 2 – MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SURVEILLANCE DE L'ACTIVITÉ DES SALARIÉS

2.1 Conseiller la société LTR sur les modalités de mise en place du dispositif « client mystère » au sein de la société pour garantir la recevabilité du rapport comme mode de preuve en cas de licenciement d'un salarié.

Compétence : 2.2 Apprécier la validité de l'exercice du pouvoir de direction, de contrôle et de sanction de l'employeur.

Dans ce dossier, le candidat est explicitement placé dans une démarche de conseil auprès de l'employeur qui souhaite mettre en place un dispositif de contrôle de ses salariés (client mystère). Le candidat doit apprécier la validité du contrôle (client mystère) et faire le lien avec la décision de la Cour de cassation sur la recevabilité des modes de preuve.

Le candidat doit ici mettre en œuvre sa compétence à analyser une décision de justice puis à l'utiliser pour justifier un conseil juridique.

Règles applicables : L'employeur a le droit de contrôler et de surveiller le travail de ses salariés, sous réserve de respecter certaines conditions :

- toute atteinte apportée aux droits et libertés par un dispositif de contrôle doit être justifiée par la nature de la tâche à accomplir et proportionnée au but recherché ;
- l'employeur doit préalablement informer les salariés concernés (pas de contrôle clandestin) et informer et consulter le CSE sur les techniques et moyens mis en œuvre ;
- si le dispositif de contrôle implique le traitement de données à caractère personnel, l'employeur doit respecter les exigences du RGPD (organiser l'accès aux données, tenue d'un registre des activités de traitement, éventuellement …).

L'arrêt de la Cour de cassation du 6 septembre 2023 (document 4) rappelle qu'un mode de preuve licite est recevable par principe (la jurisprudence récente admettant la recevabilité des preuves illicites n'est pas exigée ici). Dès lors, si l'employeur a satisfait aux exigences de transparence, de proportionnalité et de nécessité et au RGPD, les preuves recueillies dans le cadre du dispositif du client mystère ne sont pas considérées comme un stratagème et sont systématiquement recevables.

Application : André LAPIERRE souhaite mettre en place un dispositif de « client mystère » pour surveiller l'activité de ses commerciaux durant le temps de travail.

La surveillance vise à contrôler la qualité des informations délivrées par les commerciaux à la clientèle en ayant recours à un client mystère. Ce dispositif est justifié par l'importance de la qualité de l'information délivrée aux clients. L'intervention du client mystère se limite aux commerciaux et son rapport se limite aux seules informations délivrées aux clients, le dispositif de contrôle n'est donc pas disproportionné.

André LAPIERRE devra veiller à informer et consulter le CSE (à partir de 50 salariés) et à informer les salariés préalablement à la mise en place du procédé de surveillance.

Enfin, le dispositif impliquant un traitement des données personnelles recueillies, l'employeur doit respecter les exigences du RGPD, notamment l'inscrire sur le registre des activités de traitement (non exigé).

En conclusion, les preuves recueillies dans le cadre du dispositif du client mystère seront recevables en justice pour étayer un licenciement.

DOSSIER 3 – RUPTURES DE CONTRAT DE TRAVAIL

3.1 Déterminer si Jules RENAN peut refuser la mutation envisagée et préciser les conséquences d'un tel refus.

Compétence : 2.1 Apprécier l'intérêt et la validité des clauses spécifiques d'un contrat de travail et des conditions de leur mise en œuvre.

La question porte sur l'analyse d'une clause du contrat de travail (clause de mobilité).

Le candidat doit qualifier la clause de mobilité, en apprécier la validité et en déduire les conséquences en cas de refus du salarié de la mutation envisagée.

Règles applicables : La clause de mobilité est la clause par laquelle le salarié accepte à l'avance une modification de son lieu de travail en dehors de la zone géographique de l'entreprise.

Pour être valable, la clause de mobilité doit être écrite (dans le contrat de travail ou dans un accord collectif applicable) et elle doit définir précisément la zone géographique d'application (l'employeur ne doit pas pouvoir en étendre unilatéralement la portée) ;

La clause de mobilité doit être mise en œuvre de bonne foi par l'employeur, c'est-à-dire être dictée dans l'intérêt légitime de l'entreprise, ne pas porter une atteinte disproportionnée au droit du salarié à une vie personnelle et familiale et respecter un délai de prévenance suffisant.

La mutation du salarié en application d'une clause de mobilité s'analyse en un simple changement de ses conditions de travail qui s'impose à lui (pouvoir de direction de l'employeur). Le refus du salarié constitue alors une faute susceptible de justifier son licenciement.

En revanche, le salarié peut refuser sa mutation sans commettre de faute si la clause de mobilité n'est pas valable ou si l'employeur la met œuvre de mauvaise foi (abus de droit, atteinte disproportionnée au droit à la vie personnelle et familiale du salarié, absence de délai de prévenance, absence d'intérêt légitime …).

Application : La clause de mobilité géographique prévue dans le contrat de travail de Jules RENAN (document 5) définit précisément sa zone géographique d'application (départements de Charente et des Deux-Sèvres).

La clause sera mise en œuvre dans l'intérêt légitime de l'entreprise (difficultés à recruter des salariés qualifiés en Deux-Sèvres). On suppose qu'André LAPIERRE respectera le délai de prévenance indiqué dans la clause qui est suffisant (3 mois).

Concernant une éventuelle atteinte disproportionnée au droit du salarié à une vie familiale et personnelle, la mise en œuvre de la clause ne semble pas abusive (on admettra une réponse contraire si le candidat en tire les conséquences logiques sur la possibilité d'un refus par le salarié).

La clause de mobilité est donc valable et correctement mise en œuvre. Le refus du salarié serait donc fautif et pourrait fonder une sanction disciplinaire pouvant aller jusqu'au licenciement.

(Si le candidat a admis une atteinte à la vie personnelle et familiale du salarié, il devra mentionner que le refus du salarié sera valable et non fautif).

3.2 Présenter à la société LTR les modes de rupture du contrat de travail envisageables face aux absences injustifiées de Line Tran en appréciant leurs conséquences juridiques et financières, puis formuler une recommandation argumentée en faveur du mode de rupture le plus adapté pour l'entreprise.

Pour cela, vous devez mobiliser vos connaissances et intégrer les documents mis à votre disposition en mettant notamment en évidence l'évolution de la législation. La méthodologie du cas pratique n'est pas attendue, mais la qualité de l'argumentation sera évaluée.

Compétence : 2.3 Déterminer le mode de rupture adapté à une situation donnée et en déduire les conséquences juridiques et financières.

Cette question est la plus représentative de l'évolution de l'épreuve.

Le candidat bénéficie d'une base documentaire très fournie. La question posée doit être traitée de manière structurée mais sans appliquer la méthodologie du cas pratique. Une réponse organisée en parties clairement identifiées est attendue. Elle permet d'apprécier le recul, l'analyse, la compréhension et l'esprit critique du candidat. Ce dernier doit être capable de proposer une réponse argumentée intégrant les évolutions juridiques récentes (législatives ou jurisprudentielles) en exploitant la base documentaire fournie.

Le candidat doit mobiliser ses connaissances juridiques sur les différents modes de rupture du contrat de travail et montrer les avantages et les inconvénients de ces modes de rupture compte tenu de l'évolution législative récente évoquée dans la documentation. A partir de son analyse,

il doit être en mesure de conseiller l'employeur sur le mode de rupture le plus adapté au contexte proposé.

Line TRAN n'a pas repris son poste à la suite de ses congés sans justifier cette absence, il s'agit d'un abandon de poste, comme le rappelle le document 8 « un abandon de poste décrit une situation dans laquelle un salarié quitte son poste de travail sans avoir prévenu ou obtenu l'autorisation de son employeur ».

Face à cette situation, André LAPIERRE peut mettre fin au contrat de travail de Line TRAN selon différentes modalités.

- André LAPIERRE peut proposer à Line une rupture conventionnelle homologuée. Il s'agit d'un mode de rupture du CDI qui permet à l'employeur et au salarié de mettre fin au contrat de travail d'un commun accord par la signature d'une convention, qui sera ensuite homologuée par la DREETS.

  La rupture conventionnelle homologuée présente peu de risque de recours de la part du salarié puisqu'il a donné son accord à la rupture, sauf s'il montre un vice de son consentement (auquel cas, la convention de rupture serait nulle et produirait les effets d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse). C'est l'avantage de ce mode de rupture.

  En revanche, l'employeur doit respecter une procédure, notamment un entretien et faire homologuer la convention de rupture par la DREETS. De plus, il doit verser au salarié une indemnité de rupture au moins égale à l'indemnité de licenciement (art. L1237-13 du Code du travail, document 6).

  Enfin, la rupture conventionnelle homologuée est assimilée à une situation où le salarié est privé involontairement d'emploi. Il a donc droit à l'allocation de retour à l'emploi s'il a suffisamment cotisé.

- André LAPIERRE peut licencier Line pour faute grave ou simplement sérieuse, celle de ne pas justifier son absence. Comme pour tout licenciement, il devra respecter la procédure : convocation – entretien- notification.

  L'abandon de poste peut être constitutif d'une faute grave, si l'absence perturbe le fonctionnement de l'entreprise rendant impossible le maintien de Line dans l'entreprise. En cas de faute grave, André LAPIERRE n'aura pas à verser d'indemnité de licenciement et n'aura pas à respecter de préavis.

  Cependant, selon le contexte, l'abandon de poste peut parfois n'être qu'une faute sérieuse, comme l'a jugé la Cour de cassation

dans un arrêt du 17 janvier 2024 (document 7). Dans cette affaire, l'absence injustifiée du salarié « qui occupait un poste important de chargé des achats stratégiques de l'entreprise » « au passé disciplinaire irréprochable » « pendant une période d'activité intense » n'est pas une faute grave rendant impossible son maintien dans l'entreprise puisqu'il devait porter assistance à sa mère âgée, malade et isolée, ce qui était connu de l'employeur avant la procédure de licenciement.

En cas de faute simplement sérieuse, André LAPIERRE devra respecter un préavis et verser à Line une indemnité de licenciement.

Le salarié licencié, quel que soit le motif, est privé involontairement d'emploi et a donc droit à l'allocation de retour à l'emploi s'il a suffisamment cotisé.

- Enfin, André LAPIERRE peut faire valoir une présomption de démission. En effet, depuis la loi du 21 décembre 2022 (décret d'application du 17 avril 2023), le salarié qui abandonne son poste volontairement est présumé avoir démissionné. L'employeur doit au préalable mettre en demeure le salarié de justifier son absence, de reprendre son poste dans un délai fixé qui ne peut être inférieur à 15 jours (document 9) et l'informer des conséquences que peut avoir l'absence de reprise de travail sans motif légitime. Le salarié qui ne reprend pas son poste après écoulement du délai imparti ou ne fournit pas de motif légitime (motifs énoncés dans le document 9), est présumé avoir démissionné.

  Cette réforme permet de faire face au nombre important de licenciements pour abandon de poste. En effet, selon la Dares (document 8), au 1er septembre 2022 environ 70% des licenciements pour faute étaient motivés par un abandon de poste.

  La présomption de démission évite ainsi à l'assurance chômage de verser l'allocation de retour à l'emploi car le salarié n'est pas considéré comme privé involontairement d'emploi. De plus, cette réforme évite à l'employeur de devoir respecter la procédure de licenciement et de verser une indemnité de licenciement (s'il s'avère que la faute n'est que simple).

En conclusion, si Line TRAN n'indique aucun motif légitime de nature à faire obstacle à une présomption de démission (raisons médicales, refus d'exécuter une instruction contraire à la réglementation par exemple) dans les 15 jours qui suivent la mise en demeure d'André LAPIERRE, on peut conseiller à ce dernier de faire valoir une présomption de démission. Il n'aura alors aucune autre procédure à respecter ni d'indemnité à lui verser.

UE3 - GRILLE BARÈME

Questions	Niveau				NOTE SUR 40
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
	-- → ++				

DOSSIER 1 : Besoin de main d'œuvre et évolutions du CSE (14 POINTS)					
1.1 Indiquer des avantages et inconvénients du recours au CTT par rapport au CDD pour la société LTR. *3.1 Proposer à l'employeur un contrat de travail adapté à une situation donnée.*	**[0 – 1]** *Le candidat argumente sans justifier juridiquement son propos.*	**[1.5]** *Le candidat présente un avantage ou un inconvénient justifié juridiquement.*	**[2 – 3]** *Le candidat présente deux avantages ou inconvénients justifiés juridiquement.*	**[3.5 – 4]** *Le candidat énonce au moins trois avantages ou inconvénients justifiés juridiquement.*	

1.2. Déterminer si la société LTR sera à terme tenue de mettre en place des consultations récurrentes du CSE et préciser leur fréquence. *1.2 Vérifier les conditions de mise en place d'une représentation du personnel et préciser ses attributions ;* *1.3 Résoudre un conflit de normes en droit social.*	**[0]** *Contenu hors-sujet ou très pauvre.*	**[0.5 – 1]** *Le candidat paraphrase les documents et/ou répond sans apporter de justification pertinente.*	**[1.5 – 2.5]** *Le candidat exploite les documents et argumente de manière pertinente sur l'obligation de mettre en place les consultations ou sur leur fréquence.*	**[3 – 4]** *Le candidat exploite les documents et argumente de manière pertinente sur l'obligation de mettre en place les consultations et sur leur fréquence.*	
1.3 Apprécier si les dispositions du futur accord d'entreprise pourront valablement s'appliquer à la société LTR. *1.3 Déterminer si un accord ou une convention collective s'applique à une entreprise ; Résoudre un conflit de normes en droit social.*	**[0 – 1]** *Contenu hors-sujet ou très pauvre ou le candidat se limite à expliciter la notion d'heures complémentaires.*	**[1.5 – 2.5]** *Le candidat recopie les documents sans apport de connaissance pertinente.*	**[3 – 4.5]** *Le candidat expose et applique le régime légal des heures complémentaires ou les règles d'articulation des accords d'entreprise et accords de branche sur ce point.*	**[5 – 6]** *Le candidat expose et applique le régime légal des heures complémentaires et les règles d'articulation des accords d'entreprise et accords de branche sur ce point.*	
TOTAL DOSSIER 1					**Note dossier 1**

DOSSIER 2 : Mise en place d'un dispositif de surveillance de l'activité des salariés (8 POINTS)					
2.1 Conseiller la société LTR sur les modalités de mise en place du dispositif « client mystère » au sein de la société pour garantir la recevabilité du rapport comme mode de preuve en cas de licenciement d'un salarié. *2.2 Apprécier la validité de l'exercice du pouvoir de direction, de contrôle et de sanction de l'employeur.*	**[0 – 1.5]** *Contenu hors-sujet ou très pauvre.*	**[2 – 4]** *Le candidat se limite à l'exploitation de l'arrêt ou donne les règles d'encadrement du contrôle sans exploiter l'arrêt.*	**[4.5 – 6]** *Le candidat aborde deux règles d'encadrement du contrôle et exploite l'arrêt.*	**[6.5 – 8]** *Le candidat aborde les différentes règles d'encadrement du contrôle et exploite l'arrêt de manière complète.*	
TOTAL DOSSIER 2					**Note dossier 2**

DOSSIER 3 : Ruptures de contrats de travail (18 POINTS)					
3.1 Déterminer si Jules RENAN peut refuser la mutation envisagée et préciser les conséquences d'un tel refus. *2.1 Apprécier l'intérêt et la validité des clauses spécifiques d'un contrat de travail et des conditions de leur mise en œuvre.*	**[0 - 1]**	**[1.5 - 2.5]**	**[3 - 4.5]**	**[5 - 6]**	
	Contenu hors-sujet ou très pauvre.	*Le candidat n'aborde qu'un aspect.*	*Le candidat aborde au moins deux aspects avec des erreurs et/ou imprécisions.*	*Le candidat présente les trois aspects (validité de la clause, mise en œuvre de bonne foi et conséquences du refus) de manière complète et applique correctement.*	
3.2 Argumentation structurée					
Fond *2.3 Déterminer le mode de rupture adapté à une situation donnée et en déduire les conséquences juridiques et financières.*	**[0 - 1.5]**	**[2 - 4]**	**[4.5 - 6]**	**[6.5 - 8]**	
	Le candidat paraphrase les documents sans mise en perspective ni apport de connaissances personnelles.	*Le candidat n'aborde pas tous les modes de rupture ou il les aborde de manière trop superficielle.*	*Le candidat argumente sur chaque mode de rupture avec des imprécisions ou ne perçoit pas certains enjeux ou les évolutions législatives.*	*Le candidat argumente précisément sur chaque mode de rupture, perçoit les enjeux et évolutions législatives et conseille l'employeur de manière pertinente.*	

Critères de forme : - *Exploitation de tous les documents* - *Structuration pertinente* - *Style professionnel* - *Clarté de la rédaction*	**[0 - 0.5]**	**[1 - 2]**	**[2.5 - 3]**	**[3.5 - 4]**	
	1 seul critère	*2 critères*	*3 critères dont la structuration pertinente.*	*4 critères*	
TOTAL DOSSIER 3					**Note dossier 3**

UE4 – DROIT FISCAL

GUIDE PEDAGOGIQUE

1. Le référentiel

1.1. Le nouveau programme : sa finalité

- Donner du sens aux savoirs : assurer la cohérence des connaissances avec la pratique professionnelle dans le respect du référentiel d'activités professionnelles élaboré par le CNOEC.
- Favoriser l'acquisition de compétences professionnelles cœur de métier.

1.2. Le positionnement du diplômé DCG

- Il est dans une posture d'accompagnement du décideur (chef de mission, expert-comptable, DAF ou RAF) car :
  - il assure la gestion des obligations fiscales cœur de métier ;
  - il produit de l'information pertinente via des analyses préliminaires à destination du manager ;

dans des contextes conformes au niveau Bac +3 dont le périmètre est précisé par le programme (limites de connaissances).

1.3. Les conséquences sur le contenu du programme

■ Connaissances allégées pour mieux monter en compétences de niveau Bac +3

- Conservation des thématiques cœur de métier (TVA, BIC/IS, IR) ;
- Suppression des aspects trop techniques ou marginaux (cf. limites de connaissances) ;
- Maintien du raisonnement par syllogisme qui consiste à énoncer la règle de droit applicable, puis étudier le cas en l'espèce pour enfin conclure. Il s'agit en effet d'une compétence liée au positionnement Bac+3 et par conséquent d'un marqueur d'une différenciation nette, notamment juridique avec le niveau Bac +2.

■ Des compétences nouvelles ou renouvelées de premier niveau

- Disposer de repères en matière d'éthique fiscale ;
- Appréhender l'administration fiscale locale comme un partenaire de proximité ;

- Identifier les impôts et taxes majeurs du paysage fiscal français ;
- Construire un agenda fiscal partiel et mesurer l'impact de son non-respect ;
- Effectuer une veille fiscale.

Ces compétences impactent les pratiques pédagogiques (Cf. 4.3 où il vous est proposé quelques exemples de pratiques possibles) et l'évaluation.

- **Des compétences de niveau supérieur nouvelles ou renouvelées**

- Contrôler / exploiter des imprimés fiscaux pré-remplis (TVA, RF, PV),
- Mobiliser un tableur et/ou des simulateurs pour élaborer des analyses simples,
- Produire un écrit / une analyse préliminaire à partir de simulations et/ou d'une documentation fiscale (TVA et option, arbitrage salaires/dividendes)

1.4. Synthèse des évolutions 2025 vs 2018

Ajouts	Suppressions	Assouplissements
Partie 1 : accompagner le contribuable dans son environnement fiscal		
- L'éthique en matière fiscale - L'identification des principaux impôts et taxes n'est pas abordée comme une accumulation de connaissances mais cette étude doit prendre sens dans la gestion des obligations des contribuables (déclarations, paiement, risques) - Construction d'un agenda fiscal pour identifier les différentes échéances fiscales (TVA et IS) et leur impact sur l'organisation du travail (notamment) - Effectuer (véritablement) une veille fiscale à l'aide de sources documentaires fiables	- Droits d'enregistrement : vus uniquement dans l'item "l'identification des impôts". **Se limiter par ailleurs au cas d'une cession d'un immeuble non soumise à la TVA et d'un fonds de commerce**	- La taxe sur les salaires, - Les impôts locaux - Une partie des prélèvements sociaux ➔ Ne retenir qu'un degré minimal de connaissances sans aborder le côté technique de certains calculs - Connaître les principaux **partenaires de proximité** au sein notamment de la DDFIP **(SIE et SIP)** et identifier, de manière plus large, les moyens de communication avec l'administration fiscale - Contrôle fiscal : se limiter à l'étude introductive du contrôle sur pièces, de l'examen de comptabilité et de la vérification de comptabilité
Partie 2 : conduire les obligations fiscales du cycle d'exploitation d'une entreprise		
2.1 : conduire le processus de la TVA dans le cadre des différents régimes d'imposition		
- Structure de la déclaration maîtrisée donc pouvant être analysée et ses montants justifiés au regard des opérations réalisées sur la période - Être en mesure de faire des simulations et/ou des mesures d'impact utiles à la prise de décision à plusieurs niveaux : organisation des	- TVA relative aux opérations de consignation et déconsignation d'emballages - TVA sur les transports internationaux de voyageurs et de biens et de ventes de moyens de transport neufs - L'autoliquidation sur la sous-traitance des travaux immobiliers	- Connaissance des seuils de CA non exigée - Régularisation du coefficient de déduction : la variation simultanée des coefficients de taxation et d'assujettissement est exclue - Régime IC : seules certaines dérogations sont à étudier : PS sur

travaux fiscaux, collecte de données, trésorerie	- Le régime des prestations immatérielles en environnement international - Le régime des PBRD, le régime intracommunautaire de la TVA sur les transports internationaux de voyageurs ou de biens - Les régularisations de TVA suite à un changement d'affectation	immeuble et locations de moyens de transport de courte durée - Les régularisations globales : l'étude se limite aux immobilisations et aux incidences sur le cédant mais n'aborde pas celles sur le cessionnaire
2.2 : déterminer le résultat imposable dans le cadre des BIC et mesurer les impacts sur l'entité et les personnes physiques liées		
	- Cas des activités accessoires (BNC ou BA) - Système de rattrapage de l'amortissement différé par la méthode de l'étalement - Cession du contrat de CB (dans les + - values) - Calcul du ratio nexus - Régimes d'exonération des + values des PME : Cf. UE1 DSCG	- Amortissements différés étudiés dans le cas d'un amortissement linéaire mais aussi dégressif **en fournissant tous les montants d'amortissement afin que l'analyse soit simplifiée,** d'autant que le calcul de l'amortissement dégressif ne figure plus au programme de l'UE 10 - PHP : la formule de calcul n'a pas à être maitrisée - Régimes particuliers des plus ou moins-values professionnelles : se limiter au régime des titres, des cessions et revenus de la propriété industrielle et des indemnités sur sinistres et expropriations
2.3 : déterminer le résultat imposable dans le cadre de l'IS et mesurer les impacts sur l'entité et les personnes physiques liées		
- Être en capacité d'exploiter les imprimés fiscaux sur la détermination RF, PV et du suivi des PV CT et LT afin de calculer/vérifier l'IS et analyser la situation fiscale du client	- Dividendes provenant de sociétés étrangères dans le régime SM-fille - Calcul du ratio nexus sur cession/concession de brevet - Contributions additionnelles ou exceptionnelles d'IS, le dernier acompte pour les très grandes entreprises - Mécanisme de limitation de la déduction des charges financières nettes (directive européenne)	- Abandon de créances à caractère financier : seulement le cas où un seul associé participe à l'abandon et en étudiant uniquement les conséquences pour la SM (et non la filiale) - Aides fiscales : se limiter à une étude non approfondie de quelques dispositifs en vigueur mais avec leur impact sur l'imposition des bénéfices
2.4 : accompagner la prise de décision en matière d'imposition des bénéfices (BIC/IR et IS)		
Identifier les impacts des régimes d'imposition sur l'entreprise et les personnes physiques d'où l'étude de situations nécessitant des arbitrages (se limitant aux salaires et dividendes)		- Gestion des déficits de la catégorie BIC (et non BA et BNC) - Report en arrière du déficit sans intégrer au calcul la part de bénéfice dont l'imposition a été acquittée par des crédits ou réductions d'impôts - Mission qui peut amener à produire un conseil de niveau 1
Partie 3 : conduire les obligations fiscales de la personne physique et de sa famille		
3.1 : conduire le processus de l'impôt sur le revenu		

- Revenus de locations nues ET meublées (LMNP uniquement) - Calcul IR : recours à un simulateur de l'administration (ou tableur) pour calculs automatisés à fins de comparaison - Réalisation partielle et/ou exploitation d'une déclaration renseignée	- Surtaxation de la plus-value immobilière - Plus-values sur les biens meubles - Calcul de la décote - Etude de la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus et de toute autre contribution	- Calcul du BA : se limiter au régime micro-BA - Modalités d'imputation des déficits abordées à partir d'une documentation fiscale (le candidat n'a pas à les connaître) - Se limiter à 2 exemples de déficits catégoriels et charges déductibles - Se limiter aux conditions de rattachement des enfants majeurs célibataires au foyer fiscal des parents
		- Réductions et crédits d'impôts : se limiter aux cas les plus simples et/ou joindre une documentation fiscale - Foyer fiscal : les cas des ascendants, personnes en situation de handicap, foyers monoparentaux ne sont pas étudiés
3.2 : identifier les prélèvements sociaux		
	- PS sur les revenus de remplacement	- Étude du recouvrement des PS limitée aux TS, les RCM et aux +values
3.3 : identifier et évaluer la charge fiscale liée au patrimoine de la personne physique		
	- Calcul de la décote	- Étude de la territorialité non attendue ici - Ratio immobilier : fourni

2. Les références pédagogiques pour l'enseignant

Cette rubrique rassemble les ressources de référence permettant à l'enseignant de s'approprier le nouveau programme de l'UE4 – Droit fiscal et de construire des séquences pédagogiques cohérentes avec ses finalités.

Ces ressources sont à la fois institutionnelles, professionnelles et pédagogiques.

La liste qui suit est indicative et non exhaustive.

2.1. Références institutionnelles et réglementaires

Elles permettent de situer l'enseignement dans le cadre officiel et d'en garantir la conformité :

- Programme officiel de l'UE 4 du DCG https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/bo/2025/Hebdo32/MENS2523324A
- Programmes du DCG et du DSCG afin de situer les articulations entre les deux niveaux :

  https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/bo/2025/Hebdo32/MENS2523324A
- Documents de cadrage des épreuves et sujets types https://www.crcf-edu.fr/dcg/

- Textes législatifs et réglementaires à jour (via Légifrance, BOFiP, Code général des impôts)
- Site de la Direction générale des finances publiques (DGFiP).

2.2. Ressources professionnelles et techniques

Ces ressources permettent d'ancrer l'enseignement dans la pratique réelle des métiers de la comptabilité et de la gestion :

- Simulateurs fiscaux de la DGFiP
- Logiciels et outils professionnels : tableur Excel ou équivalent, PGI (cf UE 8 et UE 9)
- Documentation administrative pour illustrer la veille et la recherche d'informations fiables :
  - https://bofip.impots.gouv.fr/
  - https://www.service-public.gouv.fr/particuliers/vosdroits/N206 (impôts locaux)
  - https://www.legifrance.gouv.fr/
  - https://www.economie.gouv.fr/
- Plateformes professionnelles d'actualités fiscales (Dalloz, Lefebvre Dalloz, Revue fiduciaire etc.)
- Publications et fiches pratiques du Conseil national de l'ordre des experts-comptables (CNOEC),
- Ressources issues des MOOC ou webinaires fiscaux (Ordre, DGFiP).
- https://www.experts-comptables.fr/
- https://www.paysdelaloire.experts-comptables.fr/actualites/ (Webinaires)
- Revue Francis Lefebvre ou Mémento Fiscal (éd. Lefebvre Dalloz) : pour les études de cas et commentaires d'actualité.
- Newsletters fiscales : https://boutique.efl.fr/inscription-laquotidienne , https://www.legifiscal.fr/aujourdhui/

2.3. Ressources pédagogiques et didactiques

Ces outils visent à soutenir la conception et la mise en œuvre de séquences.

- Guides pédagogiques des autres UE du DCG, pour assurer la cohérence interdisciplinaire,
- Séquences ou activités mutualisées sur les plateformes académiques, par exemple ÉLÉA

2.4. Focus sur les simulateurs

Lien d'accès aux nombreux simulateurs du service public :

https://www.service-public.gouv.fr/particuliers/recherche?rubricFilter=serviceEnLigne&keyword=&rubricTypeFilter=simulateur

Plus précisément :

https://www.impots.gouv.fr/simulateur-de-limpot-sur-le-revenu

https://www.impots.gouv.fr/simulateur-pas-simple (PAS)

https://www.service-public.gouv.fr/particuliers/vosdroits/R1181 (IFI)

https://www.impots.gouv.fr/simulateur-frais-reels

3. Des propositions de démarche pédagogique en classe

Nous proposons quelques pistes d'organisation.

3.1. Repérage des différents impôts/taxes

On peut imaginer plusieurs étapes pour aborder ce repérage, par exemple :

- Co-construction d'un schéma récapitulant les différents impôts/taxes (en s'appuyant sur les connaissances personnelles des étudiants ;
- Puis répartition des impôts/taxes dans différents groupes de travail pour aboutir à la construction d'une fiche synthétique* pour chaque impôt ou taxe présentant leurs principales caractéristiques

  *Une matrice type peut être fournie par l'enseignant afin de gagner en homogénéité de présentation
- Ou réalisation d'une présentation synthétique à l'oral par groupe d'un impôt ou taxe sur lequel il a travaillé ;
- Mutualisation de toutes les productions pour conserver une trace écrite.

3.2. Connaissance de l'administration fiscale locale

- On peut envisager un partenariat local permettant à des professionnels (issus de la DDFiP ou de cabinets d'expertise comptable) de présenter l'administration fiscale centrale et locale afin que les étudiants identifient leurs rôles.
- Une visite/conférence au sein d'un centre de la DDFiP peut être organisée.
- On peut imaginer aussi des ateliers de travail sur le rôle de l'administration fiscale, avec l'aide de professionnels puis une synthèse orale en fin de séance.

- Ou un travail de recherche et d'investigation par groupe afin d'identifier les rôles des différents partenaires avec mise en commun et établissement d'une synthèse.

3.3. Mise en œuvre d'une veille fiscale : travail collaboratif sur quelques mois

Là encore, plusieurs scénarii possibles :

- Inscription de tous les étudiants à des newsletters gratuites de fiscalité qui donne lieu à une synthèse orale de 2 ou 3 minutes par semaine réalisée par un groupe de 2 étudiants qui présentent à la classe des évolutions de la règlementation fiscale en lien avec les items du référentiel avec prise de notes (roulement sur la période choisie afin que tous les étudiants participent) ;
- Élaboration d'un fichier collaboratif complété tout au long de l'année, une fois par semaine, sur des évolutions de la règlementation fiscale. Un groupe de 2 étudiants étant chargé de compléter le fichier et de le présenter à l'oral en 2 ou 3 minutes. On peut mettre en place un modèle de fichier prérempli par l'enseignant, indiquant par exemple une structuration des différents impôts et taxes afin d'aider les étudiants à indiquer de manière structurée les évolutions.
- Travail collaboratif sur quelques périodes avec une approche plutôt culturelle au début de l'année qui s'appuie sur les débats budgétaires qui font échos aux premières connaissances des impôts et taxes et aux acquis de l'UE 5 "Économie contemporaine".
- Ce travail se poursuit avec une approche plus juridique et technique de la veille avec l'étude de la loi de finances en janvier / février.

3.4. Agenda fiscal

Plusieurs démarches pédagogiques peuvent être mises en place :

- Élaboration de l'agenda fiscal en début d'année en TD ou modules (approche ponctuelle de la mission),
- Élaboration de l'agenda fiscal tout au long de l'année, au fur et à mesure de l'avancement du programme, avec une trace écrite visible sur les murs dans la classe par exemple,
- Élaboration de l'agenda fiscal tout au long de l'année – possibilité de solutions électroniques d'agenda en simulant une entreprise fictive -au fur et à mesure de l'avancement du programme, avec une trace écrite sur un fichier collaboratif.

3.5. Exploitation d'outils de simulation

On peut par exemple imaginer un module dédié avec l'enseignant de l'UE 8 dans lequel on réalise des simulations simples, avec production de synthèses écrites par groupe permettant de souligner l'impact des changements ou options.

SUJET ZERO

UE4 – Droit fiscal

Durée de l'épreuve : 3 heures – Coefficient : 1

Document remis au candidat :

Le sujet comporte 13 pages numérotées de 1 à 13

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants

DOSSIER 1 - TRAVAUX DOSSIER-CLIENT "DENTAL SYSTEM "
Document 1 : Courriel de Maxime Soulet du 4 décembre 2025
Document 2 : Société DENTAL SYSTEM - Opérations courantes réalisées au cours du mois de novembre 2025
Document 3 : Imprimé fiscal CA 3 du mois d'octobre 2025
Document 4 : Informations relatives aux projets de cessions de DENTAL SYSTEM

Annexe A : Agenda fiscal à compléter – À rendre avec la copie

DOSSIER 2 - TRAVAUX DOSSIER-CLIENT "EPOUX SERANO"
Document 5 – Simulation de l'avis d'imposition sur les revenus de 2025
Document 6 – Revenus des époux SERANO – Année 2025
Document 7 – Extrait des dispositions fiscales applicables aux locations nues et meublées
Document 8 – Règles fiscales applicables aux professions libérales
Document 9 – Barème de l'impôt sur les revenus 2025
Document 10 – Informations utiles au projet de cession de l'appartement
Document 11 – Création d'une entreprise pour l'exercice de l'activité de Sophie

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

Cette proposition de sujet a pour objectif de rendre concrètes et opérationnelles certaines évolutions du programme de l'UE 4.

Le sujet 0 :
- est construit en respectant l'approche par compétences (et non plus une approche par impôt/taxe) et une progressivité dans la difficulté (Echelons 1, 2 et 3),
- présente un panel d'évolutions parmi les plus significatives du programme dans son esprit et dans son contenu,
- est structuré en présentant des alternatives (thèmes matérialisés par "OU") pour renforcer l'exemple.

Remarques à caractère général :
Sauf si les questions mentionnent le contraire de manière explicite, les réponses attendues doivent faire mention des règles de droit ET de l'analyse du cas en l'espèce (dans la continuité de la dernière réforme et pour réaffirmer le rattachement de l'UE4 aux matières juridiques).
Le sujet 0 ne constitue pas un standard de sujet (alternatives, nombre de parties, annexe à rendre avec la copie…).

SUJET

Vous avez été recruté(e) il y a maintenant 4 mois en tant que collaborateur(trice) junior au sein du cabinet Rémois d'expertise comptable (CREC) situé à Reims dans la région Grand Est.

Vous avez intégré le pôle "expertise-comptable" du cabinet, plus précisément l'équipe de Morgane Trouillet, votre manager, cheffe de mission et diplômée d'expertise comptable.

Le portefeuille client qui vous est confié est en cours de constitution et se compose majoritairement des dossiers d'artisans et commerçants de taille modeste.

Deux nouveaux dossiers vous ont été attribués en début de mois : celui de la société DENTAL SYSTEM et celui des époux SERANO.

Vous prenez connaissance des travaux qui vous sont confiés.

Dossier Client DENTAL SYSTEM :

Réalisation d'un agenda fiscal,
OU
Réponse au mail du client quant à une possible négociation avec l'administration fiscale ;

Déclaration CA 3 du mois de novembre et travail d'analyse sur des cessions d'immobilisations (TVA et plus-values professionnelles).

Dossier Client EPOUX SERANO :

Explications sur une simulation d'IR
OU
Mesure d'impacts d'un développement d'activité professionnelle.

DOSSIER 1 : dossier-client DENTAL SYSTEM
Documents 1 à 4 – Annexe A

La société DENTAL SYSTEM est une S.A.R.L. spécialisée dans la vente, l'installation et la révision de matériels d'équipement dentaire et de radiologie.

Elle est active depuis 2007 et son siège social est basé à Reims. Maxime Soulet, à l'origine de la création de cette société, en est actuellement le gérant.

Ses clients sont des grossistes en matériel médical destiné aux cabinets dentaires et de radiologie, situés sur le territoire français et en Union Européenne.

Régime d'imposition du résultat	Impôt sur les sociétés (IS), taux normal
TVA applicable	Taux normal 20 % sur l'ensemble des activités
Régime de TVA	Régime réel normal avec déclaration mensuelle de TVA
Chiffre d'affaires 2024	1 242 000 €
Résultat net comptable 2024	54 500 €
Date de clôture de l'exercice	31/12

Mission 1 - Agenda fiscal

En votre qualité de collaborateur junior, Morgane Trouillet vous propose de planifier les travaux fiscaux du semestre à venir pour ce dossier-client.

Vous avez à disposition l'annexe A à rendre avec la copie.

1.1 Finaliser l'agenda fiscal du premier semestre 2026 concernant les échéances de TVA et d'IS à l'aide de l'annexe A.

OU

Mission 1 - Relation avec l'administration fiscale

Maxime Soulet anticipe un ralentissement de son activité au premier semestre 2026 qui risque d'impacter négativement la trésorerie de la société DENTAL SYSTEM.

Vous prenez connaissance du mail qu'il a adressé à Morgane Trouillet à ce sujet.

Vous avez à disposition le document 1.

1.1 Exposer dans une courte note (environ 20 lignes), les réponses aux questionnements soulevées par Maxime Soulet dans son message, concernant :

- **les conséquences du non-respect des délais en matière fiscale ;**
- **la signification du terme « remise gracieuse » ;**
- **les services compétents en la matière.**

Mission 2 - Liquidation de TVA

La date limite de transmission de la déclaration de TVA arrivant à grand pas, vous décidez d'effectuer les travaux déclaratifs.

Vous avez à disposition les documents 2 et 3.

1.2 Liquider la TVA du mois de novembre pour la société DENTAL SYSTEM en vue de la déclaration mensuelle.

Mission 3 – Analyse des projets de cessions de la société DENTAL SYSTEM

Maxime Soulet, le gérant de DENTAL SYSTEM, a sollicité Morgane Trouillet pour répondre à ses interrogations relatives à deux projets de cession d'immobilisations : l'un sur un entrepôt, l'autre sur des titres de participation.

Il souhaite être éclairé sur les impacts de ces cessions en termes de TVA et d'imposition des bénéfices, en fonction des différentes solutions qu'il a listées.

Morgane Trouillet vous demande de travailler sur ce dossier afin qu'elle puisse disposer d'analyses approfondies qui constitueront une base d'échange avec son client Maxime Soulet.

Vous avez à disposition le document 4.

1.3 Analyser chacune des cessions en faisant apparaître :

- **Les incidences fiscales en matière de TVA ;**
- **Les incidences fiscales en matière d'imposition des bénéfices.**

Puis formuler les éléments de conseil qui permettront à Morgane Trouillet d'orienter la prise de décision du client.

Vous veillerez à rappeler les règles de droit et à justifier l'ensemble de vos calculs dans chacune des situations envisageables.

BASE DOCUMENTAIRE DU DOSSIER 1

Document 1 : courriel de Maxime Soulet du 4 décembre 2025

Objet : Report transmission liasse fiscale 2025 / report paiement solde IS / contact services fiscaux

Bonjour Mme Trouillet,

Je vous écris car je suis inquiet pour la trésorerie de l'entreprise pour le printemps prochain. Depuis septembre, mes clients ont tendance à reporter leurs investissements en raison d'un contexte instable, notamment lié aux difficultés récurrentes d'adoption du budget de la PFLSS.

Le carnet de commandes de 2026 est pour le moment peu fourni alors que je me suis engagé sur la réalisation de plusieurs investissements que je ne peux plus décaler. Il est certain que l'entreprise se retrouvera à court de trésorerie vers avril/mai 2026.

Je me demandais s'il était possible de décaler de 4 ou 5 semaines la transmission de la liasse fiscale 2025 (prévue pour le 5 mai 2026) et donc de repousser le versement du solde de l'IS. Cela me permettrait d'avoir un peu de marge pour passer cette période difficile. Ce serait la première fois que je ne respecterais pas les délais.

J'ai envie d'essayer parce que je ne vois pas comment faire face sans mettre l'entreprise en danger.

Pouvez-vous me dire ce que je risque ?

Un ami m'a par ailleurs parlé d'une remise gracieuse mais je n'ai pas compris ce que c'était.

Sinon, si je veux en discuter directement par téléphone avec un fonctionnaire des impôts, vers quel service dois-je dois me tourner ?

Merci beaucoup pour votre aide. Je reste à votre disposition pour en discuter si besoin et vous remercie par avance de votre retour rapide sur le sujet.

Bien à vous,
Maxime Soulet
Gérant de la SARL DENTAL SYSTEM

Document 2 : Société DENTAL SYSTEM - Opérations courantes réalisées au mois de novembre 2025

NB : tous les partenaires sont identifiés et ont fourni si besoin leur numéro d'identification intracommunautaire.

La société DENTAL SYSTEM a systématiquement communiqué son numéro d'identification lorsque nécessaire.

La société DENTAL SYSTEM n'a pas opté pour la TVA d'après les débits.

1- Facture d'entretien d'un appareil de stérilisation envoyée le 8 novembre à l'issue d'une intervention chez un client, un cabinet dentaire situé à Metz.
Prestation facturée de manière forfaitaire (tout compris main d'œuvre et déplacements) : 5 000 € HT.
Paiement à 30 jours.
2- Acquisition de 10 fauteuils dentaires ultra performants auprès d'un fournisseur italien.
Total du montant de la facture : 150 000 € HT
Facture et matériel reçus le 13 novembre, paiement en décembre.

3- Vente et installation de matériel dentaire pour un cabinet dentaire qui s'apprête à ouvrir en janvier 2026, dans une commune voisine de Reims.
Délai paiement : décembre 2025.
Détail de la facture envoyée le 20 novembre :

- 3 fauteuils dentaires complets à 20 000 € HT l'unité
- 1 appareil de radiologie dentaire facturé 30 000 € HT
- un forfait d'installation facturé : 10 000 € HT

4- Vente de valeurs mobilières de placement pour un montant total de 1 000 € (10 titres vendus à un prix unitaire de 100 €) le 22 novembre. A cette date, l'opération a généré des frais de commission facturés et prélevés par la banque de la SARL pour un montant de 100 € HT.
5- Vente à un grossiste en matériel médical allemand basé à Stuttgart, d'un scanner miniaturisé avec caméra intra-orale pour un montant total de 10 000 € HT.

Document 3 : Extrait imprimé fiscal CA 3 du mois d'octobre 2025

A MONTANT DES OPERATIONS REALISEES						
OPERATIONS IMPOSABLES (H.T)				**OPERATIONS NON TAXEES**		
Ventes, prestations de services	0979	**85 800**	04	Exportations hors UE	0032	
Autres opérations imposables	0981		05	Autres opérations non imposables	0033	
Achats de prestations de services intracommunautaires (article 283-2 du CGI)	0044		5A	Ventes à distance taxable dans un autre Etat membre au profit des personnes non assujetties - Ventes BtoC	0047	
Importations (autres que produits pétroliers)				Importations (autres que produits pétroliers)		
Acquisitions intracommunautaires	0031	**9 500**	06	Livraisons intracommunautaires à destination d'une personne assujetti - Ventes BtoB	0034	**23 290**
			07	Achats en franchise	0037	
Achats de biens ou de prestations de services réalisés auprès d'un assujetti non établi en France (article 283-1 du CGI)	0040		7A	Ventes de biens ou de prestations de services réalisés par un assujetti non établi en France (art. 283-1 du CGI)	0043	
Régularisations (important : cf. notice)	0036		7B	Régularisations (important : cf. notice)	0039	

B DECOMPTE DE LA TVA A PAYER			
TVA BRUTE		**Base hors taxe**	**Taxe due**
Opérations réalisées en France métropolitaine			
Taux normal 20 %	0207	**85 800**	**17 160**
Taux réduit 5,5 %	0105		
Taux réduit 10 %	0151		
Opérations réalisées dans les DOM			
Taux normal 8,5 %	0201		

Taux réduit 2,1 %	0100		
……			
Opérations imposables à un autre taux (France métropolitaine ou DOM)			
Anciens taux	0900		
Opérations imposables à un taux particulier (décompte effectué sur annexe 3310A)	0950		

TVA antérieurement déduite à reverser				0600	
Sommes à ajouter y compris acompte congés (exprimées en euro)				0602	
La ligne 11 ne concerne que les DOM. Les autres opérations relevant du taux de 2,1 % sont déclarées sur l'annexe 3310-A-SD	16	**Total de la TVA due**			**17 160**
	17	**Dont TVA sur acquisitions intracommunautaires**	0046		**1 900**
	18	**Dont TVA sur opérations à destination de Monaco**	0035		

TVA DEDUCTIBLE		
Biens constituant des immobilisations	0703	**3 400**
Autres biens et services	0702	**19 760**
Autre TVA à déduire (dont régularisation sur la TVA collectée (cf. notice)	0059	
Report du crédit apparaissant ligne 27 de la précédente déclaration	0801	
Sommes à imputer, y compris acompte congés (en euro)	0603	

Indiquer le coefficient de taxation unique applicable pour la période s'il est différent de 100%	%	23	**Total TVA déductible (ligne 19 à 2C)**		**23 160**
		24	Dont TVA déductible sur importations	0710	

CREDIT				**TAXE A PAYER**		
Crédit de TVA (ligne 23 - ligne 16)	0705	**4 100**	28	TVA nette due (ligne 16 - ligne 23)		
Remboursement de crédit demandé sur formulaire n°3519 joint	8002		29	Taxe assimilées calculées sur annexe n° 3310-A-SD	9979	

Crédit de TVA transféré à la société tête de groupe sur la déclaration récapitulative 3310-CA3G	8005		AB	Total à payer acquittée par la société tête de groupe sur la déclaration récapitulative 3310-CA3G (lignes 28 + 29)	9991	
Crédit à reporter Ligne 25 ligne 26 - ligne AA) (cette somme est à reporter ligne 22 de la prochaine déclaration) **Attention ! Une situation de TVA créditrice (ligne 25 servie) ne dispense pas du paiement des taxes assimilées déclarées ligne 29.**	8003	**4 100**				
			32	Total à payer (lignes 28 + 29 – AB) (n'oubliez pas de joindre le règlement correspondant)		

Document 4 : Informations relatives aux projets de cessions de DENTAL SYSTEM

Monsieur Maxime Soulet porte à votre connaissance les éléments suivants :

Cession d'un entrepôt :

La société souhaite se séparer d'un entrepôt de logistique (devenu déjà inadapté et pas suffisamment sécurisé).

L'entrepôt avait été acheté neuf par DENTAL SYSTEM le 1er février 2021 pour un montant de 120 000 € (dont 20 000 € de TVA facturée et intégralement déduite).

Le cumul d'amortissement pratiqué sur cet immeuble au 01/12/2025 (linéaire/20 ans) est de 70 000 €.

Par souci de simplification du raisonnement, le montant cumulé d'amortissement de 70 000 € est à retenir quels que soient les scénarii envisagés.

Deux solutions identifiées par Maxime Soulet, s'offrent à l'entreprise :

- Solution prioritaire :

Vendre l'entrepôt dès à présent, soit en décembre 2025 à une entreprise voisine, la société DURALE, qui a déjà fait part de son intérêt de racheter cet immeuble et en propose un montant de 90 000 € HT, ce qui semble tout à fait acceptable. La société DURALE est par ailleurs assujettie à la TVA sur la totalité de son chiffre d'affaires.

- Solution de secours :

Vendre l'entrepôt à une autre entreprise, la société Lhermitte, elle aussi assujettie à la TVA, qui en propose le même prix (90 000 € HT) mais ne pourra se porter acquéreur qu'à partir de fin février 2026, le temps de rassembler les fonds nécessaires à cette acquisition.

Cession de titres de participation :

Dans l'objectif de consolider la trésorerie de la société DENTAL SYSTEM, une solution serait de céder des titres de participation détenus dans la société anonyme DENTIPRO (une entreprise de fabrication en matériel de chirurgie dentaire). En effet, cette SA a connu un essor considérable ces 2 dernières années et il est donc raisonnable d'anticiper une plus-value importante sur la revente de ces titres.

Pour rappel :

- Titres détenus dans la société DENTIPRO : 10 000 titres achetés 10 € l'unité
- Capital possédé : 10% du capital de la société DENTIPRO (soumise à l'IS)
- Date d'acquisition de ces titres : 15 janvier 2024
- Prix de cession envisageable au 01/12/2025 et au cours des 3 prochains mois : 110€ l'unité

DOSSIER 2 : dossier-client SERANO
Documents 5 à 11

Sophie et Adrien SERANO sont de jeunes actifs qui ont fait appel au cabinet d'expertise comptable CREC il y a quelques temps déjà.

Ils réfléchissent actuellement à différents projets et ont besoin de vos compétences pour les aider à mieux comprendre les critères fiscaux qui orienteront leurs décisions.

Morgane Trouillet vous propose de l'assister et de traiter certaines des questions du couple.

Sophie et Adrien SERANO sont mariés sous le régime de la communauté.

Sophie exerce depuis peu la profession libérale d'architecte d'intérieur. Elle est installée à son propre compte et travaille seule à son domicile.

Adrien, quant à lui, est salarié. Il occupe la fonction de responsable de production dans le groupe agroalimentaire céréalier Vivescia implanté à Reims.

Le patrimoine du couple comprend entre-autres :

- un portefeuille d'actions qui leur rapporte chaque année des dividendes ;
- un appartement acquis il y a 8 ans, actuellement loué en meublé.

Les documents 5 à 11 sont disponibles pour pouvoir apporter une réponse à la sollicitation du couple SERANO.

Vous organisez votre réponse en traitant les questions suivantes.

Par souci de simplification, il n'est pas tenu compte des prélèvements sociaux dans l'ensemble du dossier.

Mission 1 - Commentaire de la simulation d'impôt sur le revenu de l'année 2025

Morgane Trouillet vous charge de présenter aux époux SERANO les résultats de la simulation de l'IR sur leurs revenus 2025 qu'elle a réalisée.

Vous avez à disposition les documents 5 à 9.

2.1 Justifier les montants des revenus nets catégoriels imposables soumis au barème progressif de l'IR en prenant soin de démontrer que les dispositions fiscales les plus favorables ont été retenues.

2.2 Expliquer aux époux SERANO pourquoi le montant des dividendes qui apparaît sur l'avis d'imposition est différent du montant réellement encaissé et préciser quelle aurait été l'assiette imposable si les époux SERANO avaient opté pour l'imposition des dividendes au barème progressif et conclure.

Mission 2 - Réflexion sur l'imposition des plus-values de cession immobilière

Ces dernières années, en raison de l'inflation immobilière, l'appartement du couple a pris de la valeur. Il est aujourd'hui estimé à 350 000 €.

Les époux envisagent de le vendre mais, avant de prendre une décision, ils souhaiteraient connaître l'impôt à payer sur la plus-value. Ce projet pourrait prendre forme au premier semestre 2026.

Vous avez à disposition le document 10.

2.3 Calculer la plus-value immobilière prévisible. En déduire l'impôt à payer sur cette opération de cession.

OU

Mission 2 - Accompagnement de Sophie dans son projet de création de société

Pour répondre à l'augmentation de son activité, Sophie a acheté un local dans le centre-ville d'Epernay pour y exercer son activité professionnelle à partir de l'année 2026.

Morgane Trouillet a conseillé à Sophie de créer une EURL qui serait soumise à l'IR.

Les époux SERANO voudraient connaître les incidences de cette création de société sur leur imposition personnelle.

Vous avez à disposition le document 11.

2.3 Déterminer le montant prévisionnel du revenu imposable de l'activité de Sophie pour l'année 2026 et indiquer les obligations fiscales à remplir en termes de déclaration et d'échéance.

2.4 Déterminer le revenu global imposable des époux SERANO pour l'exercice 2026 en faisant l'hypothèse que le salaire net imposable d'Adrien et le revenu imposable de la location restent inchangés.

Sophie a entendu dire que l'EURL pouvait opter à l'impôt sur les sociétés.

2.5 Présenter aux époux SERANO les incidences de cette option sur leur imposition personnelle. Aucun calcul n'est exigé.

BASE DOCUMENTAIRE DU DOSSIER 2

Document 5 – Simulation de l'avis d'imposition sur les revenus de 2025

DIRECTION GENERALE DES FINANCES PUBLIQUES
Impôt sur les revenus 2025

Adrien et Sophie SERANO
25 rue Voltaire
51 100 REIMS

Détail des revenus	Déclarant 1 ADRIEN	Déclarant 2 SOPHIE			
	En €	En €			
Salaires	65 000				
Déduction 10% ou frais réels	-15 000				
Salaires nets	50 000				
BNC professionnel		60 000			
Abattement		-20 400			
BNC professionnel net		39 600			
					En €
BIC non professionnel					**0**
Revenu brut global					**89 600**
Revenu imposable					**89 600**
Revenus au taux forfaitaire		Taux	12,80%	Montant	10 000
Impôt sur les revenus soumis au barème progressif					13 088
Impôt proportionnel					1 280
Impôt total avant crédits d'impôts					14 368
CREDIT D'IMPOT, IMPUTATIONS					
Prélèvement forfaitaire déjà versé sur revenus de capitaux mobiliers					-1 280
IMPOT NET					
Total de l'impôt sur le revenu net					13 088
CALCUL DU SOLDE DE VOTRE IMPOT					
IMPOT SUR LE REVENU					
Impôt sur le revenu 2025 dû					13 088
Retenue à la source prélevée en 2025 par vos verseurs de revenus					11 800
Solde d'impôt sur les revenus 2025					**1 288**
TOTAL DE VOTRE IMPOSITION NETTE RESTANT A PAYER					**1 288**

Document 6 – Revenus des époux SERANO – Année 2025

Adrien	Le dernier bulletin de salaire d'Adrien pour l'année indique un « montant imposable de l'année » de 60 000 €. Il a perçu une allocation forfaitaire de 5 000 € et peut justifier 15 000 € de frais professionnels.
Sophie	Les honoraires perçus par Sophie sont en progression. Pour l'année, ils s'élèvent à 60 000 €. Les charges déductibles de ce revenu professionnel sont considérées comme négligeables par Sophie qui n'en effectue aucun suivi.
Dividendes	Le compte bancaire des époux SERANO mentionne des dividendes encaissés pour un montant de 8 720 € (hors prélèvements sociaux).
Location appartement	L'appartement a été acquis pour 200 000 €. Il a été fait le choix d'appliquer le régime fiscal de la location meublée non professionnelle – LMNP Avant de le mettre en location, les époux SERANO l'ont meublé pour un montant de 14 000 €. – Loyers mensuels : 1 380 € – Travaux d'entretien réalisés : 6 000 € – Frais récurrents : 2 200 € (comprenant frais de copropriété et assurances : 1 200 € et taxe foncière : 1 000 €). – Amortissement des aménagements sur 7 ans et de l'appartement sur 25 ans.

Document 7 – Extrait des dispositions fiscales applicables aux locations nues et meublées

	Location nue	Location meublée
Micro	Loyer annuel n'excédant pas 15 000 €	Loyer annuel n'excédant pas 77 700 €
Abattement forfaitaire	30%	50% (pour une location longue durée)

Pour les locations meublées, la déduction de l'amortissement est limitée. La quote-part d'amortissement déductible ne peut pas dépasser le montant égal à la différence entre le total des loyers et les autres charges payées dans l'intérêt de l'activité de location meublée. Cela signifie que les amortissements ne peuvent pas générer de déficit.

Document 8 – Règles fiscales applicables aux professions libérales

Article 92 du CGI

1. Sont considérés comme provenant de l'exercice d'une profession non commerciale ou comme revenus assimilés aux bénéfices non commerciaux, les bénéfices des professions libérales, des charges et offices dont les titulaires n'ont pas la qualité de commerçants et de toutes occupations, exploitations lucratives et sources de profits ne se rattachant pas à une autre catégorie de bénéfices ou de revenus

Régime d'imposition

Lorsqu'une personne physique soumise à l'impôt sur le revenu (IR) perçoit des revenus d'une activité libérale, ces revenus sont des bénéfices non commerciaux (BNC). Il existe 2 régimes d'imposition qui dépendent du montant du chiffre d'affaires perçu : micro-BNC et la déclaration contrôlée.

Micro-BNC	Déclaration contrôlée
Chiffre d'affaires HT < 77 700 €	Chiffre d'affaires HT ≥ 77 700 €
Abattement forfaitaire : 34%	

Article 156 du CGI

L'impôt sur le revenu est établi d'après le montant total du revenu net annuel dont dispose chaque foyer fiscal. Ce revenu net est déterminé eu égard aux propriétés et aux capitaux que possèdent les membres du foyer fiscal désignés aux 1 et 3 de l'article 6, aux professions qu'ils exercent, aux traitements, salaires, pensions et rentes viagères dont ils jouissent ainsi qu'aux bénéfices de toutes opérations lucratives auxquelles ils se livrent, sous déduction :

I.– Du déficit constaté pour une année dans une catégorie de revenus ; si le revenu global n'est pas suffisant pour que l'imputation puisse être intégralement opérée, l'excédent du déficit est reporté successivement sur le revenu global des années suivantes jusqu'à la sixième année inclusivement.

Document 9 – Barème de l'impôt sur les revenus 2025

QF du foyer fiscal	Formule de calcul de l'impôt
De 0 € à 11 600 €	0
De 11 601 € à 29 579 €	(R * 0.11) – (1 276,00* N)
De 29 580 € à 84 577 €	(R * 0.30) – (6 896,01* N)
De 84 578 € à 181 917 €	(R * 0.41) – (16 199,48* N)
Au-delà de 181 917 €	(R * 0.45) – (23 476,16 * N)

Document 10 – Informations utiles au projet de cession de l'appartement

Prix d'acquisition de l'appartement	200 000 €
Frais d'acquisition	14 000 €
Travaux réalisés depuis l'acquisition	28 000 €
Amortissements pratiqués depuis l'acquisition	75 000 €
Hypothèse de prix de cession	350 000 €
Durée de détention au moment de la cession	9 ans

Abattements pour durée de détention :

1. S'agissant de l'impôt sur le revenu

Pour la détermination du montant imposable à l'impôt sur le revenu des plus-values immobilières, l'abattement pour durée de détention est de :

- *6 % pour chaque année de détention au-delà de la cinquième et jusqu'à la vingt-et-unième* ;

- *4 % au terme de la vingt-deuxième année de détention.*

Au total, l'exonération d'impôt sur le revenu est acquise au-delà d'un délai de détention de vingt-deux ans.

Source : BoFIP

Document 11 – Création d'une entreprise pour l'exercice de l'activité de Sophie

Face à l'augmentation de son chiffre d'affaires et un peu à l'étroit chez elle, Sophie va exercer en 2026 son activité dans le centre-ville d'Epernay.

Elle a prévu de recruter un collaborateur. Sur les conseils de son comptable, la forme juridique créée serait une EURL dont elle serait l'associée unique.

Une prévision des honoraires et charges a été établie pour l'année 2026.

Honoraires	80 000 €
Rémunération du collaborateur	40 200 €
Acquisition du local	Prix d'acquisition : 150 000 € amorti sur 25 ans
Acquisition d'un véhicule de tourisme (VP)	Prix d'acquisition HT : 30 000 €. Il serait utilisé à hauteur de 70 % pour l'activité professionnelle. Seuil fiscal pour la déductibilité de l'amortissement du véhicule : 30 000 €. Amortissement en mode linéaire sur 5 ans.
Autres charges déductibles (dont aménagements à prévoir sur le local la première année)	35 000 €

Annexe A – Agenda fiscal à compléter et à rendre avec la copie

Dossier-client : société DENTAL SYSTEM - 1er semestre 2026

Mois	Date	Nature des obligations		Période de référence (TVA) et assiette (IS)
		TVA	IS	
Janvier 2026	15 janvier	Télétransmission et télépaiement de la déclaration CA 3 mensuelle		Période de référence : décembre 2025
Février 2026	15 février	Télétransmission et télépaiement de la déclaration CA 3 mensuelle		Période de référence : Janvier 2026
Mars 2026				
Avril 2026				
Mai 2026				
Juin 2026				

ELEMENTS DE CORRIGE

UE4 – Droit fiscal

Sujet zéro

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE CORRIGÉ

Dossier 1 – Dossier client DENTAL SYSTEM

Mission 1 – Agenda fiscal

1.1 Finaliser l'agenda fiscal du premier semestre 2026 concernant les échéances de TVA et d'IS à l'aide de l'annexe A

Mois	Date	Nature des obligations		Commentaires éventuels
		TVA	IS	
Janvier 2026	15/01	Télétransmission et télépaiement de la déclaration CA 3 mensuelle		Période de référence : décembre 2025
Février 2026		Télétransmission et télépaiement de la déclaration CA 3 mensuelle		Période de référence : janvier 2026
Mars 2026	15/03	Télétransmission et télépaiement de la déclaration CA 3 mensuelle	Télépaiement du premier acompte d'impôt sur les sociétés	Assiette : IS 2024 (ou résultat fiscal 2024) Période de référence TVA : février 2026
Avril 2026	15/04	Télétransmission et télépaiement de la déclaration CA 3 mensuelle		Période de référence : mars 2026
Mai 2026	05/06 15/06	Télétransmission et télépaiement de la déclaration CA 3 mensuelle	Télétransmission de la liasse fiscale 2025 Télépaiement du solde de l'impôt sur les sociétés dû au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025	Période de référence : exercice clos le 31 décembre 2025 Période de référence TVA : avril 2026
Juin 2026	15/06	Télétransmission et télépaiement de la déclaration CA 3 mensuelle	Télépaiement du deuxième acompte d'impôt sur les sociétés	Assiette : IS 2025 (ou résultat fiscal 2025) + régul 1er acompte Période de référence TVA : mai 2026

OU

Mission 1 - Relation avec l'administration fiscale

1.1 Exposer dans une courte note (environ 20 lignes) :

- - les conséquences du non-respect des délais en matière fiscale ;
- - la signification du terme « remise gracieuse » ;
- - les services compétents en la matière.

[Rappel du contexte]

Maxime Soulet est inquiet concernant la situation de trésorerie de la société pour le printemps prochain.

Il a envoyé un mail à Morgane Trouillet pour lui demander :

- les risques liés aux retards de télétransmission de la liasse et de télépaiement du solde d'IS 2025,
- la signification du terme "remise gracieuse »,
- la communication des coordonnées d'un contact avec le service qui gère le dossier de la société.

[Traitement des questions selon la structure Règle de droit, application au cas d'espèce lorsque cela est pertinent. 3 points doivent être abordés : sanctions, remise gracieuse et dialogue avec le SIE]

En principe, la liasse fiscale doit être télétransmise et le télépaiement du solde d'IS effectué dans les délais légaux.

En cas de retard, des pénalités et des intérêts de retard peuvent être appliqués.

Dans le cas d'espèce, Maxime Soulet propose que la télétransmission de la liasse et le paiement du solde d'IS soient réalisés vers la mi-juin 2026, soit au-delà des délais légaux des 5 et 15 mai 2026. La société supportera donc des pénalités pour dépôt tardif et des intérêts de retard qui seront calculés par l'administration.

Selon le Livre des procédures fiscales, l'administration fiscale dispose toutefois d'un pouvoir de remise gracieuse. Cette remise peut porter sur les pénalités et, dans certains cas sur les intérêts de retard, sous réserve de l'appréciation de l'administration. Une demande doit être formulée via la messagerie sécurisée du site impots.gouv.fr

Dans le cas d'espèce, Maxime Soulet doit formuler une demande écrite de remise gracieuse à partir de la messagerie sécurisée sur le site impots.gouv.fr

Si Maxime Soulet souhaite contacter les services compétents par téléphone afin de compléter la présente information, il faudra s'adresser au service des impôts des entreprises territorialement compétent, c'est-à-dire au SIE du lieu de l'établissement ou, en cas d'établissement unique, du siège social.

Dans le cas d'espèce, le SIE dont dépend la société est celui de Reims (adresse d'implantation de votre siège social).

Mission 2 – Liquidation de TVA

1.2 Liquider la TVA du mois de novembre pour la société DENTAL SYSTEM en vue de la déclaration mensuelle

N°	Analyse des opérations	TVA déductible	TVA exigible
1-	En principe, la TVA sur les prestations de services est exigible à l'encaissement sauf s'il y a option pour les débits, où la TVA est alors exigible à la facturation. En l'espèce, l'opération concerne l'entretien d'une installation (prestation de service). La prestation a été réalisée et facturée mais le paiement non encaissé. Comme la SARL n'a pas opté pour les débits et qu'aucun encaissement n'a été constaté, la TVA sur l'opération n'est pas exigible en novembre.		
2-	En principe, la TVA sur les AIC (avec communication des numéros d'identification) est auto-liquidée à réception de la facture ou à défaut le 15 du mois suivant le fait générateur. En l'espèce, il s'agit d'un achat de matériel à un fournisseur italien (AIC). Les numéros d'identification sont fournis. La TVA doit donc être auto-liquidée dès novembre (facture reçue). TVA exigible = 150 000 x 20% = 30 000 € et TVA déductible = 30 000 x 1 = 30 000 € (toutes les opérations de l'entreprise ouvrent droit à déduction de la TVA).	30 000	30 000
3-	En principe, la TVA sur les livraisons de bien est exigible à la délivrance du bien et lors du versement d'acomptes. En principe, la TVA sur les prestations de service est exigible aux encaissements, sauf s'il y a option pour les débits. En espèce, la TVA sur les ventes de matériel dentaire (livraison de biens) est exigible dès ce mois-ci, puisque facturée. En revanche, la TVA sur l'installation (prestation) sera exigible lors du paiement du client (décembre) car pas d'option pour les débits. TVA exigible sur novembre = ((20 000 x 3) + 30 000) x 20% = 18 000 €		18 000
4-	En principe, les opérations hors champ d'application de la TVA ne sont pas soumises à TVA. En l'espèce, les cessions de titres sont des opérations financières exclues du champ d'application de TVA, donc non soumises à TVA. En principe, la TVA sur les prestations de service est exigible aux décaissements, sauf s'il y a option pour les débits. En l'espèce, la TVA sur les commissions bancaires (prestation de service) est déductible dès le prélèvement des frais, en novembre donc, soit 100 x 20% = 20 € de TVA déductible.	20	
5-	En principe, les livraisons intracommunautaires à des clients identifiés sont exonérées de TVA dans le pays de départ, et taxées à l'arrivée. En l'espèce, il s'agit d'une vente de matériel dentaire vers l'Allemagne à un grossiste qui a fourni son numéro d'identification. Aucune TVA n'est exigible dans le pays de départ.		
	TOTAUX	30 020	48 000
	TVA à décaisser au titre du mois de novembre 2025	17 980	
	Crédit de TVA à reporter d'octobre 2025	– 4 100	
	TVA à payer :	13 880	

Mission 3 – Analyse des projets de cessions de la société DENTAL SYSTEM

1.3 Analyser chacune des cessions en faisant apparaître :

- **les incidences fiscales en matière de TVA ;**
- **les incidences fiscales en matière d'imposition des bénéfices. Concernant la cession de l'entrepôt, l'analyse chiffrée est effectuée sur la base de la solution prioritaire.**

Puis formuler les conseils qui permettront à Morgane Trouillet d'orienter la prise de décision du client.

Vous veillerez à rappeler les règles de droit et à justifier l'ensemble de vos calculs dans chacune des situations envisageables.

Voici l'étude argumentée des projets de cession et l'explicitation de leurs conséquences.

Impact des projets de cessions en matière de TVA

Cession de l'entrepôt
Règlementation applicable du point de vue de la TVA
En principe, la cession d'un immeuble neuf (moins de 5 ans) est obligatoirement soumise à TVA. À l'inverse, si l'immeuble a au moins 5 ans au moment de la revente, celle-ci n'est de droit pas soumise à TVA de droit mais une option est possible. En principe, lors d'une cession non soumise à TVA d'un bien qui avait fait l'objet d'une déduction de TVA à l'acquisition (totale ou partielle), une régularisation globale de TVA est nécessaire. Cette régularisation prendra la forme d'un reversement de TVA qui se calculera de la manière suivante : $\text{TVA déduite à l'acquisition du bien} \times \frac{\text{Nb années restant à courir}}{20}$ À l'inverse, si la cession est soumise à TVA et que la TVA à l'acquisition avait été totalement déduite, aucune régularisation globale de TVA n'est nécessaire.
Etude de la situation de la société selon les choix réalisés
En l'espèce, les conséquences en termes de TVA seront différentes selon la décision prise par l'entreprise concernant la cession de cet entrepôt : - **Solution prioritaire** : si la cession a lieu dès décembre 2025 à la société DURALE : L'entrepôt aura moins de 5 ans (février 2021 → décembre 2025), la cession sera donc soumise de droit à TVA et donnera lieu à une TVA exigible de : 90 000 x 20% = 18 000 € à déclarer dès la délivrance du bien. Aucune régularisation globale ne sera nécessaire dans la mesure où la déduction de la TVA à l'acquisition avait été totale et que la cession sera soumise à TVA. - **Solution de secours** : si la cession a lieu à partir du 20 février 2026 (il est envisagé fin février par Maxime Soulet) à la société LHERMITTE : L'entrepôt ne sera plus neuf, d'un point de vue fiscal, et la cession ne sera pas soumise à TVA de droit. Aucune TVA ne sera exigible sur le prix de cession de 90 000 €. En revanche, un reversement de TVA devra être calculé sur le montant de TVA initialement déduit à l'acquisition = 20 000 x (20-6)/20 = 20 000 x 14/20 = 14 000 € de TVA exigible à déclarer. Si toutefois l'option de TVA est levée et donc la cession soumise à TVA, les conséquences en termes de TVA seront les mêmes que pour une cession d'immeuble neuf (Cf. explications "solution prioritaire").
Éléments de conseils, du strict point de vue de la TVA
Pour la société, il est donc préférable du strict point de vue de la TVA : - soit de céder l'entrepôt dès décembre 2025 (dans le délai de 5 ans) à la société DURALE car cette cession est neutre sur la trésorerie nette de l'entreprise (TVA de 18 000 € encaissés de l'acheteur puis déclarés exigibles) ; - soit de céder l'entrepôt à partir du 20 février 2026 (au-delà du délai de 5 ans) à la société LHERMITTE en optant pour la TVA sur la cession (les conséquences étant alors les mêmes : TVA de 18 000 € encaissés de l'acheteur puis déclarée exigible). En revanche, la cession à partir du 20 février 2026 sans option pour la TVA aurait pour conséquence un reversement de TVA qui impacte négativement la TVA.

Cession des titres
Règlementation applicable du point de vue de la TVA
En principe, les opérations hors champ d'application de la TVA ne sont pas soumises à TVA.
Etude de la situation de la société selon les choix réalisés
En l'espèce, la revente de titres est une opération financière qui n'est pas soumise à TVA. Aucune déclaration de TVA sera réalisée, quelle que soit la période de revente choisie.
Conclusion
Pour la société, du strict point de vue de la TVA, la cession des titres n'a aucun impact.

Impact des projets de cession sur l'imposition des bénéfices

Cession de l'entrepôt
Règlementation applicable du point de vue du régime des plus ou moins-values
En principe, lors d'une cession d'immobilisations corporelles par une société soumise à l'IS, sauf régime particulier, la plus ou moins-value réalisée sera toujours qualifiée de plus ou moins-value de CT, quelle que soit la durée de détention du bien cédé. S'il s'agit d'une plus-value, l'imposition devra s'effectuer en totalité l'année de la cession, au taux de l'IS, sans aucun étalement possible. En cas de reversement de TVA, la plus-value sera diminuée du montant du reversement.
Etude de la situation de la société en retenant la solution prioritaire
En l'espèce, si on réalise les calculs avec les données fournies et en partant de l'hypothèse que la cession a lieu alors que l'immeuble est neuf (TVA exigible sur la cession) : La cession générerait une plus-value de : Prix de cession – VNF = 90 000 – (100 000 – 70 000) = + 60 000 €, plus-value à CT. Cette cession va donc générer un surplus d'IS sur les 60 000 € de plus-value.
Etude de la situation de la société en retenant la solution de secours
En l'espèce, si on réalise les calculs en partant de l'hypothèse que la cession a lieu alors que l'immeuble n'est plus neuf et sans option de TVA (TVA à reverser de 14 000 €) : La cession générerait une plus-value de : Prix de cession – VNF = 90 000 – (100 000 + 14 000 – 70 000) = + 46 000 €, plus-value à CT. Cette cession va donc générer un surplus d'IS sur les 46 000 € de plus-value.
Eléments de conseils, du point de vue de l'imposition engendrée par cette cession
La date de cession de l'entrepôt peut impacter le montant de la plus-value si aucune option de TVA n'est prise pour soumettre la cession à la TVA. La cession de l'immeuble neuf (solution prioritaire) génère une plus-value taxable (dans le cas d'espèce, 60 000 €). L'IS engendré sur cette opération s'élève à 60 000 x 25 % = 15 000 € La cession de l'immeuble après le 20/02 minore la plus-value du montant du reversement de TVA, ce qui génère certes une économie d'IS de 14 000€ x 25 % = 3 500 € par rapport à la solution précédente mais contraint l'entreprise à effectuer le reversement de TVA.

Cession des titres
Réglementation applicable du point de vue du régime des plus ou moins-values
En principe, pour les sociétés soumises à l'IS, seules les cessions de titres de participation entrent dans le régime des plus ou moins-values. Sont qualifiés fiscalement de titres de participation, les titres qui sont comptablement portant des titres de participation (+ de 10% de détention du capital) ainsi que les titres éligibles au régime de SM/filiale (détention de plus de 5% du capital d'une société soumise à l'IS avec engagement de détention d'au moins 2 ans). En cas de cession de titres de participation, les +values qualifiées à LT (titres détenus depuis + de 2 ans) bénéficient d'une exonération d'imposition en contrepartie de l'imposition d'une QP de frais forfaitaire à 12% du montant de la plus-value de cession brute. Les plus-values qualifiées à CT sur des cessions de titres de participation ne bénéficient d'aucun dispositif plus favorable et sont donc imposées au taux d'IS normal.
Etude de la situation de la société selon les choix réalisés
Dans le cas de la société, selon les données fournies : La plus-value réalisée serait de : = Nb titres x (prix de cession – prix acquisition) = 10 000 x (110 – 10) = 1 000 000 € - Si la cession a lieu avant le 15 janvier 2026 : Les titres seront détenus depuis moins de 2 ans et la plus-value réalisée sera qualifiée de CT. L'entreprise ne pourra donc pas bénéficier du régime plus favorable sur les plus-values de LT. La plus-value de 1 000 000 € serait donc imposée à l'IS. - Si la cession a lieu à partir du 15 janvier 2026 : Les titres seront détenus depuis plus de 2 ans et la plus-value sera qualifiée de LT. Ainsi, l'imposition ne portera que sur la QP de frais réintégrée, ici de 1 000 000 x 12 % : 120 000 €
Éléments de conseils, du point de vue de l'imposition engendrée par cette cession
La date de cession des titres est ici déterminante. Il est plus judicieux d'attendre le 15 janvier 2026 pour céder ces titres, au risque de subir un surplus d'imposition à l'IS sur la base de (1 000 000 – 120 000) = 880 000 €, au taux de 25% soit un montant d'IS de 220 000 € supplémentaire qui peut être évité.

Dossier 2 : Dossier-client SERANO

Mission 1 – commentaire de la simulation d'impôt sur le revenu de l'année 2025

2.1 Justifier les montants des revenus nets catégoriels imposables soumis au barème progressif de l'IR, en prenant soin de démontrer que les dispositions fiscales les plus favorables ont été retenues.

⇨ Les revenus soumis au barème progressif de l'IR sont les salaires, BNC et BIC (revenus de la location meublée).

Revenu catégoriel Traitements et salaires

En principe, les frais professionnels sont évalués au forfait (10% du salaire imposable avec un montant minimum et maximum) ou au réel si cette solution est plus avantageuse et justifiée.

Lorsque l'évaluation des frais est au réel, les allocations forfaitaires sont ajoutées à la rémunération imposable.

	Forfait	Réel
Salaire net imposable	60 000 – (10% x 60 000) = **54 000 €**	60 000 + 5 000 – 15 000 = **50 000 €**

L'évaluation au réel est fiscalement plus avantageuse. C'est bien la solution qui a été retenue.

Bénéfices non commerciaux

La profession d'architecte est une profession libérale dont les revenus sont imposés dans la catégorie des BNC (document 8).

En principe, tant que le montant des honoraires annuels encaissés n'excède pas 77 700 €, le contribuable relève du régime micro-BNC.

Il peut opter pour le régime de la déclaration contrôlée si cette solution est fiscalement plus avantageuse.

En l'espèce, les honoraires n'excèdent pas 77 700 € (60 000 €), le régime de droit commun est le micro-BNC : BNC imposable : 60 000 – (34% x 60 000) = 39 600 €.

Ce montant correspond bien au revenu net porté sur l'avis d'imposition. Sophie est dans l'incapacité de fournir un état détaillé des charges déductibles de ses honoraires, qu'elle considère comme négligeable, elle ne peut donc opter pour le régime de la déclaration contrôlée. La solution retenue est la plus avantageuse dans le contexte.

Revenus de la location meublée

En principe, les loyers qui proviennent d'une location meublée sont imposés au titre des BIC. Tant que le montant du loyer annuel n'excède pas 77 700 €, le revenu imposable est déterminé selon les règles fiscales du micro-BIC ou au réel si cette solution est fiscalement plus avantageuse (document 7).

En l'espèce, le loyer annuel s'élève à 1 500 € x 12 = 18 000 € donc inférieur au plafond de 77 700 €.

Il faut envisager les deux régimes d'imposition afin d'identifier le régime retenu.

Micro-BIC
Loyer annuel : 18 000 €
Abattement 50%
Revenu imposable : 9 000 €

Régime réel

Lorsque le bien est loué en meublé ce qui est le cas en l'espèce, le contribuable peut déduire l'amortissement de l'appartement et des meubles dans une certaine limite. La déduction est limitée à la différence entre le loyer annuel est les autres charges.

Loyer annuel : 18 000 €
Dépenses (hors l'amortissement) : 6 000 + 2 200 = 8 200 €
Loyer – autres dépenses : 18 000 – 8 200 = 9 800 €

Amortissements immeubles + meubles =
200 000/25 ans + 14 000/7 ans = 10 000 €. Ils excèdent 9 800 €.

Le montant des amortissements déductibles est donc limité à 9 800 €.

Le résultat net imposable dans la catégorie des BIC est donc nul.

C'est bien cette solution favorable qui a été retenue.

2.2 Expliquer aux époux SERANO pourquoi le montant des dividendes qui apparaît sur l'avis d'imposition est différent du montant réellement encaissé et préciser quelle aurait été l'assiette imposable si les époux SERANO avaient opté pour l'imposition des dividendes au barème progressif et conclure.

Le montant réellement encaissé est le dividende brut diminué du PFO. Ce montant s'élève à 8 720 € (Doc 6).

Le PFO est prélevé au plus tard le 15 du mois qui suit la distribution du dividende par l'établissement verseur.

Le PFO comprend un acompte d'impôt sur le revenu au taux proportionnel de 12,80% ainsi que les prélèvements sociaux au taux de 18,6 %.

Par hypothèse et souci de simplification, il n'est pas tenu compte des PS.

En l'espèce, le montant versé sur le compte bancaire s'élève donc à :

10 000 – (12,80 % x 10 000) = 8 720 €.

Le PFO n'est pas libératoire de l'impôt sur le revenu. L'année qui suit la distribution du dividende, le contribuable doit déclarer le dividende brut (en l'espèce 10 000 €, Doc 5) et faire le choix du mode d'imposition : taux proportionnel de 12,80% ou barème progressif IR.

Si le contribuable opte pour le barème progressif de l'IR, l'assiette imposable est le dividende brut diminué d'un abattement de 40%. En l'espèce, l'assiette imposable serait de 6 000 €.

En l'espèce, il a été conseillé aux époux SERANO de ne pas opter pour le barème progressif. En effet, leur revenu imposable qui figure sur l'avis d'imposition est de 89 600 €. Les époux SERANO sont mariés. Ils bénéficient de 2 parts.

Le quotient familial est de 45 000 € (90 000/2 parts).

La lecture du barème de l'IR (Doc 9) montre que les époux SERANO se situent dans la tranche d'imposition au taux de 30 %. Une option pour le barème de l'IR n'aurait donc pas été judicieuse.

Mission 2 - Réflexion sur l'imposition des plus-values de cession immobilière

2.3 Calculer la plus-value immobilière prévisible. En déduire l'impôt à payer sur cette opération de cession.

En droit, la plus-value immobilière est calculée par différence entre le prix de cession et le coût d'acquisition qui comprend notamment le prix d'achat augmenté des frais liés à l'acquisition et des travaux.

Lorsque le bien a été loué en meublé, le contribuable a pu déduire les amortissements, ce qui représente un avantage fiscal par rapport à une location nue.

Au moment de la cession de l'immeuble, le contribuable doit tenir compte de ces amortissements déduits pendant la période de la location. Ils viennent augmenter la plus-value.

La plus-value « brute » est calculée comme suit :

Plus-value « brute » = Prix de cession – coût d'acquisition + amortissements déduits pendant la location

La plus-value est imposée au taux proportionnel de 19% (augmentée des prélèvements sociaux au taux de 17,20%).

En l'espèce :

En l'espèce :

Prix de cession		350 000 €
-		
Coût d'acquisition		245 000 €
VO + frais acquisition forfait (7.5%) + frais forfait (15% x VO) =	200 000 15 000 30 000 245 000	
Amortissements déduits		75 000 €
Plus-value brute		180 000 €
Abattement durée de détention > 5 ans = 4 x 6% = 24 %		43 200 €
Plus-value taxable		136 800 €

Le montant de l'impôt :

Impôt proportionnel : 136 800 € × 19 % = 25 992€

Il est fait abstraction de la surtaxe sur les plus-values élevées.

OU

Mission 2 – Accompagner Sophie dans son projet de création d'entreprise

2.3 Déterminer le montant prévisionnel du revenu imposable de l'activité de Sophie pour l'année 2026 et indiquer les obligations fiscales à remplir en termes de déclaration et d'échéance.

En principe, le régime d'imposition qui s'applique aux BNC est le micro-BNC lorsque les recettes n'excèdent pas 77 700 € sauf option pour le régime de la déclaration contrôlée.

En l'espèce, les recettes prévisionnelles sont estimées à 80 000 €. C'est donc le régime de la déclaration contrôlée qui devrait s'appliquer.

Recettes imposables		80 000 €
Dépenses déductibles	1) En principe, la rémunération d'un collaborateur salarié est déductible si le travail est effectif et la rémunération non excessive. En l'espèce, la rémunération du collaborateur est déductible : 40 200 € 2) Le bâtiment est amorti sur 25 ans. La dotation annuelle est déductible : 150 000/25 ans = 6 000 € 3) En principe, l'amortissement d'un véhicule de tourisme est déductible à hauteur d'une assiette amortissable qui n'excède pas un certain seuil. En l'espèce, l'assiette amortissable en comptabilité est de 30 000 x 1,20 = 36 000 € TTC. Elle excède le seuil fiscal. La dotation fiscalement déductible est donc égale à : 30 000 x 1/5 x 70% = 4 200 € 4) Autres charges déductibles : 35 000 €	85 400 €
Résultat fiscal	Recettes imposables – dépenses déductibles : 80 000 – (40 200 + 6 000 + 4 200 + 35 000) = - 5 400 € Déficit BNC	

Obligations déclaratives

Le régime de la déclaration contrôlée entraîne l'obligation de remplir une déclaration fiscale n°2035 qui devra être annexée à la déclaration des revenus n°2042. Ces déclarations sont transmises à l'administration fiscale par voie électronique au plus tard le 2ième jour ouvré qui suit le 1er mai.

En l'espèce, la création de la future société est prévue en 2026, la déclaration 2035 sera à effectuer en mai/juin 2027 au moment de la déclaration des revenus 2026.

2.4 Déterminer le revenu global imposable des époux SERANO pour l'exercice 2026 en faisant l'hypothèse que le salaire net imposable d'Adrien et le revenu imposable de la location restent inchangés.

L'article 156 du CGI dispose que le déficit fiscal qui provient d'une activité professionnelle non salariée est imputée en priorité sur le revenu fiscal de même nature puis sur les autres revenus du contribuable. En cas d'excédent, le reliquat du déficit est reporté sur le revenu global des années suivantes jusqu'à la sixième année inclusivement.

En l'espèce, le déficit fiscal de l'activité BNC (5 400 €) viendrait diminuer l'assiette imposable des époux SERANO.
Revenu global imposable : salaire net imposable – déficit BNC =
50 000 – 5 400 = 44 600 €.

2.5 Présenter aux époux SERANO les incidences de cette option (IS) sur leur imposition personnelle.

A l'impôt sur les sociétés, c'est l'entreprise qui a la personnalité fiscale qui est redevable de l'impôt sur le résultat.

⇨ L'impôt de l'activité professionnelle n'est donc plus à la charge du foyer fiscal.

A l'impôt sur les sociétés, compte tenu des produits et des charges exposées, le résultat fiscal serait le même qu'en BNC. En cas de déficit fiscal, celui-ci ne sera pas imputable sur le revenu global du foyer fiscal comme c'est le cas pour le déficit BNC.

⇨ Le déficit IS est géré au sein de la société, il est reportable et peut générer une créance d'IS ou venir minorer les bénéfices IS futurs.

La rémunération de l'associé est une charge déductible qui vient diminuer le résultat de la société et donc l'impôt à payer.

⇨ La rémunération ne constitue donc plus un générateur d'impôt pour comme dans le régime des BNC.

La rémunération de Sophie sera imposée dans la catégorie des traitements et salaires et soumise au barème de l'IR comme celle de son conjoint.

⇨ Cette rémunération pourra bénéficier d'un abattement pour frais professionnels.

Les époux SERANO seront imposables sur les dividendes éventuellement versés par la société au titre des revenus mobiliers.

⇨ Ces dividendes, au choix des époux seront imposés au PFU ou au barème avec un abattement de 40 %, optimisation possible.

UE 5 – ECONOMIE CONTEMPORAINE

GUIDE PEDAGOGIQUE

1. Le référentiel

Le programme a pour objectif d'aborder les thèmes fondamentaux d'économie sur les plans microéconomique et macroéconomique afin de sensibiliser les étudiants au fonctionnement de notre économie et aux enjeux contemporains et de leur offrir une culture économique nécessaire pour appréhender l'environnement des organisations notamment des cabinets comptables.

Le référentiel doit permettre l'acquisition de cinq grandes compétences professionnelles :

- Expliquer les principes qui sous-tendent la microéconomie ;
- Décrire les structures de marché dans lesquelles les entreprises opèrent ;
- Expliquer l'impact des décisions en matière de coûts et de prix dans un contexte économique ;
- Expliquer l'impact des environnements réglementaires et politiques ;
- Connaître les facteurs économiques pertinents ayant un impact sur un secteur ou une entreprise.

Les compétences propres au programme de l'UE 5 doivent aussi pouvoir s'appuyer sur les compétences transversales qui seront reprises et approfondies lors de l'UE 7 – management des organisations. Il s'agira :

- D'exploiter des documents de nature variée (statistiques, presse spécialisée, multimédia…) ;
- De synthétiser et présenter de l'information de nature économique ;
- De développer une culture économique actualisée visant à comprendre les enjeux auxquels les organisations font face, notamment par le biais d'une veille informationnelle ;
- D'analyser des situations et décisions économiques ;
- D'élaborer une argumentation à partir d'une problématique donnée, en mobilisant le vocabulaire spécifique adapté ainsi que les concepts et les illustrations nécessaires (factuelles ou théoriques) ;
- De débattre en construisant des arguments.

Le programme comprend les sept parties suivantes :
1. Appréhender les fondements de la science économique
2. Comprendre le fonctionnement des marchés
3. Identifier les opérations de financement de l'activité économique
4. Identifier les enjeux de la croissance économique
5. Analyser la régulation publique
6. Analyser les déséquilibres sociaux et leur régulation
7. Identifier les effets et les enjeux de la mondialisation des économies

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Partie 1 – Appréhender les fondements de la science économique (16 heures)		
1.1 – Identifier l'objet de la science économique (6 heures)		
Identifier les relations entre les différents agents économiques. Repérer la contribution des différents acteurs et secteurs d'activité à la création de richesse.	Le concept de science économique Les différents agents économiques et leurs fonctions principales La détermination de la valeur ajoutée La répartition primaire des revenus La tertiarisation de l'économie et la désindustrialisation	- Limiter son approche de la science économique à une science de la rareté conformément à l'école néoclassique. D'autres approches seront abordées en 1.2. - Reprendre les 5+1 secteurs institutionnels en se limitant à leurs fonctions principales (production, consommation finale, importation, exportation). - Définir et reprendre le mode de calcul de la valeur ajoutée en privilégiant l'approche par la production.

Ce chapitre introductif vise à présenter rapidement les enjeux de la science économique en termes d'analyse des arbitrages économiques des agents économiques dans un univers de rareté. Une présentation rapide de l'inadéquation entre les ressources limitées et les besoins illimités peut être proposée. Le concept de rareté des ressources pourra donner lieu à de multiples illustrations (matériaux critiques, terres rares, jour du dépassement, etc.). Les définitions de l'économie de Malinvaud ou Samuelson pourront être mobilisées.

Identifier les relations entre les différents agents économiques repose sur la présentation des 5 secteurs institutionnels résidents (ménages, sociétés non financières, sociétés financières, les administrations publiques et les institutions sans but lucratif au service des ménages) et du secteur non résident (Reste du monde). Les relations entre les agents économiques seront illustrées via l'identification des fonctions principales des agents économiques (la production marchande et non marchande, les dépenses de consommation finale et les exportations et importations). Le circuit économique par fonction (production, répartition des revenus, dépenses) simplifié peut également être proposé.

Repérer la contribution des différents acteurs à la création de richesse s'appuiera sur l'analyse du partage de la valeur ajoutée (dont le concept sera explicité : différence entre la valeur de la production et les consommations intermédiaires) entre les agents économiques ayant participé à la création de richesse (la répartition primaire des revenus). Les différents revenus primaires (revenus du travail, du capital et mixte) devront être mobilisés. Une analyse statistique d'un tableau ou d'un graphique mettant en valeur l'évolution du partage de la valeur ajoutée pourra être mobilisée via la part de l'excédent brut d'exploitation dans la valeur ajoutée par exemple.

Les enjeux de cette répartition primaire des revenus seront abordés dans la partie 6.3 du programme qui traite des inégalités et des politiques de redistribution.

Repérer la contribution des différents secteurs d'activité (primaire, secondaire, tertiaire) à la création de richesse s'appuiera sur des documents statistiques mettant en avant la tertiarisation de l'économie, particulièrement en France, et le phénomène de désindustrialisation. Il est possible de proposer une comparaison entre les pays de la part de l'activité industrielle et des secteurs du commerce et des services dans la valeur ajoutée à partir des données disponibles, par exemple sur les sites d'Eurostat ou encore de l'OCDE.

1.2 – Expliquer les principaux faits de l'histoire économique à partir des grands courants de pensée (10 heures)		
Analyser des problématiques économiques au regard de l'histoire des faits et de la pensée économique.	Les grands faits économiques Les grands courants économiques	- Repérer les évènements charnières suivants : les révolutions industrielles, la crise de 1929 et la relance des années 1930, les « Trente glorieuses » et la « crise » des années 1970, le retour du libéralisme dans les années 1980. - Décrire les grands courants de la pensée économique qui s'y développent (théories libérales, marxiste, keynésienne).

Il s'agira de repérer les principales écoles de pensée économique en insistant sur le caractère contingent de la théorie.

Les faits de l'histoire économique et les grands courants théoriques seront traités de manière privilégiée en parallèle jusqu'à la fin des années 80.
Les révolutions industrielles pourront par exemple être mises en perspectives avec les analyses classiques et marxistes pour la première et le rôle des innovations lors des « trente glorieuses » mis en avant comme éléments explicatifs de cette période.

Les théories libérales incluent le courant des classiques et des néoclassiques. L'approche néoclassique du marché (CPP, équilibre de marchés, …) sera explicitée dans la partie 2 du programme.

L'objectif sera de présenter les grands paradigmes des théories économiques sans rechercher l'exhaustivité autour, par exemple, des questions d'autorégulation des marchés, d'existence durable ou non de crise économique, d'approche microéconomique et/ou macroéconomique, d'interventionnisme ou non de l'État, de disparition programmée ou non du capitalisme, d'arrivée ou non d'un état stationnaire, etc.

Les concepts de « main invisible », de « loi des débouchés », de circuit économique, de politiques économiques budgétaire et monétaire, … pourront être mobilisés.

Les théories plus récentes seront étudiées ultérieurement, au fil des thématiques abordées.

Le nouvel ordre mondial instauré à partir des années 90 sera décrit et analysé dans les parties suivantes (montée en puissance des émergents dans la gouvernance mondiale, crises modernes - Subprimes, COVID 19, …), particulièrement dans les parties 5 et 7 du programme.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Partie 2 – Comprendre le fonctionnement des marchés (25 heures)		
2.1 – Étudier les dynamiques de marché concurrentiel (9 heures)		
- Mettre en évidence les mécanismes de formation des prix en concurrence pure et parfaite. - Étudier les bienfaits attendus et les limites de la concurrence sur un marché. - Repérer les différentes structures de marché de concurrence imparfaite.	- Le marché : rôle et fonctionnement (loi de l'offre et de la demande) - Le cadre normatif de la concurrence pure et parfaite (Walras, Pareto) -L'analyse dynamique de la concurrence (Schumpeter) - La concurrence imparfaite et le pouvoir de marché	- Les analyses mathématiques ne seront pas attendues. - L'étude du rôle et du fonctionnement du marché sera limité aux comportements des acteurs face aux variations de prix (demande décroissante du prix, offre croissante du prix, élasticités). - Seront présentées les 5 conditions de la concurrence pure et parfaite et l'optimum de Pareto. - Les notions de « price taker/price maker » et de pouvoir de marché seront mises en avant. - Il s'agira juste de repérer les situations de concurrence imparfaite. L'impact sur l'équilibre de marché de la concurrence imparfaite sera étudié dans la sous-partie suivante (point 2.2).

Il s'agira comprendre le fonctionnement du marché comme mode de coordination décentralisée, en mobilisant les notions fondamentales d'offre, de demande et des mécanismes de formation des prix dans un cadre concurrentiel.

Mettre en évidence les mécanismes de formation des prix en concurrence pure et parfaite suppose dans un premier temps de présenter la logique de fonctionnement du marché : ajustement des quantités et des prix par la loi de l'offre et de la demande, comportements des agents en fonction des variations de prix, rôle de l'information et des anticipations simples.
Il est possible dans un cadre pédagogique de s'appuyer pour cela sur l'économie expérimentale (« le jeu du marché » de Chamberlin) pour une première approche pratique.
Les explications théoriques seront adossées au cadre normatif de la concurrence pure et parfaite, en présentant les cinq conditions classiques (atomicité, homogénéité, transparence, libre entrée/sortie, mobilité des facteurs).

Étudier les bienfaits attendus et les limites de la concurrence sur un marché s'appuiera notamment sur l'approche des économistes néoclassiques (Walras …). L'optimum de Pareto sera présenté comme construction théorique permettant d'illustrer les bienfaits attendus du fonctionnement concurrentiel. On pourra mobiliser de nouveau le « jeu du marché » pour rendre ces concepts plus concrets.

Une ouverture à la vision dynamique proposée par Schumpeter sera mobilisée pour montrer que la concurrence ne se réduit pas à la confrontation statique entre offreurs et demandeurs, mais repose également sur les processus d'innovation et de destruction créatrice. Des exemples sectoriels pourront être mobilisés pour illustrer ces comportements d'entreprises.

Pour aller plus loin : les analyses de P. Aghion pourront également être mobilisées à titre illustratif.

Repérer les différentes structures de marché de concurrence imparfaite nécessitera d'identifier les situations de concurrence imparfaite à partir de leurs caractéristiques essentielles : monopole, oligopole et concurrence monopolistique. L'étude pourra s'appuyer sur des situations réelles pour comprendre les causes et les conséquences de ces configurations. L'accent sera mis sur les notions de « price taker » (preneur de prix) dans un cadre de CPP et de « price maker » (faiseur de prix) lorsque les conditions de la CPP ne sont plus réunies.
La question du pouvoir de marché sera présentée comme un élément central pour comprendre la manière dont les entreprises peuvent influencer les prix et les quantités échangées.

L'objectif n'est pas ici d'analyser les équilibres de concurrence imparfaite – cette analyse sera conduite dans la sous-partie suivante (2.2), consacrée à l'étude des imperfections et des défaillances de marché.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
2.2 – Étudier le fonctionnement des marchés en concurrence imparfaite et leur régulation (7 heures)		
- Analyser les comportements des acteurs et leurs répercussions sur l'équilibre d'un marché déterminé en concurrence imparfaite. - Justifier la régulation de la concurrence.	- La modification de l'équilibre en situation de concurrence imparfaite par rapport à la situation de concurrence pure et parfaite - La régulation de la concurrence dans le cadre national et européen - Les marchés contestables (Baumol)	- L'analyse mathématique des équilibres n'est pas demandée. - Il faudra se limiter aux cas des monopoles, oligopoles et situations de concurrence monopolistique. - Il s'agira de justifier et commenter des décisions de régulation de la concurrence à partir de cas concrets.

Analyser les comportements des acteurs et leurs répercussions sur l'équilibre d'un marché déterminé en concurrence imparfaite doit amener à comprendre comment les équilibres de marché diffèrent de ceux issus du modèle de concurrence pure et parfaite lorsqu'une entreprise ou un groupe d'entreprises dispose d'un pouvoir de marché. Il s'agira d'expliquer, sans recours aux outils mathématiques, comment les entreprises peuvent influencer les prix, fixer leurs quantités optimales de manière stratégique et modifier l'équilibre concurrentiel. Il s'agira surtout de s'appuyer sur des cas concrets.

On analysera successivement les trois grandes structures de marché retenues par le programme : le monopole, les marchés oligopolistiques et la concurrence monopolistique.

Pour chacune de ces structures, il conviendra de montrer :

- Les causes de l'imperfection concurrentielle (barrières à l'entrée, différenciation des produits, coûts fixes élevés, etc.) ;
- Les comportements stratégiques des offreurs (fixation des prix, politique de quantité, différenciation, entente possible mais illégale, etc.) ;

- Les conséquences sur les prix et les quantités échangées par rapport à la CPP (prix plus élevés, quantités plus faibles, perte sèche pour la société).

L'accent sera mis sur l'idée centrale que la concurrence imparfaite génère une allocation des ressources moins efficace que celle décrite par le modèle walrasien, justifiant l'intervention de la puissance publique.

Justifier la régulation de la concurrence permettra d'expliquer pourquoi l'État et les autorités indépendantes interviennent pour réguler les marchés. On insistera sur la nécessité de préserver un fonctionnement concurrentiel efficace, d'éviter les abus de position dominante et de protéger le consommateur contre des pratiques anticoncurrentielles.
Seront présentés :

- Les principaux objectifs de la régulation (efficacité économique, protection du consommateur, innovation, maintien du pluralisme économique) ;
- Les institutions françaises et européennes intervenant dans ce domaine : Autorité de la concurrence, Commission européenne ;
- Les outils de régulation (sanction des cartels, contrôle des concentrations, surveillance des abus de position dominante, encadrement des aides d'État).

Les décisions seront étudiées à partir de cas concrets, par exemple :

- Des ententes sanctionnées dans les secteurs de l'automobile, des télécoms ou de la grande distribution ;
- Les décisions de la Commission concernant les grandes entreprises du numérique ;
- Les contrôles et refus de certaines fusions par l'Autorité de la concurrence.

Le concept de marché contestable, développé par Baumol, sera mobilisé pour montrer qu'un marché peut être efficacement concurrentiel même si le nombre d'offreurs est faible, sous réserve d'une absence de barrières à l'entrée et à la sortie.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
2.3 – Repérer l'existence de défaillances de marchés et leurs modalités de régulation (9 heures)		
- Repérer des cas d'externalités, de biens collectifs et d'asymétries d'information, puis en appréhender les conséquences. - Identifier des dispositifs permettant de répondre aux défaillances de marché.	- Les externalités (Marshall, Pigou, Coase) - Les biens privés / biens collectifs / biens communs (Hardin, Ostrom) - Les asymétries d'information	Il s'agira de présenter rapidement les différentes défaillances de marché et les mécanismes de régulation à partir de situations concrètes.

Il s'agit de montrer que le marché n'assure pas toujours une allocation efficace des ressources, contrairement à ce que suggère le modèle de concurrence pure et parfaite. L'objectif est de repérer les situations dans lesquelles le marché échoue et de comprendre pourquoi une intervention publique ou institutionnelle peut alors être justifiée.

Repérer des cas d'externalités, de biens collectifs et d'asymétries d'information, puis en appréhender les conséquences, demande de présenter tout d'abord les trois grandes catégories de défaillances de marché retenues par le programme : externalités, biens collectifs/communs en opposition aux biens privatifs et asymétries d'information.
L'ensemble sera illustré à partir de situations concrètes, afin de donner du sens aux concepts et de préparer l'analyse des politiques publiques (partie 5). On pourra aussi s'appuyer sur l'économie expérimentale, avec « la rivière des papiers » pour les externalités ou « le jeu des biens collectifs » pour les biens publics.

Identifier des dispositifs permettant de répondre aux défaillances de marché s'appuiera sur des dispositifs récents : réglementation, privatisation de biens communs (Hardin), nationalisation ou solution "locale" (Ostrom), marché des droits à polluer, taxe Pigou, prise en charge par l'Etat des activités créant des externalités positives, coopération mondiale et financement des biens communs.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Partie 3 – Identifier les opérations de financement de l'activité économique (16 heures)		
3.1 Identifier les agents du système financier et leurs comportements (7 heures)		
Expliquer les comportements d'épargne et d'investissement.	Les agents à capacité de financement et l'épargne des ménages (définition, formes, motifs et déterminants). Les agents à besoin de financement (entreprises et État) et les déterminants de l'investissement des entreprises et de l'État.	- Seules les principales formes de l'épargne (financière/non financière) et les principaux déterminants (revenu, âge, inflation, taux d'intérêt, fiscalité, incertitude) sont attendus. - L'investissement sera rapidement défini avec ses différentes formes. - Les déterminants de l'investissement des entreprises (demande anticipée/effective, profits attendus, taux d'intérêt, situation financière des agents) sont attendus. - Les déterminants de l'investissement public ne sont pas attendus.

Expliquer les comportements d'épargne et de d'investissement suppose tout d'abord de distinguer agents à besoin de financement et agents à capacité de financement. Ces notions peuvent être illustrées par des données actualisées de l'INSEE ou de la Banque de France (capacité de financement des ménages, besoin de financement des administrations publiques, capacité et besoin de financement des secteurs institutionnels).

Expliquer le comportement d'épargne des ménages amène ensuite à définir l'épargne (part du revenu disponible qui n'est pas utilisée en dépense de consommation finale) avant de distinguer les principales formes de l'épargne (financière/non financière), ses motifs (pouvoir faire face à des dépenses imprévues ou à des dépenses futures importantes, se constituer un patrimoine financier, aider/transmettre à des proches) ainsi que ses principaux déterminants (revenu, âge, inflation, taux d'intérêt, fiscalité,

incertitude). Les analyse de Keynes, Pigou, Modigliani seront présentés. Les données de l'Insee (taux d'épargne et patrimoine des ménages) ainsi que de la Banque de France sur l'épargne (par exemple fiches « l'Eco en bref ») pourront être utilisées pour illustrer ce point. Une comparaison internationale intra Union-Européenne *vs* Etats-Unis peut être envisagée pour mettre en avant les différentes formes d'épargne (financière, non financière) et leurs poids respectifs dans le système économique.

Expliquer le comportement d'investissement des entreprises suppose de définir l'investissement (la définition retenue par l'INSEE souvent jugée limitative pourra être étendue, par exemple à l'ensemble des investissements immatériels). Les différentes formes de l'investissement (investissements matériels/immatériels, investissements de renouvellement/de capacité/ de productivité, investissements privé/public) seront présentées. Enfin, les déterminants de l'investissement des entreprises (demande anticipée/effective, profits attendus, taux d'intérêt, situation financière des agents) sont attendus. Les déterminants de l'investissement des États ne seront pas présentés, ils seront étudiés dans la partie 5 (Analyser la régulation publique via les politiques structurelles). Les données de la BCE (taux d'investissement des sociétés non financières par exemple), de l'INSEE (note de conjoncture sur l'investissement des entreprises, Comptes de la nation) et de l'ONU (rapport sur l'investissement dans le monde) pourront être mobilisées pour illustrer ces différents points.

3.2 Distinguer les circuits de financement de l'économie (9 heures)		
Distinguer le financement direct du financement indirect. Comprendre le rôle des banques dans le financement de l'économie.	Les circuits de financement (interne /externe, direct / indirect). L'intermédiation financière. Définition et fonctions économiques de la monnaie. Les mécanismes de la création monétaire par les banques. Les différents types de marchés de capitaux.	- Il s'agit de savoir repérer les différents circuits de financement (finance directe/finance indirecte, financement interne/externe). - L'intermédiation financière concernera la collecte de dépôts et l'offre de crédit par transformation des échéances ou création monétaire. - Seront distingués rapidement les marchés financiers, monétaires, dérivés et des changes. Le détail du fonctionnement de chacun de ces marchés ne sera pas abordé mais sera réalisé dans le cadre de l'UE 6. - L'analyse des modalités de financement sera réalisée dans le cadre de l'UE 6. - La politique monétaire sera analysée ultérieurement (partie 5). La définition, les fonctions de la monnaie et les mécanismes de la création monétaire seront étudiés dans le cadre du financement intermédié.

Distinguer le financement direct du financement indirect suppose au préalable d'identifier les différents circuits de financement de l'économie (interne /externe, direct / indirect). Les données de l'INSEE et de la Banque de France peuvent être mobilisées pour pouvoir repérer respectivement le financement interne (taux d'autofinancement) *vs* externe (endettement des sociétés non financières et des administrations publiques qui permettront également de distinguer financement direct et indirect). Pour illustrer le financement direct, les différents types de marché de capitaux (marchés financiers, monétaires, dérivés et des changes) seront distingués rapidement, ce qui suppose de préciser la nature des actifs échangés à court (liquidités interbancaires, devises, titres de créances négociables) et long

termes (actions et obligations), en relation avec leurs différentes fonctions : financement, couverture des risques, spéculation, apports de devises. Le détail du fonctionnement de chacun de ces marchés ne sera pas abordé mais sera réalisé dans le cadre de l'UE 6. Il pourra être intéressant de présenter rapidement les avantages et limites respectifs du financement indirect et du financement direct, en lien avec la partie 5 (risque inflationniste de la création monétaire) et la partie 7 (risque de volatilité des marchés de capitaux).

Les nouvelles sources de financement (capital-risque, financement participatif) ne sont pas attendues. L'analyse des modalités de financement (avantages/limites de l'autofinancement, de l'emprunt obligataire…) sera réalisée dans le cadre de l'UE 6.

Comprendre le rôle des banques dans le financement de l'économie amène à préciser la notion d'intermédiation financière (collecte de dépôts et offre de crédit par transformation des échéances ou création monétaire). Les mécanismes de création monétaire seront présentés simplement, par exemple à partir d'un schéma comptable simplifié, sans traiter de la politique monétaire (partie 5) ni des règles de prudence imposées par la réglementation bancaire (partie 7 sur la gouvernance financière). La gestion des moyens de paiement par les banques permettra de proposer une définition de la monnaie à partir des fonctions qu'elle remplit (unité de compte, instrument de paiement, réserve de pouvoir d'achat) ainsi que de ses principales formes (monnaie fiduciaire et monnaie scripturale). Les données de la Banque de France (bulletins, L'éco en bref…) pourront être utilisées ici.

Pour aller plus loin : Les projets de monnaie numérique de banque centrale pourront être évoqués.

Partie 4 – Identifier les enjeux de la croissance économique (23 heures)		
4.1 - Mesurer la croissance économique et ses limites (7 h)		
Interpréter l'usage d'indicateurs alternatifs au regard des limites du PIB. Comparer la situation conjoncturelle de pays dans le temps et l'espace à partir de différents indicateurs.	La notion de produit intérieur brut (PIB) Les mesures du PIB selon les 3 approches (par la production, les revenus, les dépenses) Le PIB en valeur, en volume, taux de croissance économique Les rôles et limites du PIB Les indicateurs alternatifs : IDH et autres indicateurs de développement humain et durable	- Dans la mesure du PIB selon l'approche par les dépenses (l'équilibre emplois/ressources), il faudra distinguer les dépenses de consommation finale des ménages de celle des APU. - L'IDH sera présenté tout en indiquant que d'autres indicateurs, notamment environnementaux, existent (sans rentrer dans le détail des calculs).

Interpréter l'usage d'indicateurs alternatifs au regard des limites du PIB permettra d'exposer le rôle du PIB (mesure de la croissance économique, comparaison internationale, mesure du niveau de vie, ...) et ses limites. Le PIB ne permet pas de prendre en compte l'épuisement des ressources liées à des activités à externalités négatives et il sous-estime les activités non marchandes à l'origine d'externalités positives. Il ne fournit qu'une moyenne (PIB par habitant) et n'apporte aucune information sur les inégalités et leur évolution.
Ce constat permet de justifier l'usage d'indicateurs alternatifs au regard des limites du PIB, tout en montrant que tout indicateur connaît ses propres limites.
À titre d'exemple, l'IDH a été progressivement complété.

L'INSEE présente « les indicateurs de richesse nationale » sous la forme d'un tableau de bord permettant de réaliser des comparaisons au sein de l'Union européenne.
Le site de l'OCDE relatif à l'indicateur du vivre-mieux présente une version interactive offrant de nombreuses exploitations par les étudiants : construction de son propre indicateur, carte interactive de l'indicateur au niveau régional, comparaisons internationales…

D'autres indicateurs environnementaux pourront également être mobilisés (empreinte carbone, écologique, jour du dépassement, taux d'artificialisation des terres, ...) sans rentrer dans le détail des calculs.
Plus qu'un seul indicateur, l'usage de tableau de bord pourra être privilégié.

Enfin, exprimer un indicateur sous forme monétaire suppose qu'on puisse tout évaluer monétairement (externalités, services rendus par la nature, pertes irréversibles de biodiversité…).

Comparer la situation conjoncturelle de pays dans le temps et l'espace à partir de différents indicateurs suppose tout d'abord de préciser la notion de PIB et sa mesure (en valeur/en volume, en PPA) selon les trois approches (par la production, les revenus, les dépenses).
Dans ce cadre, l'analyse de la contribution des grandes variables de l'équilibre emplois-ressources à l'activité économique sera réalisée en soulignant les interactions entre la consommation (entendue comme les dépenses de consommation finale des ménages et des administrations publiques), l'investissement et le commerce extérieur, et en analysant leurs contributions respectives à l'activité économique mesurée par la richesse produite (PIB).

Il s'agira de s'appuyer sur le cas français tout en proposant des éléments de comparaison dans une perspective internationale. L'interdépendance entre les variables pourra être schématisée à partir des conséquences, par exemple, d'un ralentissement de la consommation des ménages ou de l'investissement des entreprises.
Cette analyse pourra s'appuyer sur les comptes nationaux de l'Insee (le PIB et ses composantes) ou les perspectives de l'OCDE pour différents pays.
Elle pourra donner lieu à partir de la situation économique d'un ou de plusieurs pays à une analyse conjoncturelle.
Pour aller plus loin : le concept de consommation effective des ménages pourra être présenté.

4.2. - Expliquer les déterminants de la croissance économique (8 heures)		
Mettre en évidence le rôle du progrès technique dans la croissance.	Le rôle des facteurs de production (capital, travail, ressources naturelles) Le rôle du progrès technique (ou de la productivité globale des facteurs) dans le processus de croissance (Schumpeter, Solow, théories de la croissance endogène)	

Mettre en évidence le rôle du progrès technique sur la croissance s'appuie sur une compréhension du rôle des facteurs dans l'activité productive, d'un point de vue quantitatif (rôle de l'investissement notamment) et qualitatif (notion de productivité globale des facteurs -PGF- à définir). On évitera une approche structurée autour des théories.

Concernant les facteurs de production, il est conseillé de compléter l'analyse des facteurs capital et travail par celle des ressources naturelles (Ricardo, Malthus). On ne fera nullement un exposé exhaustif, mais on pourra proposer une vision des ressources naturelles comme facteur limitant la croissance ou comme potentiel de croissance supplémentaire.

L'approche empirique de Carré, Dubois et Malinvaud et/ou celle théorique de Solow permettront de mettre en évidence le rôle d'un résidu (progrès technique) comme facteur explicatif de la croissance économique.

La compréhension du rôle du progrès technique s'appuiera sur des savoirs académiques (Schumpeter, Aghion, théories de la croissance endogène, etc.) mais aussi l'observation du rôle du progrès technique dans des situations concrètes.
De nombreuses illustrations concrètes peuvent contribuer à l'acquisition de cette compétence : données statistiques sur la contribution des facteurs de production à la croissance, référence aux révolutions industrielles et technologiques ou encore au processus de croissance des pays émergents (Chine, en particulier).

Pour aller plus loin : on pourra aussi introduire un début de réflexion sur la capacité des technologies du numérique et notamment l'intelligence artificielle à tirer la croissance comparativement à l'effet d'entraînement des précédentes révolutions industrielles.

La mobilisation des théories de la croissance endogène mettra en valeur le rôle des pouvoirs publics via des politiques structurelles, concept approfondi dans la partie 5 du programme.

4.3 - Présenter les finalités, limites et enjeux de la croissance économique (8 heures)		
Analyser le rôle de la croissance sur une économie et ses limites. Caractériser le développement durable et ses enjeux.	Les finalités de la croissance Les limites de la croissance économique Le développement durable : croissance verte, croissance inclusive Les soutenabilités faible et forte de la croissance L'apparition de logiques économiques différentes : économie circulaire, ESS (Économie sociale et solidaire), économie des fonctionnalités	- Les alternatives aux modèles de croissance soutenue comme l'ESS, l'économie des fonctionnalités et l'économie circulaire seront présentées à partir d'illustrations.

Analyser le rôle de la croissance sur une économie revient à interroger les finalités de la croissance, pour, d'une part, en reconnaître le lien avec l'offre de biens et services, la satisfaction des besoins des individus, la création de richesse, de revenus et d'emploi, et d'autre part, en questionner avec nuance les relations avec le développement dans ses différentes acceptions (humaine, durable).
Un autre éclairage historique pourra être fait à partir du cas de la Chine et des « Trente glorieuses » étudiées dans la partie 1.
Les limites écologiques et sociales d'une croissance soutenue pourront être abordées à partir d'illustrations concrètes. Les indicateurs sociaux (inégalités, pauvreté, chômage, etc.) seront développés dans la partie 6 et certains enjeux environnementaux auront été abordés dans la partie 2 des programmes (externalités négatives).
Sans chercher l'exhaustivité ni procéder à un énoncé théorique, on devra s'appuyer sur l'analyse économique des questions environnementales (le rapport Meadows (1972) ou les rapports du GIEC …).

Pour aller plus loin : les analyses précoces de Malthus, Ricardo, Jevons pourront être mobilisées.

Caractériser le développement durable et ses enjeux prendra appui sur la distinction entre une soutenabilité faible et forte, formalisant le débat sur

le caractère substituable ou non d'un capital naturel qui s'épuise (Solow-Stiglitz) et ouvrira le débat sur la compatibilité des enjeux sociaux et environnementaux avec une croissance soutenue.
Le développement durable (rapport Brundtland 1987) sera présenté via ses 3 piliers permettant d'illustrer les notions de croissance économique, verte et inclusive. Il sera possible de montrer la compatibilité possible du développement durable avec la soutenabilité faible.
L'identification des dispositifs permettant de répondre aux défaillances de marché (dont les externalités négatives) a été faite au point 2.3 et la politique environnementale de l'UE sera réalisée au point 5.3.

L'apparition de logiques économiques différentes telles que l'économie circulaire ou l'économie des fonctionnalités sera à mettre en parallèle avec l'éventualité d'un ralentissement de la croissance et de la création d'emplois lié à la réduction de la consommation de ressources et de la production visant une croissance soutenable. L'ESS questionnera quant à elle le système économique capitaliste.
Il s'agira de poser les grands principes de fonctionnement de ces logiques économiques différentes et de trouver des exemples illustrant les opportunités/menaces découlant du changement des pratiques des agents économiques (apparition de nouvelles activités et de nouveaux marchés - recyclage, énergie verte…-, économie de ressources, allongement du cycle de vie des produits, sobriété …).

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Partie 5 – Analyser la régulation publique (35 heures)		
5.1 Présenter les rôles de l'État et les différents niveaux de l'action publique (10 heures)		
Caractériser les fonctions de l'État. Repérer les différents organes de l'action publique aux niveaux local, national et supranational, et les attributions de chacun. Comparer l'évolution des finances publiques d'un ou plusieurs pays et ses enjeux.	Les fonctions de l'État (Musgrave). Les organes nationaux de l'action publique. L'Union Européenne (définition et fonctionnement). Les principes de proportionnalité et de subsidiarité. Le budget de l'État. Le déficit public et la dette publique.	- Les organes de l'action publique nationale à présenter sont les suivants : administrations (centrale, Sécurité sociale), collectivités locales, autorités administratives indépendantes. - Le processus de décentralisation sera rapidement présenté. - Présenter le budget de l'État reviendra à identifier le niveau et la structure des dépenses publiques d'une part et des prélèvements obligatoires d'autre part.

Caractériser les fonctions de l'État supposera de présenter et d'illustrer les fonctions de l'État au sens de Musgrave (1959) : fonctions d'affectation (ou d'allocation) des ressources, de redistribution et de régulation (ou stabilisation).

Repérer les différents organes de l'action publique aux niveaux local, national et supranational, et les attributions de chacun amènera à identifier et présenter rapidement le rôle des administrations publiques nationales : administrations (centrale, Sécurité sociale), collectivités locales, autorités administratives indépendantes. Les rôles des administrations centrales et de Sécurité sociale seront approfondis dans la suite du référentiel (point 5.2 pour les administrations centrales, point 6 pour les administrations de Sécurité sociale).

Le processus de décentralisation sera rapidement présenté (définition, objectifs). Les articles et données du site vie-publique.fr sur la décentralisation et les réformes territoriales pourront être mobilisées pour illustrer ce point.
Au niveau supranational, seule une présentation rapide de l'UE (définition et fonctionnement à travers une présentation des principales institutions européennes : Conseil européen, Conseil des ministres, Parlement européen, Commission européenne) sera faite, il n'est pas attendu de présentation des étapes de la construction européenne. Les attributions de l'UE devront être présentées au regard des principes de proportionnalité et de subsidiarité, qui seront illustrées à partir de cas concrets (exemple de directives, par exemple sur les énergies renouvelables). Il pourra être intéressant de caractériser le poids de l'UE aujourd'hui à travers l'étude de données économiques (Eurostat, Insee, touteleurope.eu, Banque mondiale pour effectuer des comparaisons avec le reste du monde).

Comparer l'évolution des finances publiques d'un ou plusieurs pays et ses enjeux devra s'appuyer sur la présentation du budget de l'État et des notions de déficit public et de dette publique, en identifiant le niveau et la structure des dépenses publiques d'une part et des prélèvements obligatoires d'autre part. Cette identification pourra être réalisée au niveau de l'ensemble des administrations publiques (le site economie.gouv.fr permet de trouver des données sur le budget global de la France) ou à un niveau plus fin (chiffres clés du projet de loi de finances sur le site budget.gouv.fr par exemple).
L'étude de l'évolution des finances publiques d'un pays peut être reliée à la montée en puissance du rôle de l'État au fil du développement économique, mais aussi à l'impact sur les finances publiques d'évènements marquants tels que les crises économiques majeures en lien avec le point 1.2 (crise de 1929 et Dépression des années 1930, crise des subprimes en 2008 et la récession qui s'ensuivit, etc.).
La comparaison des finances publiques entre plusieurs pays à une date donnée (comparaison du niveau et la structure des dépenses publiques, des prélèvements obligatoires, des niveaux de déficit et de dette en % du PIB) permettra d'identifier des choix de société différents (notamment en matière de protection sociale) pour expliquer ces différences. Ce point pourra être approfondi dans le point 6.3. Les enjeux qui en découlent seront repérés (en matière de soutien à la croissance économique/de soutenabilité de la dette publique), ils seront approfondis dans d'autres parties du programme (point 5.3 pour la soutenabilité de la dette publique, point 4 pour la croissance économique).

5.2 Caractériser des politiques économiques et leurs impacts (10 heures)		
Caractériser une politique économique dans une situation donnée. Apprécier les enjeux d'une politique économique (ou d'une décision) donnée.	Les objectifs de la politique économique. L'inflation, la déflation, la désinflation. Les typologies des politiques économiques : conjoncturelle/structurelle, offre/demande. La politique de demande : instruments de relance budgétaire ; effets et limites (Keynes, Friedman, nouvelle économie classique). La politique d'offre : instruments, effets et limites (théories de la croissance endogène). Les justifications et limites de l'intervention de l'État (Wagner, Keynes, approches libérales).	Les objectifs de la politique économique sont ceux du carré magique de Kaldor : la croissance économique, le plein-emploi des facteurs de production, la stabilité des prix et l'équilibre extérieur auxquels s'ajoute la transition écologique. - Il s'agira de définir dans le cadre de l'objectif de stabilité des prix du carré magique de Kaldor, les concepts d'inflation, déflation et désinflation en identifiant les causes de l'inflation et de la déflation à partir de situations réelles. - Les politiques économiques seront distinguées à partir d'exemples concrets. (partie 5). La définition, les fonctions de la monnaie et les mécanismes de la création monétaire seront étudiés dans le cadre du financement intermédié.

Caractériser une politique économique dans une situation donnée s'appuiera sur des exemples concrets. La maîtrise de cette compétence suppose, dans un premier temps, d'identifier les objectifs de cette politique économique (définie comme l'ensemble des décisions prises par les pouvoirs publics pour atteindre un certain nombre d'objectifs à l'aide d'instruments) : la croissance économique, le plein-emploi des facteurs de production, la stabilité des prix et l'équilibre extérieur (carré magique de Kaldor) auxquels s'ajoute la transition écologique.

Il s'agira à cette occasion de définir les notions liées à l'objectif de stabilité des prix (inflation, déflation, désinflation) en identifiant les causes de l'inflation et de la déflation à partir de situations réelles.
Il sera intéressant de montrer que ces objectifs sont difficilement conciliables (dilemme inflation/chômage, croissance économique/équilibre extérieur, incompatibilité fréquente entre objectifs économiques et sociaux/environnementaux par exemple), il est nécessaire pour l'État de les hiérarchiser.

Il conviendra dans un deuxième temps de s'appuyer sur les typologies proposées pour distinguer plus finement ces politiques (conjoncturelle/structurelle, offre/demande), tout en mobilisant des concepts théoriques.
Identifier les caractéristiques d'une politique de demande permet une première approche de l'analyse keynésienne, privilégiant la régulation conjoncturelle via des politiques budgétaire et monétaire expansionnistes. La politique budgétaire est analysée en lien avec la politique de demande, comme une politique contracyclique qui repose sur des stabilisateurs automatiques. Ses limites (effets désincitatifs, inefficacité de cette politique pour le courant monétariste de Friedman ainsi que pour la nouvelle économie classique) sont également présentées.
Pour aller plus loin : pourront être abordées, dans l'analyse critique des politiques budgétaires, les théories des anticipations rationnelles (équivalence Barro/Ricardo), la courbe de Laffer…

Identifier les caractéristiques d'une politique d'offre suppose d'indiquer que celle-ci s'inscrit dans une tradition libérale et dans une dimension structurelle (politiques de déréglementation promouvant le désengagement de l'État pour limiter les entraves au fonctionnement des marchés, politiques visant à développer le potentiel productif en favorisant les facteurs de croissance endogène : soutien à l'investissement, dépenses d'infrastructures, de formation, de R&D). Ses limites (baisse/ralentissement de la demande interne entraînant le risque d'une crise de surproduction, baisse des ressources de l'Etat et impacts sur la politique de redistribution, les inégalités et la cohésion sociale) seront présentées.

Apprécier les enjeux d'une politique économique (ou d'une décision) donnée nécessite de questionner la légitimité de l'intervention de l'État passant par la compréhension des différentes approches du rôle de l'État en opposant les approches interventionnistes aux approches libérales.
Pour aller plus loin : l'école des choix publics, Hayek pourront être présentés en complément des approches théoriques étudiées précédemment.
Cette appréciation des enjeux d'une politique économique pourra s'appuyer sur l'identification des éléments suivants : le contexte de cette décision, les enjeux qui en découlent, le type de politique économique

(conjoncturelle/structurelle, offre/demande), ses objectifs, les instruments mobilisés, les effets attendus et limites éventuelles.

5.3 Analyser des politiques économiques conjoncturelles et structurelles dans un cadre européen (15 heures)		
Identifier les enjeux des politiques budgétaires nationales et leur encadrement par l'Union Européenne (UE). Identifier les enjeux et les différents outils de la politique monétaire dans le cadre de l'Union Économique et Monétaire (UEM). Identifier et analyser les politiques structurelles mises en œuvre dans le cadre national et européen.	La soutenabilité de la dette publique. L'encadrement des politiques budgétaires nationales par l'UE. Les objectifs de la politique monétaire. Les outils des politiques monétaires conventionnelles (taux directeurs) et non conventionnelles (*quantitative easing*). Le système européen de banques centrales (SEBC). La typologie des politiques structurelles nationales. Les politiques structurelles de l'Union Européenne en lien avec le budget de l'UE. L'articulation de la politique environnementale entre les États membres et l'UE.	La notion de soutenabilité devra rapidement être explicitée par les paramètres à prendre en compte (niveau de la dette, solde budgétaire, taux d'intérêt et croissance), ainsi que par le comportement des marchés financiers. - L'encadrement des politiques budgétaires nationales par l'UE abordera le Pacte de Stabilité et de Croissance, la règle d'or et le semestre européen. - Il s'agira d'insister sur l'indépendance de la Banque Centrale Européenne (BCE) et l'objectif en matière d'inflation. - Il faudra distinguer les politiques conventionnelles et non conventionnelles qui pourront être abordées en se concentrant sur les taux directeurs et l'assouplissement quantitatif (*quantitative easing*). - La politique monétaire conventionnelle sera analysée à travers les canaux de transmission de l'intérêt et du change. - A partir d'exemples concrets, l'objectif sera de présenter les effets attendus des politiques structurelles au niveau national. - Les grands postes de dépenses et de recettes du budget de l'UE seront à présenter rapidement avec des illustrations de programmes de l'UE (la politique agricole commune (PAC), la politique de cohésion, la politique en faveur de l'innovation, le « *green deal* » ...).

Identifier les enjeux des politiques budgétaires nationales et leur encadrement par l'Union Européenne (UE) suppose, en lien avec le point 5.1, d'expliciter la notion de soutenabilité à partir des paramètres à prendre

en compte (niveau de la dette, solde budgétaire, taux d'intérêt et croissance), ainsi que par le comportement des marchés financiers. Les données d'Eurostat, de Fipeco et de l'agence France Trésor pourront être utilisées pour illustrer l'hétérogénéité des situations des finances publiques et la difficulté à définir un seuil de non-soutenabilité. La notion de soutenabilité de la dette publique sera rattachée à l'encadrement des politiques budgétaires nationales dans le cadre de l'UE, qui devra aborder le Pacte de Stabilité et de Croissance (seuils en matière de déficit public et de dette publique, volets préventif et correctif), la règle d'or (seuil de déficit structurel) et le semestre européen (coordination en amont des politiques budgétaires de la zone euro à partir d'un calendrier précis).

Identifier les enjeux et les différents outils de la politique monétaire dans le cadre de l'Union Économique et Monétaire (UEM) suppose de définir le système européen des banques centrales (composition, objectifs) pour pouvoir ensuite présenter la politique monétaire à travers son objectif (la stabilité des prix), les conditions de son efficacité (l'indépendance de la BCE) puis les outils de la politique monétaire (outils des politiques monétaires conventionnelles abordés en se concentrant sur les taux directeurs et non conventionnelles en se concentrant sur le *quantitative easing* ou assouplissement quantitatif). Les principaux canaux de la politique monétaire conventionnelle (taux d'intérêt et taux de change) seront présentés à travers l'explicitation des mécanismes attendus (par exemple, en cas de risque inflationniste, expliquer l'impact d'une augmentation des taux directeurs, via les taux d'intérêt et les taux de change, sur les prix et l'activité économique). L'objectif est d'insister sur les effets des différents outils de la politique monétaire avec les limites éventuelles. Les données de la BCE (taux directeurs) et les différentes fiches de la Banque de France sur la politique monétaire pourront être utilisées pour l'acquisition de cette compétence.
La théorie quantitative de la monnaie (TQM) n'est pas attendue.

Identifier et analyser les politiques structurelles mises en œuvre dans le cadre national et européen suppose de faire le lien avec le point 5.2 (notion de politique structurelle). Il s'agira à partir d'exemples concrets de politiques structurelles de présenter les effets attendus des politiques structurelles au niveau national. Par exemple, en lien avec le point 2 (Comprendre le fonctionnement des marchés), une décision de l'Autorité de la concurrence pourra être mobilisée pour en présenter les effets attendus. De même des exemples de politiques industrielles, de l'innovation, d'aménagement du territoire pourront être mises en avant et reliées aux théories de la croissance endogène.
Au niveau de l'UE, il faudra présenter les grandes lignes du budget de l'Union européenne (principales recettes/dépenses pour une année) puis des illustrations de programmes de l'UE (la politique agricole commune (PAC),

la politique de cohésion, la politique en faveur de l'innovation, le « *green deal* » ...).
Une attention particulière sera portée à l'articulation de la politique environnementale entre l'UE et les États membres, qui devra être reliée aux défaillances de marché et aux enjeux du développement durable.
Les données des sites institutionnels européens (Touteleeurope.eu, eur-lex.europa.eu notamment) pourront être utilisées.
Pour aller plus loin : la politique environnementale pourra distinguer les politiques de transition et d'adaptation au changement climatique.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Partie 6 – Analyser les déséquilibres sociaux et leur régulation (26 heures)		
6.1 Analyser le marché du travail et ses déséquilibres (10 heures)		
Comparer la situation du marché du travail dans différents pays par l'analyse de données statistiques. Analyser les causes structurelles et conjoncturelles du chômage. Identifier les conséquences de la révolution numérique sur les modalités de travail.	Le marché du travail et la formation du salaire. Indicateurs sur l'emploi et le chômage. Le chômage conjoncturel/structurel et le chômage classique/keynésien. Les effets de la révolution numérique sur l'emploi et l'organisation du travail (Schumpeter, Sauvy).	- Les indicateurs suivants seront présentés : emploi (taux d'emploi, taux d'activité, sous-emploi, emplois vacants) et chômage (chômage au sens du BIT et du Ministère du travail, taux de chômage, halo du chômage). - Le chômage conjoncturel/structurel et le chômage classique/keynésien seront présentés à partir des analyses néoclassique et keynésienne du chômage. - L'étude des effets de la révolution numérique sur l'emploi et l'organisation du travail devra mettre en évidence le développement de nouvelles formes de travail (travail indépendant, télétravail …) et la polarisation du marché du travail.

Cette première partie du programme sur les déséquilibres sociaux nécessite de décrire en préalable le marché du travail avec les caractéristiques de

l'offre (la population active) et de la demande, puis les mécanismes de formation du salaire en référence aux mécanismes de marché dans leur acception néoclassique, tout en montrant que le marché du travail est un marché particulier. Le chômage apparaît alors comme un déséquilibre sur le marché du travail, mais n'est qu'une des formes de difficultés des individus face à l'emploi.

Comparer la situation du marché du travail dans différents pays consistera à présenter les différents indicateurs qui permettent d'apprécier la situation de l'emploi dans un pays et ses principaux déséquilibres. Outre le taux de chômage, il s'agira de montrer qu'il est insuffisant pour apprécier la situation du marché du travail dans un pays, et qu'il est traditionnellement complété par la mesure du taux d'activité et du taux d'emploi qui permettent d'illustrer le niveau de l'offre de travail. De même, le nombre de personnes qui sont insatisfaites sur le marché du travail sera appréhendé par la mesure du sous-emploi et du halo du chômage. Du côté de la demande, il s'agira également de relever le nombre d'emplois vacants qui permet de mettre en évidence les métiers en tension sur le marché du travail.
Pour cette compétence du programme, l'étude de statistiques sera privilégiée (Insee, Eurostat, etc.). Il sera conseillé de comparer la situation de différents pays qui ont des caractéristiques distinctes.

Analyser les causes structurelles et conjoncturelles du chômage impose de distinguer le chômage keynésien des causes d'un chômage d'origine structurelle (chômage frictionnel, inadéquation qualitative entre l'offre et la demande de travail, rigidités sur le marché du travail).
L'examen du chômage et de son évolution dans différents pays montre que le chômage est un phénomène complexe dont les causes sont multiples, potentiellement cumulatives et ne se limitant pas au marché du travail.
La mise en exergue et l'analyse de la multiplicité des causes du chômage peuvent aussi s'appuyer sur des données retraçant l'évolution du chômage (en France, et/ou dans un autre pays) pour repérer les évolutions de la conjoncture expliquant l'augmentation du chômage (chômage keynésien) mais aussi le maintien du chômage à un niveau élevé même en période favorable (multiples origines d'un chômage structurel dont chômage classique, frictionnel, « technologique »).
L'étude du chômage classique sera envisagée à travers l'opposition traditionnelle entre la théorie libérale (thèse d'un chômage volontaire), et les théories keynésiennes (chômage involontaire).
On adoptera une approche pluraliste de l'explication des rigidités du marché du travail : à l'approche néoclassique standard, on adjoindra l'analyse des rigidités dues aux comportements rationnels des acteurs face à un marché imparfait. Les entreprises, et pas uniquement les syndicats ou l'État, contribuent à ces rigidités essentiellement en raison d'une information imparfaite.

Identifier les conséquences de la révolution numérique sur les modalités de travail permettra de mesurer les enjeux des évolutions numériques sur la nature des emplois et les nouvelles formes de travail (télétravail, développement du travail indépendant) comme sur le volume d'emplois et la productivité. Le processus de « destruction créatrice » de Schumpeter (point 4.2 du référentiel), comme la théorie du déversement d'Alfred Sauvy pourront être remobilisées pour montrer le changement de la nature des emplois. Les études de Pierre Cahuc et André Zylberberg montrent cependant que les destructions/créations d'emploi ont lieu souvent à l'intérieur d'un même secteur.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Partie 6 – Analyser les déséquilibres sociaux et leur régulation (26 heures)		
6.2 Analyser les politiques sociales face aux déséquilibres sur le marché du travail (6 heures)		
Analyser les principales mesures prises dans le cadre des politiques de l'emploi au sein des pays de l'OCDE. Analyser les enjeux de la flexibilité sur le marché du travail.	Les fondements théoriques des politiques de l'emploi. Les politiques de l'emploi : mesures actives et passives. La flexibilité du marché du travail : formes et enjeux.	- Il est attendu une présentation des approches néoclassique et keynésienne en matière de politiques de l'emploi. - Il s'agira d'illustrer les différentes politiques mises en œuvre. - Il s'agira de distinguer flexibilité interne/externe, quantitative/qualitative.

Les changements de très grande ampleur qui affectent le marché du travail, en France comme dans de nombreux pays, justifient la mise en place de politiques variées pour améliorer le fonctionnement du marché du travail. En fonction de l'analyse qui est faite de l'origine des déséquilibres sur le marché du travail, les politiques économiques engagées seront différentes et très contrastées selon les pays.

Analyser les principales mesures prises dans le cadre des politiques de l'emploi au sein des pays de l'OCDE consiste à identifier et qualifier les mesures, puis à exposer leurs effets attendus. Cette compétence nécessite au préalable de savoir qualifier le type de politique mise en œuvre parmi la typologie des politiques : politiques de l'emploi / politiques pour l'emploi,

politiques actives/passives de l'emploi. Il s'agira ainsi de distinguer les politiques de l'emploi des politiques pour l'emploi fondées sur l'approche keynésienne du chômage et visant à soutenir l'activité (politique de relance keynésienne étudiée au point 5.2).
Il conviendra ensuite de caractériser l'action des pouvoirs publics en termes de politiques de l'emploi pour accompagner les transformations et pallier les principaux déséquilibres du marché du travail. La distinction entre les politiques actives et passives permettra le repérage des différentes mesures prises.
Cette compétence suppose de savoir rattacher les causes du chômage repérées (point 6.1) et les mesures mises en œuvre pour un type de chômage donné.

Analyser les enjeux de la flexibilité sur le marché du travail suppose au préalable de préciser les différentes formes de flexibilité : interne/externe, quantitative/qualitative. Cette étude s'appuiera sur l'analyse des rigidités sur le marché du travail entreprise au point 6.1. Associée aux compétences précédentes, cette analyse ouvre le débat sur la flexisécurité qui cherche à concilier une flexibilité accrue pour les entreprises afin d'adapter rapidement l'emploi aux variations économiques (*versus* une moindre protection de l'emploi) et une sécurisation des parcours professionnels pour les travailleurs (formation continue, accompagnement renforcé, assurance chômage réformée). Cette question est au cœur des préoccupations des pouvoirs publics depuis les années 1990 afin d'accompagner les transformations du marché du travail. Les réformes récentes – autour de la formation, de l'assurance chômage, du télétravail ou de l'encadrement des plateformes – témoignent d'une volonté d'adapter les règles du marché du travail aux transformations en cours.
Le suivi de l'actualité est indispensable pour illustrer ces mutations. Les évolutions liées à l'intelligence artificielle, à l'ubérisation de l'économie ou au développement du travail hybride illustrent les nouveaux défis de flexibilité auxquels font face entreprises et travailleurs.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Partie 6 – Analyser les déséquilibres sociaux et leur régulation (26 heures)		
6.3 Analyser les politiques de redistribution face aux risques sociaux et aux inégalités sociales (10 heures)		
Identifier les différentes formes d'inégalités et leurs évolutions. Analyser les enjeux de la lutte contre les inégalités et de la couverture des risques sociaux. Caractériser les différents instruments des politiques de redistribution.	Les enjeux de la répartition primaire des revenus. Les inégalités sociales : formes, origines et mesure (Piketty). La pauvreté : définition et mesures. Les risques sociaux. La justification économique de la lutte contre les inégalités et sa contestation. La redistribution : objectifs, formes, instruments. Les modèles de protection sociale.	- L'analyse de la répartition primaire mettra en avant les inégalités avant la redistribution et l'absence de revenus pour une catégorie de la population. - La mesure des inégalités sociales s'appuiera sur les fractiles, la courbe de Lorenz et l'indice de Gini. Elle pourra donner lieu à une étude comparative dans le temps et dans l'espace.

Face aux inégalités, aux risques sociaux et à l'exclusion, les pouvoirs publics peuvent engager des politiques de redistribution, basées sur la fourniture de services publics, une fiscalité redistributive et une protection sociale. L'État social (État-providence) est devenu la forme institutionnelle caractéristique des sociétés avancées, présentant des formes différentes selon les pays.

Identifier les différentes formes d'inégalités et leurs évolutions demande d'envisager la pluralité de leur nature : inégalités de richesses, sociales, territoriales, culturelles, de genre, environnementales, numériques... Cette étude n'a pas pour objectif l'exhaustivité mais plutôt de souligner la pluralité des formes d'inégalités et ainsi de mettre en lumière leur caractère cumulatif.
Pour aller plus loin : la notion de « capabilités » d'Amartya Sen peut être mobilisée pour illustrer les différentes formes d'inégalités.

Envisager les inégalités comme un processus qui peut s'auto-entretenir permet d'introduire les enjeux de leur réduction, en lien avec les politiques publiques de lutte contre les inégalités et la pauvreté.
La mesure des inégalités de richesse, de revenus comme de patrimoine, sera réalisée par une étude empirique à l'aide d'outils statistiques (indice de Gini, rapport interquantile, courbe de Lorenz). Ces indicateurs permettent de suivre l'évolution des inégalités au sein d'une société et de comparer différents pays. Les travaux de Thomas Piketty, notamment à travers la base de données World Inequality Database (wid.world), ainsi que les statistiques de l'Observatoire des inégalités, le portrait social de l'INSEE et les données de l'OCDE, pourront être mobilisés.
L'étude des inégalités s'enrichit également de celle de la pauvreté, qu'elle soit monétaire (mesurée par le seuil de pauvreté) ou en conditions de vie (privation matérielle, logement, santé). L'indice de pauvreté multidimensionnelle (IPM) du PNUD constitue à cet égard un outil particulièrement pertinent pour appréhender la pauvreté dans une perspective globale, en intégrant l'éducation, la santé, le logement, l'accès à l'eau ou à l'énergie.
Les évolutions récentes — montée des inégalités patrimoniales, fracture numérique, impacts sociaux du changement climatique — illustrent l'importance d'une approche plurielle et dynamique des inégalités.

Analyser les enjeux de la lutte contre les inégalités et de la couverture des risques sociaux revient à appréhender la légitimité de la lutte contre les inégalités, à travers ses objectifs économiques et sociaux.
L'analyse de la répartition primaire des revenus, et de son évolution, permettra tout d'abord de montrer la tension qui existe entre les acteurs bénéficiaires de la valeur ajoutée et ainsi ses enjeux macroéconomiques en termes de croissance et sociaux (justice et cohésion sociales).
Ensuite, la question complexe de la légitimité et de l'efficacité de la lutte contre les inégalités pourra s'appuyer sur les différentes positions théoriques :
- approches apportant une justification économique à l'existence des inégalités ou des critiques des politiques de redistribution : théorie du « ruissellement », « trade-off » d'A. Okun, les positions libérales de F.A. Hayek ou R. Nozick ;
- critiques des politiques de redistribution en termes d'efficacité (trappe à pauvreté, problématique de leur financement),
- travaux empiriques remettant en cause l'idée selon laquelle les inégalités favorisent la croissance, notamment ceux de J. Stiglitz, A. Atkinson ou encore des institutions internationales (OCDE, FMI).
<u>On n'attendra pas des étudiants qu'ils connaissent l'ensemble de ces références.</u>
La présentation des principaux risques sociaux (maladie, vieillesse-survie, famille, chômage) est l'occasion d'établir leur spécificité relativement aux risques individuels mais aussi d'adopter une perspective dynamique, en

soulignant que la nature des risques évolue en fonction des évolutions démographiques (vieillissement, dépendance), sociales (évolution de la structure familiale), économiques (chômage, risques de précarité/d'exclusion), et nécessite une prise en charge collective.

Caractériser les différents instruments des politiques de redistribution implique de distinguer clairement les objectifs et les modalités de l'action publique visant à corriger les inégalités et à protéger les individus contre les risques sociaux.
Il s'agira tout d'abord de distinguer les objectifs respectifs de la redistribution verticale et de la redistribution horizontale.
Les instruments de la redistribution reposent sur trois leviers :
- la politique fiscale qui, outre le financement des politiques publiques, permet une redistribution verticale grâce notamment aux impôts progressifs ;
- la protection sociale qui mobilise des logiques distinctes d'assurance et d'assistance. Elle relève principalement de la redistribution horizontale, mais c'est aussi un outil de réduction des inégalités ;
- l'offre de services publics : éducation, santé, infrastructures et services collectifs sont des formes de redistribution en nature, contribuant à réduire les inégalités d'accès aux ressources essentielles.
L'évolution des dépenses de la Sécurité sociale et de la part de ses différentes branches pourra être abordée pour montrer la croissance des dépenses sociales, et la difficulté de leur financement.
Une analyse comparative de la protection sociale dans différents pays permettra de mettre en évidence les différents modèles de protection sociale. Cette comparaison éclaire la diversité des équilibres entre efficacité, solidarité et soutenabilité.
Volet essentiel de la politique sociale, la redistribution est au cœur de nombreux débats et réformes.

Pour aller plus loin : le débat sur la taxe Zucman en 2025, le revenu universel, etc. pourront être abordés.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Partie 7 - Identifier les effets et les enjeux de la mondialisation des économies (24 heures)		
7.1 - Apprécier les transformations du commerce mondial (10 heures)		
- Caractériser l'évolution de la mondialisation. - Expliquer le rôle des firmes multinationales dans le processus de mondialisation - Analyser la situation extérieure d'un pays à partir d'indicateurs	- La régionalisation des échanges - La polarisation du commerce international - La balance des transactions courantes - Les firmes multinationales, la fragmentation des chaînes de valeur mondiales. - Les investissements directs à l'étranger (IDE).	- Il s'agira de présenter les différentes dimensions de la mondialisation (internationalisation, transnationalisation, globalisation financière et globalisation de l'information). - Seront interprétés les soldes de la balance (compte) des transactions courantes et du taux (ou degré) d'ouverture. - La régionalisation sera étudiée à partir du cas de l'UE. - Les IDE seront définis avec la présentation des principaux pays d'accueil et destinataires, ainsi que les avantages et limites attendus de ces IDE. - Seront présentées la fragmentation des chaînes de valeur mondiales et sa potentielle remise en question.

Caractériser l'évolution de la mondialisation permettra une compréhension claire et structurée de l'évolution du commerce mondial depuis la seconde moitié du XX^{e} siècle. L'objectif est de mettre en évidence la manière dont les échanges internationaux se sont transformés sous l'effet de la mondialisation, en distinguant ses différentes dimensions : internationalisation des échanges, transnationalisation de la production, globalisation financière et diffusion mondiale de l'information.

L'étude de la régionalisation des échanges montrera que, parallèlement à la mondialisation, les échanges tendent à se concentrer au sein de grands blocs régionaux (UE, ALENA/USMCA, ASEAN). Le cas de l'Union européenne permettra d'illustrer concrètement le fonctionnement d'un espace

économique intégré, le rôle du marché unique et l'effet d'appartenance à une zone régionale sur le commerce extérieur des pays membres.

Expliquer le rôle des firmes multinationales dans le processus de mondialisation montrera que la mondialisation n'est ni uniforme ni univoque : elle combine des dynamiques globales, régionales et sectorielles, et repose sur des acteurs variés (États, firmes, organisations internationales).
Les stratégies des FMN seront analysées sous l'angle des investissements directs à l'étranger (IDE). Les enjeux contemporains tels que la remise en question des chaînes de valeur mondiales, les tensions commerciales ou les stratégies de relocalisation pourront être mobilisés pour illustrer les évolutions récentes, sans entrer dans des analyses techniques.

Analyser la situation extérieure d'un pays permettra de mobiliser des outils de diagnostic simples mais essentiels : taux d'ouverture, structure de la balance des transactions courantes et interprétation de ses soldes. Il s'agira d'apprécier la position internationale d'une économie et les enjeux économiques qui y sont liés (dépendance commerciale, déficit structurel, intégration sectorielle, spécialisation).

7.2 - Analyser les politiques commerciales et d'attractivité (9 heures)		
- Analyser et justifier les politiques commerciales d'un pays. - Expliquer les enjeux des politiques d'attractivité et de compétitivité	- Le libre-échange : définition, principales théories (Ricardo, Heckscher-Ohlin-Samuelson, Lassudrie-Duchêne, Krugman), conséquences Le protectionnisme : définition, modalités, principales théories (List, Kaldor, Krugman, Amin), conséquences - Les politiques d'attractivité et de compétitivité.	- Seront présentés les avantages et limites du libre-échange sur le bien-être, les inégalités, l'environnement. - Les politiques commerciales (libre échange *vs* protectionnisme), d'attractivité et de compétitivité devront être analysées au minimum à partir du cas de l'Union Économique et Monétaire (UEM).

Analyser et justifier les politiques commerciales d'un pays portera sur l'analyse des avantages et limites respectifs du libre-échange et du protectionnisme.
En matière de libre-échange, il s'agit d'expliciter d'une part, les fondements théoriques des politiques commerciales des classiques à la constitution du théorème HOS et d'autre part, ses évolutions contemporaines. La présentation et l'analyse théorique seront illustrées à partir de l'actualité des échanges internationaux et intra-firmes afin de dégager les enjeux de l'ouverture dans le commerce international. Cette

partie s'appuiera sur les compétences 7.1 (l'évolution de la mondialisation et le rôle des firmes multinationales).

L'actualité des tarifs douaniers, la résurgence des mesures protectionnistes, (tarifaires et non tarifaires) le développement des accords commerciaux préférentiels et régionaux (ACP et ACR) et l'effacement de facto de l'OMC (la gouvernance du commerce mondiale est traitée dans le 7.3) dans la régulation des relations commerciales peuvent servir d'entrées pour débattre du bien-fondé du libre-échange et/ou du protectionnisme dans un contexte précis. Ces éléments seront enrichis par des approches théoriques en faveur du protectionnisme (List, Kaldor, Krugman, Amin).

Expliquer les enjeux des politiques d'attractivité et de compétitivité suppose de définir chacune de ces politiques et leurs différents outils.
Il s'agira notamment d'expliciter les enjeux de ces politiques en termes de croissance économique et d'emplois.
Parmi les outils, il sera possible de proposer certaines politiques structurelles (investissements dans les infrastructures ou dans le capital humain, développement de politiques industrielle/fiscale, réglementation du travail, dumping fiscal, social, environnemental, etc.).

7.3 - Comprendre la gouvernance mondiale et ses limites (5 heures)		
- Repérer les enjeux de la régulation mondiale et ses limites	- Les biens publics mondiaux et la coopération internationale - La gouvernance du commerce mondial par l'Organisation Mondiale du Commerce (multilatéralisme) : organisation, principes et remise en question - La gouvernance financière face aux risques systémiques - La gouvernance environnementale face aux enjeux de durabilité	- Pour l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) seront abordés sa définition, ses principes et exceptions. Une présentation rapide de l'Organe de règlement des différends (via une illustration par un exemple de conflit géré) sera faite ainsi que les problèmes de gouvernance et points de blocages. - En s'appuyant sur le 7.1, la régionalisation sera vue comme une remise en question du rôle de l'OMC avec la mise en avant de la montée en puissance du bilatéralisme (accords commerciaux préférentiels (ACP) et régionaux (ARP)) - L'exposé des gouvernances financière et environnementale s'appuiera sur des illustrations.

La définition des biens publics mondiaux permettra d'appréhender la gouvernance mondiale dans ses dimensions commerciales, financières et environnementales et d'identifier les acteurs de la régulation dans le cadre de la coopération internationale.

Au niveau du commerce mondial, l'étude de l'OMC peut être introduite par un bref rappel historique pour expliciter le passage du GATT à la constitution de l'OMC et en particulier la justification de l'Organe de Règlement des Différends (ORD). Un jeu de rôle simulant des négociations commerciales multilatérales ou la mobilisation de cas réels permettront d'illustrer le rôle et les limites de l'ORD et d'expliquer en partie la résurgence du bilatéralisme.

Au niveau de la gouvernance financière, il s'agit à partir de la crise financière de 2008 par exemple, d'appréhender la notion de risque systémique, en particulier les mécanismes de propagation et de réactions en chaîne à l'origine des crises de système.
Il peut être intéressant de présenter brièvement le rôle de la Banque des Règlements Internationaux (BRI) et du Fonds Monétaire International (FMI) pour prévenir et accompagner les sorties des crises financières et/ou économiques. L'étude du rôle de la BRI peut être l'occasion de rappeler l'importance et le rôle majeur des banques centrales (5.3).

Pour aller plus loin : les réformes structurelles du secteur bancaire au sein de l'UE peuvent illustrer les objectifs de renforcement de la résilience du système financier et de prévention des risques systémiques.

Au niveau de la gouvernance environnementale, il s'agit de repérer les principaux acteurs – institutions internationales, États, organisations non gouvernementales et entreprises – ainsi que les différentes formes d'actions mises en oeuvre (conférences, accords, réglementations).
L'étude de la courbe environnementale de Kuznet (Grosman et Kruger, 1991) peut introduire la relation entre progrès technique et protection de l'environnement pour rappeler les prérequis relatifs à la croissance.

2. Les références pédagogiques pour l'enseignant

Proposition de références pédagogiques, de manière non exhaustive, permettant un accompagnement pédagogique adapté pour s'approprier le nouveau programme, ou pour alimenter des séquences de cours.

■ Données statistiques

- Nationales
  - INSEE : statistiques générales, tableau de bord, Comptes nationaux, Enquêtes sur le marché du travail, Niveau de vie, etc.
  - Banque de France : statistiques monétaires et financières.
  - Observatoire des inégalités : inégalités et pauvreté.
  - DARES (Ministère du Travail) : statistiques sur l'emploi et les politiques de l'emploi.
  - France Travail : analyse opérationnelle du marché du travail.
  - Sécurité sociale et DREES : données sur la protection sociale.
  - Douanes françaises : statistiques du commerce extérieur.
  - OFCE et CAE : analyses et études économiques.
- Internationales : sites de l'OCDE, d'Eurostat, de la Banque mondiale, de l'OMC, de WDI (inégalités mondiales), de la BCE.

Publications et rapports

- **Analyse conjoncturelle** : publications de l'Insee avec notamment les « Notes de conjoncture », « Comptes de la Nation », « Enquêtes sur les investissements dans l'industrie » ; les perspectives économiques de l'OCDE et les Points de conjoncture de la Banque de France, les analyses de Fipeco, les Perspectives économiques de l'OFCE, les Bulletins économiques de la BCE, etc.
- **Croissance et développement** : OCDE (« Perspectives économiques », « Perspectives de l'environnement : la triple crise planétaire », « Orientations pour les politiques : recommandations et étude de cas »), FMI (« Perspectives de l'économie mondiale » et « Perspectives économiques et régionales pour l'Europe »)
- **Union européenne** : site de touteleurope.eu, bulletins économiques et rapport annuel de la BCE
- **Politique économique :** les rapports d'évaluation de France Stratégie et du Conseil d'analyse économique, vie-publique.fr
- **Pour le marché du travail :** les rapports annuels de l'Insee avec « Photographie du marché du travail », « Emploi, chômage, revenus du travail », « Portrait social » et les publications de France Travail pour l'analyse opérationnelle du marché du travail
- **Inégalités et redistribution** : synthèses et analyses de l'Observatoire des inégalités, rapport « Niveau de vie et pauvreté » de l'Insee
- **Commerce international** : l'OMC avec les prévisions, textes juridiques, publications (Rapport sur le commerce mondial, Perspectives et statistiques du commerce mondial), les études du CEPII
- **Financement de l'économie** : la collection ABC de l'économie de la Banque de France, le rapport « La stabilité financière dans le monde » du FMI

Presse

Alternatives économiques, Briefeco, les Échos, la Tribune, The Economist, etc.

Vidéos pédagogiques

De nombreux sites proposent des vidéos pédagogiques et thématiques. Par exemple :

- Citéco (vidéos sur les concepts économiques, sur les faits historiques)

- Banque de France : vidéos de l'ABC de l'économie pour les sujets monétaires et financiers
- Journées de l'Économie (JECO) : retransmissions et conférences.
- INSEE : vidéos pédagogiques sur les statistiques et les indicateurs.

Divers

- Bandes dessinées : BD Économix.
- Réseaux sociaux : compte Instagram de l'INSEE.
- Jeux et quiz pédagogiques : Banque de France (monnaie et économie).
- Radio et podcasts : Entendez-vous l'éco (France Culture), Édito éco (France Inter), podcasts courts de l'INSEE.

NB : certains des documents cités sont aussi disponibles en anglais et permettent la transversalité avec l'anglais.

3. Des propositions de démarche pédagogique en classe

La plupart de ces propositions pédagogiques s'adressent aux heures de classe à effectif réduit.

- Exposés individuels ou collectifs oraux sur des thèmes économiques. Il est possible d'ajouter au groupe présentateur, un groupe d'élèves qui doit synthétiser ce qui a été dit, un autre qui doit poser des questions, un autre éventuellement évaluateur, …
- Séances entièrement consacrées à la méthodologie d'analyse de tableaux et graphiques.
- Des analyses statistiques (interprétation des indices, mobilisation points de pourcentage …) pourront être travaillés à partir des données sur longue période et géographiques afin de renforcer la préparation à l'examen.
- Travaux individuels ou par groupe : collecte d'indicateurs sur quelques pays, présentation des résultats à l'oral ou à l'écrit ...
- Mise en œuvre d'un enseignement par l'exemple à partir de travaux « modèles » sur les méthodologies (analyse de tableau, graphique, construction d'une introduction) afin de montrer ce qui est attendu dans ces méthodologies. Il est par exemple possible de proposer une analyse de tableau ou de graphique … entièrement rédigée en insistant sur les éléments de méthodologie qui sont respectés pour ensuite proposer soit des « travaux erronés ou incomplets » d'analyse de tableau afin que les élèves les comparent avec le

modèle « idéal » et proposent des améliorations. Il est également possible de proposer des exercices mobilisant une méthodologie similaire à celle présentée dans le travail entièrement rédigé afin que les étudiants construisent une analyse en « mimant » le modèle sur la méthodologie et l'organisation de la réponse.

- Mobilisation d'outils numériques dont l'intelligence artificielle notamment pour la construction d'exercices de révision (QCM, questionnement, …).
- Travaux de construction de carte heuristique sur papier ou via des outils numériques. Par exemple, les rôles du FMI et de la BRI pourront donner lieu à des exposés et in fine à un travail de synthèse collectif sous la forme de schéma heuristique.
- Pédagogie différenciée via des groupes de travail qui s'appuie sur des groupes de niveau ou hétérogènes selon les objectifs pédagogiques notamment dans les corrections. Par exemple, lors de la correction d'une questions problématisées qui a été évaluée de manière sommative, l'enseignant peut mettre en autonomie en groupe les étudiants qui ont réussi le travail demandé et il leur assigne une tâche (ex : proposer une introduction commune à l'oral ou rédiger une 1re partie de la question problématisée en proposant 2 arguments). Pour les étudiants qui ont eu des difficultés notamment méthodologique, l'enseignant propose un « atelier » de remédiation afin de travailler un point spécifique (l'analyse du sujet, la construction d'une introduction, la construction d'un plan …) avec l'enseignant. Les élèves en autonomie peuvent travailler directement au tableau et ceux en atelier de remédiation en ilots. 15 ou 20 minutes avant la fin de la séance une mise en commun des travaux sera faite. Le ou les groupes en autonomie proposeront à l'oral le travail réalisé et le groupe en « atelier de remédiation » présentera une analyse critique de ce qui vient d'être exposé.
- Il est également possible de réaliser des groupes hétérogènes où ceux qui ont eu des difficultés sur certains points de l'évaluation travaillent avec ceux qui ont davantage réussi afin de construire une réponse commune. Il aura été défini à l'avance le membre du groupe qui fera la restitution du travail.
- La différenciation peut aussi être faite sur les modes de rendu des travaux demandés une vidéo, un écrit, une prestation orale, …
- Mobilisation de jeux (économie expérimentale) : « le jeu du marché » de Chamberlin, « la rivière des papiers » pour les externalités ou « le jeu des biens collectifs » pour les biens publics.
- Débats transversaux autour de questions telles que « l'intervention de l'État est-elle justifiée pour favoriser l'investissement, le progrès technique ? ». Il reposerait sur un travail préparatoire de plusieurs séances amenant les étudiants à procéder à des recherches,

travailler en groupe, mobiliser des connaissances théoriques et factuelles, en vue de construire une argumentation solide exposée lors du débat final.

- Débat mouvant sur la soutenabilité forte, faible, la sobriété, l'intervention de l'État. Il s'agit de poser des questions simples, nécessitant de prendre position. Chacun se positionne dans la classe et certains justifient leur choix via une argumentation pour faire changer les autres de « camp ».
- « Faire un *débat mouvant* consiste à soumettre une proposition à un groupe, puis à demander aux participants de prendre *physiquement* position pour ou contre. »
- Jeux de rôles et simulation (par exemple négociations des accords commerciaux) pour permettre de travailler l'argumentation relative aux secteurs concernés et pays représentés. Ce travail préalable peut aussi permettre de comprendre les points d'achoppement et le recours éventuel à l'ORD. In fine, cette partie pourra donner l'occasion d'étudier tout ou partie d'une décision de l'ORD, les causes et les conséquences.
- Il est également possible de proposer un exposé sur les COP et une simulation de négociation pourront être envisagés où certains devront trouver des arguments favorables à la proposition et d'autres des arguments défavorables.

SUJET ZERO

UE5 – Economie contemporaine

Durée de l'épreuve : 4 heures Coefficient : 1

SUJET

« Esprit » sujet et principes de construction

Le sujet se compose de deux parties indépendantes avec une contextualisation commune au début du sujet, qui pourra se référer à une situation micro ou macroéconomique ;

Le nombre de points affectés à la première partie (12 points) a été augmenté pour renforcer les compétences d'analyse et de synthèse de documents.

Pour la première partie d'analyse d'un dossier documentaire :

- La première partie comporte trois questions et le dossier documentaire est limité à 4/5 pages pour limiter la paraphrase, avec des questions nécessitant de mobiliser des connaissances au-delà des documents ;
- Une question de la première partie portera sur l'analyse d'un seul document statistique (tableau ou graphique) pour valoriser les candidats maitrisant la méthodologie. A cette fin, elle sera évaluée selon la capacité des candidats à mener une démarche processuelle, avec une phase d'observation du document (constats) puis une phase d'analyse (expliquer/analyser/étudier) qui permettra aux candidats de faire état de leurs connaissances.

Pour la seconde partie (question problématisée) :

Il n'est prévu aucun document spécifique en appui, la réponse à cette question se basera uniquement sur les savoirs et compétences des candidats.

On pourra privilégier une question problématisée centrée sur un seul des thèmes du référentiel pour simplifier la réflexion des candidats en raison du moindre poids de cette deuxième partie (8 points) par rapport à la première (12 points).

Sont attendus :

- pour l'introduction : accroche/définition des termes économiques du sujet/exposé simple de la problématique/annonce du plan ;
- pour le développement : un argument explicité par sous-partie ;
- pour la conclusion : une synthèse des arguments principaux qui répond à la problématique.

La qualité rédactionnelle (orthographe, grammaire et syntaxe) est à prendre en compte pour la modulation des points au sein de chaque niveau.

Contexte

L'économie française évolue dans un contexte de croissance modérée, de l'ordre de 1 % depuis 2024, marqué par les chocs post-pandémie, les tensions géopolitiques et un climat politique national instable. Dans ce contexte incertain, les ménages français conservent un taux d'épargne élevé.

Sur le plan monétaire, la Banque centrale européenne a fait face, dès 2021, à des tensions inflationnistes que l'UE n'avait pas connues depuis des décennies. Parallèlement, la France et l'Union européenne connaissent un retour du protectionnisme à travers des politiques de relocalisation et des aides publiques ciblant des secteurs stratégiques comme les semi-conducteurs ou l'énergie, redessinant ainsi les chaînes de valeur mondiales et la place de la France dans le commerce international.

Votre tuteur au sein du cabinet où vous réalisez un stage, vous charge d'un travail préparatoire en vue d'une visio-conférence auprès des clients du cabinet sur la situation économique nationale et internationale à laquelle les acteurs français sont confrontés. Pour cela, plusieurs missions vous sont confiées.

1è partie : Analyse d'un dossier documentaire (12 points)

Mission 1 : pour préparer ce travail, vous devez répondre aux questions suivantes à partir des documents 1 à 6.

Question 1 : Analyser la contribution des différents secteurs d'activité à la valeur ajoutée française à partir du document 1.

Question 2 : Expliquer le comportement d'épargne des ménages français depuis 2019.

Question 3 : Analyser l'évolution de la politique monétaire dans le cadre européen depuis 2020.

2e partie : Question problématisée (8 points)

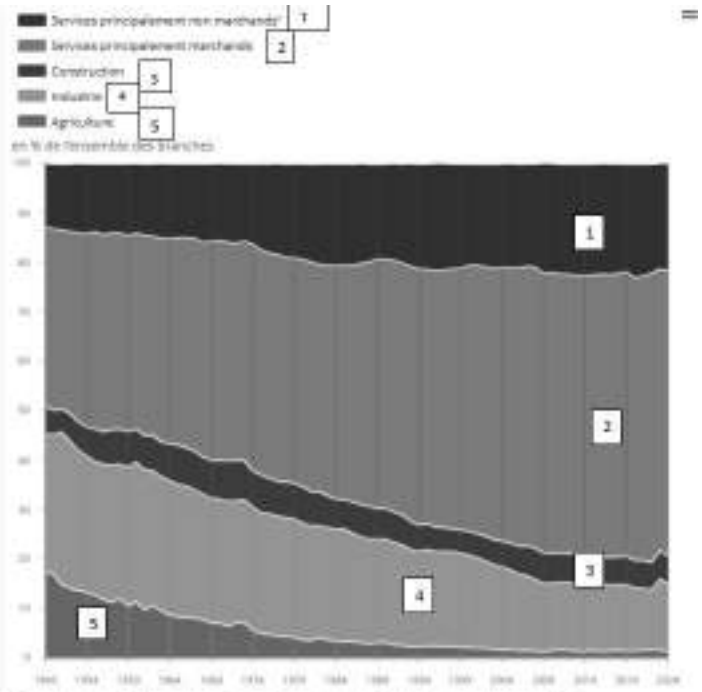
Mission 2 : Plusieurs clients du cabinet, intervenant dans l'industrie manufacturière et ayant des activités sur le continent Nord-Américain et en Asie, s'inquiètent du nouvel ordre international. Votre deuxième dossier portera donc sur la question suivante :

Faut-il craindre le retour du protectionnisme ?

Il est attendu en réponse à cette question une argumentation structurée en vous appuyant sur vos compétences et sur vos connaissances (théoriques et factuelles).

DOSSIER DOCUMENTAIRE

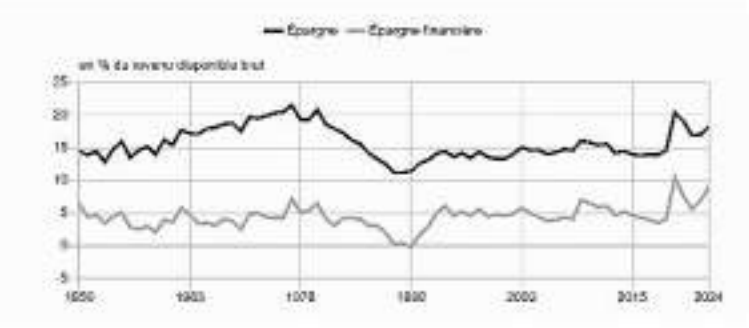
Document 1 : Valeur ajoutée par branche*



1. Regroupement « Administration publique, Enseignement, Santé humaine et action sociale ».
Lecture : en 2024, les services principalement marchands génèrent 57,7 % de la valeur ajoutée de l'ensemble des branches d'activité.
Champ : France.

*** Branche d'activité :** une branche regroupe des unités de production homogènes, c'est-à-dire qui fabriquent des produits (ou produisent des services) qui appartiennent au même item de la nomenclature d'activité économique considérée.

Document 2 : Taux d'épargne des ménages



Source : Insee Références, 18 novembre 2025

Document 3 : « Les Français promus champions de l'épargne »

[…] Le taux d'épargne dépasse aujourd'hui de 4 points de pourcentage son niveau de 2019, d'avant la pandémie. C'est également un record parmi les pays de la zone euro. Les Français apparaissent désormais comme les champions de l'épargne en Europe, à égalité avec les Allemands qui font traditionnellement figure de fourmis. […]

Les économistes s'arrachent les cheveux pour comprendre les raisons de cette « surépargne » , comme la qualifient les experts de la Caisse des dépôts. « Cette tendance s'inscrit dans un contexte marqué par une succession de chocs : pandémie, guerre en Ukraine, tensions au Moyen-Orient, flambée des prix, instabilité politique intérieure, inquiétudes budgétaires, etc. Ces incertitudes nourrissent une épargne durablement élevée » , résume Philippe Crevel, directeur du Cercle de l'épargne. Et, ajoute- t-il, « bien que l'inflation ralentisse, le sentiment des ménages reste marqué par la perte de pouvoir d'achat passée, par la crainte de pertes d'emploi ou de hausses d'impôts ».

Ces deux menaces se déclinent, certes, différemment tout au long de l'échelle socio-économique. Plus encore que les revenus, les capacités d'épargne sont manifestement très hétérogènes. « Tandis que les plus modestes ne peuvent pas épargner, les 20 % les plus aisés épargnent un quart (27 %) de leur revenu disponible net» , constate l'Insee. Et, à l'inverse, les prestations sociales sont d'autant plus élevées, relativement, que les niveaux de vie sont faibles : elles représentent par exemple plus de 53 % des ressources pour le premier décile de revenus.

Source : Le Figaro Économie, JP Robin, lundi 10 novembre 2025

Document 4 : La frugalité des ménages en question

Les réponses apportées par les épargnants à la résurgence d'inflation présentent des traits singuliers en France. En s'inscrivant à 18,5 % au premier semestre 2023, la part du revenu des ménages qui n'est pas consommée a atteint un sommet inédit, hors période de confinement. Les fourmis françaises ont fait preuve d'un accès de frugalité bien plus marqué que leurs homologues européennes : le taux d'épargne des premières dépasse de 2,6 points son niveau atteint en 2019, quand il lui est inférieur de 0,7 point dans le cas de la zone euro (hors France).

Cet écart ne vient pas d'un goût plus prononcé en France pour l'investissement pour le logement, ce qui serait du reste surprenant au regard de la chute de la construction neuve. Le taux d'épargne financière des ménages est supérieur de trois points à son niveau observé en zone euro, alors que ces marques étaient identiques en 2019.

Confrontés à la hausse des prix et donc à la perte de valeur de leur épargne passée qui en résulte, les ménages en France ont en fait cherché, et réussi jusqu'à présent, à préserver la valeur de leur patrimoine financier. Leurs actifs financiers réels dépassent en effet de 1 % leur niveau de fin 2019 quand ceux détenus par l'ensemble des ménages européens lui sont inférieurs de 3,3 %. Leur pouvoir d'achat futur que constitue leur patrimoine financier a ainsi été préservé en France. Et ce comportement ne paraît pas devoir se modifier tant les ménages continuent de voir dans la période actuelle un moment beaucoup plus propice à l'épargne qu'à la réalisation d'achats importants ou à l'investissement immobilier.

Un paradoxe demeure, c'est celui d'un recul plus fort de la consommation en volume alors même que la hausse des prix était plus faible en France qu'en zone euro.

Source : Denis Ferrand, Les Echos, n° 24 076, mardi 31 octobre 2023

Document 5 : Taux d'inflation et taux d'intérêt (directeur et à long terme), en zone euro de 2020 à 2025

Année	Inflation annuelle IPCH (1) en %	Taux directeur de la BCE : opérations principales de refinancement	Taux d'intérêt long (2) (à 10 ans)
2020	0,30%	0%	0,21%
2021	2,60%	0%	0,20%
2022	8,40%	0,5–2,5 % (3)	2,04%
2023	5,40%	2,5–4,5 % (3)	3,27%
2024	2,40%	4,5–3,15%	2,98%
2025	2% (estimation)	3,15–2%	3,40%
Source	Chiffres Eurostat	Banque de France	OCDE (extraction du 5 mars 2025) et Banque de France (estimation 2025)

(1) IPCH : indice des prix à la consommation harmonisé, qui est une mesure de l'inflation comparable entre les pays.
(2) Les taux à long terme sont les taux se référant au rendement des obligations d'État à 10 ans.
(3) Les taux sont passés de 0,5% à 2,5 % au cours de l'année 2022, de 2,5% à 4,5% en 2023.

Document 6 : Les économistes tentent de comprendre la revue monétaire de la BCE

La Banque centrale européenne (BCE) a actualisé le 30 juin dernier sa stratégie monétaire redéfinie en 2021, en souhaitant la rendre plus « énergétique » et « agile » pour réagir face aux chocs d'inflation. Probablement pas plus « accommodante ».

(…) le Conseil a confirmé que les taux directeurs resteront le principal instrument de politique monétaire, à côté donc des instruments « non conventionnels » (opérations de refinancement ciblés à plus long terme, achats d'actifs, taux négatifs, « forward guidance »), afin de proposer « une réponse agile aux nouveaux chocs », en répondant de manière appropriée aux objectifs visés « sous réserve d'une évaluation complète de la proportionnalité ». (…) « Elle souhaite contrôler et limiter l'usage du QE à des situations d'urgence - par opposition aux portefeuilles d'actifs que la banque centrale continuera à détenir de façon structurelle pour assurer un certain niveau de liquidité dans l'Eurosystème, commente Benoît Gérard, stratégiste taux chez Natixis.*

(…) La BCE estime que les chocs et transitions en cours vont rendre l'inflation « potentiellement plus volatile » et que, de ce fait, la politique monétaire devra désormais être plus « agile », la banque centrale devant être prête à agir parfois plus vite avec des cycles de taux pouvant donc être plus courts et plus rapides si la situation économique évolue. « Cela veut dire augmenter et baisser les taux plus souvent, changer la fonction de réaction, tout le contraire de ce qu'avait expliqué Christine Lagarde (…) », s'étonne encore Andrzej Szczepaniak.

(…) Entre chocs géopolitiques, liquidités massives et déglobalisation, peut-être [la BCE] se rend-elle compte d'une évolution de l'économie loin des modèles standards, indépendamment de ce dont elle peut être responsable : dans ce cas, elle doit adopter une méthode pour assurer la transition vers de nouveaux modèles », conclut-il.

L'AGEFI Quotidien, Fabrice Anselmi - Édition de 7h lundi 25 août 2025

* Quantitative easing

ELEMENTS DE CORRIGE

UE5 – Economie contemporaine

Sujet zéro

ELEMENTS DE CORRIGE

Le corrigé est indicatif. Il est à destination des correcteurs.
On ne peut en aucun cas attendre l'ensemble des arguments de la part d'un candidat à l'épreuve d'économie contemporaine qui intervient en fin de première année en milieu scolaire.
Le corrigé envisage de nombreuses pistes de réponses et ce sont les attendus et la grille d'évaluation qui vont guider l'appréciation de la réponse.

PREMIERE PARTIE : ANALYSE D'UN DOSSIER DOCUMENTAIRE (12 points)

Question 1 : Analyser la contribution des différents secteurs d'activité à la valeur ajoutée française à partir du document 1.

Point du programme
Partie 1 – Appréhender les fondements de la science économique

Compétences évaluées

- Repérer la contribution des différents secteurs d'activité à la création de richesse.
- Analyser des problématiques économiques au regard de l'histoire des faits et de la pensée économique.

Attendus
Il est attendu une réponse rédigée et structurée en paragraphes clairement identifiables, avec :

- **Une définition des termes économiques de la question** : la valeur ajoutée et les secteurs d'activité (une seule définition est attendue) ;
- **Le constat : une présentation de l'évolution des différents secteurs** primaire (agriculture), secondaire (industrie et construction), tertiaire (services marchands et non marchands) en fonction des savoirs associés (explicitation des concepts de services marchands et non marchands, de tertiarisation et de désindustrialisation) avec la **mobilisation des données du graphique** (en % et points de %) ;

- Une analyse : la présentation de causes et/ou conséquences (au moins 2 au total) des évolutions identifiées.

La présentation de références à l'histoire économique est à valoriser.
Une phrase conclusive n'est pas exigée.

Définitions
La **valeur ajoutée** représente la richesse créée par les agents économiques dans le cadre de leurs activités productives. Elle correspond à la différence entre la valeur de la production de biens ou services et celle des consommations intermédiaires utilisées pour cette production (achats de biens et services nécessaires).

L'Insee et Colin Clark proposent les définitions d'un secteur d'activité suivantes :
Selon l'Insee, un **secteur d'activité** regroupe des entreprises de fabrication, de commerce ou de service qui ont la même activité principale.
C. Clark, quant à lui, distingue le secteur primaire (ensemble des activités économiques fondées sur l'exploitation d'une ressource naturelle, avant toute transformation (agriculture…)), secondaire (ensemble des activités économiques visant à transformer des matières premières en produits élaborés (industrie, construction) et tertiaire (ensemble des activités économiques visant à fournir des services (par opposition à la production de biens).
Les 2 définitions ne sont pas attendues, toute définition cohérente est acceptée.

Le constat
Évolution de la part des secteurs dans la VA

- Selon le document 1, l'agriculture représentait environ 17 % de la VA en 1949 au début des « 30 glorieuses » et moins de 2 % en 2024 soit une baisse de 15 points de %. On observe donc une baisse importante de la part du secteur primaire dans la VA.
- La part de l'industrie est passée de 28 % à environ 14 % de la VA entre 1949 et 2024. La construction représente quant à elle une part identique autour de 5 % de la VA.

  Ainsi, on constate une baisse conséquente de la contribution du secteur secondaire comprenant l'industrie et la construction.
- Enfin, la part des services dans la VA est passée d'environ 50 % en 1949 de la VA à plus de 75 % aujourd'hui. On constate à la fois une hausse de la part des services marchands proposés (à un prix supérieur à 50 % du coût de production) par les sociétés non financières et les sociétés financières, passant de 35 % environ de la

VA à près de 60 % aujourd'hui mais aussi des services non marchands. Ces services non marchands sont proposés à titre gratuit ou quasi-gratuit (éducation, santé, …) essentiellement par les administrations publiques et dans une moindre mesure les ISBLSM. Ils ont vu leur part dans la VA augmenter de 7 points de % passant de 13 % de la VA en 1949 à plus de 20 % en 2024.

Analyses :

- On a donc assisté à un phénomène de **désindustrialisation.** Il s'agit d'un processus de réduction, d'une part du nombre d'emplois dans le secteur industriel d'un pays et d'autre part de la part de ce secteur dans la richesse produite au sein du pays par rapport aux autres secteurs (primaire et tertiaire).
- Le développement de la part des services non marchands dans la VA s'explique notamment par le développement de l'Etat-providence après la seconde guerre mondiale.
- Plus globalement, l'accroissement de la part des services dans la VA correspond à la **tertiarisation** de l'économie.

*On attend la présentation de **causes et/ou conséquences (au moins 2 au total)** des évolutions identifiées.*

Causes de ces évolutions (désindustrialisation *et* tertiairisation) :

- Le progrès technique dans les secteurs primaire et secondaire source de substitution du capital au travail a entraîné un déversement (Sauvy) des activités et des emplois dans le secteur tertiaire. Le progrès technique dans le secteur industriel a eu pour conséquence une baisse des prix grâce aux gains de productivité obtenus, ce qui a abouti à une moindre valorisation relative de la richesse créée par ce secteur ;
- L'accroissement de la part des dépenses des ménages dans les services à la suite de l'augmentation des revenus conformément à la 3e loi d'Engel, et notamment l'augmentation de la part de la richesse nationale consacrée à la santé et à l'éducation ;
- Une concurrence internationale accrue dans le domaine industriel entrainant une problématique de compétitivité et de nombreuses délocalisations et destruction d'emplois dans l'industrie (sidérurgie, textile, …) ;
- Les stratégies des entreprises qui ont sous-traité de plus en plus certaines activités de services à des entreprises du secteur tertiaire. Ces activités étaient gérées auparavant par les entreprises du secteur secondaire et le sont maintenant par des entreprises du secteur tertiaire qui ont été créées pour répondre aux besoins des entreprises industrielles …

Conséquences de ces évolutions :

- Certaines conséquences positives existent :
  - Une meilleure satisfaction des besoins des consommateurs via les services multiples proposés ;
  - Une moindre pollution nationale car le secteur des services est moins polluant que les activités industrielles traditionnelles (sidérurgie, …) ;
  - L'accès à des produits industriels importés à moindre coût en provenance de pays disposant d'avantages concurrentiels ;
  - un déversement des emplois détruits en raison des gains de productivité dans le secteur secondaire à destination du secteur tertiaire (de nouvelles activités créatrices d'emploi)
- Certaines conséquences négatives existent également :
  - Le déversement des emplois des secteurs primaire et secondaire vers le secteur tertiaire n'est pas aussi important (selon Baumol notamment) ;
  - Le secteur tertiaire crée moins de gains de productivité que le secteur secondaire. Il est ainsi une moindre source de croissance économique (on constate d'ailleurs une baisse de la productivité en France particulièrement ces 10 dernières années) ; Les moindres gains de productivité dans le secteur tertiaire par rapport aux autres secteurs sont cependant contestés par certains économistes.
  - Comme le secteur secondaire crée davantage de richesse (VA) en moyenne par salarié que le secteur tertiaire, les rémunérations y sont en moyenne plus élevées.
  - La désindustrialisation, corollaire de la tertiairisation, rend l'économie française dépendante de nombreux produits industriels et remet en question la souveraineté du pays dans certains domaines stratégiques ;

Question 2 : Expliquer le comportement d'épargne des ménages rançais depuis 2019.

Point du programme
Partie 3 – Identifier les opérations de financement de l'activité économique

Compétences évaluées

- Expliquer les comportements d'épargne et d'investissement.

- Analyser des problématiques économiques au regard de l'histoire des faits et de la pensée économique.

Attendus
Il est attendu une réponse rédigée et structurée en paragraphes clairement identifiables, avec :

- Une **définition des termes économiques** de la question : l'épargne et ses formes (financière et non financière) et les ménages comme secteur institutionnel ;
- Un **constat de l'évolution du taux d'épargne** des ménages depuis 2019, avec la mobilisation des données du graphique du document 2 (% et points de %) ainsi que des documents 3 et 4 ;
- Une **présentation de deux causes (en référence aux motifs et déterminants)** du comportement d'épargne des ménages qui mettra en évidence les motifs et les déterminants de l'épargne, en s'appuyant sur les documents 2 à 5 ainsi que sur les grands faits économiques et au moins un auteur ou une théorie.

Une phrase introductive pourra souligner l'actualité en matière d'épargne.
Une phrase conclusive n'est pas exigée.

Définitions
L'**épargne** correspond à la part du revenu disponible qui n'est pas affectée aux dépenses de consommation finale d'un ménage.
On distingue **l'épargne non financière** qui correspond à la propriété d'actifs corporels ou incorporels sur lesquels s'exercent un droit de propriété (Insee), de **l'épargne financière** qui correspond à l'affectation monétaire du revenu disponible à la thésaurisation et/ou aux placements monétaires et/ou financiers.
On distingue différents motifs d'épargne : précaution, prévoyance, constitution d'un patrimoine (pour soi ou en vue d'une transmission).
Un **ménage,** sous l'angle de la comptabilité nationale, est un des six secteurs institutionnels dont la fonction économique principale est la consommation et/ou la production de biens et/ou services marchands dans le cas des entrepreneurs individuels.

Alors que l'inflation a moins augmenté en France que dans le reste de zone euro, la consommation en volume a reculé plus fortement. En conséquence, la situation de « surépargne » en France interroge.

Constat : l'évolution de l'épargne
Mis en perspective sur plus de 70 ans (document 2), le taux d'épargne des ménages s'élevait à plus de 18 % en 2024, dépassant de 4 points son niveau de 2019 (document 3), soit un taux équivalent à celui de 1979 (18,6 %). Il a

connu en outre une hausse plus marquée que dans les autres pays de la zone euro (document 4).

Le taux d'épargne actuel retrouve un niveau proche de celui de la fin des « Trente glorieuses » alors que, depuis les années 1990, il s'établissait autour d'une moyenne de 15 % du revenu disponible.

Les mises en perspective de l'épargne sur plus de 70 ans seront à valoriser mais un candidat qui ne le ferait pas ne doit pas être sanctionné.

Quant à l'épargne financière elle est à son plus haut niveau sur les quatre dernières années, soit environ 9 % en 2024 avec un sommet à plus de 10 % en 2020. L'épargne financière a donc contribué plus fortement à l'augmentation du taux d'épargne ces dernières années en progressant de plus de 5 points entre 2019 et 2024 (de 4 % à 9 %) alors que l'épargne non financière a moins progressé sur la même période. Comparé au reste de l'UE l'épargne financière des ménages français est supérieure de 3,3 % (document 4).

Analyse/explication

Les causes du comportement des ménages (motifs et déterminants) : Deux causes sont attendues avec au moins une référence théorique

- **Un contexte durablement incertain favorisant une épargne de précaution**

Depuis 5 ans, l'environnement mondial et national a été marqué par une succession de chocs exogènes sanitaire et géopolitique ainsi que par une instabilité politique en France (document 3). Cette instabilité systémique crée un climat caractérisé par l'incertitude. Comme le soulignait JM Keynes (1936), l'incertitude représente des situations dans lesquelles « nous ne savons pas », des situations ou l'incertitude n'est pas mesurable. Ce climat crée un choc de confiance. Elle se caractérise chez les ménages par la crainte du chômage en accentuant l'épargne de précaution.

- L'anticipation d'une hausse des impôts.

En effet, entre 2015 et 2025, la dette publique a fortement progressé en France, atteignant en 2025 plus de 110 % du PIB.

Ce contexte peut expliquer le niveau durablement élevé de l'épargne des ménages en France.

- **Le maintien de la valeur de l'épargne financière suite aux tensions inflationnistes entre 2022 et 2024**

Selon le document 4, les ménages français ont augmenté leur taux d'épargne financière dans un contexte de forte inflation afin de préserver la valeur de leur patrimoine financier conformément à l'effet d'encaisses réelles de Pigou.

En outre, les ménages français ont privilégié l'épargne financière face aux difficultés d'investir dans l'immobilier (hausse des prix et hausse des taux d'intérêt).

- **La hausse des taux d'intérêt**

La remontée des taux d'intérêt entre 2022 et 2024 (document 5) incite les ménages à augmenter leur épargne financière et donc à réduire leur consommation en la reportant dans le temps. Dans une approche néoclassique, le taux d'intérêt correspond à la rémunération de l'épargne. Cette dernière est une fonction croissante du taux d'intérêt.

- **Un taux d'épargne conditionné par le niveau de revenu et le cycle de vie**

Le niveau des revenus détermine la capacité d'épargner selon la loi psychologique fondamentale de Keynes. Ainsi, les premiers déciles ne disposent d'aucune capacité d'épargne alors que le taux d'épargne s'établit à 27 % selon l'INSEE pour les deux derniers déciles (document 3).
De plus, conformément à la théorie du cycle de vie de Modigliani, selon les âges de la vie, les agents ne disposent pas de la même capacité d'épargne. En début de vie active, ils empruntent, en particulier pour se constituer un patrimoine puis, avec l'augmentation des revenus, ils ont la capacité d'épargner pour désépargner en fin de vie avec la baisse de leur revenu.

Pour conclure, l'augmentation de plus de trois points du taux d'épargne des ménages depuis 2019 correspond à une épargne de précaution dans un contexte de forte incertitude, qui caractérise un manque de confiance des ménages français et se traduit par des anticipations de perte de pouvoir d'achat malgré le ralentissement récent de l'inflation.
Elle s'explique par différents déterminants (inflation en 2022/2023 et hausse des taux d'intérêt entre 2022 et 2024 notamment).

Toute réponse pertinente et cohérente comportant 2 explications (causes) avec au moins une référence théorique sera acceptée et valorisée.

Question 3 – Analyser l'évolution de la politique monétaire dans le cadre européen depuis 2020

Points du programme :
Partie 5 – Analyser la régulation publique
5.2. - Caractériser des politiques économiques et leurs impacts
5.3. Analyser des politiques économiques conjoncturelles et structurelles dans un cadre européen

Compétences évaluées :

- Caractériser une politique économique dans une situation donnée.
- Apprécier les enjeux d'une politique économique (ou d'une décision) donnée
- Identifier les enjeux et les différents outils de la politique monétaire dans le cadre de l'Union Économique et Monétaire (UEM).

Attendus

Il est attendu une réponse rédigée et structurée en paragraphe clairement identifiables, avec :

- **Une définition des termes économiques de la question** : la définition de la politique monétaire et la présentation du cadre européen (UEM/BCE)
- **Une présentation des 3 étapes de la politique monétaire** en fonction de l'évolution de la conjoncture **avec les outils mobilisés par la BCE (taux directeur et QE),** en appui des documents 5 et 6
- **La présentation des effets attendus et des limites (au moins une)** des politiques mises en œuvre

Une phrase conclusive n'est pas exigée.

Définitions

La **politique monétaire** désigne l'ensemble des décisions prises par les autorités monétaires afin d'agir sur l'offre de monnaie pour remplir un objectif fixé (carré magique de Kaldor : croissance, chômage, inflation et balance extérieure).

Au sein de la zone euro, elle est menée par la **Banque Centrale Européenne** avec des décisions visant à réguler la quantité de monnaie et les conditions de financement dans la zone euro afin d'assurer la stabilité des prix, définie comme une inflation proche mais inférieure à 2 % à moyen terme.

L'objectif principal de la BCE est la stabilité des prix, son objectif secondaire le soutien aux politiques économiques générales (article 127 du traité sur le fonctionnement du l'Union Européenne-TFUE).

Depuis 2020, la politique monétaire européenne a connu une **évolution marquée**, passant d'une politique très accommodante (**politique de relance ou expansionniste**) à une politique restrictive **(politique de rigueur)**, avant d'entrer dans une phase d'**ajustement plus agile**, en réponse à des chocs économiques et inflationnistes successifs (pandémie, tensions géopolitiques, chocs énergétiques).

- Une politique monétaire accommodante en 2020–2021

D'après le document 5, entre 2020 et 2021, la BCE maintient son taux directeur des opérations principales de refinancement à 0 % (document 5).
Dans le même temps, l'inflation, mesurée par l'IPCH, reste faible en 2020 (0,3 %) avant d'augmenter modérément en 2021 (2,6 %), ce qui reste compatible avec l'objectif de stabilité des prix (document 5).
C'est une politique monétaire accommodante au sens de Keynes qui vise à stimuler l'activité économique en maintenant des taux d'intérêt très bas, afin de favoriser le crédit, l'investissement et la consommation. Les taux d'intérêt à long terme, proches de 0,2 %, traduisent des conditions de financement exceptionnellement favorables (document 5).
En effet des taux directeurs bas :

- réduisent le coût du refinancement des banques auprès de la BCE,
- incitent les banques à accorder davantage de crédits,
- soutiennent la demande globale.

En parallèle de l'utilisation des taux d'intérêt directeurs (instruments conventionnels de la politique monétaire), la BCE a mis en place des mesures non conventionnelles comme le quantitative easing (ou assouplissement quantitatif) jusqu'en 2022 (programmes d'achat d'actifs essentiellement publics par la BCE pour injecter de la liquidité) qui a fait baisser les taux d'intérêt à moyen et long terme avec les mêmes conséquences positives sur le soutien à l'offre de prêt des banques et ainsi à la demande globale.

Cette orientation s'inscrit dans le contexte de crise économique liée à la pandémie, nécessitant un soutien massif à l'économie. Cependant, cette politique monétaire de relance peut être à l'origine de certains risques (inflation monétaire, création monétaire à l'origine de bulles spéculatives, augmentation de la taille des bilans des banques centrales…).

- Un tournant restrictif face au retour brutal de l'inflation (2022–2023)

Le document 5 montre une forte hausse de l'inflation, jusqu'à 8,4 % en 2022, puis 5,4 % en 2023, bien au-delà de la cible de 2 % (document 5).
En réaction, la BCE relève rapidement ses taux directeurs, qui passent progressivement :

- de 0 % en 2021
- jusqu'à 2,5 % en 2022,
- puis jusqu'à 4,5 % en 2023 (document 5).

Parallèlement, les taux d'intérêt à long terme augmentent fortement, atteignant 3,27 % en 2023, ce qui reflète un durcissement général des conditions financières (document 5).

C'est une politique monétaire restrictive qui vise à freiner l'inflation en augmentant les taux d'intérêt, ce qui renchérit le crédit et ralentit la demande.

- La hausse des taux directeurs réduit la création monétaire par le crédit,
- Freine la demande,
- Contribue à la désinflation.

Cette phase marque un changement profond de stratégie, rompant avec plus d'une décennie de politique très accommodante. Le retour de l'inflation a également conduit la BCE à mettre un terme au « Quantitative Easing » en juin 2022 puis à engager une réduction du stock d'actifs détenus (resserrement quantitatif).

Cette orientation est bien cohérente avec la montée de l'inflation. Cependant elle a pu entraîner de nouveaux risques en pesant sur la demande et la croissance économique.

- Vers une politique monétaire plus « agile » et ajustée depuis 2024

Le document 5 indique un reflux de l'inflation à 2,4 % en 2024, puis une estimation à 2 % en 2025, proche de l'objectif de la BCE (document 5).
En conséquence, les taux directeurs commencent à être légèrement abaissés, passant de 4,5 % à 2 % (estimation) en 2025 (document 5).
Le document 6 explique que la BCE a actualisé sa stratégie monétaire afin de la rendre plus « agile », face à une inflation désormais jugée plus volatile (document 6).
La BCE confirme :

- Le rôle central des taux directeurs comme principal instrument,
- Le maintien des instruments non conventionnels (Quantitative Easing), mais avec un usage plus encadré et proportionné (document 6).

Le document 6 souligne que la BCE souhaite désormais limiter ces instruments aux situations d'urgence, tout en acceptant des cycles de taux plus courts et plus fréquents, afin de mieux réagir aux chocs économiques (document 6).

DEUXIEME PARTIE : QUESTION PROBLEMATISEE (8 points)

Points et compétences du programme

Partie 7 – Identifier les effets et les enjeux de la mondialisation des économies
- 7.1 Apprécier les transformations du commerce mondial
- 7.2 Analyser les politiques commerciales et d'attractivité
- 7.3 Comprendre la gouvernance mondiale et ses limites

INTRODUCTION

Attendus de l'introduction :

- Une accroche du sujet
- Une définition précise des termes du sujet.
- A minima la reprise de l'intitulé du sujet à titre de problématique

L'annonce du plan est présente.

Accroches possibles du sujet

- A partir de faits historiques : la crise de 1929 et le retour des politiques protectionnistes des années 1930, qui a abouti à une chute du commerce international des deux tiers entre 1929 et 1932.
- A partir de faits d'actualité : le retour du protectionnisme américain (les USA étant le deuxième pays exportateur de marchandises derrière la Chine en 2024, cela influe nécessairement sur la dynamique de la mondialisation et s'inscrit à contre-courant du processus initié par le GATT à partir de 1947 puis par l'OMC à partir de 1995).

Explicitation des termes du sujet

Le **protectionnisme** est une politique (doctrine) économique qui a pour but de protéger la nation et les entreprises nationales de la concurrence étrangère. On distingue traditionnellement le **protectionnisme tarifaire** (droits de douane), **non tarifaire** (contingentement ou quotas, restrictions volontaires des exportations, barrières réglementaires, techniques, sanitaires, administratives, subventions, dumping…).

La référence au protectionnisme monétaire n'est pas attendue (hors programme).

Problématique

Reprise de la question ou autres questions annexes :

- Quels sont les inconvénients et les avantages du protectionnisme ?
- Quelles sont les conséquences économiques, sociales et environnementales du protectionnisme ?

- Le protectionnisme peut-il permettre d'améliorer la situation économique et sociale d'un pays ?

Toute problématique cohérente avec le sujet sera acceptée.

Annonce du plan
Proposition de plan n°1 :
I – Les raisons de craindre le retour du protectionnisme (du fait de ses effets sur les consommateurs, sur la croissance économique, sur la compétitivité des entreprises, sur la mondialisation…)
II – Les raisons d'apprécier le retour du protectionnisme (du fait de ses effets en matière d'emploi et de croissance économique, d'équilibre extérieur, de développement durable, de souveraineté, sur la mondialisation…)

Proposition de plan n°2
I – Les effets négatifs du retour du protectionnisme (qu'il repose sur des mesures tarifaires ou non tarifaires) …
II –… qui ne sont pas compensés par ses effets positifs

Proposition de plan n°3
I – Le retour du protectionnisme fragilise la mondialisation actuelle
II - …. Mais peut permettre de surmonter les limites du libre-échange en impulsant une nouvelle dynamique de mondialisation

DEVELOPPEMENT

Structurer la réponse de façon pertinente :

- Le développement est structuré en 2 ou 3 parties pertinentes par rapport à la problématique et équilibrées.
- Chaque partie comporte entre 2 et 3 sous-parties.
- Le plan est apparent sous forme de titres. Il existe des transitions servant de fil conducteur entre les parties (les transitions entre les sous-parties ne sont pas attendues).

Argumenter en mobilisant le contexte, les compétences et connaissances :

Le niveau 4 est atteint si chaque sous-partie comporte au moins un argument : il y a au moins une théorie ou un outil ou un mécanisme explicité, et étayé d'un exemple par sous-partie.

4 arguments étayés suffisent (un par sous-partie).

- Chaque sous-partie comporte au moins un argument construit à partir des savoirs (il y a au moins une théorie/outil/ mécanisme explicité et étayé d'un exemple par sous-partie).

- Le vocabulaire est précis.
- L'argumentation est fluide et démonstrative.
- La référence pertinente aux théories sera valorisée.

Les arguments possibles

❖ **Les raisons de craindre le retour du protectionnisme**

Idées (outils, mécanismes) :

- Survenue de crises qui s'accompagnent souvent d'une contraction du commerce mondial.
- Les conséquences négatives du protectionnisme sur la croissance économique, l'emploi, le bien-être et les inégalités entre nations (surcoût supporté par le consommateur national, moindre incitation à innover pour les producteurs nationaux, risques de guerre commerciale entre Etats) // les avantages attendus du libre-échange sur la croissance économique, pour les consommateurs (exploitation des avantages comparatifs des pays).
- La remise en cause du multilatéralisme construit depuis 1945 autour du GATT puis de l'OMC, la régionalisation des échanges qui s'accroît.
- Une nouvelle organisation de échanges autour de blocs « amis » échangeant entre eux (polarisation des échanges) ce qui se traduira par une moindre efficacité économique (augmentation des coûts des produits) et des risques pour les pays les plus pauvres d'être écartés des échanges : remise en cause du multilatéralisme, nouvelle fragmentation des échanges…
- Risque d'escalade (mesures de rétorsion) fragilisant l'économie mondiale.

Références théoriques :

- Avantages du libre-échange : Théories des avantages absolus (A. Smith), théorie des avantages comparatifs (D. Ricardo), théorie HOS.
- Protectionnisme entraînant une baisse de la diversité des produits face à la demande de différence (Lassudrie-Duchêne).
- Impact négatif du protectionnisme sur l'innovation et rôle de l'innovation sur la croissance : théories de la croissance (Solow, Schumpeter).

Illustrations :

- La crise de 1929 et le retour du protectionnisme (tarifs Hawley-Smoot) qui ont aggravé la situation économique des pays, les crises récentes (crise du Covid, tensions géopolitiques récentes).

- Exemple du protectionnisme monétaire* de la Chine depuis les années 2000 et conséquences pour le reste du monde (délocalisations, impact sur les moins qualifiés…).
- Protectionnisme (fin de la baisse des droits de douane, protectionnisme non tarifaire) et ralentissement de la mondialisation : croissance du commerce international proche de celle de la production mondiale depuis 2012, traduisant un ralentissement de la mondialisation dès cette date.
- Mesures protectionnistes américaines depuis 2025 (*liberation day* en avril 2025), guerre commerciale entre les USA et le reste du monde (Chine, Europe, Canada, Amérique latine…) et leurs conséquences pour les pays exportateurs.
- Remise en cause du multilatéralisme (OMC fragilisé comme le montre les dernières conférences) et multiplication des accords régionaux (UE-Mercosur, projet UE-Inde…).

❖ **Les raisons d'apprécier le retour du protectionnisme**

<u>Idées (outils, mécanismes) :</u>

- Un moyen de soutenir et maintenir l'emploi national (notamment pour les salariés les moins qualifiés), de donner du temps aux entreprises pour se restructurer (entreprises vieillissantes) et aux industries naissantes d'atteindre une taille critique. Moyen aussi d'améliorer le solde extérieur d'un pays.
- Un moyen pour les Etats d'accroître leurs recettes et de financer ainsi des dépenses structurelles (politique industrielle, politiques d'attractivité et de compétitivité…).
- Un moyen de faire face au protectionnisme monétaire et à la concurrence déloyale qui en découle.
- Un moyen de limiter les effets négatifs du libre-échange : conséquences sociales et environnementales néfastes (moyen de se protéger contre les importations de produits polluants ou ayant utilisé un processus de production polluant, en lien avec les politiques de développement durable), problème de la répartition des dividendes du commerce mondial aux dépens des pays les moins avancés, risques de dumping fiscal, social et/ou environnemental.
- Une nécessité pour les firmes multinationales de repenser leur DIPP qui pourra favoriser les pays d'origine (relocalisation, réindustrialisation…), une nécessité de repenser la régulation mondiale et le rôle de l'OMC.

Références théoriques :

- F. List et la théorie du protectionnisme éducateur, N. Kaldor et la théorie des industries vieillissantes.

- Théories néomarxistes (S. Amin, A. Emmanuel) sur l'échange inégal (détérioration des termes de l'échange défavorables aux pays en développement).
- Nouvelles théories du commerce international de P. Krugman qui justifient certaines mesures protectionnistes du fait de l'existence d'imperfections de marché et de rendements croissants (théorie de la politique commerciale stratégique, Krugman, Brander et Spencer).

Illustrations :

- Protectionnisme mis en œuvre par la politique agricole commune (PAC) dès l'origine du projet européen (traités de Rome, 1957) qui a permis la modernisation du secteur agricole et la souveraineté alimentaire.
- Protectionnisme mis en œuvre par la Chine qui lui a permis de bâtir un modèle de croissance tiré par les exportations tout en montant progressivement en gamme (subventions étatiques, obligation pour les capitaux étrangers de s'associer à des capitaux chinois, ce qui a favorisé les transferts de technologie et la montée en puissance de la Chine, aujourd'hui deuxième puissance économique derrière les USA).
- Formes de protectionnisme admises par l'OMC : mesures anti-dumping et anti-subventions, mesures de sauvegarde…
- Mise en place d'une taxe écologique de l'UE, d'une taxe sur les petits colis à compter de l'été 2026…
- Réglementations européennes pour lutter contre les pratiques anticoncurrentielles des géants du numérique (Digital Market Act), pour lutter contre les contenus illicites et préserver un équilibre favorable à l'innovation (règlement sur les services numériques, DSA), pour garantir que le développement et l'utilisations des produits et productions de l'IA respectent les droits fondamentaux et les valeurs européennes (AI Act)

CONCLUSION

Synthétiser les arguments pour conclure.

Il est attendu une synthèse des arguments permettant de répondre à la problématique.

PROPOSITION DE GRILLE D'EVALUATION

La qualité rédactionnelle (orthographe, grammaire et syntaxe) est à prendre en compte pour la modulation des points au sein d'un niveau.

PARTIE 1 : ANALYSE D'UN DOSSIER DOCUMENTAIRE					
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Points du candidat
1 - Analyser la contribution des différents secteurs économiques à la valeur ajoutée française à partir du document 1.	0-0,5	1-3	3.5-5	5.5-7	
2 - Expliquer le comportement d'épargne des ménages français.	0-0,5	1-3.5	4-6	6.5-8	
3 - Analyser l'évolution de la politique monétaire dans le cadre européen depuis 2020.	0-0,5	1-4	4.5-7	7.5-9	
TOTAL Partie 1				24 points	
PARTIE 2 : QUESTION PROBLEMATISEE **Faut-il craindre le retour du protectionnisme ?**					
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Points du candidat
Introduction	0	0,5-1	1,5-2	2,5-3	

Développement : structure pertinente	0	0,5-1	1,5	2	
Développement : contenu	0-2,5	3-5	5,5-8	8,5-10	
Conclusion	0	0	0,5	1	
TOTAL Partie 2				16 points	
TOTAL 1 + 2				40 points	

	Niveau 1	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Niveau 4**

Q1. Analyser la contribution des différents secteurs d'activité à la valeur ajoutée française à partir du document 1.	Absence de contenus OU Contenus non pertinents **[0 - 0,5]**	Définitions absentes ou incomplètes ou en partie erronées. Description simple des principales évolutions, sans apports de savoirs. OU Un constat très partiel des évolutions avec un début d'analyse. La réponse n'est pas bien structurée. **[1 - 3]**	Définition correcte de la VA a minima. Exposition des principales évolutions en mobilisant des données du graphique. Apports partiels sur les principaux phénomènes observés (désindustrialisation, etc.). Deux éléments (causes et/ou conséquences) sont identifiés mais insuffisamment développés. La réponse est structurée en paragraphes clairement identifiables. **[3.5- 5]**	Définitions correctes (VA et secteurs d'activité ou économique). Exposition des principales évolutions en mobilisant des données du graphique. Apports sur les principaux phénomènes observés (désindustrialisation, etc.). Présentation des principales causes et/ou conséquences (au moins 2). Les références à l'histoire économique seront valorisées. La réponse est bien structurée. **[5.5- 7]**
Q2. Expliquer le comportement d'épargne des ménages français depuis 2019.	Absence de contenus OU Contenus non pertinents OU Simple paraphrase	Définition de l'épargne absente ou superficielle. La réponse s'appuie essentiellement sur le corpus documentaire sans analyse OU apport personnel. La réponse n'est pas bien structurée.	La notion d'épargne est définie a minima. Constat de l'évolution de l'épargne, en référence aux documents. Identification des principales causes sans développement. OU	Les notions d'épargne et de ménages sont définies. Constats de l'évolution de l'épargne, de l'épargne financière et non financière, en référence aux documents. Explicitation d'au moins 2 causes (motifs et référence aux déterminants).

	des documents **[0 - 0,5]**	**[1 - 3,5]**	Explicitation d'une cause. La réponse est structurée. **[4- 6]**	Une référence théorique au moins est exigée. La réponse est structurée. **[6,5- 8]**
Q3. Analyser l'évolution de la politique monétaire dans le cadre européen depuis 2020	Absence de contenus OU Contenus non pertinents OU Simple paraphrase des documents **[0 - 0,5]**	Définition de la politique monétaire absente ou incomplète. La réponse s'appuie essentiellement sur le corpus documentaire. Les différentes phases de la politique monétaire ne sont pas ou mal repérées. Quelques mécanismes sont explicités. La réponse n'est pas bien structurée. **[1 - 4]**	La politique monétaire est définie, en référence à la BCE. La présentation d'au moins deux phases de la politique monétaire est rélisée. OU L'ensemble des outils et des effets de la politique monétaire sont présents, mais une référence très partielle au contexte économique. La réponse est structurée. **[4.5- 7]**	La politique monétaire est définie, en référence au cadre européen. La présentation des 3 phases de la politique monétaire est faite. La présentation des principaux outils (taux directeur, QE). Présentation des effets attendus. La présentation d'au moins une limite de ces politiques sera valorisée. La référence à une théorie sera valorisée. La réponse est structurée. **[7,5- 9]**

PARTIE 2 : QUESTION PROBLEMATISEE				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Introduction	Absence d'introduction OU Contenus non pertinents	Absence d'accroche ou non pertinente. Les termes du sujet sont insuffisamment définis. L'intitulé du sujet peut être repris à titre de problématique. L'annonce du plan est présente.	Une accroche non pertinente, maladroite. Les termes du sujet sont bien définis, L'intitulé du sujet est repris en problématique. L'annonce du plan est présente. OU Une accroche pertinente. Les termes du sujet sont insuffisamment définis. L'intitulé du sujet est repris en problématique. L'annonce du plan est présente.	L'accroche est pertinente. Les termes du sujet sont bien définis. L'intitulé du sujet est repris en problématique a minima. L'annonce du plan est présente.
Développement : structure pertinente	Absence de structure.	Le développement est structuré en 2 ou 3 parties pertinentes par rapport à la problématique mais il n'y a pas de sous-parties. OU Le développement est structuré en parties et sous-parties de façon non pertinente.	Le développement est structuré en 2 ou 3 parties pertinentes par rapport à la problématique. Le plan n'est pas suffisamment équilibré OU il n'y a pas de fil directeur. Chaque partie comporte entre 2 et 3 sous-parties. Le plan est apparent sous forme de titres.	Le développement est structuré en 2 ou 3 parties pertinentes par rapport à la problématique et équilibrées. Chaque partie comporte entre 2 et 3 sous-parties. Le plan (partie et sous-partie) est apparent sous forme de titres. Il existe une transition servant de fil conducteur entre les parties.
Développement (contenu)	Absence de contenus OU l'ensemble des contenus est non pertinent.	Début de raisonnement au contenu limité. OU mobilisation de savoirs sans les relier au sujet	Des savoirs présents mais pas toujours suffisamment expliqués ou illustrés ou rattachés au sujet	Chaque sous-partie comporte au moins un argument construit à partir des savoirs (Il y a au moins une théorie/outil/ mécanisme explicité et étayé d'un exemple par sous-partie). Le vocabulaire est précis. L'argumentation est fluide et démonstrative.
Conclusion	Absence de conclusion	Présence d'un paragraphe ne reprenant pas les arguments du développement.	Une synthèse incomplète des arguments.	Une synthèse des arguments permettant de répondre à la problématique.

UE 6 – FINANCE D'ENTREPRISE

GUIDE PEDAGOGIQUE

1. Le référentiel

1.1. Le nouveau programme : sa finalité

L'unité d'enseignement DCG 6 – Finance d'entreprise occupe une place centrale dans la formation au Diplôme de Comptabilité et de Gestion, car elle développe les compétences nécessaires à la compréhension, l'analyse et la décision financière au sein de l'entreprise. Elle vise à doter l'étudiant d'une démarche structurée de diagnostic et de pilotage financier, en intégrant les enjeux contemporains liés à la durabilité, à la responsabilité sociétale et à la performance extra-financière.

Le programme a pour ambition de former des futurs professionnels capables de :

- Analyser et interpréter des données financières et extra-financières afin d'évaluer la situation globale d'une organisation ;
- Diagnostiquer la performance d'une entreprise en tenant compte à la fois de sa rentabilité, de sa structure financière et de ses engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance (critères ESG) ;
- Concevoir et justifier des décisions d'investissement, de financement et de gestion de trésorerie adaptées aux objectifs économiques et durables de l'organisation ;
- Communiquer efficacement les résultats de leurs analyses à travers un raisonnement argumenté et structuré.

Ainsi, cette UE développe des compétences transversales qui relient les champs de la comptabilité, de l'économie et de la gestion stratégique, tout en ouvrant la voie à une compréhension systémique de l'entreprise dans son environnement global.

Le nouveau référentiel 2025 marque une évolution. Sans renoncer à la rigueur technique et à la précision propres à la discipline, il oriente davantage la formation vers l'analyse, le raisonnement financier et la prise de décision argumentée. L'objectif n'est plus seulement de maîtriser des techniques de calcul, mais de comprendre les mécanismes financiers dans leur dynamique, d'en interpréter les résultats et d'en évaluer les implications pour la performance de l'entreprise.

Les principales évolutions concernent à la fois le contenu et la philosophie d'apprentissage :

- Un renforcement du diagnostic et de l'interprétation : la démarche d'analyse est approfondie, avec une attention accrue portée à la compréhension des équilibres économiques, à la lecture des tendances pluriannuelles et à la mise en perspective sectorielle. L'analyse s'étend désormais à la dimension extra-financière, mais toujours au service du raisonnement global sur la situation de l'entreprise.
- Une simplification des traitements techniques : plusieurs aspects purement opérationnels ont été retirés (construction du bilan financier, retraitement des EENE, élaboration complète du tableau de flux de trésorerie). Cette évolution traduit la volonté de privilégier la lecture critique des états financiers et l'interprétation des flux, plutôt que leur élaboration manuelle.
- Une approche plus dynamique des flux financiers : le diagnostic repose davantage sur l'analyse de tableaux de flux pluriannuels ou comparatifs, permettant de comprendre la trajectoire de l'entreprise dans le temps, plutôt que sur une photographie isolée d'un exercice.
- Une articulation renforcée entre les quatre volets du programme : le diagnostic (Partie 1) sert de socle à la réflexion sur les politiques d'investissement, de financement et de trésorerie, dans une logique intégrée de décision financière.
- Une prise en compte contextualisée des enjeux de durabilité et d'environnement économique : ces éléments complètent désormais la réflexion sur la création de valeur et la performance, sans se substituer à l'analyse financière fondamentale.

En somme, le référentiel 2025 recentre la finance d'entreprise sur ses finalités analytiques et décisionnelles : comprendre, interpréter et argumenter. L'enjeu pour l'étudiant n'est plus seulement de produire des calculs exacts, mais de formuler un diagnostic pertinent, de relier les indicateurs, et de proposer des pistes d'action cohérentes.

C'est pourquoi, l'enseignement de la finance d'entreprise dans ce cadre renouvelé vise à :

- Développer une capacité d'analyse globale fondée sur la lecture, la comparaison et la synthèse des informations financières et économiques ;
- Renforcer la maîtrise du raisonnement financier, l'interprétation des équilibres et la compréhension des logiques de décision ;

- Inciter à une lecture dynamique de la performance, fondée sur plusieurs exercices, afin de replacer les résultats dans une perspective d'évolution et de durabilité ;
- Encourager une approche critique et argumentée des choix d'investissement, de financement ou de gestion de trésorerie ;
- Sensibiliser, de manière mesurée, aux enjeux contemporains de responsabilité et de durabilité, qui enrichissent le diagnostic global de l'entreprise.
- Donner du sens aux savoirs : assurer la cohérence des connaissances avec la pratique professionnelle dans le respect du référentiel d'activités professionnelles élaboré par le CNOEC.

Favoriser l'acquisition de compétences professionnelles cœur de métier.

1.2. Synthèse des évolutions 2025 vs 2018

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Attendus	Cadrage
Partie 1 – Diagnostiquer la situation financière et extra-financière à partir des comptes sociaux (62 heures)			
1.1 Mettre en œuvre une démarche de diagnostic financier et extra-financier (4 heures)			
Comprendre les grands enjeux de l'environnement économique qui affectent la très petite entreprise (TPE) et la petite et moyenne entreprise (PME) aussi bien au niveau national qu'international : - Expliciter le caractère multidimensionnel du diagnostic d'entreprise ; - Interpréter les états financiers dans l'espace et le temps ; - Identifier les parties prenantes du diagnostic financier et extra-financier ; - Discuter de l'intérêt et des limites de l'information financière et extra- financière.	Définition du diagnostic financier et extra- financier d'une entreprise Définition et articulation des états financiers : bilan, compte de résultat et annexe Comparaison dans le temps Comparaison des données de l'entreprise à celles de son secteur Intérêts et limites des informations fournies	Le candidat doit : - Comprendre la logique de construction et l'articulation des différents états financiers (bilan, compte de résultat, annexe) et savoir les interpréter dans le temps et dans l'espace (comparaison sectorielle et pluriannuelle) ; - Identifier les informations pertinentes issues des états financiers et des sources extra-financières pour établir un diagnostic complet et pertinent ; - Mettre en évidence la complémentarité entre données financières et extra-financières, notamment dans une optique de performance durable (critères ESG) ; - Situer le diagnostic dans le contexte économique, social et réglementaire de l'entreprise	Le candidat n'a pas à élaborer d'états financiers : il analyse et interprète les documents fournis (bilan avant répartition du résultat, compte de résultat, annexe) ; Les informations extra-financières sont directement fournies ; Le candidat doit être capable de situer le diagnostic dans son environnement économique, mais sans mobiliser d'outils d'analyse macroéconomique ; L'objectif est de maîtriser la démarche de diagnostic : identifier les sources d'information, comprendre leur complémentarité et formuler une première lecture critique des

		(environnement, opportunités, risques) ; - Comprendre les enjeux et les limites de l'information financière et extra-financière, ainsi que leurs impacts sur la prise de décision	forces, faiblesses, opportunités et risques de l'organisation.
1.2 Analyser l'activité (12 heures)			
Identifier les points forts et les points faibles de l'organisation en termes d'activité : - Analyser l'activité de l'entreprise pour apprécier sa croissance et mesurer son aptitude à dégager des profits avec la prise en compte des enjeux de durabilité ; - Déterminer les différents soldes intermédiaires de gestion (SIG) ; - Justifier les retraitements du tableau des soldes intermédiaires de gestion ; - Commenter et interpréter les différents soldes intermédiaires de gestion ; - Déterminer la capacité d'autofinancement (CAF) selon les méthodes additive et soustractive ; - Commenter et interpréter la capacité d'autofinancement.	Les soldes intermédiaires de gestion : présentation et retraitements ; La valeur ajoutée : signification et répartition ; La capacité d'autofinancement.	Le candidat doit : - Identifier les éléments clés permettant d'évaluer la performance de l'activité de l'entreprise (volume, chiffre d'affaires, marges, structure de coûts) ; - Analyser la dynamique de l'activité en la situant dans le temps et dans son environnement (comparaisons sectorielles, conjoncturelles ou internes) ; - Calculer et interpréter les soldes intermédiaires de gestion (SIG) afin d'apprécier la création de valeur et la répartition de celle-ci entre les acteurs économiques ; - Déterminer la capacité d'autofinancement (CAF) selon les méthodes additive et soustractive, et en commenter l'évolution ; - Identifier et justifier les retraitements nécessaires (crédit-bail,	Le candidat n'a pas à produire les états comptables : il exploite les données du compte de résultat et les informations sectorielles ou contextuelles mises à disposition pour apprécier la performance de l'activité ; Les retraitements attendus sont strictement limités à ceux précisés dans le référentiel : - le crédit-bail, - le personnel intérimaire, - la participation des salariés. Aucun autre retraitement (par exemple la subvention) n'est attendu ; L'analyse est descriptive et interprétative : elle vise à dégager les tendances, points forts et points faibles de l'activité, sans dimension prévisionnelle ni budgétaire ;

		personnel intérimaire, participation des salariés) pour obtenir une image plus fidèle de la performance ; Relier les constats issus de l'analyse à la rentabilité et à la durabilité de l'entreprise (prise en compte des enjeux économiques, sociaux et environnementaux)	La prise en compte des enjeux de durabilité s'effectue à travers une lecture qualitative des informations fournies (répartition de la valeur ajoutée, impact social, politique environnementale), sans calculs extra-financiers.
1.3 Appréhender la rentabilité et les risques (10 heures)			
Identifier les points forts et les points faibles de l'organisation en termes de rentabilité et de risque - Mesurer les différents indicateurs de rentabilité économique et financière et les indicateurs de risque à long et à court terme ; - Différencier charges variables et charges fixes ; - Calculer et distinguer la rentabilité économique de la rentabilité financière ; - Mettre en évidence l'effet de levier ; - Analyser la rentabilité d'une activité ou d'une entreprise, dans une situation donnée ; - Caractériser la problématique rentabilité- risque liée à l'endettement - Calculer et distinguer la solvabilité, l'autonomie financière et la liquidité	Le compte de résultat différentiel, les charges variables, les charges fixes La rentabilité économique Les indicateurs du risque d'exploitation (seuil de rentabilité et point mort d'exploitation, marge et indice de sécurité d'exploitation, levier opérationnel ou d'exploitation) La rentabilité financière L'effet de levier financier La solvabilité L'autonomie financière (ratio d'endettement) La liquidité générale, la liquidité réduite et la liquidité immédiate	Savoir lire et établir un compte de résultat différentiel, en distinguant charges variables et charges fixes ; Maîtriser le calcul, l'interprétation et l'utilisation des indicateurs de rentabilité économique, de rentabilité financière, ainsi que des principaux ratios liés au risque d'exploitation à court et long terme (seuil de rentabilité, point mort, marge de sécurité, levier opérationnel) ; Être capable d'analyser la rentabilité d'une activité ou d'une entreprise dans une situation donnée, en mettant en évidence l'effet de levier ; Expliquer la problématique rentabilité-risque en lien avec la structure d'endettement, en	Les activités doivent partir de situations réelles et appliquées : lecture de comptes de résultat, bilans, tableaux de flux pour réaliser des diagnostics et exploiter les indicateurs ; Enfin, la synthèse intègre, quand cela est pertinent, les dimensions extra-financières et les enjeux de performance durable. L'analyse reste fonctionnelle et interprétative. Pour le calcul des ratios de liquidité et/ou du FDR/BFR, les montants des rubriques du bilan financier seront fournis.

	(fonds et besoin en fonds de roulement financiers)	mesurant les impacts sur la performance et la solvabilité ; Calculer et distinguer les ratios de solvabilité, d'autonomie financière, capacité de remboursement et de liquidité sous leurs différentes formes (générale, réduite, immédiate).	
1.4 Étudier la structure financière (8 heures)			
Identifier les points forts et les points faibles de l'organisation en termes de structure financière : - Analyser la structure des ressources et des emplois mise en œuvre pour que l'entreprise puisse assurer sa pérennité voire durabilité et développer son activité ; - Expliquer la logique fonctionnelle « emplois ressources » ; - Différencier les cycles d'opérations (investissement, financement, exploitation) ; - Construire un bilan fonctionnel ; - Calculer le fonds de roulement net global, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette ; - Caractériser l'évolution dans le temps de la structure financière d'une entreprise.	L'équilibre fonctionnel du bilan Le fonds de roulement net global Le besoin en fonds de roulement (exploitation et hors exploitation) La trésorerie nette Les retraitements du bilan fonctionnel.	Comprendre et expliquer la logique fonctionnelle « emplois-ressources » Construire un bilan fonctionnel à partir des données fournies Savoir calculer le FRNG, le BFR (exploitation et hors exploitation) et la trésorerie nette Interpréter ces indicateurs et apprécier l'équilibre financier fonctionnel de l'entreprise ; Identifier les points forts et points faibles de la structure financière et caractériser son évolution dans le temps Formuler un diagnostic argumenté sur la solidité et la pérennité de la structure financière	Il est attendu de savoir faire le retraitement du crédit-bail Les effets escomptés non échus (EENE) ne sont plus à traiter dans le programme Les calculs s'inscrivent dans une lecture dynamique (évolution pluriannuelle et comparative) et peuvent intégrer une réflexion sur la durabilité de la structure financière (capacité à soutenir l'activité, autonomie, risques) Le candidat doit interpréter les indicateurs, non se limiter à leur calcul.
1.5 Exploiter les tableaux de flux (14 heures)			
Analyser en dynamique les flux de fonds et de trésorerie pour juger de l'aptitude de l'entreprise à	Le tableau de flux de fonds et les tableaux de flux de trésorerie	Comprendre la logique dynamique des flux financiers et leur articulation entre exploitation,	Le tableau de flux de trésorerie n'est pas à construire, mais à

honorer ses engagements ainsi qu'à prévenir les éventuelles défaillances : - Distinguer tableau des emplois et des ressources et tableau de flux de trésorerie ; - Identifier le rôle de la trésorerie dans le risque de défaillance ; - Construire et interpréter le tableau des emplois et des ressources ; - Lire et interpréter un tableau de flux de trésorerie ; - Conduire un diagnostic à partir des tableaux de flux.	Les retraitements pour l'élaboration des tableaux de flux Les flux de trésorerie d'activité, d'exploitation, d'investissement, de financement L'ETE (excédent de trésorerie d'exploitation) ou l'ITE (insuffisance de trésorerie d'exploitation) La capacité à supporter le coût de la dette, solvabilité La capacité à financer les investissements.	activité, investissement et financement Interpréter un tableau de flux (fonds ou trésorerie) afin d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer, utiliser et préserver ses ressources financières Identifier les causes de variation de la trésorerie et en tirer un diagnostic sur la santé financière et le risque de défaillance ; Analyser la cohérence entre les flux générés par l'exploitation, les investissements et les financements Calculer et interpréter l'ETE ou l'ITE pour apprécier l'équilibre de trésorerie d'exploitation ; Distinguer les flux structurels (investissement, financement) des flux conjoncturels (exploitation) et en mesurer les implications sur la solvabilité et la pérennité ; Formuler une analyse argumentée reliant les flux financiers à la performance et à la capacité d'autofinancement.	analyser et interpréter de manière approfondie L'ETE / ITE doit être calculé et commenté La trame et les libellés du tableau des emplois et des ressources sont fournis (ancien tableau de financement) L'évaluation attendue porte sur la lecture critique et la mise en perspective des flux, non sur la réalisation technique du tableau de flux L'analyse doit rester financière et dynamique, sans traitement comptable détaillé Les éléments de durabilité peuvent être évoqués à travers la stabilité des flux, la capacité à autofinancer les investissements ou à assurer le remboursement des dettes Seuls les retraitements liés au crédit-bail sont à aborder.
1.6 Interpréter les ratios (8 heures)			
Calculer et expliquer les ratios et autres techniques d'analyse des données financières pour évaluer	Les ratios d'activité Les ratios de profitabilité	Savoir calculer et interpréter les principaux ratios à partir des informations fournies.	Le candidat n'a pas à produire les états comptables : les données

la situation financière actuelle et future d'une entité : - Déterminer les valeurs relatives pour situer l'entreprise dans l'espace et dans le temps ; - Distinguer les ratios relatifs à l'activité générale et ceux relatifs à la structure financière ; - Distinguer les ratios de stock et de flux, en niveau ou en taux de croissance ; - Analyser les ratios de l'entreprise et les mettre en relation avec ceux du secteur ; - Réaliser un diagnostic à partir d'un ensemble de ratios pertinents ; - Identifier les limites d'une analyse basée uniquement sur les ratios.	Les ratios de rentabilité Les ratios de faillite (solvabilité, endettement, liquidité) Les ratios de rotation Les ratios d'investissement Les ratios de structure	Mettre en relation les ratios entre eux afin de dégager une vision d'ensemble cohérente de la situation financière, économique et structurelle de l'entreprise Comparer les ratios dans le temps (analyse pluriannuelle) et dans l'espace (comparaison sectorielle) Identifier les causes des évolutions significatives et formuler un diagnostic argumenté Apprécier la rentabilité, la solvabilité et la liquidité de l'entreprise à partir d'indicateurs pertinents Prendre en compte les limites de l'approche par les ratios ; Synthétiser les résultats pour aboutir à une évaluation globale de la performance et de la solidité financière	nécessaires au calcul des ratios sont fournies Les formules de ratios sont attendues avec rigueur, mais l'essentiel réside dans l'interprétation et la cohérence du diagnostic Les ratios sont calculés sur plusieurs exercices pour en tirer une lecture dynamique Aucune normalisation absolue des ratios n'est exigée : les comparaisons doivent être contextualisées (taille, secteur, modèle économique) L'analyse doit intégrer la prudence d'interprétation : un ratio isolé ne suffit pas à conclure Les ratios peuvent être mobilisés en appui des autres volets du diagnostic (activité, rentabilité, structure financière, trésorerie).
1.7 Intégrer le contexte de performance durable (6 heures)			
Synthétiser l'ensemble des analyses pour produire une vision globale du diagnostic financier en tenant compte des engagements de durabilité pris par l'entreprise :	Diagnostic financier : démarche, outils Démarche extra-financière Performance durable	Être capable de mobiliser l'ensemble des analyses précédentes (activité, rentabilité, structure financière, flux, ratios) pour établir un diagnostic global de la situation de l'entreprise	L'épreuve ne demande aucun calcul supplémentaire : le candidat exploite et interprète les résultats issus des analyses réalisées dans les parties précédentes

- Conduire un diagnostic financier à partir de données financières et ESG (environnement, social, gouvernance) ; - Proposer une conclusion générale.		Articuler les dimensions financières et extra-financières, en intégrant les indicateurs ESG (environnement, social, gouvernance) dans son raisonnement Identifier les forces, faiblesses, opportunités et risques de l'organisation dans une perspective de pérennité et de durabilité Proposer une synthèse argumentée, structurée et hiérarchisée, reliant les constats économiques et financiers à la stratégie globale de l'entreprise Mettre en évidence la cohérence entre la performance financière et les engagements de responsabilité sociétale Conclure sur la situation globale de l'entreprise en formulant un diagnostic clair, justifié et ouvert sur les perspectives d'amélioration.	Les données extra-financières (ESG) sont fournies et ne nécessitent pas de collecte ni d'évaluation autonome Le diagnostic doit rester global et synthétique, sans se transformer en rapport détaillé de durabilité Les critères ESG sont à utiliser de manière qualitative, pour enrichir la lecture financière (ex. gestion des ressources, impact social, gouvernance, risques environnementaux) L'approche attendue est analytique, argumentée et nuancée, visant à relier la performance économique à la performance durable Le candidat doit être en mesure de formuler une conclusion, qui démontre la compréhension des enjeux de pérennité, équilibre financier et responsabilité.

Partie 2 – Concevoir la politique d'investissement (34 heures)			
2.1 Appréhender la valeur et le temps (6 heures)			
Mettre en évidence la relation entre temps et valeur, mesurée pour un actif ou un passif financier : - Analyser l'influence du temps sur la valeur (actualisation et capitalisation) et appréhender le lien entre valeur et taux d'actualisation ; - Maîtriser les techniques de calcul des intérêts simples et composés.	La valeur présente (ou valeur actuelle) et la valeur future Le taux d'actualisation et le taux de capitalisation La capitalisation et l'actualisation en temps discret Intérêts simples et intérêts composés Les annuités : définition et détermination Taux d'intérêt nominal et taux d'intérêt réel L'évaluation d'un actif par actualisation des flux futurs Le taux de rendement actuariel	Comprendre et expliquer la relation entre le temps et la valeur de l'argent Appliquer les mécanismes d'actualisation et de capitalisation pour évaluer la valeur présente ou future d'un flux financier Calculer les intérêts simples et composés, le taux proportionnel et taux équivalent Distinguer les intérêts simples précomptés et post comptés Évaluer un actif ou un flux futur à l'aide de la méthode d'actualisation des flux financiers (VAN simplifiée) Définir et déterminer l'annuité et savoir en déterminer la valeur actuelle ou future Calculer le taux de rendement actuariel sans prise en compte de l'impôt.	Cette partie constitue un socle pour l'ensemble des décisions d'investissement et de financement étudiées ultérieurement L'approche se limitera à montrer l'impact du taux d'inflation sur le taux réel Le candidat doit maîtriser les formules de base (actualisation, capitalisation, intérêts, annuités), sans recours aux démonstrations Seules les annuités seront à calculer. L'objectif est de comprendre l'influence du temps sur les décisions financières (investissement, financement, rentabilité) Il n'est plus demandé d'évoquer la valeur d'usage, valeur vénale et valeur historique.

2.2 Gérer le besoin en fonds de roulement d'exploitation (10 heures)			
Évaluer le besoin de financement généré par l'exploitation : - Déterminer le besoin en fonds de roulement d'exploitation normatif ; - Analyser le besoin en fonds de roulement (postes de stocks, de créances clients et fiscales, de dettes fournisseurs, de dettes sociales et fiscales, hors IS) Proposer des recommandations en matière de gestion du besoin en fonds de roulement, dans une situation donnée ou prévisionnelle simple, avec une comparaison éventuelle avec le secteur.	L'approche normative du besoin en fonds de roulement (d'exploitation) Le niveau moyen du besoin en fonds de roulement d'exploitation décomposé en coefficient de structure et de délai d'écoulement Les actions sur les postes clients, fournisseurs et stocks.	Comprendre la logique économique du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et sa relation avec le cycle d'exploitation de l'entreprise Calculer le BFRE normatif, en identifiant et en utilisant les données relatives aux principaux postes (stocks, créances clients, dettes fournisseurs, dettes sociales et fiscales hors IS) Analyser les causes d'évolution du BFRE et apprécier son niveau au regard des normes sectorielles et de la stratégie de l'entreprise ; Proposer des leviers d'action concrets pour optimiser le BFRE, en agissant sur la gestion des stocks, des délais clients et fournisseurs Mettre en évidence les conséquences financières d'un déséquilibre du BFRE ou d'une Ressource en Fonds de Roulement sur la trésorerie et la structure financière globale.	Le candidat doit savoir déterminer le besoin en fonds de roulement normatif Les postes étudiés sont limités à l'exploitation (stocks, créances, dettes d'exploitation courantes, dettes fiscales et sociales hors impôt sur les sociétés) L'analyse attendue est quantitative et interprétative Les comparaisons sectorielles peuvent être mobilisées pour situer la performance de gestion du cycle d'exploitation Le candidat doit identifier les principaux leviers d'optimisation du BFRE (réduction des délais de règlement clients, négociation fournisseurs, rotation des stocks)
2.3 Analyser les projets d'investissement (12 heures)			
Évaluer la pertinence d'un projet d'investissement en univers certain :	La typologie des investissements	Identifier et classer les différents types d'investissements (de remplacement, de capacité, de	L'analyse se situe en univers certain.

- Identifier et distinguer les différents types d'investissements ; - Calculer les flux de trésorerie prévisionnels caractérisant un projet d'investissement ; - Déterminer les différents critères financiers et non financiers de sélection de projets d'investissement.	Les paramètres financiers et comptables caractérisant un investissement Le choix d'un taux d'actualisation en fonction du coût du capital pour un projet Les critères financiers de sélection (valeur actuelle nette y compris VAN globale, taux de rentabilité interne y compris TIR global, délai de récupération du capital investi actualisé, indice de profitabilité) Les critères de sélection non financiers.	productivité, stratégiques, durables) en fonction de leurs finalités et de leurs impacts économiques Déterminer les flux de trésorerie prévisionnels liés à un projet d'investissement, en intégrant les principales composantes : dépenses initiales, flux nets d'exploitation, valeur résiduelle Appliquer et interpréter les principaux critères financiers de sélection : - Valeur actuelle nette (VAN) et VAN globale, - Indice de profitabilité, - Taux de rentabilité interne (TRI ou TIR) et TRI global, - Délai de récupération du capital investi Justifier un taux d'actualisation adapté, en lien avec le coût moyen pondéré du capital Prendre en compte des critères non financiers, à vocation opérationnelle Argumenter un choix entre plusieurs projets Formuler une conclusion argumentée sur la pertinence du projet d'investissement.	Le candidat doit savoir appliquer les formules de VAN, TRI, délai de récupération et indice de profitabilité, y compris globales. La valeur résiduelle sera toujours précisée nette d'impôt. Le candidat sera amené à prendre en compte les critères non financiers, tels que la flexibilité du projet, la cohérence avec la stratégie, l'image de marque, la culture d'entreprise, la prise en compte de la concurrence, l'autonomie vis-à-vis des partenaires, l'environnement politique, … L'objectif est de ne pas seulement appliquer des calculs mécaniques, mais de raisonner, à partir du contexte, comme un décideur financier capable d'évaluer la rentabilité, la cohérence et la durabilité d'un projet ; En cas d'étude de projets mutuellement exclusifs, les durées seront identiques ; Un critère non financier est un critère qui a un impact indirect sur la rentabilité-performance financière

2.4 Évaluer la performance des investissements durables (6 heures)			
Analyser une décision d'investissement en univers certain au-delà du simple calcul financier à l'aide de critères de sélection extra-financiers Argumenter un choix entre plusieurs projets avec la prise en compte de considérations financières et extra-financières.	Les critères de sélection extra-financiers : - Les objectifs de développement durable (ODD) - Éligibilité et alignement à la taxonomie verte ; - Critères ESG.	Élargir l'analyse d'un projet d'investissement au-delà des seuls critères cités dans le 2.3 pour y intégrer les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) Identifier et utiliser des critères extra-financiers de sélection, en lien avec les Objectifs de Développement Durable (ODD), la taxonomie verte européenne ou les critères ESG (la RSE de l'entreprise) Argumenter un choix entre plusieurs projets en combinant les critères financiers et non financiers (non exprimés en euros mais liés à la performance économique), et les critères extra-financiers (impact environnemental, gouvernance et social) Formuler une recommandation justifiée et équilibrée, démontrant la capacité à intégrer les enjeux de durabilité et de responsabilité dans la décision d'investissement.	Le candidat doit savoir mobiliser les critères extra-financiers (ODD, taxonomie verte, ESG) dans un raisonnement argumenté, sans recours à des outils de reporting complexes La théorie du Donut de Kate Raworth (2017) peut être utilisée pour illustrer la recherche d'un équilibre entre prospérité économique et limites planétaires Il en est de même pour le règlement européen sur la taxonomie (règlement UE 2020-852) On attend du candidat qu'il comprenne que l'éligibilité est une simple analyse de correspondance (l'activité existe dans la liste), tandis que l'alignement est une analyse de conformité (l'activité est réellement durable) Pour les critères ESG, le candidat doit être capable d'identifier les trois piliers (Environnement, Social, Gouvernance) et connaître quelques indicateurs principaux impactant la valeur (ex : empreinte carbone, parité,

			indépendance du conseil d'administration, transparence financière, …) Dans l'évaluation de la performance des investissements durables via des critères extra-financiers, il ne sera pas demandé d'aller jusqu'au calcul d'un score ESG chiffré ou d'une notation synthétique. L'objectif est que l'étudiant les intègre de manière argumentée dans son analyse globale de la performance et dans les risques de l'investissement La transition écologique est à intégrer dans la décision d'investissement : Les flux de trésorerie pourront inclure des coûts environnementaux ou des économies liées à la réduction des risques futurs.

Partie 3 – Optimiser la politique de financement (36 heures)			
3.1 Identifier les acteurs du financement (4 heures)			
Identifier les acteurs du financement intermédié et les apporteurs de capitaux : - Les intermédiaires financiers ; - Les acteurs modifiant la structure de capital de l'entreprise ; - Les associés de l'entreprise ; - Les acteurs du « financement vert ».	Les acteurs du financement intermédié et les apporteurs de capitaux : - Les intermédiaires financiers (emprunt bancaire, emprunt obligataire, lending crowdfunding) ; - Les acteurs modifiant la structure de capital de l'entreprise (augmentation de capital, business angels, acteurs du private equity, equity crowdfunding, fonds d'investissement) ; - Les associés de l'entreprise (compte courant d'associés) ; - Les acteurs du « financement vert » :(ADEME, organismes de certification etc.)	Distinguer les logiques de financement par endettement et par fonds propres, en expliquant les conséquences pour la structure financière et le contrôle de l'entreprise ; Reconnaître les nouvelles formes de financement, notamment les dispositifs liés à la finance durable (obligations vertes, acteurs publics tels que l'ADEME, label Greenfin …) ; Identifier les complémentarités et les interactions entre les différentes sources de financement ; L'analyse peut s'appuyer sur des exemples concrets et récents : start-up financée par des business angels, PME accompagnée par BpiFrance, émission d'obligations vertes, etc.	L'approche attendue est descriptive et explicative : il ne s'agit pas d'entrer dans le détail juridique ou comptable des opérations.

3.2 Optimiser les modes de financement (4 heures)			
Différencier les modes de financement selon leur origine et le risque supporté par les créanciers : - Distinguer les modes de financement ; - Déterminer et valoriser le montant des engagements financiers de l'entreprise ; - Identifier une ou plusieurs solutions de financement.	L'autofinancement ; Le financement par emprunt bancaire ; Le financement par emprunt obligataire classique ; Le financement par augmentation de capital ; Le financement par crédit-bail ; Le financement participatif. Les financements verts. Les subventions et les financements publics (BPIFrance)	Identifier et comparer les principales sources de financement disponibles pour une entreprise selon leur origine (interne/externe) et leur nature (fonds propres / dettes), en précisant les avantages et limites ; Chiffrer les engagements financiers (échéanciers d'un crédit-bail, d'un emprunt, …) et comprendre leur impact sur la structure financière ; Identifier les combinaisons possibles de financements.	Le candidat n'a pas à réaliser de montages juridiques ni à rédiger de documents financiers (contrats, prospectus, etc.) ; Les aspects juridiques du financement (droits préférentiels, formalités d'émission) sont hors programme.

3.3 Arbitrer les coûts de financement (12 heures)

Différencier les modes de financement selon leur coût et caractériser la structure de financement de l'entreprise en prenant en compte le financement global de l'entreprise : - Valoriser le montant des engagements financiers de l'entreprise ; - Calculer et comparer les coûts des différents moyens de financement ; - Calculer l'exigence de rentabilité des actionnaires avec le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) ; - Calculer le coût moyen pondéré du capital.	Le coût des capitaux propres, évalué par actualisation du dividende (constant ou en progression) ou par le MEDAF ; Le financement par emprunt bancaire avec construction d'un tableau d'amortissement (in fine, annuité constante, amortissement constant) ; Le financement par emprunt obligataire classique (in fine) ; Le financement par crédit-bail ; Le coût du capital pour l'entreprise et sa relation avec le taux requis par les actionnaires ; L'incidence du niveau d'endettement et du risque de faillite sur le coût du capital (théorie du compromis et théorie du financement hiérarchique).	Identifier, calculer et comparer les coûts des différentes sources de financement ; Déterminer le coût de la dette à partir des caractéristiques d'un emprunt (montant, taux, durée, frais de dossier), en construire le tableau d'amortissement adapté (in fine, annuités constantes, amortissements constants). En parallèle, le TRAB (taux de rentabilité actuariel brut) sera calculé. Évaluer le coût des capitaux propres, soit par la méthode des dividendes constants ou en croissance unique, soit par le MEDAF : $K_c = r_f + \beta_c(R_m - r_f)$ Calculer le coût moyen pondéré du capital (CMPC) en intégrant les proportions respectives des ressources financières et leurs coûts spécifiques ;	Pour le MEDAF, seule la compréhension conceptuelle du modèle est attendue, ainsi que la capacité à appliquer la formule donnée à partir de données simples fournies (taux sans risque, prime de risque du marché, bêta de l'entreprise) ; Le candidat ne doit pas traiter les aspects juridiques liés à l'augmentation de capital, notamment les droits préférentiels de souscription ou d'attribution.

		Relier le choix de financement à la situation financière de l'entreprise.	
3.4 Étudier les marchés financiers (8 heures)			
Après avoir resitué le marché financier comme un mode de financement direct au sein de l'économie, déterminer l'apport des marchés financiers en matière de politique de financement et d'information financière de qualité : - Mettre en évidence les grands principes d'organisation (marchés réglementés et gré à gré) ; - Identifier les produits du marché financier, dont les titres verts ; - Identifier les principales sources de notation financière et de cotation des titres ; - Expliquer les cours boursiers des actions et des obligations ; - Justifier la variation des prix des titres en fonction des taux d'intérêt sur le marché et de l'information disponible.	Le marché financier : définition, organisation et présentation des différentes catégories de titres, indices boursiers ; Les composantes du marché financier ; Les relations entre taux actuariel de marché, taux nominal et valeur de marché des titres ; Le cours boursier des actions et des obligations.	Le candidat doit être capable d'expliquer le rôle et le fonctionnement des marchés financiers en tant que source de financement directe pour les entreprises ; Il doit identifier les principaux types de marchés (marchés réglementés, marchés régulés et marchés de gré à gré) et comprendre leurs différences d'organisation et de fonctionnement ; Il doit reconnaître et caractériser les principaux produits négociés sur les marchés financiers, tels que les actions, les obligations (dont les titres verts) ; Il doit comprendre le rôle des indices boursiers, des agences de notation et des mécanismes de cotation dans la diffusion d'une	Le candidat n'a pas à connaître le fonctionnement technique détaillé des marchés (procédures de cotation, réglementation boursière, types d'ordres, etc.) ; L'analyse doit permettre de comprendre comment les marchés contribuent à la transparence financière, à la liquidité et à la diversification des sources de financement.

		information financière de qualité ; Analyser le cours d'une action à partir d'indicateurs (PER, BPA, rendement de l'action) Le candidat doit savoir interpréter pour les obligations l'évolution des cours boursiers en fonction des taux d'intérêt.	
3.5 Concevoir le plan de financement (8 heures)			
Expliquer les objectifs financiers d'une entité et comment ceux-ci (et les ressources financières correspondantes) contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques : - Apprécier la pertinence de la politique de financement retenue et sa cohérence avec la politique d'investissement afin d'assurer l'équilibre de la trésorerie sur le moyen terme ; - Identifier les étapes de la construction d'un plan de financement ; - Élaborer un plan de financement - Identifier des modalités d'équilibrage du plan de financement, dans une situation donnée	Les objectifs du plan de financement. Le plan de financement présenté sur une durée de trois à cinq ans Les différentes modalités d'équilibrage de la trésorerie à moyen terme.	Le candidat doit identifier les étapes de construction d'un plan de financement à moyen terme ; Il doit être en mesure d'élaborer un plan de financement à partir de données fournies, en distinguant les besoins de financement (emplois) et les ressources correspondantes Pour la première année, les encaissements et décaissements pourront être soit comptabilisés dans l'année quelle que soit la date de réalisation, soit en distinguant les flux de début et de fin d'année. Il doit également être capable d'analyser la cohérence d'ensemble du plan de financement et de proposer, dans une situation donnée, des	La durée de projection se situe entre trois et cinq ans, afin de permettre une lecture dynamique de la politique financière de l'entreprise L'évaluation porte sur la capacité du candidat à relier les décisions de financement et d'investissement dans une perspective d'équilibre global de la trésorerie.

		modalités d'ajustement chiffrées ou non.	
Partie 4 – Gérer la trésorerie à court terme (18 heures)			
4.1 Prévoir la gestion de trésorerie (6 heures)			
Anticiper les mouvements de trésorerie de court terme et les reporter dans le budget de trésorerie : - Caractériser la notion de prévision de trésorerie ; - Construire un budget de trésorerie ; - Commenter le principe de l'équilibrage de la trésorerie, notamment d'un plan de trésorerie.	L'établissement des prévisions de trésorerie L'élaboration d'un budget de trésorerie à un horizon de quelques mois avec prise en compte de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA).	Le candidat doit être capable d'expliquer la notion de prévision de trésorerie et de comprendre son rôle dans la gestion financière à court terme Il doit savoir identifier les principaux mouvements de trésorerie liés à l'activité de l'entreprise, qu'ils proviennent des encaissements, des décaissements ou des flux liés à la TVA Il doit être en mesure d'élaborer et d'interpréter un budget de trésorerie, d'en analyser les variations et d'en tirer des conclusions Le candidat doit comprendre le principe d'équilibrage de la trésorerie, en distinguant les périodes d'excédent et de déficit et en identifiant les leviers de régulation possibles Il doit être capable de relier la gestion prévisionnelle de la trésorerie aux décisions de financement et d'investissement à court terme	L'étude se concentre sur l'établissement et la compréhension du budget de trésorerie, son interprétation et l'identification des déséquilibres éventuels Les jours de valeur, les dates de règlement et les calculs liés aux décalages bancaires ne sont pas au programme Le candidat n'aura pas à réaliser un plan de trésorerie

		Il est attendu du candidat qu'il sache analyser la cohérence d'un plan de trésorerie fourni.	
4.2 Optimiser le financement des déficits de trésorerie de court terme (6 heures)			
Minimiser le coût de financement des déficits de trésorerie de court terme : - Distinguer et qualifier les principales modalités de financement des déficits de trésorerie ; - Calculer les coûts associés à un découvert, l'affacturage, une remise à l'escompte, un crédit de trésorerie ; - Arbitrer entre les différentes modalités de financement à la disposition de l'entreprise en fonction de leurs coûts.	Les principales modalités de financement à court terme des soldes déficitaires de trésorerie : lettre de change, affacturage, une remise à l'escompte, crédit de trésorerie, découvert Les coûts des différentes modalités de financement, notamment les agios (intérêts et commissions).	Le candidat doit être capable d'identifier les principales modalités de financement des déficits de trésorerie à court terme Le candidat doit comparer plusieurs solutions de financement possibles et justifier un arbitrage en fonction de leur coût, de leur rapidité de mise en œuvre et de leurs implications sur la relation bancaire ou commerciale Le taux réel du moyen de financement peut être demandé, mais le choix du financement se basera exclusivement sur un coût en euros.	Il est attendu du candidat une compréhension fine des mécanismes et des solutions liés à la gestion de la trésorerie à court terme, afin d'aider le dirigeant ou le gérant d'entreprise à minimiser ses coûts de financement Le candidat n'a pas à traiter les aspects juridiques des instruments de financement Les calculs attendus se limitent aux intérêts et commissions (agios) Les jours de banque peuvent intervenir dans les calculs de coût.
4.3 Optimiser le placement des excédents de trésorerie (6 heures)			
Identifier les avantages et les risques des placements des excédents de trésorerie : - Déterminer les différents placements proposés par les établissements de crédit ; - Comprendre les enjeux de la diversification.	Les produits bancaires (comptes à terme fixes ou variables ; OPCVM, NEU CP ; bons du Trésor) L'espérance et l'écart-type de la rentabilité de l'action Le risque de marché et le risque diversifiable.	Le candidat doit être capable d'identifier les différents placements de trésorerie proposés par les établissements de crédit et d'en comprendre les caractéristiques principales ; Il doit distinguer les produits à court terme tels que les comptes à terme, les OPCVM monétaires, les NEU CP (Negotiable European	Pour mettre en évidence l'intérêt de la diversification, le calcul du risque d'un portefeuille titre n'est pas attendu L'objectif de cette partie est d'amener le candidat à raisonner sur les choix possibles de placement à court terme, en tenant compte de leurs

		Commercial Papers) et les bons du Trésor Il doit savoir analyser les critères de choix d'un placement, notamment la sécurité, la liquidité, la rentabilité et la durée d'immobilisation des fonds Il sera amené à calculer la rentabilité (espérance) et le risque (écart type) d'une action ; Le candidat doit comprendre la relation entre rentabilité et risque, ainsi que les enjeux de la diversification des placements	caractéristiques de rendement, de liquidité et de risque L'obligation peut être intégrée à la diversification (étudiée au point 3.4) L'étude ne porte pas sur les produits financiers complexes ou spéculatifs, mais sur les instruments simples accessibles aux entreprises pour la gestion courante de leur trésorerie ; L'analyse attendue est qualitative et économique : le candidat doit être capable de justifier un choix de placement en fonction du profil de risque de l'entreprise et de ses besoins de liquidité.

2. Les références pédagogiques pour l'enseignant

L'enseignement de la finance d'entreprise selon le nouveau référentiel du DCG 6 (BO 2025) requiert une mise à jour des ressources mobilisées par les enseignants. Les références suivantes, issues à la fois de la littérature académique, de la recherche en sciences de gestion, et des sources institutionnelles, permettent de nourrir la réflexion pédagogique et d'enrichir les séquences de cours.

▪ Référentiels institutionnelles et officielles

- Référentiel du DCG – BO 2025
- Textes de cadrage de la DGESIP et du MESR : orientations sur la rénovation du DCG et l'intégration des enjeux de durabilité et de responsabilité sociétale dans les formations du supérieur.
- Rapports et publications de l'Autorité des Marchés financiers
- Documentation de l'Autorité des Normes Comptables

▪ Ressources numériques et bases de données pour les activités

(Ces supports permettent d'alimenter des analyses de données réelles)

- Infogreffe et BODACC : accès aux données financières réelles d'entreprises pour construire des diagnostics et ratios.
- ABC Bourse : suivi de valeurs, ratios financiers, structures de capital, coût du capital ;
- Banque de France et Bpifrance Création : outils et études sur le financement des PME et la gestion de la trésorerie.
- INSEE : données macroéconomiques pour contextualiser les diagnostics financiers.

▪ Autres ressources **pour l'analyse financière et extra-financière**

- Rapports d'entreprises cotées (Safran, Danone, L'Oréal, …)
- AMF
- Revue française de Comptabilité et Revue Banque
- https://www.banque-france.fr/system/files/2025-04/MDA_Taxonomie_verte_2025.pdf
- https://www.agenda-2030.fr/17-objectifs-de-developpement-durable/

- https://xval.fr/criteres-non-financiers-valorisation/
- https://www.economie.gouv.fr/facileco/dossiers-economiques/la-finance-verte

3. Des propositions de démarche pédagogique en classe

L'enseignement de l'UE 6 « Finance d'entreprise » du DCG repose sur une démarche pédagogique à la fois progressive, contextualisée et concrète, permettant à l'étudiant de maîtriser les outils et raisonnements financiers tout en s'appropriant les nouveaux axes du programme.

L'objectif est de former des apprenants capables d'analyser, d'interpréter et de décider dans un environnement économique et financier en constante évolution.

3.1. Pistes de démarches pédagogiques

La mise en œuvre du programme gagne en efficacité lorsqu'elle s'appuie sur des situations réelles issues du monde économique. L'utilisation de données authentiques (provenant par exemple d'Infogreffe, ABC Bourse, Bpifrance, des rapports annuels ou des publications de l'AMF) permet de donner du sens aux concepts étudiés et de confronter les étudiants à des problématiques proches de la pratique professionnelle. Cette contextualisation facilite la compréhension des mécanismes financiers et encourage l'analyse critique.

L'articulation entre théorie et pratique demeure essentielle. Chaque séquence peut ainsi combiner des apports conceptuels – définissant les principes, formules ou cadres de référence – et des applications dirigées, centrées sur le calcul de ratios, l'analyse des flux financiers ou l'interprétation d'états comptables. L'introduction de courtes études de cas, d'exemples chiffrés ou de mises en situation professionnelles contribue à renforcer la logique d'apprentissage et la capacité de raisonnement des étudiants.

Le nouveau référentiel introduit également une ouverture vers des dimensions complémentaires de la finance, notamment l'analyse extra-financière et la performance durable. Il ne s'agit pas de modifier la logique fondamentale de la discipline, mais d'élargir le champ d'analyse lorsque cela est pertinent — par exemple dans le diagnostic global de l'entreprise ou lors de l'évaluation d'un projet d'investissement. Ces aspects peuvent être abordés de façon mesurée, afin d'illustrer l'articulation entre performance économique et facteurs contextuels.

3.2. Conseils d'exploitation du référentiel

Le référentiel DCG6 (BO 2025) doit être envisagé comme un outil d'organisation pédagogique et non comme une succession linéaire de chapitres à suivre strictement. La liberté laissée à l'enseignant permet d'adapter la progression en fonction de la logique des apprentissages, de la maturité du groupe et des contraintes horaires.

Ainsi, certains thèmes peuvent être réorganisés pour renforcer la cohérence pédagogique. Par exemple, les ratios financiers peuvent être introduits progressivement au fil de l'analyse du diagnostic financier, sans attendre leur traitement en fin de partie.

Le tableau de flux de trésorerie peut être abordé ultérieurement, en lien avec la gestion de trésorerie ou la structure financière, afin de souligner la dynamique des flux plutôt que leur simple construction.

De même, le chapitre relatif à la valeur et au temps peut être exploité dans plusieurs contextes — investissement, financement ou trésorerie — pour donner une vision transversale des raisonnements financiers.

Cette approche souple et spiralaire permet de revisiter certaines notions (rentabilité, structure financière, levier, flux) à plusieurs reprises, avec un niveau d'exigence croissant. Elle contribue à construire une compréhension progressive et intégrée de la finance d'entreprise. L'enjeu est de relier les quatre grandes thématiques du programme plutôt que de les juxtaposer : le diagnostic financier éclaire la politique d'investissement et la politique de financement, tandis que la gestion de trésorerie constitue leur prolongement opérationnel.

SUJET ZERO

Ce sujet de type « zéro » a pour vocation de présenter une modélisation possible de l'épreuve de Finance d'Entreprise, intégrant les évolutions récentes du programme. Il est essentiel de souligner que la structure et les exigences de ce sujet ne constituent qu'un scénario parmi d'autres ; ce sujet ne saurait donc être considéré comme un modèle unique ou systématique pour les épreuves à venir.

1. Sur la structure et l'équilibre des dossiers

L'organisation du sujet doit permettre d'évaluer les exigences d'analyse et de calcul. Ainsi, pour réussir les différents dossiers, il ne suffit pas d'appliquer des formules types ; il faudra impérativement exploiter les nuances du contexte pour affiner les analyses et justifier les réponses.

- Nombre de dossiers : Le présent sujet comporte quatre dossiers indépendants, ce qui permet d'assurer une couverture étendue des principaux thèmes du programme (diagnostic, investissement, financement, trésorerie). Toutefois, les épreuves peuvent adopter une structure en trois dossiers, permettant alors une focalisation plus approfondie sur un ou plusieurs des thèmes retenus et le traitement de problématiques plus complexes.

- Poids du diagnostic : Le diagnostic financier n'a pas vocation à être systématiquement aussi exhaustif que dans ce Sujet 0. Son poids pourra être allégé, ciblé sur un aspect unique (rentabilité ou solvabilité, par exemple), et il ne nécessitera pas obligatoirement la présence d'un Tableau des Flux de Trésorerie (TFT). L'inclusion du TFT ici est une possibilité pour tester la maîtrise de l'analyse par les flux, mais n'est pas une obligation systématique de l'épreuve.

2. Sur la formulation des questions et les attendus

Les questions visent à évaluer l'ensemble des compétences de l'étudiant, de la technique au conseil.

- Formulation ouverte : L'emploi de l'expression "retrouver par le calcul" est utilisé pour vérifier la capacité du candidat à exploiter différentes sources d'information (par exemple, données brutes et soldes intermédiaires de gestion). Elle est interchangeable avec un simple "Calculer" si l'objectif est l'application directe d'une formule.

- Attendus : Les épreuves continueront d'évaluer de manière équilibrée la triple compétence de l'étudiant : la maîtrise des techniques de calcul, la capacité d'analyse et d'interprétation des résultats, et la faculté de conseil argumenté.

3. Sur la contextualisation et l'intégration des enjeux externes

A. La durabilité : une thématique contextuelle, non systématique

La réforme du DCG requiert l'intégration de la durabilité lorsque celle-ci est pertinente pour le raisonnement et les décisions financières.

Le contexte RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) choisi pour ce Sujet Zéro illustre cette possible intégration transversale (exemples : évaluation d'un projet d'investissement durable, recherche de financements spécifiques).

Cependant, il est fondamental de ne pas considérer la durabilité comme une thématique systématique de l'épreuve. L'analyse financière n'est pas toujours liée aux enjeux environnementaux ou sociaux, et de nombreux sujets pourront ne pas aborder cette dimension.

B. Les facteurs externes déterminants pour la réflexion financière

Au-delà de la durabilité, les sujets doivent impérativement ancrer le diagnostic financier dans les réalités macroéconomiques et géopolitiques contemporaines. Ces facteurs exogènes doivent servir à justifier l'évolution des ratios et les décisions stratégiques de l'entreprise étudiée. L'analyse peut ainsi être orientée par :

- L'environnement macroéconomique et géopolitique : Les conséquences d'une forte inflation (dégradation des marges, effet prix vs volume, alourdissement du BFR) et l'impact des tensions internationales sur la volatilité des coûts et la résilience des chaînes d'approvisionnement.

- L'environnement microéconomique et sectoriel : L'analyse doit intégrer la position de l'entreprise face à ses partenaires directs. Cela inclut le pouvoir de négociation avec les fournisseurs (dépendance, délais de paiement) et la pression concurrentielle qui conditionne la capacité à maintenir ses parts de marché malgré les hausses de prix.

- Le marché du crédit et de l'emploi : La dynamique de financement résultant du durcissement des conditions d'octroi de crédit (augmentation des taux d'intérêt sur les nouveaux emprunts, exigences de garanties) qui contraint les choix d'investissement et de financement.

L'objectif est d'assurer que l'UE6 continue de former des professionnels capables d'analyser les comptes sociaux d'une entreprise en les confrontant aux incertitudes et aux opportunités qui découlent de son environnement.

UE6 – Finance d'entreprise

Durée de l'épreuve : 3 heures – Coefficient : 1

Document autorisé : aucun
Matériel autorisé :
- l'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé ;
- l'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collège », est autorisé.
Tout autre matériel est interdit.

Document remis au candidat : le sujet comporte 13 pages numérotées de 1 / 13 à 13 / 13.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 4 dossiers indépendants

DOSSIER 1 – LE DIAGNOSTIC FINANCIER (6 points)
DOSSIER 2 – L'ANALYSE DE LA RENTABILITÉ D'UN INVESTISSEMENT (6 points)
DOSSIER 3 – LE FINANCEMENT D'UN PROJET (4 points)
DOSSIER 4 – LA GESTION DE LA TRÉSORERIE (4 points)

BASE DOCUMENTAIRE
Document 1 Comptes de résultat au 31/12/2025 et au 31/12/2024, société BIEN-VIVRE
Document 2 Bilans fonctionnels au 31/12/2025 et au 31/12/2024, société BIEN-VIVRE
Document 3 SIG, ratios de profitabilité et taux d'évolution
Document 4 Tableaux de flux de trésorerie de la société BIEN-VIVRE
Document 5 Données relatives au premier projet d'investissement
Document 6 Données relatives au second projet d'investissement
Document 7 Financement du second projet
Document 8 Co-financement
Document 9 Prévisions hors taxes (H.T) du quatrième trimestre 2026

Annexe A : budget de trésorerie pour le quatrième trimestre 2026 (à rendre obligatoirement avec la copie)

AVERTISSEMENT
Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.
Toute information calculée devra être justifiée.
Les commentaires et analyses des résultats sont aussi importants que les éléments calculatoires.

La société BIEN-VIVRE est une PME spécialisée dans la production de produits de santé et de bien-être, tels que des tisanes, des plantes et des huiles essentielles, qu'elle vend principalement auprès d'une clientèle professionnelle. Elle exerce également une activité accessoire de prestations de services, notamment de conseils aux entreprises et aux particuliers dans les domaines du bien-être, de la santé et des démarches respectueuses de l'environnement. Elle est implantée à Rouen, en Normandie.

L'entreprise a fait des préoccupations sociétales et environnementales sa raison d'être, valeurs qu'elle véhicule et applique au quotidien. Ces engagements se traduisent par une politique de Responsabilité Sociétale (RSE) intégrée à son fonctionnement : bien-être au travail, respect de l'environnement et ancrage local.

La société BIEN-VIVRE est leader régional dans son domaine. Pour se différencier de la concurrence, elle a misé sur une équipe motivée, engagée et sensibilisée aux pratiques durables, valorisant la coopération, la mixité et la montée en compétences. L'entreprise a récemment renforcé sa politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ainsi que son accompagnement individuel dans le développement des carrières, favorisant ainsi la fidélisation et la reconnaissance du personnel. Ces actions s'inscrivent dans une logique de valorisation du capital humain, essentielle à la durabilité sociale de l'entreprise.

Sur le plan environnemental, BIEN-VIVRE s'efforce de plus en plus de limiter l'impact écologique de son activité : sélection de fournisseurs certifiés, emballages recyclables, circuits courts et production respectueuse des ressources naturelles. L'entreprise accorde une attention particulière à la sélection de ses fournisseurs, privilégiant désormais des filières durables et équitables qui garantissent la qualité, la traçabilité et le respect des écosystèmes. Cette orientation, conjuguée à des conditions climatiques défavorables dans certaines zones de production, a eu pour conséquence d'augmenter les coûts d'approvisionnement. BIEN-VIVRE a néanmoins choisi de maintenir son niveau d'exigence afin de préserver la qualité de ses produits et la cohérence de ses engagements. Ce positionnement témoigne d'une volonté affirmée de privilégier la durabilité à long terme plutôt que la recherche d'un gain immédiat.

Lors de colloques et de séminaires dans son domaine d'activité, Madame PAYET, dirigeante de BIEN-VIVRE, a échangé avec d'autres entrepreneurs sur la nécessité d'analyser la situation financière de leur entreprise afin de concilier croissance, rentabilité et responsabilité sociétale. À la suite de ces échanges, elle a décidé de solliciter son expert-comptable afin de l'accompagner dans l'évaluation de la performance globale de l'entreprise, aussi bien financière qu'extra-financière.

Vous êtes stagiaire au cabinet ADT expertise comptable, chargé de la tenue de la comptabilité de BIEN-VIVRE. L'expert-comptable a décidé de vous confier ce dossier client et en particulier les 4 missions, afin de vérifier votre capacité à les mener à bien.

Madame PAYET souhaite donc faire le point sur la situation financière de l'entreprise BIEN-VIVRE (dossier 1) afin de voir si sa croissance est bien gérée.

Elle a également un projet de restructuration visant à sauvegarder la compétitivité de sa société et hésite entre deux projets distincts. Elle souhaite être accompagnée sur l'analyse de la rentabilité de ces investissements avant toute prise de décision (dossier 2) mais également sur le choix d'un mode de financement si elle se décidait à investir dans ce projet (dossier 3).

Enfin, madame PAYET souhaiterait que le cabinet l'accompagne dans l'établissement d'un budget de trésorerie afin d'anticiper d'éventuelles difficultés pour pouvoir, le cas échéant, y remédier (dossier 4).

DOSSIER 1 – LE DIAGNOSTIC FINANCIER
Base documentaire : documents 1 à 4

Madame PAYET a constaté que le chiffre d'affaires de l'entreprise a progressé alors que la trésorerie de l'entreprise diminue. Elle s'interroge sur les raisons de cette contradiction.

Votre mission consiste à établir un diagnostic financier de la société BIEN-VIVRE afin d'analyser la profitabilité et l'activité, l'équilibre financier et la trésorerie.

1.1 Présenter à madame PAYET un point commun et une différence entre l'excédent brut d'exploitation (EBE) et la capacité d'autofinancement (CAF).

1.2 Pour l'année 2025, retrouver le montant de l'EBE et calculer la CAF.

1.3 Rappeler à madame PAYET l'intérêt du flux net de trésorerie d'activité (FNTA) en complément de la CAF.

1.4 À l'aide de vos réponses aux questions précédentes ainsi que de l'ensemble des documents, réaliser un diagnostic financier permettant à madame PAYET d'analyser la profitabilité et l'activité, l'équilibre financier et la trésorerie.

DOSSIER 2 – LE CHOIX D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT
Base documentaire : documents 5 à 6

Madame PAYET envisage de mettre en œuvre un projet de restructuration début 2027 visant à sauvegarder la compétitivité de la société par rapport à ses concurrents.

Deux projets sont à l'étude suite à plusieurs réunions du comité de direction auxquelles a participé le comité social et économique (CSE), à la demande de Madame PAYET qui souhaite être toujours à l'écoute des différents acteurs de sa société.

Elle a de nombreuses interrogations et vous demande de l'accompagner dans cette décision stratégique.

Votre mission consiste à conseiller Madame PAYET sur le choix d'investissement à privilégier.

2.1 Commenter les résultats du document 5 en indiquant si l'investissement envisagé vous semble rentable au vu des hypothèses émises.

2.2 Calculer les flux nets de trésorerie résultant du second projet pour les exercices 2027 à 2031.

2.3 Calculer la valeur actuelle nette du second projet en retenant un taux d'actualisation de 9%, ainsi que son taux interne de rentabilité. Indiquer l'intérêt de ces deux indicateurs.

2.4 Présenter l'avantage du critère du taux interne de rentabilité par rapport à celui de la valeur actuelle nette pour comparer les deux projets.

2.5 Présenter une synthèse des éléments à mettre en avant pour défendre le projet d'investissement présenté par le CSE par rapport au premier projet envisagé (vous ne devrez pas vous limiter aux seuls critères financiers).

DOSSIER 3 – LE FINANCEMENT D'UN PROJET
Base documentaire : documents 7 et 8

À la suite de votre mission concernant l'analyse de la rentabilité d'investissement, madame PAYET décide de réaliser l'investissement début 2027 et réfléchit aux différentes modalités de financement de ce projet. Le financement portera sur un montant de 90 000 €.

Elle a besoin de quelques éclaircissements pour choisir entre différents modes de financement.

Votre mission consiste à accompagner madame PAYET dans le choix de son mode de financement.

3.1 Présenter une aide et un financement complémentaires pour un investissement durable.

3.2 Calculer le coût de revient en pourcentage de l'emprunt bancaire pour chacune des deux offres.

3.3 Proposer des arguments à Madame PAYET dans le choix du financement du projet sachant que le coût des fonds propres s'élève à 8,30%.

DOSSIER 4 – LA GESTION DE LA TRÉSORERIE
Base documentaire : document 9

Préalablement à son investissement stratégique de 2027, madame PAYET souhaiterait avoir de la visibilité au niveau de la trésorerie du quatrième trimestre 2026.

Votre mission consiste à établir un budget de trésorerie afin d'anticiper d'éventuelles difficultés et d'y remédier.

4.1 Présenter à madame PAYET deux intérêts de l'élaboration d'un budget de trésorerie.

4.2 Établir le budget de trésorerie pour le dernier trimestre 2026 (annexe A à rendre avec votre copie).

4.3 Analyser la situation et conseiller madame PAYET sur les actions envisageables pour corriger les déséquilibres éventuels.

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 – Comptes de résultat au 31/12/2025 et au 31/12/2024, société BIEN-VIVRE

	Exercice 2025	Exercice 2024
Produits d'exploitation :		
Ventes de marchandises	0	0
Production vendue (biens et services)	762 628	725 183
Sous-total A - Montant net du chiffre d'affaires	**762 628**	**725 183**
Production stockée	-2 825	3 166
Production immobilisée		
Subventions	31 680	14 680
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	9 509	4 700
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	1 357	0
Autres produits	13 601	9 490
Total des produits d'exploitation (I)	**815 783**	**757 219**
Charges d'exploitation :		
Achats de marchandises		
Variation des stocks		
Achats de matières premières et autres approvisionnements	380 022	169 647
Variation des stocks	-47 945	23 715
Autres achats et charges externes	226 222	216 441
Impôts, taxes et versements assimilés	26 639	31 626
Salaires et traitements	152 781	129 190
Cotisations sociales	46 832	37 122
Dotations aux amortissements et Dépréciations :		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	55 175	53 612
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations	3 825	1 954
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations	412	
Dotations aux provisions		
Valeur comptable des immobilisations incorporelles et corporelles cédées	2 040	
Autres charges	97	519
Total des charges d'exploitation (II)	**765 700**	**683 826**

1. RESULTAT D'EXPLOITATION (I-II)	50 063	73 393
Quote-part de résultat sur opérations faites en commun :		
Bénéfice attribué ou perte transférée III	0	0
Pertes supportées ou bénéfices transféré IV	0	0
Produits financiers :		
De participation	1 250	1 200
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		
Autres intérêts et produits assimilés		
Reprises sur dépréciations et provisions		
Différences positives de change	29	
Produits de cessions d'immobilisations financières		
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie		
Total des produits financiers (V)	**1 279**	**1 200**
Charges financières :		
Dotations aux amortissements et provisions		
Intérêts et charges assimilées	1 640	2 388
Différences négatives de change	48	58
Valeur comptable des immobilisations financières cédées		
Total des charges financières (VI)	**1 688**	**2 446**
2. RESULTAT FINANCIER (V-VI)	**-409**	**-1 246**
3. RESULTAT COURANT avant impôts (I-II+III-IV+V-VI)	**49 674**	**72 147**
Produits exceptionnels (VII)	12	335
Charges exceptionnelles (VIII)	0	59
4. RESULTAT EXCEPTIONNEL (VII-VIII)	**12**	**276**
Participation des salariés aux résultats (IX)	584	3 404
Impôts sur les bénéfices (X)	7 974	14 157
Total des produits (I+III+V+VII)	**817 674**	**758 754**
Total des charges (II+IV+VI+VIII+IX+X)	**775 946**	**703 892**
Résultat de l'exercice	**41 128**	**54 862**

	Exercice 2025	Exercice 2024
Produits d'exploitation :		
Ventes de marchandises	0	0
Production vendue [biens et services]	762 628	725 183
Sous-total A - Montant net du chiffre d'affaires	**762 628**	**725 183**
Production stockée	-2 825	3 166
Production immobilisée		
Subventions	31 603	14 680
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	9 509	4 700
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	1 267	0
Autres produits	13 601	9 490
Total des produits d'exploitation (I)	**815 783**	**757 219**
Charges d'exploitation :		
Achats de marchandises		
Variation des stocks		
Achats de matières premières et autres approvisionnements	300 622	189 647
Variation des stocks	-47 945	23 715
Autres achats et charges externes	226 222	216 441
Impôts, taxes et versements assimilés	26 639	31 626
Salaires et traitements	152 781	129 190
Cotisations sociales	45 832	37 122
Dotations aux amortissements et Dépréciations :		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	55 175	53 612
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations	3 825	1 954

Sur actif circulant : dotations aux dépréciations	412	
Dotations aux provisions		
Valeur comptable des immobilisations incorporelles et corporelles cédées	2 040	
Autres charges	97	519
Total des charges d'exploitation (II)	**765 700**	**683 826**
1. RESULTAT D'EXPLOITATION (I-II)	50 083	73 393
Quote-part de résultat sur opérations faites en commun :		
Bénéfice attribué ou perte transférée III	0	0
Pertes supportées ou bénéfices transféré IV	0	0
Produits financiers :		
De participation	1 250	1 200
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		
Autres intérêts et produits assimilés		
Reprises sur dépréciations et provisions		
Différences positives de change	29	
Produits de cessions d'immobilisations financières		
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie		
Total des produits financiers (V)	1 279	1 200
Charges financières :		
Dotations aux amortissements et provisions		
Intérêts et charges assimilées	1 640	2 388
Différences négatives de change	48	58
Valeur comptable des immobilisations financières cédées		

Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placements et d'instruments de trésorerie		
Total des charges financières (VI)	**1 688**	**2 446**
2. RESULTAT FINANCIER (V-VI)	**-409**	**-1 246**
3. RESULTAT COURANT avant impôts (I-II+III-IV+V-VI)	**49 674**	**72 147**
Produits exceptionnels (VII)	12	335
Charges exceptionnelles (VIII)	0	59
4. RESULTAT EXCEPTIONNEL (VII-VIII)	**12**	**276**
Participation des salariés aux résultats (IX)	584	3 404
Impôts sur les bénéfices (X)	7 974	14 157
Total des produits (I+III+V+VII)	**817 074**	**758 754**
Total des charges (II+IV+VI+VIII+IX+X)	**775 946**	**703 892**
Résultat de l'exercice	**41 128**	**54 862**

Dans le compte de résultat, la quote-part de subvention virée au compte de résultat est de 0.

Dans le compte de résultat, produits exceptionnels et les charges exceptionnelles se décomposent de la manière suivante :

	2025	**2024**
Produits exceptionnels : sur opération de gestion reprises sur provisions et dépréciations	 12 0	 335 0
Charges exceptionnelles : sur opération de gestion dotations exceptionnelles aux amortissements, dépréciations et provisions	 0 0	 59 0

Document 2 – Bilans fonctionnels au 31/12/2025 et au 31/12/2024, société BIEN-VIVRE

	2025	2024		2025	2024
Emplois stables	1 052 842	1 039 601	**Ressources stables (1)**	1 290 903	1 232 502
Actif circulant d'exploitation	416 323	302 420	**Dettes circulantes d'exploitation**	194 134	153 113
Actif circulant hors d'exploitation	0	0	**Dettes circulantes hors d'exploitation**	25 565	16 542
Trésorerie active	41 437	60 136	**Trésorerie passive**	0	0
Total	**1 510 602**	**1 402 157**	**Total**	**1 510 602**	**1 402 157**

(1) Les dettes financières s'élèvent à 112 656 € en 2025 et à 134 567 € en 2024. Les capitaux propres et les amortissements-dépréciations sont respectivement de 495 702 € et 682 545 € en 2025.

Au cours de l'exercice 2025, les agrégats relatifs à l'équilibre financier ont évolué dans les conditions suivantes :

Eléments	31/12/2025	31/12/2024	Variations
FRNG =	**238 061**	**192 901**	**45 160**
BFRE =	**222 189**	**149 307**	**72 882**
BFRHE =	**- 25 565**	**- 16 542**	**- 9 023**
BFR =	**196 624**	**132 765**	**63 859**
Trésorerie nette =	**41 437**	**60 136**	**- 18 699**

Document 3 – SIG, ratios de profitabilité et taux d'évolution

	Les SIG		Ratios de profitabilité		Taux d'évolution des SIG
	2025	2024	2025	2024	
Chiffre d'affaires HT	762 628	725 183	-	-	5,16 %
VA	280 904	298 546	36,83 %	41,17 %	- 5,91 %
EBE	87 255	115 288	11,44 %	15,90 %	- 24,32 %

Résultat d'exploitation	50 083	73 393	6,57 %	10,12 %	- 31,76 %
Résultat de l'exercice	41 128	54 862	5,39 %	7,57 %	- 25,03 %

Document 4 – Tableaux de flux de trésorerie de la société BIEN-VIVRE

	2025	2024
ACTIVITE		
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	41 128	54 862
+ Dotations aux amortissements et aux provisions :	59 412	55 566
- Reprises sur amortissements et provisions :	- 9 509	- 4 700
- Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat	-	-
- Produits de cession des éléments d'actif	- 1 267	-
+ Valeurs comptables des éléments d'actif cédés	2 040	-
CAF (ou MBA)	**91 804**	**105 728**
- Variation du BFR	- 64 401	- 15 402
Flux net lié à l'activité	**27 403**	**90 326**
INVESTISSEMENT		
- Acquisition d'immobilisations		
Incorporelles	-	-
Corporelles	- 26 000	- 36 458
Financières	-	-
Cessions d'immobilisations		
Incorporelles	-	-
Corporelles	1 267	-
Financières	-	-
- Variation du BFR liée à l'investissement	542	- 3 035
Flux lié à l'investissement	**- 24 191**	**- 39 493**
FINANCEMENT		
Augmentation des capitaux propres	-	-
Augmentation des autres capitaux propres		
Augmentation des dettes financières	-	12 500
- Remboursements des dettes financières	- 21 911	- 35 877
- Dividendes	-	-
- Variation du BFR liée au financement		
Flux lié au financement	**- 21 911**	**- 23 377**

TRESORERIE DEBUT DE PERIODE	**60 136**	**32 680**
TRESORERIE FIN DE PERIODE	**41 437**	**60 136**
VARIATION DE TRESORERIE	**- 18 699**	**27 456**

Document 5 – Données relatives au premier projet d'investissement

Le premier projet d'investissement prévoit :

- la suppression d'une partie du processus de production qui sera assuré par un sous-traitant local ;

- le licenciement économique de deux salariés dont les postes seront supprimés et qui ne peuvent pas être affectés à un autre poste ;
- un investissement dans des machines plus modernes pour gagner en productivité.

La diminution de coût qui résulterait de la mise en place de ce projet permettrait de baisser les prix et d'augmenter le chiffre d'affaires. Les variations du besoin en fonds de roulement n'ont pas été prises en compte.

L'opération doit pouvoir se réaliser dès le début de l'exercice 2027.

L'investissement à pratiquer s'élève à 200 000 €

Valeur actuelle nette = 1 000 € (taux d'actualisation = 9 %)

Taux interne de rentabilité = 9,02 %

Document 6 – Données relatives au second projet d'investissement

Le second projet est une solution alternative défendue par le CSE qui permettrait de préserver l'emploi des salariés menacés de licenciement. Il repose sur l'acquisition d'un matériel spécifique de contrôle qui permettrait de « fluidifier » la production et de développer considérablement la cadence de production. L'autre avantage de cet équipement est d'assurer la production selon des caractéristiques permettant le recyclage à un coût raisonnable. Cet argument est notamment essentiel pour pouvoir augmenter les débouchés auprès de clients de plus en plus sensibles à la question écologique. Le matériel en question a été présenté récemment dans un salon professionnel et constitue une avancée technologique majeure aux yeux du CSE.

L'investissement à réaliser s'élève à 86 000 € et est amortissable sur 5 ans en linéaire. On considère que la base amortissable est de 86 000 €.

Au bout de 5 ans, l'immobilisation acquise pourrait être cédée pour une valeur nette d'IS de 1 000 €.

Les données prévisionnelles en euros seraient les suivantes :

Années	2027	2028	2029	2030	2031
Accroissement du chiffre d'affaires HT par an	50 000	68 000	74 000	80 000	79 000
Charges fixes hors dotations aux amortissements	15 000	30 000	30 000	35 000	35 000
Capacité d'autofinancement	**?** **(à calculer)**	22 600	26 200	26 050	25 450

Le taux de marge sur coûts variables de production s'élève à 80 % du chiffre d'affaires.

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation est évalué à 36 jours de chiffre d'affaires hors taxes (on raisonnera sur une année de 360 jours).

Le taux de l'impôt sur les sociétés retenu pour les calculs est de 25%.

Document 7 – Financement du second projet

Le financement de l'investissement est envisagé à hauteur de 90 000 €.

Le projet financé concerne un matériel spécifique de contrôle améliorant la cadence de production et favorisant le recyclage. La société produisant ce matériel, IntecPro, adapterait la demande de Madame PAYET et rendrait cette immobilisation unique. Elle propose également un suivi sur les 5 premières années pour d'éventuels réglages et mises à jour nécessaires.

Offre 1 : Prêt Action Climat (PAC) - Bpifrance

- Montant : 10 000 à 75 000 €
- Durée : 3, 5 ou 7 ans
- Taux : autour de 3,89-5,19 % - Taux négocié 4,50% pour 5 ans
- Modalité de remboursement : remboursement par annuités constantes
- Frais de dossier : 0,40%
- Garantie : aucune.

Offre 2 : Prêt Vert Bpifrance (Prêt Vert "classique")

- Pour financer des projets de transition (équipements moins énergivores, rénovation, décarbonation…)
- Montant : 50 000 à 5 000 000 €
- Durée : jusqu'à 10 ans
- Taux : entre 3,8% et 5% - Taux négocié 4,20% pour 5 ans
- Garantie : pas de garantie sur les actifs de l'entreprise ou sur le patrimoine du dirigeant, mais une retenue de garantie de 5 % prélevée
- Co-financement bancaire obligatoire (prêt "1 pour 1") – Taux négocié 5,5% pour 5 ans au Crédit Commercial de France.

Document 8 – Co-financement

Bpifrance propose aux entreprises un continuum de financement à chaque étape de leur développement.

Financer son besoin de trésorerie, se lancer à l'international, acquérir un nouvel équipement, préparer une croissance externe, développer ses capacités d'innovation…

Financer le développement des entreprises françaises est l'une des principales missions de Bpifrance. C'est pourquoi, nous proposons des solutions de financement adaptées à chaque étape de la vie de l'entreprise (création, développement, croissance externe, innovation, international, transmission, etc.) en partenariat avec les banques privées et le cas échéant les régions et la Banque des Territoires.

Notre réseau de chargés d'affaires, déployé sur l'ensemble du territoire, est l'interlocuteur privilégié des entrepreneurs.

Prêts à court, moyen et long terme, crédit-bail, prêts sans garantie, prêts innovation, prêts sectoriels (transition écologique et énergétique, industrie, tourisme, ...), nous intervenons en financement et en garantie pour soutenir la croissance des entreprises françaises.

Extrait de l'explication par Martial Rozier, ancien directeur BpiFrance

« Le co-financement, qu'est-ce que cela veut dire ? Cela veut dire que dans un plan de financement, quand l'entrepreneur a besoin de ressources, il va les partager avec BpiFrance et avec sa banque. Et en règle générale, la quotité de co-financement est égale à 1 pour 1. Ce qui veut dire que quand la banque va apporter 1 euro de financement à son client, BpiFrance va apporter aussi 1 euro de financement. […] Ce faisant, l'entrepreneur va aussi diviser ses risques puisqu'il va avoir 2 intervenants pour financer son projet. »

Source BPIFrance

Document 9 – Prévisions hors taxes (H.T) du quatrième trimestre 2026

Prévisions	Conditions de règlement	Octobre 2026	Novembre 2026	Décembre 2026
Chiffre d'affaires H.T	30 % au comptant et le reste à 30 jours	30 000	50 000	70 000
Achats de marchandises H.T	Règlement au comptant	15 000	15 000	22 000

Charges externes H.T	100 % à 30 jours	5 000	6 000	7 000
Salaires nets	Le dernier jour du mois	11 500	13 000	13 500
Charges sociales	Le 15 du mois du mois suivant	4 550	4 700	4 900
TVA à décaisser	Le 20 du mois suivant	2 000	800	8 200

Tous les achats et les ventes sont soumis à la TVA au taux de 20 %. L'entreprise a opté pour la TVA sur les débits.

Au cours du dernier trimestre 2026, l'entreprise a prévu de réaliser un investissement de remplacement de 25 000 € hors taxes au mois de novembre qui sera réglé au comptant. Cet investissement sera autofinancé.

Une balance prévisionnelle, au 30/09/26, fait apparaître le solde dans les comptes suivants concernant les opérations qui ont été réalisées au mois de septembre.

Postes prévisionnels au 30/09/2026	**Montants**
Créances Clients	20 800
Dettes Fournisseurs	4 000
Dettes Etat – TVA à décaisser	500
Dettes Organismes Sociaux	4 000
Trésorerie initiale	10 000

ANNEXE A

BUDGET DE TRÉSORERIE POUR LE QUATRIÈME TRIMESTRE 2026

(à rendre avec la copie)

Budget des encaissements (à compléter)

	Octobre	Novembre	Décembre
Total des encaissements			

Budget des décaissements (à compléter)

	Octobre	Novembre	Décembre

Total des décaissements			

Budget de trésorerie synthétique (à compléter)

	Octobre	Novembre	Décembre
Trésorerie initiale **Encaissements** **Décaissements**			
Trésorerie finale			

Modèle CCYC : ©DNE
NOM DE FAMILLE (naissance) : *(en majuscules)*
PRENOM : *(en majuscules)*
N° candidat : **N° d'inscription :**
(Les numéros figurent sur la convocation, si besoin demander à un surveillant.)
Liberté · Égalité · Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Né(e) le : / /
1.2

ELEMENTS DE CORRIGE

UE6 – Finance d'entreprise

Sujet zéro

ELEMENTS DE CORRIGE

Éléments indicatifs de corrigé et barème national

Afin que le jury national puisse se prononcer en toute équité, ce barème doit être respecté par toutes les commissions de correction.

DOSSIER 1 – LE DIAGNOSTIC FINANCIER

1.1 Présenter à madame PAYET un point commun et une différence entre l'excédent brut d'exploitation (EBE) et la capacité d'autofinancement (CAF).

Compétence(s) évaluée(s) au programme

- Commenter et interpréter les différents soldes intermédiaires de gestion.
- **Commenter et interpréter la CAF.**

Point(s) commun(s)	**Différence(s)**
Flux potentiel de trésorerie Flux de fonds EBE = Produits d'exploitation encaissables – Charges d'exploitation décaissables CAF = Produits encaissables – Charges décaissables EBE = point de départ de calcul de la CAF	EBE = Flux potentiel de trésorerie centré sur l'exploitation, le cœur de métier CAF = Flux potentiel de trésorerie de l'ensemble des activités de l'entreprise (exploitation, financier et exceptionnelle)

1.2 Pour l'année 2025, retrouver le montant de l'EBE et calculer la CAF.

Compétence(s) évaluée(s) au programme

- Déterminer les différents soldes intermédiaires de gestion.
- Déterminer la CAF selon les méthodes additive et soustractive.

Détermination de l'EBE = VA + Subvention d'exploitation – Impôts, taxes et versement assimilés – Salaires et traitement – Charges sociales

Production vendue	762 628
+ Production stockée	- 2 825
+ Production immobilisée	
Production de l'exercice	**759 803**
- Consommation intermédiaire en prov des 1/3 (achats MP : 300 622 + var stocks MP : +(-47 945) + autres achats : 226 222)	478 899
Valeur ajoutée	**280 904**
+Subventions d'exploitation (hors QPSVCR)	31 603
- Impôts et taxes	26 639
- Charges de personnel (salaires : 152 781 + CS : 45 832)	198 613
Excédent brut d'exploitation	**87 255**

Détermination de la CAF – Méthode additive – EBE + autres produits encaissables en aval de l'EBE (Sauf PCI) – autres charges décaissables en aval de l'EBE

EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	87 255
+ Autres produits (d'exploitation) (sauf produit de cession des immos incorp et corp)	+13 601
- Autres charges (d'exploitation) (sauf valeurs comptables des immos cédées incorp et corp)	- 97
+/- Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	
+ Produits financiers (sauf reprises sur prov. et dép. et prod des cessions d'immob fin)	-
- Charges financières (sauf dot. amort. et provisions et valeurs cptables des immob fin)	+1 279
+ Produits exceptionnels (sauf reprises sur provisions exceptionnelles)	- 1 688
- Charges exceptionnelles (sauf dotations aux amort et provisions exceptionnels)	+ 12
- Participation des salariés aux fruits de l'expansion	
- Impôts sur les bénéfices	-
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT =	-584 -7 974 **91 804**

Détermination de la CAF - Méthode soustractive – Résultat de l'exercice + Charges calculées – Produits non encaissables – PCI

RÉSULTAT DE L'EXERCICE	41 128
+ Dotations aux amortissements sur immobilisations :	+ 55 175
+ Dotations aux dépréciations sur immobilisations :	+ 3 825
+ Dotations aux dépréciations sur actif circulant :	+ 412
- Reprises sur amortissements et provisions :	-9 509
- Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat	-
- Produits de cession des immos	-1 267
+ Valeurs comptables des immos cédées	+2 040
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT =	**91 804**

1.3 Rappeler à madame PAYET l'intérêt du flux net de trésorerie d'activité (FNTA) en complément de la CAF.

Compétence(s) évaluée(s) au programme

- Distinguer tableau des emplois/ressources et tableau de flux de trésorerie.
- Identifier le rôle de la trésorerie dans le risque de défaillance.

Intérêts du FNTA

Le FNTA complète la CAF. La CAF est un flux potentiel alors que le FNTA est un flux réel de trésorerie lié à l'activité. Il prend en compte les encaissements et décaissements réels.

Le FNTA permet de déceler plus rapidement les difficultés financières de l'entreprise car des entreprises peuvent avoir des difficultés de trésorerie malgré une CAF positive (ex : entreprises en croissance). Il permet de mettre en avant l'effet de ciseaux (une augmentation conséquente du BFR lié à l'activité peut dégrader la trésorerie).

Il permet d'identifier la capacité de l'activité à dégager de la trésorerie, les stratégies suivies par l'entreprise, apprécier l'aptitude à financer ses investissements, juger la capacité à supporter le poids de la dette et à faire face à ses engagements.

1.4 À l'aide de vos réponses aux questions précédentes ainsi que de l'ensemble des documents, réaliser un diagnostic financier permettant à madame PAYET d'analyser l'activité, la profitabilité, l'équilibre financier et la trésorerie.

Compétence(s) évaluée(s) au programme

- Interpréter les documents financiers dans l'espace et dans le temps.
- Discuter de l'intérêt et des limites de l'information financière et extra-financière.
- Commenter et interpréter les différents soldes intermédiaires de gestion.
- Différencier les cycles d'opération.
- Calculer et expliquer les ratios.
- .Réaliser un diagnostic à partir d'un ensemble de ratios pertinents.
- Analyser la structure des ressources et des emplois.
- Lire et interpréter un tableau de flux de trésorerie.
- Conduire un diagnostic à partir des tableaux de flux.
- •Conduire un diagnostic financier à partir de données financières et ESG.
- Proposer une conclusion générale.

Madame Payet, dirigeante de la société Bien-Vivre, souhaite comprendre pourquoi la trésorerie de son entreprise diminue alors que le chiffre d'affaires progresse. Cette interrogation s'inscrit dans un contexte d'implication de l'entreprise dans une démarche de durabilité.

Analyse de l'activité et de la profitabilité

Le chiffre d'affaires augmente de 5,16 % entre 2024 et 2025, passant de 725 183 € à 762 628 €. Cependant, la valeur ajoutée recule de 5,91 % (de 298 546 € à 280 904 €), traduisant une moindre maîtrise du coût des consommations intermédiaires. Cette évolution provient essentiellement de la hausse des achats de matières premières (+18,43 %), conséquence du choix de filières d'approvisionnement durables et équitables et des mauvaises conditions climatiques dans certaines zones de production.

L'ensemble des soldes intermédiaires de gestion diminue : l'excédent brut d'exploitation baisse de 24,3 %, sous l'effet conjugué de la hausse des charges externes et de l'augmentation des frais de personnel (+19,4 %), liés à la politique de bien-être et de formation du personnel. Le résultat d'exploitation et le résultat net suivent la même tendance.

Les ratios de profitabilité reculent légèrement, mais restent satisfaisants : le ratio de profitabilité nette s'établit autour de 5,39 %, traduisant une performance correcte malgré la hausse des coûts. En définitive, la profitabilité se dégrade temporairement, mais l'entreprise conserve une capacité d'autofinancement d'environ 92 000 €, lui permettant de financer partiellement ses investissements et de soutenir son modèle durable. La situation reste saine et maîtrisée.

Analyse de l'équilibre financier

a) Analyse statique de l'équilibre financier au 31/12/2025

Le fonds de roulement net global s'élève à 238 061 € et demeure positif, garantissant le financement complet des emplois stables par les ressources stables. Le FRNG étant supérieur au besoin en fonds de roulement (BFR = 196 624 €), l'équilibre financier est respecté, et la trésorerie nette reste positive à 41 437 €.

Le ratio d'endettement (DF/(CP + amort)) est faible (22,7 %) et confirme une structure de financement solide et prudente. Le ratio Dettes / CAF avoisine 1,2, ce qui signifie que l'entreprise serait en mesure de rembourser l'intégralité de ses dettes avec un peu plus d'une année de capacité d'autofinancement. L'autonomie financière et la solvabilité de Bien-Vivre sont donc excellentes. La société a conservé une grande capacité de financement.

b) Analyse dynamique de l'équilibre financier entre 2024 et 2025

Le FRNG augmente de 45 160 €, ce qui traduit un renforcement de la structure financière et la capacité à financer de nouveaux emplois. Toutefois, cette hausse n'a pas suffi à compenser l'augmentation plus rapide du BFR (+63 859 € - dont 47 945 € provenant des stocks de matières premières d'après le CR). La solidité du financement à long terme demeure, mais le cycle d'exploitation devient plus consommateur de ressources.

Analyse de la trésorerie

La trésorerie nette diminue de 18 699 € sur l'exercice, conséquence directe de l'augmentation du besoin en fonds de roulement non entièrement couverte par la hausse du fonds de roulement. Le flux net de trésorerie d'activité (FNTA) s'élève à 27 403 €, ce qui indique que l'activité dégage encore de la trésorerie, mais dans une proportion insuffisante pour financer simultanément les investissements et le remboursement des emprunts. Le tableau de flux sur les deux années confirme cette évolution : les flux liés à l'activité demeurent positifs, tandis que les flux d'investissement et de financement mobilisent des liquidités. Malgré cette tension, la trésorerie reste positive, mais en recul.

Conclusion

La situation de la société Bien-Vivre demeure globalement satisfaisante. L'entreprise connaît une progression de son activité et conserve une profitabilité correcte, bien que temporairement affectée par la hausse des coûts liés à sa politique de durabilité. Sa structure financière reste équilibrée, son endettement limité et sa trésorerie positive. La baisse des liquidités s'explique par la mobilisation du fonds de roulement dans un cycle d'exploitation plus exigeant, et non par une fragilité financière. L'entreprise doit cependant veiller à maîtriser au moins l'évolution de ses stocks pour préserver sa trésorerie à court terme, tout en maintenant les équilibres qui font la solidité et la cohérence de son modèle responsable.

DOSSIER 2 – L'ANALYSE DE LA RENTABILITÉ D'UN INVESTISSEMENT

1. Commenter les résultats du document 5 en indiquant si l'investissement envisagé vous semble rentable au vu des hypothèses émises.

Compétence(s) évaluée(s) au programme

- Analyser une décision d'investissement

La rentabilité (au taux de 9,02%) du projet initial est très faible par rapport au taux d'actualisation retenu et la VAN est proche de 0 alors que l'investissement est de 200 000 €.

On peut aussi constater que le financement du BFR n'a pas été pris en compte alors que l'entreprise prévoit une hausse de son chiffre d'affaires, ce qui devrait entrainer une augmentation du BFR et donc une diminution de la VAN.

La constatation d'une faible rentabilité ne plaide pas en faveur de l'investissement envisagé.

2. Calculer les flux nets de trésorerie résultant du second projet pour les exercices 2027 à 2031

Compétence(s) évaluée(s) au programme

- Calculer les flux de trésorerie prévisionnel caractérisant un projet d'investissement.

Préalable : calcul du BFRE	0	1	2	3	4	5
CA		50 000	68 000	74 000	80 000	79 000
BFRE (36 jours de CA)	5 000	6 800	7 400	8 000	7 900	0
Variations du BFRE	5 000	1 800	600	600	-100	-7 900

Années	0	1	2	3	4	5
+ Chiffre d'affaires		50 000	68 000	74 000	80 000	79 000
- Charges variables		-10 000	-13 600	-14 800	-16 000	-15 800
- Frais fixes (hors amort)		-15 000	-30 000	-30 000	-35 000	-35 000
- Amortissement (dv (88 000/5)		-17 200	-17 200	-17 200	-17 200	-17 200
= Résultat avant impôt		7 800	7 200	12 000	11 800	11 000
- Impôt sur les sociétés		- 1 950	- 1 800	- 3 000	- 2 950	- 2 750
= Résultat après impôt		5 850	5 400	9 000	8 850	8 250
+ Amortissement		17 200	17 200	17 200	17 200	17 200
CAF d'exploitation		**23 050**	**22 600**	**26 200**	**26 050**	**25 450**
Investissement	-88 000					
Valeur résiduelle nette d'IS						1 000
Augmentation du BFRE	-5 000	-1 800	-600	-600		
Diminution du BFRE					100	
Récupération du BFRE						7 900
Flux Nets de Trésorerie	**-91 000**	**21 250**	**22 000**	**25 600**	**26 150**	**34 350**

3. Calculer la valeur actuelle nette du second projet en retenant un taux d'actualisation de 9%, ainsi que son taux interne de rentabilité. Indiquer l'intérêt de ces deux indicateurs.

Compétence(s) évaluée(s) au programme

- Déterminer les critères financiers de sélection de projets d'investissement.

VAN = - 91 000 + 21 250 * (1,09)-1 + 22 000 * (1,09)-2 + 25 600 * (1,09)-3 + 26 150 * (1,09)-4 + 34 350 * (1,09)-5 = 7 630 €

TRI (ou TIR) : Taux i qui permet de résoudre l'égalité :

0 = - 91 000 + 21 250 * (1 + i)-1 + 22 000 * (1 + i)-2 + 25 600 * (1 + i)-3 + 26 150 * (1 + i)-4 + 34 350 * (1 + i)-5 soit TIR = 11,94 %

La VAN mesure l'enrichissement absolu procuré par le projet, c'est-à-dire la création de richesse du projet. Le TIR mesure la rentabilité globale d'un investissement (avant prise en compte du coût lié à son financement ou du taux de rentabilité minimale exigé pour ce projet).

4. Présenter l'avantage du critère du taux interne de rentabilité par rapport à celui de la valeur actuelle nette pour comparer les deux projets.

Compétence(s) évaluée(s) au programme

- Déterminer les critères financiers de sélection de projets d'investissement (VAN et TIR)

Le TIR est un critère simple qui évite le choix d'un taux d'actualisation. Il permet également de comparer des projets de montants différents, ce que ne permet pas la VAN, qui mesure la création de richesse en valeur absolue.

5.Présenter une synthèse des éléments à mettre en avant pour défendre le projet d'investissement présenté par le CSE par rapport au premier projet envisagé (vous ne devrez pas vous limiter aux seuls critères financiers).

Compétence(s) évaluée(s) au programme

- Argumenter un choix entre plusieurs projets avec la prise en compte de considérations financières et extra-financières.

Arguments pouvant être avancés par le CSE :

- Le projet est plus rentable que le premier projet (VAN et TIR supérieurs) pour un investissement initial plus faible (86 000 € contre 200 000 €) ;
- Le projet préserve l'emploi, ce qui est également susceptible d'éviter des conflits sociaux ;
- Le projet prend en compte l'aspect recyclage, ce qui est important pour l'image de l'entreprise ;

- Le projet permettra de gagner de nouveaux marchés, ce qui est un point fort pour le développement de l'entreprise.

Introduction

L'entreprise étudie deux projets d'investissement. Le premier vise à moderniser la production avec un investissement de 200 000 €, mais implique l'externalisation d'une activité et le licenciement de deux salariés. Le second, proposé par le CSE, consiste à acquérir un matériel innovant permettant de fluidifier la production, de préserver l'emploi et de répondre aux exigences croissantes en matière de recyclage, pour un coût de 86 000 €.

Arguments du CSE

- Le second projet présente une rentabilité supérieure (VAN et TIR plus élevés) pour un investissement initial plus faible.
- Il permet de conserver les emplois menacés, limitant les risques de tensions sociales.
- Il intègre la dimension recyclage, valorisant l'image de l'entreprise auprès d'une clientèle sensible à l'environnement.
- Il ouvre l'accès à de nouveaux marchés grâce à des caractéristiques de production adaptées aux attentes actuelles.

Conclusion

Le second projet apparaît comme une solution plus complète, conciliant performance économique, maintien de l'emploi et opportunités commerciales.

DOSSIER 3 – LE FINANCEMENT D'UN PROJET

3.1 Présenter une aide et un financement complémentaires pour un investissement durable

Compétence(s) évaluée(s) au programme

- Identifier les acteurs du financement vert.

Aides et financements :

- Subventions publiques : Aides de l'ADEME, des régions ou de l'Union européenne pour soutenir les investissements réduisant l'impact environnemental.
- Crédits d'impôt verts : Avantages fiscaux accordés aux entreprises qui investissent dans des équipements économes en énergie ou favorisant le recyclage.

- Prêts à taux réduit : Éco-prêts Bpifrance ou prêts bancaires « verts » proposés à des conditions avantageuses pour financer des projets durables.
- Amortissement accéléré : Dispositif fiscal permettant d'amortir plus rapidement un équipement écologique et d'alléger le résultat imposable.
- Certificats d'économie d'énergie (CEE) : Financement partiel obtenu en échange d'investissements réduisant la consommation énergétique, pris en charge par les fournisseurs d'énergie.

3.2 Calculer le coût de revient en pourcentage de l'emprunt bancaire pour chacune des deux offres.

Compétence(s) évaluée(s) au programme

- • Calculer et comparer les coûts des différents moyens de financement

Coût de revient de l'emprunt bancaire
Calculer le coût de revient de l'offre 1 PAC

Durée	5
Capital emprunté	75 000
Taux d'intérêt	4,50%
Annuité constante	17 084
Frais de dossier	0,4%

Taux IS 25%

Périodes	Capital restant dû début de période	Intérêts (i)	Amort (D)	Annuités (a)	Capital restant dû fin de période	Flux de trésorerie net d'IS	Eco d'IS
1	75 000	3 375	13 709	17 084	61 291	**2 531,3**	843,75
2	61 291	2 759	14 325	17 084	46 964	**2 068,6**	689,52
3	46 964	2 113	14 971	17 084	31 993	**1 585,0**	528,35
4	31 993	1 440	15 645	17 084	16 349	**1 079,8**	359,93
5	16 349	736	16 349	17 084	0	**581,8**	193,92

	0	1	2	3	4	5
+ Capital emprunté (Vo)	75 000,00					
- Frais de dossier	-300,00					
+ Économie d'IS sur frais	75,00					
- Remboursement du capital (D)		-13 709,37	-14 325,29	-14 970,98	-15 644,67	-16 349
- Charges d'intérêts (V x i)		-3 375,00	-2 758,08	-2 113,39	-1 439,70	-736
+ Économies d'impôt sur les charges d'intérêts		843,75	689,52	528,35	359,93	193,92
= Flux nets de trésorerie générés par l'emprunt bancaire	74 775,00	-16 240,62	-16 394,85	-16 556,02	-16 724,45	-16 900,49
Coût de revient de l'emprunt bancaire	3,48%					

Calculer le coût de revient de l'offre 2 Prêt vert

Coût moyen du co-financement = (4,2%+5,5%) / 2 = 4,85% hors économies d'IS

Étant donné qu'il n'y a pas de frais de dossier, le coût est de 4,85%*0.75 = 3,64%

3.3 Proposer des arguments à Madame PAYET dans le choix du financement du projet sachant que le coût des fonds propres s'élève à 8,30%.

Compétence(s) évaluée(s) au programme

- Identifier une ou plusieurs solutions de financement.

Calcul du coût du capital

Offre 1 = 3,48% pour 75 000 € et 8.30% pour 15 000 € de fonds propres => CMPC = (3,48% x 75 000 + 8,30% x 15 000)/90 000 = 4,28%

Offre 2 = 3,64% => CMPC = 3,64% car 100% d'emprunts.

Au regard du coût des emprunts, le PAC semble plus intéressant.

Cependant, le montant est plafonné à 75 000 € et l'entreprise a besoin d'un financement de 90 000 €. Ainsi, en prenant en compte le coût du capital, c'est l'offre 2 qui devient plus intéressante.

Une subvention à l'ADEME ou à tout autre organisme proposant des solutions de financement dans les projets verts peut modifier également le choix.

DOSSIER 4 – LA GESTION DE LA TRÉSORERIE

4.1 Présenter à madame PAYET deux intérêts de l'élaboration d'un budget de trésorerie.

Compétence(s) évaluée(s) au programme

- Caractériser la notion de prévision de trésorerie.

Document prévisionnel, à CT sur plusieurs mois, regroupant les flux d'encaissements et des décaissements permettant de prévoir la trésorerie.

Mise en évidence des déséquilibres (insuffisances ou excédents de trésorerie) pour mieux préparer les décisions financières à CT et optimiser

les frais financiers : trouver les moyens de financement ou de placement à CT les mieux adaptés.

Prévenir le risque de cessation de paiement, assurer la solvabilité à CT et optimiser la trésorerie.

Outil de communication souvent demandé par les banquiers.

4.2 Établir le budget de trésorerie pour le dernier trimestre 2026. (Annexe A)

Compétence(s) évaluée(s) au programme

- Construire un budget de trésorerie.

Budget des encaissements

		Octobre	Novembre	Décembre
Créances bilan	20 800	20 800		
Ventes oct	36 000	10 800	25 200	
Ventes nov	60 000		18 000	42 000
Ventes déc	84 000			25 200
TOTAL ENCAISSEMENT		**31 600**	**43 200**	**67 200**

Budget des décaissements

		Octobre	Novembre	Décembre
Achats TTC		18 000	18 000	26 400
Charges externes TTC		4 000	6 000	7 200
Salaires nets		11 500	13 000	13 500
Charges sociales		4 000	4 550	4 700
Investissement			30 000	
TVA à décaisser		500	2 000	800
TOTAL DECAISSEMENT		**38 000**	**73 550**	**52 600**

	Octobre	Novembre	Décembre
TI	10 000	3 600	- 26 750
Encaissements	31 600	43 200	67 200

Décaissements	38 000	73 550	52 600
TF	**3 600**	**- 26 750**	**- 12 150**

Budget de TVA (à titre indicatif)

TVA collectée	6 000	10 000	14 000
TVA déd ABS	4 000	4 200	5 800
TVA sur immo		5 000	
	2 000	800	8 200

4.3 Analyser la situation et conseiller madame PAYET sur les actions envisageables pour corriger les déséquilibres éventuels

Compétence(s) évaluée(s) au programme

Commenter le principe de l'équilibrage de trésorerie, notamment d'un plan de trésorerie.

Constat

Trésorerie positive en octobre mais négative en novembre et décembre.

Analyse

Décaissement important en novembre à cause de l'investissement.

Décaissement lié aux achats accentués en décembre.

Dégradation de la trésorerie en fin d'année.

Préconisations

L'investissement est autofinancé. Il pourrait être en partie financé par emprunt (l'entreprise en a la capacité).

L'investissement pourrait être réglé en plusieurs fois auprès du fournisseur.

Mieux gérer son BFR en réduisant les durées de règlement des clients et en augmentant la durée de paiement des fournisseurs si cela est possible.

+ *autres réponses pertinentes.*

UE 7 - MANAGEMENT

GUIDE PEDAGOGIQUE

Le présent guide pédagogique a pour objectif d'accompagner les enseignants de l'UE7 dans l'appropriation du nouveau référentiel et dans sa mise en œuvre auprès des étudiants.

À cette fin, il s'organise en trois parties : une présentation détaillée du référentiel, des exemples de ressources pédagogiques destinées aux enseignants, ainsi que des propositions de démarches pédagogiques à mettre en œuvre en classe.

Les ressources et démarches pédagogiques proposées constituent des exemples que les enseignants peuvent choisir de mobiliser dans le cadre de leur liberté pédagogique. Elles sont indicatives, non exhaustives et ne présentent aucun caractère prescriptif.

La partie dédiée à la présentation du référentiel reprend l'intégralité des éléments publiés au BO n° 32 du 28 août 2025, qu'elle complète et enrichit.

- **L'introduction à l'UE7** reprend celle figurant déjà dans le référentiel.
- Elle est suivie d'une sous-partie intitulée « **Évolutions et points d'attention du nouveau référentiel** », qui met en évidence les continuités ainsi que les principales modifications par rapport au référentiel précédent. L'état d'esprit du référentiel y est rappelé, notamment en ce qui concerne les interdépendances entre les différentes parties du programme et la place respective des connaissances et des compétences professionnelles attendues.
- Enfin, l' « **explicitation des compétences** » reprend les tableaux du référentiel et en détaille les attendus. Chaque grande partie est précédée d'un paragraphe introductif précisant le sens et la portée des compétences. Les attendus sont explicités en les reliant aux savoirs et connaissances associés et en complétant les limites et précisions déjà indiquées, sans s'y substituer. Un code couleur a été ajouté afin de faciliter la compréhension des verbes directeurs des compétences et de mettre en évidence l'articulation entre les compétences (en rouge), les connaissances et savoirs associés (en bleu) et les limites et précisions du champ d'étude (en orange).

1. Le référentiel

1.1. Introduction à l'UE 7 (Rappel du référentiel paru au BO n° 32 du 28 août 2025)

Objectifs

L'UE7 « Management des organisations » du DCG a pour objectif de fournir aux titulaires du DCG des **clés de compréhension du fonctionnement, des problématiques et des particularités des organisations** qu'ils auront à accompagner en tant que professionnels de la filière expertise comptable. Ce programme réformé intègre notamment les enjeux actuels autour de la durabilité, du développement de l'Intelligence Artificielle (IA) et des risques.

Les compétences à mobiliser en UE7 sont des compétences de **repérage, caractérisation, explication et analyse de situations de management** pour tout type d'organisations, **reflétant la diversité des contextes professionnels** que les titulaires du DCG rencontreront. Si elles portent sur les trois niveaux complémentaires du management (management stratégique, organisationnel et opérationnel), un **accent particulier est mis sur la compréhension du comportement humain, c'est-à-dire le niveau organisationnel, en tant que préalable indispensable à l'exercice des fonctions managériales.** Enfin, l'UE7 donne une première vision d'ensemble du management des organisations, comme socle de toute poursuite d'études en master de gestion (DSCG ou autre).

L'UE7 vise également à développer des **compétences transversales**, notamment partagées avec l'UE 5 :

- Exploiter des documents de nature variée (presse spécialisée et généraliste, multimédia, documents statistiques…) ;
- Développer et exploiter une culture managériale actualisée visant à comprendre les problématiques des organisations ;
- Caractériser et analyser des situations et décisions managériales ;
- Élaborer une argumentation en mobilisant le vocabulaire spécifique adapté ainsi que les concepts et illustrations nécessaires (factuelles ou théoriques).

Structure du programme :

Le programme est découpé en 4 parties permettant de découvrir les différentes facettes du management et sa nécessaire cohérence d'ensemble :

- Partie 1 : Expliquer le contexte et les enjeux du management des organisations (40h)
- Partie 2 : Expliquer le management stratégique (30h)
- Partie 3 : Expliquer le management organisationnel (80h)
- Partie 4 : Expliquer le management opérationnel (50h)

La répartition horaire entre les parties et sous-parties est donnée à titre indicatif.

■ Prérequis et prolongements

L'UE7 du DCG trouve son prolongement dans l'UE3 du DSCG intitulé « Contrôle de gestion et stratégie ». Si des savoirs similaires sont mobilisés dans les deux programmes (ex : outils du diagnostic, types de stratégie…), ils le sont à des niveaux de compétences différents. Le niveau d'analyse exigible est ainsi plus élevé en DSCG (précision des savoirs associés, degré de complexité, finesse d'analyse…). C'est également seulement au niveau DSCG que les outils du contrôle de gestion (UE11 du DCG) seront mis au service de l'analyse stratégique. Les deux programmes (UE7 DCG et UE3 DSCG) sont ainsi construits en articulation, avec une progressivité dans la montée en compétences.

1.2. Evolutions et points d'attention du nouveau référentiel

Le nouveau programme de l'UE7 reprend de nombreux éléments du programme précédent :

- Une articulation en 4 parties jugée globalement claire et pertinente lors des différentes consultations : une première partie introductive posant le contexte et les principaux enjeux, suivie de trois parties correspondant aux trois grands niveaux de management — stratégique, organisationnel et opérationnel.
- La reprise de nombreuses compétences et savoir associés, considérés comme des fondamentaux de la discipline et indispensables à la poursuite d'études en management.
- Le maintien de l'approche par compétences.

Les principales modifications apportées visent :

- **Un alignement sur un niveau licence et une meilleure articulation avec l'UE3 du DSCG,** qui a été davantage modifiée : suppression de doublons, progressivité dans le niveau d'exigence attendu, ajouts comblant les lacunes induites par la suppression du management organisationnel au niveau du DSCG.

Par exemple, dans la partie 2 (Management stratégique) : les outils du diagnostic stratégique seront prescrits, les grandes alternatives stratégiques sont à identifier. Dans la partie 3 (Management organisationnel), les comportements humains sont à justifier à partir des principaux facteurs explicatifs du comportement…

- **Une clarification des attendus relatifs aux compétences** et aux savoirs associés, notamment grâce à la mention des « limites de connaissances », absentes du précédent programme, et complétées par le présent guide pédagogique.
- **Une réorganisation de certains savoirs théoriques au sein du programme**, sans pour autant se substituer à la progression pédagogique relevant des prérogatives de l'enseignant, afin d'améliorer la cohérence d'ensemble et d'introduire plus progressivement les connaissances, dans une logique de renforcement de l'appétence des étudiants.

  Par exemple, en commençant par la délimitation des objectifs et des périmètres du management, ou également en décalant l'introduction de la théorie des coûts de transaction pour l'associer au périmètre stratégique (partie 2) …
- **Une accentuation de l'intégration transversale de certains enjeux actuels** : durabilité, éthique des affaires, prise en compte de l'humain, risque, numérique et IA.

Articulation entre *Compétences professionnelles, Connaissances et savoirs associés* et *Limites de connaissances et précisions du champ d'étude*

- **Les connaissances comme prérequis :** l'approche par les compétences implique que les connaissances et savoirs soient positionnés comme des prérequis à la mise en œuvre des compétences, mais ne constituent pas la finalité de l'enseignement. À ce titre, les candidats doivent toujours mobiliser leurs connaissances de façon contextualisée, en prenant appui sur les documents fournis, et uniquement dans le cadre de la compétence attendue.
- **Définition des concepts** : se pencher sur la définition des concepts permet de développer un langage commun et précis, indispensable pour renforcer l'argumentation et la compréhension mutuelle entre futurs professionnels tout en facilitant la vulgarisation et la pédagogie dans les conseils prodigués dans un contexte professionnel et notamment aux clients.
- **Références théoriques :** les théories du programme représentent un socle commun exigible conformément aux limites indiquées, mais ne constituent pas un cadre restrictif.
- **Verbes directeurs et formulation des compétences** : une attention particulière doit être portée aux verbes introduisant les compétences, dans la continuité du travail déjà amorcé en UE5. Toutefois, un professionnel n'utilisera pas toujours ces formulations à la lettre : les étudiants doivent donc pouvoir mobiliser les

compétences dans des formulations variées. Plusieurs compétences simples peuvent d'ailleurs être intégrées dans une compétence plus complexe.
Par exemple, dans le point 2.2, on peut tout à fait imaginer demander d'« analyser une stratégie donnée » (compétence non écrite telle quelle dans le programme) grâce aux autres compétences présentes (présenter la stratégie d'une organisation en distinguant ses 2 niveaux ; identifier l'avantage concurrentiel d'une organisation ; évaluer la pertinence des choix stratégiques sur la base du diagnostic mené…).

- **Interdépendance des parties du programme :** l'analyse de toute situation de management nécessite de prendre en compte une multitude de facteurs internes et externes et de s'assurer de sa cohérence avec les autres niveaux du management (stratégique, organisationnel, opérationnel). On ne peut donc cloisonner le programme. Au fur et à mesure de l'année, l'étudiant doit être capable d'enrichir ses analyses avec des concepts, théories et outils issus d'autres parties du programme (et ce, quelle que soit la progression choisie par l'enseignant).
  Par exemple, une compétence de la partie I, point 1 comme "apprécier les décisions et actions du manager" suppose d'être capable en fin d'année d'intégrer - entre autres et selon la situation indiquée - des compétences de la partie 2 (diagnostic stratégique etc.), de la partie 3 (processus décisionnel, structure…) et de la partie 4 (cohérence avec le management opérationnel).

EXPLICITATION DES COMPÉTENCES

REMARQUE MÉTHODOLOGIQUE (s'appliquant à tout le référentiel) :

La présentation sous forme de tableau est parfois envisageable. Toutefois, celui-ci ne peut se suffire à lui-même : il doit être introduit afin de présenter les outils et/ou concepts mobilisés. Son contenu doit être rédigé de façon explicite et/ou être accompagné d'un commentaire explicatif : une simple réponse sous forme de mots clés ou une énumération d'idées non développées ne saurait être suffisante.

Partie 1 – Expliquer le contexte et les enjeux du management des organisations (40 H)

Sens et portée

Une grande partie des étudiants découvrant le management comme objet d'étude, il semble essentiel de poser des bases solides, sur lesquelles les connaissances et compétences des autres parties du programme, notamment d'analyse, pourront s'appuyer.

Cette première partie vise donc à introduire le champ disciplinaire du management (UE7), en insistant sur son caractère contingent, dynamique, systémique et complexe ainsi que sur les tensions et dilemmes auxquels les managers doivent faire face. La mise en perspective du management avec des concepts clés - action collective, performance globale, buts et objectifs…- permet aux étudiants de mieux comprendre l'intérêt de l'UE7 « Management des organisations » pour leur future mission d'accompagnement de dirigeants, tout en montrant son articulation avec d'autres UE, comme l'UE11 (Contrôle de Gestion) ou l'UE3 (Droit social).

Les étudiants doivent prendre conscience que le management n'est pas une simple application de règles ou de pratiques idéales, mais qu'il existe une diversité d'approches, dont la pertinence varie selon le contexte. Cela leur demande parfois un temps d'adaptation par rapport à l'état d'esprit requis dans d'autres UE du DCG, où l'application d'une règle dépend plus directement des caractéristiques d'une situation. Le concept de management est souvent galvaudé et réduit à une

vision étroite centrée sur la gestion des équipes dans les entreprises privées à but lucratif, ce qui rend généralement nécessaire la déconstruction d'idées préconçues. De la même façon, la performance ne se réduit pas à la performance financière mais s'aborde sous l'angle de la performance globale, reflet de la nécessaire prise en compte de la durabilité par le management.

1.1 – Délimiter les objectifs et les périmètres du management (10 H)		
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**	**Limites des connaissances et précisions du champ d'étude**
Identifier les buts et objectifs d'une organisation. Expliquer les interdépendances et les paradoxes entre les objectifs d'une organisation donnée. Distinguer les niveaux de management et expliquer leur rôle dans une situation donnée. Identifier les rôles d'un dirigeant, d'un manager et d'un entrepreneur donné. Repérer et apprécier les décisions et les actions du manager, de l'entrepreneur et du dirigeant dans des situations données.	Action collective, organisation Buts / Objectifs Performance / Performance globale Management Management stratégique, organisationnel, opérationnel Manager, entrepreneur, dirigeant Rôles et fonctions d'un manager, d'un dirigeant (Fayol, Drucker, Mintzberg) et d'un entrepreneur (Schumpeter)	

- **Identifier les buts et objectifs d'une organisation donnée** doit permettre de produire une liste hiérarchisée de ses principaux buts guidant l'action collective, ainsi que des objectifs qui en découlent, tenant compte du contexte étudié. Ces objectifs doivent être classés selon les grandes composantes de la performance globale

(objectifs économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux), sans nécessairement descendre à un niveau plus précis. Il convient de bien distinguer les buts des objectifs d'une organisation.

- **Expliquer les interdépendances entre les objectifs d'une organisation donnée** consiste à montrer, à partir d'objectifs précis du cas étudié, en quoi l'atteinte de certains objectifs contribue à celle d'autres objectifs, ou en quoi un objectif donné suppose l'atteinte d'objectifs complémentaires. **Expliquer les paradoxes entre les objectifs d'une organisation donnée** nécessite également de démontrer en quoi deux objectifs d'une organisation peuvent paraître opposés ou difficilement conciliables, sans être pour autant totalement incompatibles.
- **Distinguer les niveaux de management et expliquer leur rôle dans une situation donnée** suppose de différencier les 3 niveaux du management – stratégique, organisationnel et opérationnel - notamment à partir d'exemples concrets du cas étudié illustrant les caractéristiques propres à chacun. Il s'agit également de montrer que ces niveaux, bien que distincts, contribuent de manière complémentaire à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation.
- **Identifier les rôles d'un dirigeant, d'un manager et d'un entrepreneur donné** consiste à relever dans un cas particulier des fonctions, actions, missions ou comportements observés et à les rapprocher de certains des rôles théorisés par Fayol, Drucker et Mintzberg pour le dirigeant et manager, et par Schumpeter pour l'entrepreneur. Ces rôles peuvent être remplis voire requis de manière plus ou moins marquée en fonction des organisations, des niveaux de management, du contexte, des personnalités… Cette compétence peut également être mobilisée dans le cadre d'une comparaison de plusieurs managers ou de la caractérisation d'un manager, et sera affinée au fur et à mesure des apprentissages de l'année (*ex non restrictifs : style de management, leadership*).
- **Repérer et apprécier les décisions et les actions du manager, de l'entrepreneur et du dirigeant dans des situations données**. Il s'agit ici par exemple de relever dans une situation précise toute décision et action d'un manager, et/ou entrepreneur et/ou dirigeant, ce qui est facilité par la connaissance de leurs rôles et des niveaux du management. Cette compétence implique aussi de pouvoir apprécier toute décision ou action d'un manager dans contexte précis, en portant un avis nuancé et argumenté sur la pertinence de cette décision et/ ou action, notamment en tenant compte du contexte (*spécificités de l'organisation, objectifs poursuivis, caractéristiques de l'environnement* etc.). Cette compétence sera affinée au fur et à mesure des apprentissages de l'année (*ex*

non restrictifs : facteurs de contingence, outils de l'analyse stratégique, connaissances et compétences liées aux trois dimensions du management).

1.2 – Présenter les facteurs de contingence influençant le management (15 H)		
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**	**Limites des connaissances et précisions du champ d'étude**
Caractériser une organisation donnée et mettre en évidence ses spécificités. Caractériser l'environnement actuel d'une organisation donnée. Expliquer les influences réciproques entre une organisation donnée et son environnement. Relever des problématiques managériales actuelles. Justifier la création et l'évolution d'une organisation donnée.	Formes d'organisations, spécificités et problématiques associées : organisations privées à but lucratif ou non lucratif, organisations publiques, organisations de l'ESS / organisations marchandes et non marchandes Caractéristiques des organisations en lien avec les facteurs de contingence internes : forme et type, finalité, raison d'être, but, métier, ressources, périmètre d'activité (sectoriel et géographique) Caractéristiques de l'environnement actuel : mondialisation, complexité, incertitude, risque, durabilité, digitalisation, Intelligence Artificielle, concurrence. Contingence du management, approche systémique de l'organisation Théorie évolutionniste (Nelson & Winter)	- Il ne s'agit pas de connaître tous les types d'organisations et toutes leurs spécificités, mais d'être en mesure de déduire de l'étude des caractéristiques d'une organisation donnée ses spécificités qui peuvent représenter des atouts, mais aussi des contraintes à prendre en compte dans le cadre du management (par exemple : en termes d'accès aux financements, d'agilité, de statut des ressources humaines…). - Les problématiques managériales actuelles sont nombreuses et évolutives : le candidat doit donc être en mesure de relever n'importe quelle problématique managériale, notamment celles étudiées dans la suite du programme (liées à la qualité, à l'innovation, aux risques, à la durabilité et à l'IA). - Une approche par les opportunités de marché, les besoins non couverts, les raisons propres à l'entrepreneur, les valeurs, les coûts peut être mobilisée pour justifier la création d'une organisation donnée sans être restrictive et sans nécessiter de référence théorique particulière.

- **Caractériser une organisation donnée et mettre en évidence ses spécificités** consiste à relever ses grandes caractéristiques (telles qu'indiquées en savoirs associés), éventuellement sous forme de tableau. La mise en évidence de ses spécificités requiert d'expliciter ce que ces caractéristiques impliquent concrètement en termes d'atouts, de contraintes, de problématiques pour le cas étudié.

- **Caractériser l'environnement actuel d'une organisation donnée** permet de relever, dans un cas donné, les principales tendances externes et la nature de l'environnement (telles qu'indiquées en savoirs associés) pouvant influencer cette organisation, que le management doit prendre en compte. Cette compétence sera affinée au fur et à mesure des apprentissages de l'année, notamment en mobilisant les *outils* et le *vocabulaire de l'analyse stratégique de l'environnement* (abordés en 2ème partie du référentiel).
- **Expliquer les influences réciproques entre une organisation donnée et son environnement.** Il s'agit, à partir de plusieurs exemples concrets d'un cas étudié, d'expliquer comment un aspect précis de l'environnement (à nommer de façon explicite) a influencé une organisation (sa trajectoire, ses décisions…) et vice versa.
- **Relever des problématiques managériales actuelles** suppose d'expliquer en quoi ces problématiques constituent de véritables enjeux pour le management d'une organisation. Il convient notamment de mettre en évidence leur dimension transversale et systémique, les tensions associées, ainsi que les dilemmes (stratégiques, organisationnels, humains, environnementaux, etc.) qu'elles soulèvent en matière de prise de décision. Il ne s'agit pas uniquement de les lister.
- **Justifier la création et l'évolution d'une organisation donnée** nécessite généralement la mobilisation de plusieurs arguments complémentaires. Si aucune référence théorique précise n'est explicitement attendue, l'argumentation doit néanmoins s'appuyer sur au moins une référence théorique pertinente, quelle qu'elle soit (savoirs associés, précisions indiquées dans le référentiel ou potentiellement *abordée plus tardivement dans le programme*). À noter : cette compétence peut également être scindée en 2 sous-compétences distinctes (création ; évolution).

REMARQUE MÉTHODOLOGIQUE : Plusieurs compétences de ce point du programme sont particulièrement utiles pour l'introduction de la question problématisée, sans toutefois s'y limiter (ex : caractériser une organisation donnée et mettre en évidence ses spécificités, caractériser l'environnement actuel d'une organisation donnée, relever des problématiques managériales actuelles).

1.3. Analyser la prise en compte par une organisation, des parties prenantes et des enjeux de durabilité (15 H)		
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**	**Limites des connaissances et précisions du champ d'étude**
Identifier les parties prenantes d'une organisation. Expliquer les points communs et les divergences d'intérêts des parties prenantes (PP) d'une organisation. Apprécier l'influence d'une ou des parties prenantes sur une organisation. Décrire la prise en compte des parties prenantes par une organisation donnée. Caractériser la gouvernance d'une organisation donnée. Analyser les dispositifs liés à la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) pour une organisation donnée. Expliquer la prise en compte du risque par une organisation donnée. Repérer les enjeux éthiques à prendre en compte dans une décision.	Parties prenantes, Responsabilité sociétale de l'entreprise, critères ESG, matrice de matérialité Les théories des parties prenantes (Freeman, Clarkson, Mitchell) Critères d'influence d'une PP (pouvoir, légitimité, urgence) Gouvernance, types de gouvernance Théorie de l'agence (Jensen et Meckling) Formes de prise en compte des parties prenantes Risque, management du risque Écoblanchiment (*greenwashing*), blanchiment social (*socialwashing*) Approches éthique vs. utilitariste des PP et de la RSE.	- critères ESG / matrice de matérialité : il s'agit uniquement de comprendre ces termes rencontrés de plus en plus fréquemment dans les rapports de gestion. Une matrice de matérialité doit pouvoir être comprise et exploitée sans que sa construction ne soit attendue. -L'analyse de la gouvernance n'est pas attendue. Seule sa caractérisation l'est. - Toute typologie de prise en compte des parties prenantes est envisageable sans qu'aucune ne soit spécifiquement attendue. On peut par exemple distinguer la surveillance, le partage d'information, la consultation, la concertation, la gouvernance partenariale. - Seuls les grands principes du management du risque sont abordés (processus, critères d'analyse d'un risque - fréquence/gravité-, grandes catégories de prise en compte : évitement/prévention/réduction de l'impact/ acceptation…). - On se contente de différencier l'approche éthique et de l'approche utilitariste des parties prenantes et de la RSE sans approfondir les théories et auteurs associés.

- **Identifier les parties prenantes d'une organisation** consiste non seulement à relever l'ensemble des parties prenantes d'une organisation donnée, mais également à caractériser leur nature (interne / externe ; volontaire / involontaire ; primaire, secondaire, voire PP « incontournables »).

- **Expliquer les points communs et les divergences d'intérêts des parties prenantes (PP) d'une organisation** permet de lister les intérêts et objectifs de chaque partie prenante dans le cas étudié, pour ensuite expliquer, à partir de plusieurs exemples contextualisés, en quoi ces intérêts peuvent converger ou diverger et ainsi être potentiellement sources de tensions, au-delà d'une simple différence.
- **Apprécier l'influence d'une ou des parties prenantes sur une organisation** nécessite de porter un avis nuancé, mais néanmoins affirmé et argumenté sur l'influence - observée ou potentielle - d'une ou de plusieurs parties prenantes à partir des caractéristiques du cas étudié et selon les grilles d'analyse théoriques des PP (Freeman, Clarkson et Mitchell).
- **Décrire la prise en compte des parties prenantes par une organisation donnée** suppose généralement de distinguer le type de prise en compte des PP (exemples de relations nouées listés en précisions) en fonction des parties prenantes et en fonction de leurs attentes respectives. Selon le cas, un éclairage par l'approche utilitariste vs. éthique des PP ou encore par la théorie de l'agence peut être nécessaire pour enrichir cette description.
- **Caractériser la gouvernance d'une organisation donnée** implique d'en présenter les principaux mécanismes (structure de propriété ou de contrôle, instances de décision, répartition du pouvoir et place des parties prenantes, …) et de les rapprocher des grands types de gouvernance pour l'identifier. Des formes hybrides de gouvernance peuvent être envisagées, à condition de mettre en évidence la tendance prépondérante et de l'étayer par une argumentation fondée sur les éléments du cas étudié.
- **Analyser les dispositifs liés à la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) pour une organisation donnée.** Il s'agit dans un premier temps de repérer et classer les actions de la RSE mises en œuvre (en fonction de leur dimension sociale, sociétale et environnementale) pour ensuite proposer une analyse nuancée s'appuyant sur les raisons et avantages de ces dispositifs mais aussi leurs limites et les difficultés rencontrées. Cette analyse peut aussi bien porter sur la prise en compte de chacune des dimensions de la RSE, leur intégration dans le management stratégique et leur pilotage, leur déclinaison sur le plan organisationnel ou opérationnel. Des éclairages théoriques peuvent être mobilisés pour justifier ou critiquer les choix faits.
- **Expliquer la prise en compte du risque par une organisation donnée** implique d'étudier le processus de management du risque éventuellement mis en œuvre en le rapprochant des grands modèles de management du

risque (ISO 31 000 par exemple), d'éventuellement distinguer la prise en compte du risque par le management en fonction de son évaluation par les grilles usuelles gravité / fréquence. Cette compétence sera affinée au fur et à mesure des apprentissages de l'année (*risques stratégiques, organisationnels, opérationnels…*)

- **Repérer les enjeux éthiques à prendre en compte dans une décision** permet d'expliquer les dilemmes moraux et sociaux associés à une décision donnée pour atteindre ses objectifs notamment économiques, à partir des répercussions éventuelles de cette décision sur les parties prenantes de l'organisation étudiée, sur la société, sur son environnement. Cette compétence sera affinée au fur et à mesure des apprentissages de l'année (*décisions portant et/ou ayant des répercussions sur les 3 niveaux de management*).

Partie 2 – Expliquer le management stratégique (30 H)

Sens et portée

Cette seconde partie met en évidence l'importance de la stratégie en lien avec la finalité, les objectifs, les caractéristiques et l'environnement d'une organisation. La nature contingente et dynamique de la stratégie est soulignée, ainsi que son articulation avec les autres dimensions du management.

Compte tenu du niveau d'étude des étudiants et des compétences professionnelles attendues (L3), cette partie se limite à une introduction aux grands principes et concepts du management stratégique, essentiels pour appréhender correctement le management dans toute sa diversité. Sans être objet d'étude, la démarche stratégique permet de positionner le diagnostic stratégique, d'en justifier l'intérêt et d'éclairer les choix stratégiques, que ce soit en tant que modèle théorique ou réalité empirique. En DSCG, le management stratégique sera approfondi.

2.1 Conduire un diagnostic stratégique à l'aide des outils d'analyse adéquats (20 H)		
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**	**Limites des connaissances et précisions du champ d'étude**
Présenter un diagnostic stratégique (interne et externe) à l'aide des outils d'analyse proposés. Présenter une synthèse du diagnostic stratégique.	La démarche stratégique Environnement Macro/Micro environnement Industrie / filière Outils de l'analyse du macroenvironnement : PESTEL Outils de l'analyse concurrentielle : analyse de Porter (« 5+1 forces ») Outils de l'analyse technologique : cycle de vie de la technologie, typologie des technologies Outils de l'analyse organisationnelle : diagnostic des ressources et des compétences Outils de l'analyse des activités : chaîne de valeur interne et globale (Porter), activités principales et de soutien SWOT, facteurs clés de succès, compétences distinctives	- L'étude de la démarche stratégique permet uniquement de positionner le diagnostic stratégique. - Le diagnostic de l'industrie et de la filière est à intégrer dans le diagnostic du microenvironnement. - Il n'est pas attendu à ce niveau une mobilisation des outils des autres UE (notamment contrôle de gestion) pour réaliser le diagnostic stratégique. Les outils d'analyse à mobiliser sont systématiquement indiqués : la sélection des outils n'est exigible qu'au niveau DSCG. Il existe différentes typologies de technologies, aucune n'est spécifiquement attendue mais chaque candidat doit être en mesure d'en mobiliser au moins une pertinente. - Les apports et les limites du diagnostic stratégique et de ses outils peuvent être abordés sans être attendus (approfondissement en DSCG).

- **Présenter un diagnostic stratégique (interne et externe) à l'aide des outils d'analyse proposés.** Les outils à mobiliser étant désormais systématiquement indiqués, il convient surtout ici d'en faire une utilisation appropriée selon une approche analytique. Il s'agit donc de savoir distinguer ce qui relève de l'interne (en séparant bien les forces des faiblesses) ou de l'externe (en séparant bien les opportunités des menaces). Si la présentation sous forme d'un tableau est envisageable voire souhaitable en fonction de l'outil mobilisé, il doit toutefois être introduit et rédigé de façon explicite et/ou être accompagné d'un commentaire explicatif (*par exemple, en expliquant très brièvement en quoi un facteur est une opportunité ou une menace pour l'organisation étudiée*). Afin de limiter les biais et autres erreurs d'appréciation lors de la démarche stratégique, un diagnostic vise l'exhaustivité (à partir des données fournies). Une hiérarchisation des éléments trouvés ou *a minima* une conclusion reprenant les principaux éléments du diagnostic conduit est cependant attendue. Le vocabulaire à mobiliser sera enrichi et précisé au fur et à mesure des apprentissages (*éléments relevant du management organisationnel, chaîne de valeur…*).
- **Présenter une synthèse du diagnostic stratégique** suppose d'élaborer une matrice SWOT ne reprenant que les principaux éléments du diagnostic stratégique. La SWOT doit être structurée en mobilisant explicitement le vocabulaire des outils du diagnostic stratégique utilisés (*par exemple : « opportunité politique » en référence au modèle PESTEL, « menace de nouveaux entrants » en référence au modèle des forces de Porter, « ressources financières » en référence aux typologies de ressources etc.*). Lorsque cela est requis, l'étudiant doit être en mesure de déduire et de justifier, à partir de l'analyse de la SWOT, les facteurs clés de succès et les compétences distinctives.

2.2 Expliquer les choix stratégiques d'une organisation (10 H)		
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**	**Limites des connaissances et précisions du champ d'étude**
Présenter la stratégie d'une organisation en distinguant ses 2 niveaux. Identifier l'avantage concurrentiel d'une organisation.	Stratégie et niveaux des stratégies Stratégies d'ensemble (*corporate*) : spécialisation, diversification	- La présentation de la stratégie se limite au premier niveau de la stratégie d'ensemble et de domaine, sans rentrer dans les sous-types (ex : le type de diversification n'est pas à identifier).

Évaluer la pertinence des choix stratégiques sur la base du diagnostic mené. Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée.	Stratégies de domaine (*business*) : stratégies génériques de Porter Domaine d'activité stratégique Avantage concurrentiel Théorie de l'avantage concurrentiel (Porter) et Approche fondée sur les ressources et compétences (RBV) Théorie des coûts de transaction (Coase et Williamson) Modes de croissance : interne, externe, conjointe	- Tous les auteurs de l'Approche fondée sur les ressources n'ont pas à être connus mais il faut pouvoir prendre appui sur certains d'entre eux (par exemple : Penrose, Prahalad et Hamel, Wernerfelt, Barney et Grant, etc.)

- **Présenter la stratégie d'une organisation en distinguant ses 2 niveaux**. Les candidats doivent pouvoir distinguer la stratégie d'ensemble (1er niveau) de la stratégie de domaine (2ème niveau) et identifier pour chaque niveau le grand type de stratégie mise en œuvre. Cette compétence peut être déclinée à un moment donné de la vie d'une organisation ou sur la durée de vie d'une organisation dans une approche dynamique.
- **Identifier l'avantage concurrentiel d'une organisation** consiste à repérer ce qui distingue durablement une organisation de ses concurrents et lui permet de créer plus de valeur, et de le rattacher aux travaux de Porter (stratégies génériques et chaîne de valeur) voire à l'Approche fondée sur les Ressources et les Compétences.
- **Évaluer la pertinence des choix stratégiques sur la base du diagnostic mené** suppose de porter un avis nuancé, mais néanmoins affirmé et argumenté sur la pertinence d'un choix stratégique donné (stratégie ou mode de croissance), compte tenu des multiples éléments externes ou internes fournis, dans un souci de cohérence. Une argumentation rédigée prenant appui sur plusieurs éléments dont au moins un éclairage théorique pertinent et correctement mobilisé (Théorie de l'avantage concurrentiel / Approche fondée sur les ressources et Compétences/ Théorie des coûts de transaction…) est attendue.
- **Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée** nécessite d'identifier chaque nouvelle orientation stratégique, (sur ses 2 niveaux) et de les justifier à chaque fois à partir des principaux facteurs

internes et/ou externes abordés dans le point 1.2. Au moins un éclairage théorique pertinent et correctement mobilisé est attendu (Théorie de l'avantage concurrentiel / Approche fondée sur les ressources et Compétences/ Théorie des coûts de transaction / Théorie évolutionniste…).

Partie 3 – Expliquer le management organisationnel (80 H)

Sens et portée

L'ensemble de cette partie vise à montrer comment le management organisationnel articule comportements humains, dispositifs structurels, processus de décision et jeux de pouvoir pour rendre l'action collective possible.

On part d'abord des postulats théoriques sur la place de l'humain (écoles classique, des relations humaines, approche sociologique) pour expliquer comportements individuels, dynamiques de groupe, modes d'animation, conflits et résilience, avec un accent sur motivation, implication et management par la confiance. La deuxième focale est structurelle : il s'agit de caractériser les formes d'organisation (types de structures, degré de division du travail, centralisation, formalisation) et d'en apprécier la pertinence à la lumière des facteurs de contingence, en repérant tensions et paradoxes.

Une autre dimension porte sur la décision : niveaux et types de décisions, modèles de processus décisionnels (rationnel, comportemental, « poubelle »), rôle des biais et des facteurs organisationnels et environnementaux, ainsi que la place croissante du numérique et de l'IA dans la fabrique des décisions.

Enfin, le programme aborde le pouvoir : distinction pouvoir/autorité/leadership, sources de pouvoir et zones d'incertitude, formes de domination et risques (en particulier le harcèlement), afin de rendre intelligibles les relations de pouvoir concrètes au sein des organisations. L'idée générale est de donner une lecture intégrée des organisations comme « systèmes d'action concret » où structures, décisions et pouvoirs ne peuvent se comprendre qu'en lien avec les comportements et les représentations des acteurs.

3.1 Comprendre les comportements humains et analyser les modes d'animation (25 heures)		
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**	**Limites des connaissances et précisions du champ d'étude**
Justifier les comportements humains au travail. Identifier et apprécier la pertinence des modes d'animation dans une situation donnée. Expliquer un conflit dans une situation organisationnelle donnée.	Intégration des postulats sur la place de l'humain dans les pratiques managériales : école classique, école des relations humaines, approche sociologique. Comportements individuels : personnalité, émotions, intérêts personnels, rôles sociaux et attentes de rôles, motivation, implication, satisfaction. Dynamique de groupe (Lewin), phénomènes d'influence au sein des groupes restreints. Modes d'animation : culture organisationnelle, communication, styles de direction (Lewin, Likert, Blake et Mouton), confiance. Conflits (de l'émergence à la résolution) (Follett). Crise, résilience organisationnelle.	- Le socle de base théorique est : o École classique : Taylor, Weber, Fayol ; o École des relations humaines : toute référence théorique pertinente est acceptable sans rechercher l'exhaustivité (ex : Mayo, Mc Gregor, Maslow, Alderfer, …). o Approche sociologique : l'individu comme acteur social (Crozier et Friedberg). - On identifie les principaux facteurs explicatifs du comportement humain, sans les détailler tous (par exemple, il ne s'agit pas de lister tous les types de personnalités). - L'analyse de la motivation (principales théories de contenu et de processus) et de l'implication est à maîtriser. Toute référence théorique pertinente est acceptable, sans rechercher l'exhaustivité (ex : Herzberg, Maslow, Vroom, Adams ; Thévenet, Etzioni, …). - Le principe des phénomènes d'influence est à évoquer sans nécessairement l'approfondir : les différents types de phénomènes d'influence ne sont pas attendus. - La confiance renvoie ici au management par la confiance (et non au management de la confiance).

- **Justifier les comportements humains au travail** nécessite la mobilisation d'une argumentation théorique (en ayant recours aux théories des organisations). Le comportement humain dépend de la situation mais aussi de facteurs explicatifs des comportements individuels et des phénomènes de groupe (phénomènes d'influence) qu'il convient de mobiliser pour le justifier.
- **Identifier et apprécier la pertinence des modes d'animation** dans une situation donnée consiste non seulement à relever et qualifier les différents modes d'animation mais il convient également de porter un avis nuancé et argumenté sur la justesse et la cohérence de ces modes d'animation. Le contexte est ici essentiel et les théories des organisations sont à mobiliser. Les modes d'animation peuvent souvent être reliés à la confiance, à la résilience organisationnelle…
- **Expliquer un conflit dans une situation donnée** consiste à décrire et étudier les raisons des tensions et les oppositions qui apparaissent au sein des organisations. Le processus conflictuel et les travaux de MP Follett sont à mobiliser. Le conflit pouvant aboutir à une crise, la manière dont l'organisation fait face à la crise et mobilise sa résilience organisationnelle est à illustrer.

3.2. Caractériser et analyser la structure d'une organisation (25 heures)		
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**	**Limites des connaissances et précisions du champ d'étude**
Identifier et caractériser la structure d'une organisation donnée. Analyser la pertinence de la structure d'une organisation donnée à partir des facteurs de contingence. Repérer les tensions et les paradoxes organisationnels à prendre en compte dans la gestion d'une structure.	Caractéristiques d'une structure : division du travail/spécialisation des tâches, modes de coordination, degré de centralisation, degré de formalisation. Types de structures : entrepreneuriale, fonctionnelle, divisionnelle, matricielle, réseau, projet ou adhocratique. Intrapreneuriat. Facteurs de contingence structurelle internes et externes.	- Afin d'identifier et caractériser la structure d'une organisation, les configurations organisationnelles de Mintzberg peuvent être mobilisées sans être exigées. - Les analyses de la contingence structurelle doivent mobiliser des références théoriques, par exemple les travaux de Woodward, de Burns et Stalker, de Lawrence et Lorsch, de Chandler, la synthèse de Mintzberg, etc.

	Les théories de la contingence structurelle.	

- **Identifier et caractériser la structure d'une organisation donnée** consiste à relever et présenter les grandes caractéristiques d'une structure dans une situation précise pour ensuite la nommer. Des formes hybrides peuvent être envisagées, à condition de mettre en évidence la tendance prépondérante et de l'étayer par une argumentation fondée sur les éléments du cas étudié.
- **Analyser la pertinence de la structure d'une organisation donnée à partir des facteurs de contingence** consiste d'une part à repérer la structure à partir de ses caractéristiques et d'autre part à vérifier si la structure est adaptée à sa situation concrète. Il faut tenir compte des facteurs de contingence auxquels elle est exposée et mobiliser les théories de la contingence structurelle. Sachant qu'il n'existe pas de déterminisme structurel (selon les théoriciens de la contingence), une argumentation nuancée est nécessaire.
- **Repérer les tensions et les paradoxes organisationnels à prendre en compte dans la gestion d'une structure** consiste à mettre en évidence des tensions (sociales, matérielles…) résultant des choix structurels ainsi qu'à expliquer les exigences légitimes mais opposées ou difficilement conciliables (contrôle/autonomie ; court terme/ long terme ; innovation /productivité …) dont il faut tenir compte lors de la mise en place ou la gestion d'une structure. Les théories de la contingence structurelles sont potentiellement à mobiliser.

3.3. Analyser une décision (15 heures)		
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**	**Limites des connaissances et précisions du champ d'étude**
Repérer les niveaux de décision dans une organisation. Caractériser les processus décisionnels Identifier les facteurs explicatifs d'une décision.	Décision et processus de décision. Typologies de décisions : stratégique, tactique, opérationnelle/programmable, non programmable/individuelle et collective.	- Les différents types de biais cognitifs ne sont pas attendus.

Apprécier le rôle du numérique et de l'IA dans le processus de prise de décision dans un contexte donné.	Facteurs explicatifs de la décision : biais cognitifs, facteurs organisationnels, facteurs environnementaux, facteurs informationnels, ou encore liés aux processus décisionnels. Recours à l'IA et au numérique dans le processus décisionnel. Modèles de processus de décision : modèle rationnel « IMC » (Simon), modèle de la poubelle (Cohen, March, Olsen), modèle comportemental (Cyert et March).	

- **Repérer les niveaux de décision dans une organisation** consiste à identifier les types de décisions à partir des critères de distinction usuels qu'il s'agit d'appliquer au cas étudié.
- **Caractériser le processus décisionnel** consiste à décrire l'enchainement des étapes qui mènent d'un problème ou d'un besoin à une décision puis à sa mise en œuvre (les étapes, les règles, les acteurs…) pour en déduire le modèle de processus décisionnel correspondant.
- **Identifier les facteurs explicatifs d'une décision** consiste à repérer et à distinguer dans un contexte les éléments qui l'ont influencée. Il s'agit donc de mettre en évidence le lien entre ces facteurs et le choix final. Les modèles de processus décisionnels sont éventuellement à mobiliser.

Apprécier le rôle du numérique et de l'IA dans le processus de prise de décision dans un contexte donné consiste à donner un avis nuancé sur la façon dont les outils numériques et l'IA influencent concrètement un processus de décision précis, que ce soit au niveau de la collecte de l'information, de son traitement, des acteurs, du choix effectif etc. Il faut évaluer les apports et les limites de ce fonctionnement.

3.4 Analyser le pouvoir d'un individu (15 heures)		
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**	**Limites des connaissances et précisions du champ d'étude**
Distinguer pouvoir, autorité et leadership. Identifier les sources du pouvoir d'un individu. Repérer les relations de pouvoir au sein d'une organisation donnée. Identifier les risques liés au pouvoir d'un individu.	Pouvoir, autorité, leadership, légitimité. Sources du pouvoir, formes d'autorité (Weber), zones d'incertitude (Crozier et Friedberg) Enracinement, harcèlement, influence et soumission	- On n'attend pas les théories liées à l'enracinement. - Le harcèlement est abordé comme risque lié à l'exercice du pouvoir. L'angle juridique n'est pas attendu en UE 7.

- **Distinguer pouvoir, autorité et leadership** permet d'isoler les différences entre ces trois concepts et de repérer leur déclinaison dans un cas concret afin de comprendre et éclairer les dynamiques humaines au sein des organisations.
- **Identifier les sources du pouvoir d'un individu** consiste à relever les origines qui lui permettent d'exercer une influence sur autrui. On pourra s'appuyer sur les apports théoriques pertinents relatifs aux sources de pouvoir. Des connaissances sur l'enracinement, la gouvernance, les parties prenantes ou encore les styles de direction peuvent souvent enrichir la réflexion.
- **Repérer les relations de pouvoir au sein d'une organisation donnée**. Il s'agit ici de relever et expliquer les dynamiques d'influence et de dépendance, de contrôle, voire de soumission dans un contexte précis, en s'appuyant sur les apports théoriques pertinents.
- **Identifier les risques liés au pouvoir d'un individu** consiste à repérer les dangers associés à l'exercice du pouvoir de façon excessive en relevant leurs effets sur les personnes, la structure, les décisions, la gouvernance.

Partie 4 – Expliquer le management opérationnel (50 H)

Sens et portée

La partie 4 du programme porte sur le management opérationnel comme niveau d'exécution concrète des choix stratégiques et organisationnels, à travers l'analyse des activités (marketing, production, logistique, RH, finance, etc.) et de leur contribution à la performance globale.

On commence par caractériser ces activités (missions, outils, tendances), en appréciant la pertinence des moyens déployés, en identifiant risques et impacts du numérique/IA, et en vérifiant leur prise en compte de la durabilité, pour justifier d'éventuelles évolutions. L'accent est mis sur une approche critique et contextuelle, sans exhaustivité des outils, mais avec une attention particulière portée aux spécificités des services.

La seconde sous-partie analyse leur contribution à la création de valeur : rôle individuel et interdépendances des activités vis-à-vis des objectifs managériaux (qualité, innovation, risques, durabilité, IA).

On mobilise la chaîne de valeur de Porter, l'interprétation du Business Model Canvas, et l'appréciation de la cohérence entre moyens opérationnels, stratégie et structure organisationnelle.

L'idée générale est de former à une lecture systémique et holistique du niveau opérationnel : non pas une description isolée des fonctions, mais une évaluation de leur alignement stratégique et de leur rôle dans la proposition de valeur. Cela permet de repérer les maillons, les tensions et les ajustements pour une exécution plus cohérente. Le numérique et la durabilité traversent l'ensemble comme enjeux transversaux modernes.

L'approche doit rester pragmatique et contextualisée. Cette partie est uniquement une introduction et une sensibilisation aux missions des activités opérationnelles.

4.1 Caractériser et analyser chaque activité opérationnelle (35 heures)		
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**	**Limites des connaissances et précisions du champ d'étude**
Identifier et caractériser les activités opérationnelles d'une organisation donnée. Apprécier la pertinence des moyens opérationnels déployés au sein d'une activité. Identifier les risques opérationnels d'une organisation donnée. Analyser l'impact du numérique et de l'IA sur les activités de l'organisation. Mettre en évidence la prise en compte de la durabilité au niveau de chaque activité. Justifier pour une organisation donnée l'évolution d'une activité opérationnelle.	Activités opérationnelles : marketing et vente, production, logistique, approvisionnement, communication (interne et externe, non commerciale), recherche et développement, gestion des ressources humaines, finance et contrôle de gestion, système d'information. Principales missions, démarches et outils de chaque activité opérationnelle : fondamentaux/ tendances actuelles. Risques des activités opérationnelles. Prise en compte des spécificités des services au niveau de chaque activité opérationnelle.	- On se limite à une sensibilisation aux activités opérationnelles d'une organisation, notamment savoir les identifier à partir des missions exercées. Différentes approches de structuration peuvent être retenues pour les caractériser sans qu'aucune ne soit spécifiquement attendue. Il en va de même pour les moyens (démarches et outils) servant à cette caractérisation. L'exhaustivité n'est donc pas attendue concernant les moyens et outils mobilisables. Il s'agit plutôt de comprendre le fonctionnement des activités opérationnelles et d'exercer son esprit critique vis-à-vis des moyens mis en œuvre par une organisation donnée, compte tenu du contexte.

- **Identifier et caractériser les activités opérationnelles d'une organisation donnée** consiste à repérer et distinguer les activités qui produisent de la valeur et à décrire leurs principales missions, démarches et outils mobilisés. La réponse doit être structurée sans qu'aucune approche spécifique de structuration ne soit exigée.
- **Apprécier la pertinence des moyens opérationnels déployés au sein d'une activité** consiste à évaluer de façon nuancée si les ressources, outils et démarches utilisés dans une activité opérationnelle précise sont adaptés aux

objectifs fixés et s'ils sont en cohérence avec les autres niveaux de management (stratégique et organisationnel) ainsi qu'avec l'environnement.

- **Identifier les risques opérationnels** d'une organisation donnée permet de repérer les menaces potentielles liées aux activités opérationnelles susceptibles de perturber le fonctionnement d'une organisation. L'identification s'appuie sur la typologie des risques évoquée au point 1.3.
- **Analyser l'impact du numérique et de l'IA sur les activités de l'organisation** suppose dans un premier temps de repérer et de présenter les impacts puis dans un second temps de proposer une réflexion nuancée de ces impacts sur les activités. *Par exemple, le numérique et l'IA transforment profondément les activités en automatisant les tâches routinières, en optimisant les analyses de données, en améliorant le prise de décision … mais les effets peuvent être négatifs, notamment sur le plan environnemental, éthique, en termes de dépendance aux outils, ou en raison de la fiabilité parfois limitée des informations produites …).*
- **Mettre en évidence la prise en compte de la durabilité au niveau de chaque activité** revient à examiner comment une organisation intègre dans ses pratiques opérationnelles les dimensions environnementales, sociales et économiques (au-delà du discours). La durabilité peut s'expliquer au niveau de chaque activité par des raisons éthiques ou peut également viser à transformer les risques en leviers de résilience.
- **Justifier pour une organisation donnée l'évolution d'une activité opérationnelle** nécessite une argumentation qui présente les changements en termes de missions, outils, démarches, organisation en les reliant aux évolutions des différents niveaux de management (stratégique et organisationnel) ou à des contingences externes.

***REMARQUE MÉTHODOLOGIQUE** : il convient de mobiliser le vocabulaire spécifique propre à chaque activité opérationnelle pour chacune des compétences.*

4.2 Analyser la contribution des activités opérationnelles à la création de valeur (15 heures)		
Compétences professionnelles	**Connaissances et savoirs associés**	**Limites des connaissances et précisions du champ d'étude**
Expliquer le rôle de chaque activité opérationnelle et leurs interdépendances dans la contribution aux objectifs et aux problématiques managériales d'une organisation donnée. Analyser la chaîne de valeur d'une organisation donnée. Repérer la contribution des activités opérationnelles à partir du modèle économique (business model). Apprécier, dans une situation donnée, la cohérence des moyens opérationnels avec la stratégie et les moyens organisationnels.	Outil de caractérisation du modèle économique Canvas. Exemples de problématiques managériales : prise en compte de la qualité, de l'innovation, des risques, de la durabilité, de l'IA dans les activités opérationnelles.	- L'analyse de la chaîne de valeur d'une organisation s'appuie sur le modèle de Porter étudié dans le point 2.1, en intégrant les différentes approches de la valeur mais sans nécessiter en UE 7 une analyse détaillée des coûts. - Modèle économique Canvas : il s'agit uniquement de savoir interpréter un modèle Canvas

REMARQUE MÉTHODOLOGIQUE : le modèle CANVAS peut être utilisé comme une source d'information comme une autre pour mettre en œuvre les compétences de cette quatrième partie.

- Expliquer le rôle de chaque activité opérationnelle et leurs interdépendances dans la contribution aux objectifs et aux problématiques managériales d'une organisation donnée consiste à identifier puis à décrire le fonctionnement de chaque activité opérationnelle (production, marketing, RH, finance, etc.), et expliquer comment ces activités contribuent chacune ou coordonnées avec les autres à l'atteinte des objectifs et à résoudre les problématiques de management dans une organisation précise. Les activités ne travaillent jamais isolément : elles sont interdépendantes. Expliquer les interdépendances consiste ainsi à montrer les flux entre activités (flux d'information, de produits, de décisions) et les effets qui en découlent. L'explication prend appui sur le vocabulaire propre aux principaux outils et démarches déployés.

- Analyser la chaîne de valeur d'une organisation donnée consiste à décomposer et commenter la façon dont une organisation crée de la valeur tout au long de ses activités opérationnelles. Cela suppose de distinguer et de présenter les différentes activités de la chaîne de valeur (activités principales et de support). Il est également nécessaire d'expliquer leur contribution et leurs interdépendances dans la construction de l'avantage concurrentiel de l'organisation (qualité, délai, coût, image, innovation…).
- Repérer la contribution des activités opérationnelles à partir du modèle économique (business model) : cette compétence renvoie à la capacité à articuler le niveau opérationnel (processus et activités opérationnelles concrètes) avec l'architecture du modèle économique retenu par l'organisation et éventuellement décrit par le modèle CANVAS, en identifiant où et comment les opérations participent à la création, à la délivrance et à la capture de valeur. L'explication prend appui sur le vocabulaire propre aux principaux outils et démarches de chaque activité.
- Apprécier, dans une situation donnée, la cohérence des moyens opérationnels avec la stratégie et les moyens organisationnels : il s'agit d'évaluer de façon nuancée l'alignement entre ce que fait l'organisation au niveau opérationnel (les processus, les ressources, les pratiques quotidiennes ainsi que les outils et démarches), ce qu'elle veut faire au niveau stratégique (les choix stratégiques), et la manière dont elle est organisée pour le faire (management organisationnel), notamment dans sa gestion des problématiques managériales. Apprécier la cohérence, c'est juger si ces trois niveaux se renforcent mutuellement ou au contraire, se contredisent et génèrent des tensions voire des pertes de performance. Les trois niveaux recouvrent les parties 2, 3 et 4 du programme.

2. Les références pédagogiques pour l'enseignant

Parmi les nombreuses références pédagogiques, on peut citer :

Concernant les savoirs et connaissances du référentiel :

- Les articles et ouvrages originaux des auteurs et théories indiqués en savoirs associés dans le référentiel. Certains extraits, faciles d'accès, peuvent représenter des supports pédagogiques mobilisables directement auprès des étudiants (comme les écrits de Mintzberg, de Porter…). Des extraits des études menées peuvent également être intéressants (Mayo, Lawrence et Lorsch…).
- Les ouvrages de management généralistes ou dédiés à certains points du référentiel (ex: Strategor chez DUNOD; Management / Stratégique / Comportements organisationnels / Théorie des Organisations chez PEARSON; Stratégie chez VUIBERT) …
- Les manuels dédiés à l'UE7 du DCG (sans s'y limiter)
- Sites avec de nombreuses ressources en management: Xerfi Canal, Bpifrance, ADEME, The Conversation ;
- Comptes d'auteurs ou revues actuelles sur les réseaux sociaux tels LinkedIn : Barthélémy, Frery, …
- Revues scientifiques : Revue Française de Gestion, Revue de Management et de Stratégie, Revue Management et Avenir … et plus globalement nombreuses ressources sur Cairn et Googlescholar. A noter, sur Cairn.info, certains articles sont accessibles sans identifiants dès lors que les articles ont 4 ou 5 ans (Politiques & Management public, Gérer & comprendre etc.).

Concernant les sources pour illustrer et appliquer le référentiel à des organisations et situations de management :

REMARQUE : il est rappelé que tous les types d'organisations (tels que décrits dans le point 1.2 du référentiel) sont à étudier.

- Sites d'entreprises et autres types d'organisations
- Sites internet des principaux sites d'actualité portant sur la vie des entreprises: Les Échos, Le Monde, La Tribune, Alternatives Économiques, Le Figaro, Challenge...
- Sites d'actualités spécialisés : Usine Nouvelle, Usine Digitale, LSA, CIO, …
- Sites ou journaux locaux spécialisés sur les entreprises

- Agrégateurs de presse : Europresse (abonnements fréquents dans les lycées), Cafeyn (accessible gratuitement par PREAU) dans les lycées)…
- Podcasts : par exemple« la Story » des Échos, « On n'arrête pas l'éco » sur France Inter, « Les Experts » BFM Business…
- Réseaux sociaux: très nombreux comptes ou chaînes. Par exemple: Génération Do It Yourself, Chaîne Youtube Les Echos (séries Saga, Secret Sauce & Business Drama…)…
- Reportages: ponctuels ou dans des émissions régulières. Exemple: Cash Investigation, Envoyé spécial, Zone Interdite, Capital, Patron Incognito, Qui veut être mon associé…
- Sites institutionnels : BPI France, ADEME, sur les sites des Chambres de Commerce et d'Industrie voire des Chambres des Métiers et de l'Artisanat…

3. Des propositions de démarche pédagogique en classe

Au-delà des compétences disciplinaires de chaque partie du référentiel, il semble essentiel de poursuivre le développement des compétences transversales, notamment partagées avec l'UE5 et rappelées en introduction de ce guide pédagogique.

- Exploitation de situations réelles, variées et actuelles d'organisations ou de management permettant au fur et à mesure de l'année de couvrir un maximum de situations et ainsi affiner la compétence dans tout type de contexte, y compris local (types d'organisations et spécificités, objectifs poursuivis et stratégies mises en œuvre, niveaux de management, rôles exercés, styles de management, moyens organisationnels et opérationnels déployés …).
    - Multiples formes d'exploitations : écrites ou orales; individuelles ou collectives
    - Multiples supports et formats : écrits (articles, étude de cas…), audio (podcast…), audiovisuels, voire réels (intervention de professionnels, visites d'entreprises), sous le format d'Interviews, reportages, enquêtes…
    - Recourir régulièrement aux cabinets d'expertise comptable comme objet d'études peut être intéressant pour des futurs comptables / experts-comptables.
- Interventions de professionnels potentiellement sur tous les points du programme (contacts possibles grâce à l'association « 100000 entrepreneurs »)

- Transversalités possibles avec l'UE3 (intervention d'un inspecteur du travail qui trouvera des échos en management sur les questions de conciliation d'objectifs sociaux et économiques voire mise en évidence de paradoxes / prise en compte des PP / difficultés selon la taille de l'entreprise / contexte concurrentiel / impératif de délais resserrés et conséquences sur les mesures de sécurité etc..., intervention d'un responsable des ressources humaines (en management : aspects opérationnels RH et organisationnels), intervention d'entrepreneuses au féminin sur la question de l'égalité femme/homme…
- Transversalités possibles également avec l'UE11 sur le pilotage de la performance, performance globale, stocks, qualité…

- Partage d'expérience par les étudiants (à partir de leurs expériences de stage ou de « job étudiant »)
- La visite d'une entreprise / d'un entrepôt / de magasins etc. peut permettre de découvrir des aspects opérationnels, voire organisationnels tout en les reliant à la stratégie, aux spécificités de l'organisation et aux enjeux actuels. Visites possibles pour les professeurs via la Fondation CGénial.
- Outils visant la mémorisation des connaissances : Interrogations orales ou écrites, flashcards numériques (ex : Knowt, Anki, Quizlet, Wooflash…), QCM papier / numérique / individuel ou en confrontation (ex : Kahoot…)
- Productions orales / audiovisuelles par les étudiants : En développant également des compétences communicationnelles de l'UE13 (pouvant aussi faire l'objet de modules méthodologiques) :
  - Exposés et vidéos (sur des théories / sur des exemples d'entreprise illustrant certains points du programme) permettant également la mise en œuvre d'une recherche d'information (transversalité avec l'UE13 : recherche d'information et communication orale à l'aide d'un support). Possibilité de participer à des concours locaux ou académiques (ex : concours DYCTV dans l'académie de Besançon).
  - Jeux de rôles / organisation de réunions pour développer l'argumentation / la question problématisée sous un angle professionnel (sans théories) / Mises en situation de manager ou de prise de décision de management. Nombreuses déclinaisons possibles : préparation en groupe, prise de notes selon un plan préétabli, « appel à un ami » ou idées suggérées via smartphones ; apport de théories ; exploitation écrite ; contraintes en termes de types

d'arguments mobilisés… (UE13 : stratégies d'argumentation, écoute active, travail collaboratif…).

- Création d'une mini-entreprise / Jeu sérieux visant à créer une entreprise fictive avec une déclinaison tout au long de l'année (mobilisation progressive pour mise en application des différents concepts : choix stratégie, analyse de l'environnement etc.). Accompagnement possible par la fédération « Entreprendre pour apprendre ».
- Analyse d'une entreprise locale avec présentation d'un diagnostic et recommandations devant un jury dont un professionnel (enquête, recherche d'information, argumentations …)
- Transversalités également avec l'UE3 : Réalisation de capsules vidéos pour traiter un thème sous 2 angles (managérial et juridique). *Exemples : télétravail, formation, conflits sociaux, recrutement, flexibilité par les contrats RH.*

SUJET ZERO

UE7 - Management

Durée de l'épreuve : 4 heures – Coefficient : 1

Document autorisé :

Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé. En conséquence, tout usage d'une calculatrice est INTERDIT et constituerait une fraude.

Document remis au candidat :

le sujet comporte 9 pages numérotées de 1/9 à 9/9.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition. Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants

Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants :

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE (10 points)
DOSSIER 2 – QUESTION PROBLEMATISÉE (10 points)

BASE DOCUMENTAIRE
Document 1 : Asphalte, jeune marque de vêtements à rebours de la fast-fashion
Document 2 : « Une boutique permet de convaincre davantage de clients »
Document 3 : Comment Asphalte espère concilier croissance et mode responsable
Document 4 : Le business model – CANVAS – Société Asphalte
Document 5 : Les ventes de textiles neufs ont atteint un record en France en 2024

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.

SUJET

La société ASPHALTE est une marque de vêtements fondée en 2017 sous la forme d'une SAS, société par actions simplifiée qui lui permet d'avoir une certaine flexibilité dans sa gestion et son organisation. Son siège social est à BORDEAUX.

Son secteur d'activité est la vente à distance sur catalogue spécialisé. Elle emploie de 50 à 99 salariés au sein de 6 établissements dont 2 sont en activité.

Asphalte, positionnée en contre-modèle de la fast fashion, s'est assigné une mission claire dans le domaine de la mode : « rendre la durabilité accessible », ce qui suppose de proposer un vestiaire composé de « classiques », des basiques durables pour les hommes puis pour les femmes, qui ne coûtent pas trop cher et sont conçus pour durer. Pour y arriver, sa « botte secrète, pas si secrète » est la précommande afin d'éviter la surproduction. La fabrication est réalisée majoritairement en Europe, avec de préférence des matières naturelles ou recyclées et une transparence poussée sur la traçabilité et l'empreinte carbone.

Sensible aux problématiques RSE (sociales et environnementales, en particulier), vous venez d'être embauché dans l'équipe administrative d'ASPHALE et vous voulez participer au projet collectif de cette organisation.

À partir du dossier documentaire Asphalte, nous proposons deux alternatives :

- Soit 3 questions d'un niveau de difficulté moyen à élevé
- Soit 4 questions d'un niveau de difficulté simple à élevé

Première option :

Sensible aux problématiques RSE (sociales et environnementales, en particulier), vous venez d'être embauché dans l'équipe administrative d'ASPHALE et vous voulez participer au projet collectif de cette organisation.

Pour chaque question, il est nécessaire de s'appuyer sur des concepts et/ou outils qui seront présentés.

1 Identifier les parties prenantes d'Asphalte. Analyser comment la société Asphalte prend en compte leurs attentes.

2 Justifier les évolutions stratégiques de la société Asphalte.

3 Apprécier la cohérence des moyens opérationnels avec la stratégie mise en œuvre par Asphalte.

Seconde option :

Sensible aux problématiques RSE (sociales et environnementales, en particulier), vous venez d'être embauché dans l'équipe administrative d'ASPHALE et vous voulez participer au projet collectif de cette organisation.

Pour chaque question, il est nécessaire de s'appuyer sur des concepts et/ou outils qui seront présentés.

1 Identifier les attentes des parties prenantes de la société Asphalte.

2 Conduire le diagnostic stratégique interne de la société Asphalte en mobilisant le modèle des ressources et compétences.

3 Apprécier la pertinence de la décision d'Asphalte d'ouvrir une boutique physique à Paris en 2024.

4 Analyser le système de pré-commande mis en place par Asphalte auprès de ses clients.

Question problématisée

Comment Asphalte peut-elle concilier une responsabilité sociale et environnementale avec une dynamique de croissance ?

Document 1 : Asphalte, jeune marque de vêtements à rebours de la fast-fashion

Une boutique à deux pas de la place de la République à Paris. Sur la vitrine, une inscription : « Moins de vêtements, plus de qualité ». À l'intérieur, des vêtements aux couleurs sobres pendent aux portants. Une jeune femme file dans une cabine, essayer un pull. Elle craque… mais repart les mains vides. Ce vêtement, elle devra patienter quelques mois avant de l'avoir dans son armoire. C'est là tout le concept d'Asphalte, une marque qui « a retourné le modèle de vente classique » pour « mettre fin aux dérives de l'industrie textile », assure un panneau affiché aux murs en pierre apparente.

Plutôt que de produire des articles à foison et d'essayer de les vendre ensuite, la griffe fabrique des pièces seulement une fois que les clients les achètent. En temps normal, les clients passent commande sur la boutique en ligne, avant d'être livrés à domicile. Mais pour la première fois, la marque a ouvert une boutique éphémère, du 8 avril au 4 juin 2023. L'occasion pour les clients d'essayer des pièces qui sortiront prochainement

des ateliers de fabrication… et pour certains, de repartir avec un vêtement sous le bras - la marque commercialisant en direct certaines pièces.

Derrière cette enseigne, on trouve William Hauvette, 36 ans. Diplômé de l'Edhec, il cofonde en 2011 Six & Sept, une marque de pulls pour hommes fabriqués en Italie et vendus dans des enseignes multimarques. « La marque ne fonctionnait pas suffisamment bien pour être pérenne », rembobine l'entrepreneur. Il plie boutique et prend un virage en lançant en 2016 Asphalte. Dès le départ, il mise sur la précommande. Un modèle qui présente plusieurs avantages : « Nous n'avons pas de coûts de stockage élevés et on ne se retrouve pas avec des tas d'invendus en fin de saison, développe-t-il. Cela nous permet de baisser nos coûts et de proposer des tarifs plus attractifs. » À cela s'ajoute le fait que l'entreprise n'a pas de trésorerie à avancer pour lancer sa production. Et, bien sûr, un intérêt environnemental. La marque ne fabrique presque que ce qu'elle vend - elle produit une petite partie de pièces de plus, pour pouvoir faire des échanges facilement, sans que le client ne doive à nouveau patienter des mois, par exemple si la taille qu'il a commandée ne lui convient pas.« Le seul défaut de la précommande est pour le client finalement : il doit attendre en moyenne deux mois entre le moment où il passe commande et celui où il reçoit l'article. » Mais il semblerait que cela ne rebute pas ces derniers. « En 2023, la marque a réalisé un chiffre d'affaires de 23 millions d'euros. » Ce modèle d'affaires à contre-courant de la fast-fashion a séduit d'autres marques tricolores. Parmi celles qui ont adopté la précommande, on peut citer Maison Cléo, Septem, ou encore Patine.

Installée à Bordeaux, l'entreprise fait confectionner 80 % de ses pièces au Portugal. Le reste, en Roumanie. Bien que restreinte, la gamme est pensée pour durer, avec « des pièces intemporelles et robustes ». Son catalogue hommes est composé de quelques pièces qui existent depuis des années, auxquelles s'ajoutent des modèles éphémères, commercialisés quelques mois. Ses best-sellers ? Un t-shirt uni à 29 euros, un pull en laine mérinos à 99 euros et un jean à 99 euros. Depuis fin 2021, le catalogue s'est élargi avec une poignée d'articles destinés aux femmes.

Asphalte mise sur la transparence pour séduire ses clients. Elle précise comment se déroule chaque étape de la production, de la récolte des matières premières à la livraison dans ses entrepôts. C'est ainsi qu'on apprend que le jean pour hommes est conçu à partir de coton cultivé au Pakistan ou aux États-Unis, puis filé au Pakistan ou au Japon, tissé au Japon ou en Italie, avant d'être confectionné au Portugal puis acheminé en France par camion. La marque travaille aussi avec la start-up Fairly Made, pour indiquer sur chaque produit son impact environnemental.

Pour se faire connaître, la marque investit beaucoup en communication sur les réseaux sociaux. Une manière, aussi, de maintenir l'attention de ses

clients qui patientent avant la livraison de leur commande… D'ailleurs, la marque s'appuie beaucoup sur eux, en leur envoyant régulièrement des questionnaires pour élaborer de nouveaux produits ou améliorer ceux qu'elle a sortis. (…)

Par Chloé Marriault Publié le 24 mai 2023, Asphalte, jeune marque de vêtements à rebours de la fast-fashion | Les Echos

https://www.asphalte.com

Document 2 : « Une boutique permet de convaincre davantage de clients »

Entretien avec William Hauvette, fondateur et PDG d'Asphalte

Huit ans après sa création, la marque bordelaise de vêtements durables vendus exclusivement en ligne a inauguré ce 12 septembre 2024 sa première boutique pérenne, à Paris. Une révolution pour l'enseigne qui fonctionne en précommande et prône le slow fashion. Son fondateur William Hauvette justifie sa démarche et annonce de nombreux développements ces prochaines années.

L'ouverture de votre première boutique pérenne, en septembre à Paris, vous a valu des critiques sur les réseaux sociaux. Une partie de votre communauté s'est sentie trahie par rapport à votre concept de fabrication à la demande, sans stock, sur laquelle vous avez fondé la marque il y a huit ans. Vous attendiez-vous à cette incompréhension ?

Nous avions déjà essuyé des critiques à l'occasion des pop-up store (le premier à Bordeaux en 2020 puis trois entre 2023 et 2024 à Paris, NDLR), mais nous le répétons : ce n'est pas le début de la fin, nous n'allons pas devenir comme tout le monde. Notre communauté est très attachée au concept d'Asphalte qui l'a fait adhérer à la marque, il est très important pour nous d'expliquer notre démarche. Une boutique permet de convaincre davantage de clients. Beaucoup de gens ont besoin de toucher les vêtements, d'essayer pour être convaincus et, ensuite, de sauter le pas de la précommande en ligne. Cela marche très bien. Et nous avons reçu plus de messages positifs que négatifs, nous ne sommes pas inquiets.

Comment fonctionnez-vous pour rester conforme à l'idéologie vertueuse qui motive Asphalte ?

La boutique fonctionne comme n'importe quelle autre : le client repart avec son article et est prêt ensuite à commander en ligne parce qu'il a touché et qu'il connaît sa taille. Quant au stock du magasin, il est alimenté par celui que nous avons toujours eu. Dès la première précommande - 2 438 pulls en 2016 - nous avons toujours produit environ 10 % de plus pour répondre aux échanges de taille par exemple. Si un client est capable de patienter deux mois pour une première livraison il n'en attendra pas le double pour un échange, ce serait trop de frustration.

À ces 10 % s'ajoutent environ 5 % de retour parce que tous les clients ne peuvent être satisfaits. Si on prend l'exemple de cette première précommande, une fois que tout le monde avait été livré, que les échanges avaient été réalisés, il nous restait 300 pulls. Nous les vendons 30 % plus chers sur le site. Notre modèle a toujours été d'être à 85-90 % en précommande. Donc les boutiques sont alimentées naturellement par ce stock, auquel on ajoute un peu de production dédiée pour les produits phares que sont le pull, le jean, le t-shirt, les sneakers. Nous sommes contraints de jouer le jeu de la boutique et d'assurer la disponibilité des articles.

Allez-vous multiplier les boutiques ?

Si nous avons décidé d'ouvrir cette boutique, c'est que le concept fonctionne très bien : on a vu défiler 65 000 personnes dans les pop-up store depuis un an, dont la moitié étaient déjà clients. Oui, nous envisageons d'autres magasins. Le plan n'est pas d'en avoir 300 en France, mais de proposer de belles boutiques (la première s'étend sur 200 m^2 dans le quartier du Sentier, au cœur de la capitale, NDLR) peut-être deux ou trois à Paris et une dans les grandes villes. Bordeaux représente le troisième berceau de clientèle après Paris et Lyon.

Aujourd'hui, quels sont les chiffres d'Asphalte ?

Nous sommes une quarantaine de salariés au siège à Bordeaux, et une équipe de 7 à 8 à Paris. L'an dernier, nous avons atteint un chiffre d'affaires d'un peu moins de 30 millions d'euros. Cette année, nous ferons entre 20 et 25 % de croissance, donc il sera d'environ 37 millions d'euros.

Parmi vos actualités, vous lancez d'autres produits, notamment des baskets. C'est un secteur très différent de vos vêtements…

Nous avions déjà des sneakers mais les baskets de sport sont effectivement un produit très différent, plus sportswear, très attendu de nos clients. Le modèle est important pour nous, nous souhaitons proposer une bonne paire de basket sur un marché énorme, essentiellement produit en Asie avec des matériaux pas très propres.

Aujourd'hui les perspectives de développement d'Asphalte sont bonnes, mais vous êtes passés par une phase compliquée en 2022, à la fois financière et humaine…

On a eu la chance de grossir vite, notamment entre 2019 et 2021, et on fait toutes les erreurs imaginables : recruter trop vite, sur des postes pas totalement nécessaires, en se focalisant sur des CV extraordinaires sans se soucier de la compatibilité avec la culture d'Asphalte… ça nous a coûté très cher en termes d'ambiance et d'efficacité. Travailler à 10 ou 15 n'est pas la même chose qu'à 40 ou 50. Ce sera encore différent quand on sera 200. Après cette période de forte croissance poussée par le Covid, s'en est suivie une chute de l'e-commerce. 2022 a été une année très difficile, on perdait de l'argent, la boîte était mal organisée, l'ambiance en a pâti. Nous avons dû assainir la situation et réduire les effectifs. Mais nous avons beaucoup appris.

Quelles sont vos ambitions pour 2027 ?

Nous pensons que le modèle d'Asphalte peut fonctionner ailleurs qu'en France. En Suisse et Belgique, cela commence à bien marcher. Plus de 25 % de nos commandes partent à l'étranger, nos ambitions sont assez élevées. La principale est de développer la ligne femme lancée il y a trois ans, et à l'international nous concentrer sur l'Allemagne à horizon 2027. Cette année sera la première au cours de laquelle on va dégager une vraie rentabilité ; nous souhaitons prouver que ce modèle est rentable et solide pour impulser de nouvelles pratiques dans l'industrie. ***37 millions d'euros chiffre d'affaires projeté en 2024***

Le Journal des entreprises - Le Brief (Nouvelle-Aquitaine), lundi 23 septembre 2024

<u>Document 3 : Asphalte : une croissance durable non sans turbulences</u>

En moins de dix ans, la marque bordelaise Asphalte s'est imposée comme l'un des porte-drapeaux de la mode responsable française, en opposition frontale à l'ultra fast fashion. Née en 2016 sur un créneau très ciblé – des vêtements masculins durables, fabriqués en Europe et vendus en précommande – elle revendique désormais près d'un million de pièces vendues et un chiffre d'affaires de 23 millions d'euros, en hausse de 60% depuis 2020. Cette trajectoire s'accompagne d'un positionnement assumé : produire « *moins mais mieux* », lutter contre le gaspillage et lever le voile sur une industrie textile jugée à la fois polluante et opaque.

Cette promesse de durabilité, longtemps portée par le seul discours de marque, a récemment été validée par un tiers de confiance. Fin 2025, l'UFC-Que Choisir publie un classement comparant 22 marques de tee-shirts sur la qualité, la transparence et la durabilité. Asphalte arrive en tête avec la note de 16,5/20, devant Armor Lux et American Vintage, tandis que Shein, H&M et Primark ferment la marche. Les tests, portant sur la résistance, la déformation et la tenue des couleurs après lavage, ainsi que sur la

traçabilité et la clarté des informations, saluent notamment les tissus épais, le coton bio, la solidité des coutures et la fabrication européenne. Un signal fort qui crédibilise le discours de la marque sur la qualité et la longévité de ses produits, malgré des prix plus élevés (29 à 45 euros le tee-shirt).

Pour soutenir son développement, Asphalte a aussi misé sur un financement original. En mars 2023, elle annonce une levée de fonds de 5 millions d'euros auprès de Quadia (via le fonds Regenero Impact Fund), M Capital et des fonds régionaux Naco et Kostogri. L'objectif est triple : accélérer sur le segment féminin, se déployer à l'international et expérimenter le *retail* physique. Mais la particularité de l'opération tient au pacte conclu avec les investisseurs : la part du capital détenue par le management évoluera en fonction non seulement des performances financières, mais aussi des performances environnementales. Un premier bilan carbone doit permettre de calculer le volume de CO_2 émis rapporté au chiffre d'affaires, avec un objectif de réduction de ce ratio dans le temps. Si Asphalte atteint ses objectifs, les investisseurs verront leur part diminuer légèrement ; en cas d'échec, elle augmentera, dans des proportions encadrées. La contrainte climatique est ainsi intégrée au cœur même de la gouvernance financière.

Cette levée de fonds s'inscrit dans une dynamique de croissance déjà engagée. Après avoir débuté sur le segment masculin, Asphalte s'est lancée fin 2021 dans la mode pour femme, un marché réputé plus complexe. Un peu plus d'un an plus tard, ce segment représente déjà 10 % du chiffre d'affaires, avec une quinzaine de lancements prévus rien que sur le premier semestre 2023. Le marché allemand, où la marque réalise plus de 15 % de son chiffre d'affaires, devient son deuxième relais de croissance, tandis que le site, riche en contenus, est déjà disponible en anglais et en allemand. À horizon 2027, Asphalte affiche de grandes ambitions : croissance rentable, montée en puissance à l'international, et ouverture progressive d'une boutique physique par an à partir de 2025, avec des premières expérimentations prévues dans le Marais à Paris, puis à Lille et Lyon.

Mais la trajectoire de la marque n'a rien d'un long fleuve tranquille. En 2022, Asphalte enregistre pour la première fois des pertes, sur fond de croissance mal maîtrisée et de tensions RH. L'entreprise ouvre 2023 avec un plan de licenciement, avant d'engager un travail de reconstruction en profondeur : élaboration d'une stratégie à cinq ans, création de nouveaux outils, refonte des process, recentrage sur l'ADN produit et renforcement des équipes. Cette phase de consolidation vise à retrouver une croissance rentable, sans doubler les effectifs, en misant sur des gains de productivité et des économies d'échelle plutôt que sur une inflation des recrutements.

La période récente a également mis en lumière les fragilités d'un modèle fondé sur la précommande. Si celui-ci permet de lutter contre la surproduction, il expose la marque à des risques opérationnels importants. En 2025, des retards de livraison, notamment sur un sac à main fabriqué au Pays basque, révèlent la difficulté pour certains ateliers de suivre la cadence

face à des volumes de précommandes supérieurs aux capacités industrielles. Le recours à un second atelier permet de sauver le projet mais entraîne des retards de six à neuf mois. Dans un modèle basé sur la confiance et l'acceptation d'un délai par le client, ces décalages constituent un risque majeur de déception. Asphalte est donc contrainte de mieux anticiper les capacités de ses partenaires, de diversifier ses ateliers et de renforcer la transparence vis-à-vis de sa communauté.

Pour faire face à l'inflation et à la hausse des coûts de production, l'entreprise affirme chercher des solutions techniques avec ses fournisseurs pour minimiser le prix de confection sans dégrader la qualité : ajustement des volumes, travail sur les approvisionnements, recherche d'économies d'échelle. Si certains hausses de coûts ont été partiellement répercutées sur les prix de vente, la marque insiste sur le maintien d'un « *prix juste* » et sur le fait que tous les produits ne sont pas concernés.

Aujourd'hui, l'avenir semble plus serein avec des résultats en 2025 rassurants. Asphalte revendique désormais 400 000 clients, dont 150 000 femmes, un segment en forte croissance. À l'horizon 2026–2027, Asphalte veut consolider un modèle qualifié « *d'audace maîtrisée* » : continuer à innover sur les matières, comme l'illustre le lancement de la polaire WoolPure® en laine mérinos d'Arles, entièrement sourcée en France, sur un marché dominé à 99,9 % par le polyester ; diversifier son offre (maillots de bain femme, sandales, nouvelles lignes innovantes) ; et étendre prudemment son réseau de boutiques physiques. Dans un secteur textile européen sous pression, où coexistent marques en difficulté et géants de l'ultra fast fashion, la marque bordelaise tente d'imposer un modèle hybride conciliant désirabilité, sobriété industrielle et rentabilité. Reste à savoir si cette promesse de faire rimer mode et responsabilité pourra être tenue à grande échelle, sans sacrifier ni les engagements environnementaux, ni l'exigence de qualité qui ont fait la réputation d'Asphalte.

Source : Cette annexe est une synthèse réalisée par les auteurs du sujet, à partir de plusieurs articles et d'une interview vidéo du dirigeant d'Asphalte

Document 4 : Le business model CANVAS- Société ASPHALTE

<table>
<tr><th>PARTENAIRES CLÉS</th><th>ACTIVITÉS CLÉS</th><th rowspan="2">PROPOSITION DE VALEUR</th><th>RELATION CLIENT</th><th rowspan="2">SEGMENT CLIENT</th></tr>
<tr><td rowspan="2">- Fournisseurs européens de matières premières (cotons, laines, tissus naturels ou recyclés)

- Partenaires de production/fabrication en Europe (Portugal, Europe de l'Ouest, etc.) assurant qualité, traçabilité, respect des standards.

- Investisseurs / financeurs — la levée de fonds de 5 millions d'euros en 2023 pour soutenir le développement, notamment sur le féminin et l'international.</td><td>- Plateformes logistiques / distribution, transport, livraison internationale (pour livrer en Europe, à l'export).

- Infrastructure digitale — site web, outils e-commerce, gestion des précommandes, logistique, service client, marketing digital.

- Depuis 2024 : un réseau retail physique (boutique Paris + potentiels pop-ups ou expansions futures).

RESSOURCES CLÉS

- Communauté de clients fidèles & engagés, susceptibles de participer à la cocréation et aux précommandes.

- Réseau de fournisseurs européens — usines en Europe, matières durables, partenaires capables d'assurer traçabilité et critères éthiques/environnementaux

- Infrastructure digitale — site web, outils e-commerce, gestion des précommandes, logistique, service client, marketing digital.</td><td>- Vêtements durables, de qualité, faits pour durer renouvellement permanent.

- Mode de production à la demande / précommande pour éviter la surproduction, limiter les stocks, réduire le gaspillage

- Transparence sur l'origine des matières, sur le coût de production, et sur les impacts environnementaux et sociaux

- Collaboration / cocréation avec les clients : avant chaque lancement, la marque interroge sa communauté pour concevoir les pièces selon leurs attentes — ce qui renforce l'engagement client.</td><td>- Approche communautaire & participative : cocréation, sondages auprès des clients pour déterminer quelles pièces lancer.

- Transparence et communication directe : la marque explique son modèle, son impact environnemental, ses choix matières, son processus de précommande.

- Fidélisation

CANAUX

- Vente en ligne / e-commerce (site web). C'est le canal principal.

- Boutique physique (depuis septembre 2024) à Paris utilisée comme canal complémentaire, notamment pour écouler les stocks.

- Pop-ups / boutiques éphémères (test) —</td><td rowspan="2">- Consommateurs sensibles à la durabilité, à la qualité et à l'éthique plutôt qu'à la mode éphémère.

- Clients recherchant des vêtements classiques, durables, intemporels — un vestiaire « basique / essentiel ».

- Communauté engagée, prête à précommander et patienter pour un produit de qualité, même à un prix médian/haut.

- Hommes initialement, mais depuis le développement de l'offre femme, aussi des consommatrices — segment féminin en croissance.

- Marchés nationaux (France) et internationaux (Europe notamment Allemagne), grâce à la distribution en ligne / export.</td></tr>
</table>

	- Marque forte, positionnement éthique, **- Depuis 2024 : un réseau *retail* physique.**		expérimentations avant de s'engager sur du physique	

STRUCTURE DE COÛTS	**REVENUS**
- **Coûts de production à la commande** : matières premières, production européenne, ….. - **Coûts liés à la gestion des commandes, logistique, retours, distribution** (livraison, gestion des retours, échanges de taille, etc.). - **Coûts marketing et communication digital** — gestion de la communauté, publicité, contenus, interface web. - **Coûts liés à la boutique physique** (loyer, personnel, aménagement, gestion stock). - **Coûts de gestion, de qualité, de traçabilité** : audits fournisseurs, transparence, choix de matières responsables, conformité sociale et environnementale	- Vente de vêtements & accessoires via précommande. - Vente de stocks résiduels - Vente en boutique physique

Document 5 : Les ventes de textiles neufs ont atteint un record en France en 2024

Les achats de vêtements, chaussures et linge de maison neufs ont atteint un record en France en 2024, a annoncé l'éco-organisme Refashion ce mardi 17 juin.

Alors qu'une loi a été adoptée au Sénat, le 10 juin 2025, pour faire reculer la mode jetable (fast fashion), les ventes de vêtements, chaussures et linge de maison neufs ont atteint un record en France en 2024.

En 2024, ce sont 3,5 milliards de pièces neuves qui ont été achetées, soit 10 millions par jour, a souligné pour l'Agence France-Presse (AFP) Vanessa Gutierrez, responsable d'études chez Refashion, chargé par le gouvernement d'accompagner l'industrie de la mode vers une économie circulaire ».

Parmi ces 3,5 milliards de pièces neuves, 2,9 milliards sont des articles d'habillement, 259 millions des paires de chaussure et 362 millions des articles de linge de maison.

Un budget moins contraint

Pour établir ce panorama, Refashion a analysé les données que doivent obligatoirement lui transmettre les quelque 10 000 marques qui vendent du textile en France, dont les plateformes asiatiques comme Shein et Temu.

Après la « pression inflationniste » de 2023, le budget des ménages se relâche, expliquant cette reprise de la consommation de textiles et chaussures, selon Vanessa Gutierrez.

L'habillement femmes et hommes augmente (de 5 % et 3,6 % respectivement), mais la catégorie qui connaît la plus forte hausse est le linge de maison (+ 9,3 %). Cela s'explique par « l'arrivée sur le marché d'acteurs aux prix accessibles », d'après la responsable d'études chez Refashion, qui ne cite pas de marques.

Les plateformes en ligne plébiscitées

Les rayons enfant et bébé reculent (respectivement de 0,6 % et 5,4 %) en raison de la baisse de la natalité et certainement du report des consommateurs sur la seconde main dans ce secteur.

Les acheteurs plébiscitent les entreprises vendant exclusivement en ligne (Zalando, Shein, etc.), qui enregistrent + 29,9 % de ventes en volumes, ainsi que les soldeurs et destockeurs (+ 10,3 %). « Si on excluait ces deux catégories, le marché serait relativement stable », relativise Vanessa Gutierrez.

Les grandes surfaces alimentaires souffrent d'une baisse de 5,1 % de leurs ventes de textiles, mais les chaînes de centre-ville et centres commerciaux tirent leur épingle du jeu, avec + 2,8 %. Les prix accessibles sont privilégiés, avec 71 % des articles achetés qui sont d'entrée de gamme.

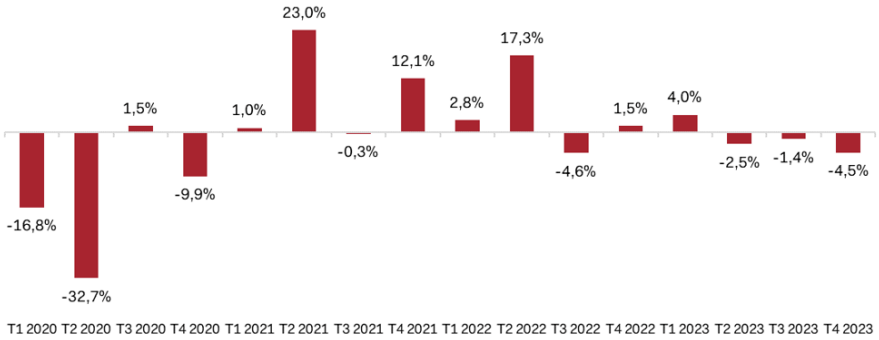
La seconde main attire toujours

Le cabinet d'études Kantar et Refashion ont également mené une étude sur la seconde main, qui atteint en 2023 plus de 63 500 tonnes écoulées, soit 7,1 % de la consommation globale des textiles et chaussures en France. Plus d'un tiers des Français en sont clients et 4 % se déclarent acheteurs exclusifs d'articles d'occasion.

Les canaux privilégiés restent l'achat entre particuliers (Vinted, Leboncoin, vide-greniers et brocantes…), qui représente 46 % des ventes. En deuxième position, on retrouve l'économie sociale et solidaire (Croix-Rouge, Emmaüs…) avec 33 %. Le podium est complété par les entreprises vendant aux particuliers (friperies, corners dans les magasins…), avec 21 %.

Source : Ouest-France, Publié le 17/06/2024, https://www.ouest-france.fr/economie/industries/industrie-textile/les-ventes-de-textiles-neufs-ont-atteint-un-record-en-france-en-2024-ddc3e7a4-4b62-11f0-a713-daeef56bef5e

Évolution des ventes de textile-habillement par trimestre, entre 2020 et 2023 (par rapport au même trimestre l'année précédente) – IFM



Source du graphique : Fashion Network, Publié le 29/01/2024, https://fr.fashionnetwork.com/news/En-france-les-ventes-de-textile-habillement-ont-baisse-de-1-3-en-2023,1599085.html

ELEMENTS DE CORRIGE

UE7 – Management

Sujet zéro

PROPOSITION DE CORRECTION

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE

OPTION 1

1- Identifier les parties prenantes d'Asphalte. Analyser comment la société prend en compte leurs attentes. 3 PTS

Compétence principale mobilisée : Partie 1 – 1.3. Analyser la prise en compte des parties prenantes et de la durabilité

- *Identifier les parties prenantes d'une organisation*
- *Apprécier leur influence*
- *Décrire la prise en compte des PP*
- *Asphalte : communauté, fournisseurs européens, clients engagés, investisseurs, salariés…*
- *Valeurs : durabilité, transparence, consommation raisonnée, cocréation.*

Concepts et outils mobilisés

- *Théories des parties prenantes : Freeman, Clarkson, Mitchell (pouvoir/légitimité/urgence)*
- *Formes de prise en compte : consultation, concertation, gouvernance partenariale, RSE, durabilité*
- *Gouvernance (caractérisation seulement)*

La question posée reprend telle quelle deux des compétences de la partie 1 – 1.3 du programme.

Cette question aurait pu être formulée différemment et solliciter les mêmes compétences, par exemple : « Identifier les parties prenantes d'Asphalte et analyser la façon dont elle les implique. »

Attendus pour atteindre le niveau 4 pour les étudiants.tes.

Il est attendu une réponse rédigée et structurée en paragraphes clairement identifiables, avec :

- l'identification des parties prenantes de Asphalte ;

- la détermination de leurs attentes ;
- les moyens mis en œuvre pour satisfaire ces attentes ;
- l'intérêt de déployer ces moyens.

Le nombre de parties prenantes étudiées doit être suffisant : a minima les 4 parties prenantes primaires.

Pour appréhender les attentes des parties prenantes, il est pertinent de mobiliser la théorie :

- théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et la distinction entre parties prenantes primaires et secondaires (Clarkson, 1995) ;
- et/ou le modèle de la saillance des parties prenantes (Mitchell, Agle et Wood, 1997).

La réponse peut être présentée de façon littérale ou sous forme de tableau, sans qu'aucune des deux formes ne soit privilégiée dans l'évaluation.

L'approche par les parties prenantes développée par R. Edward Freeman peut amener les étudiants/candidats à se rendre compte que la performance durable repose sur la prise en compte des intérêts de l'ensemble des acteurs pouvant influencer ou être influencés par l'organisation. Dans un secteur textile marqué par les critiques environnementales, Asphalte semble fonder son modèle sur la durabilité, la transparence et la cocréation. Il convient donc d'identifier ses parties prenantes et d'analyser dans quelle mesure l'entreprise hiérarchise et intègre leurs attentes afin de concilier performance économique et légitimité sociétale.

***Réponse structurée à la question** (Cette proposition est exhaustive, à destination des professeurs correcteurs ou dans une optique de formation, l'ensemble n'est pas attendu pour atteindre le niveau 4)*

Les « Parties prenantes » ou « parties intéressées » : stakeholders sont les acteurs intéressés par les activités de l'organisation et les décisions qui y sont prises, soit qu'ils soient affectés par ces décisions, soit qu'ils puissent inversement les influencer.

Identification des parties prenantes

⇨ ***Les clients : une partie prenante « définitive »***

Les clients aspirent à des produits durables, à une information transparent sur les prix et les conditions de fabrication, dans l'objectif d'une réduction de l'impact environnemental.

Asphalte structure son modèle autour d'eux : cocréation, sondages, transparence des coûts, production à la demande limitant les invendus. Les

clients ne sont pas seulement acheteurs mais coproducteurs de valeur. L'entreprise illustre ici pleinement la logique de Freeman.

Les clients cumulent les trois attributs :

- pouvoir : leur engagement financier via la précommande conditionne la production ;
- légitimité : leurs attentes de durabilité s'inscrivent dans un contexte sociétal critique vis-à-vis de la fast fashion ;
- urgence : exigence immédiate de transparence, de qualité et d'impact environnemental.

Répondre au mieux à leurs attentes garantit la performance commerciale d'Asphalte et par là-même sa pérennité.

⇨ ***Les fournisseurs : une logique partenariale durable***

Les fournisseurs européens recherchent des relations stables, une visibilité sur les volumes afin de mieux planifier leur activité et le respect de normes sociales et environnementales élevées garantissant des conditions de travail responsables et une production durable.

Pour répondre à ces exigences, Asphalte privilégie des partenariats de long terme avec ses producteurs européens, optimise la prévisibilité des volumes grâce à son modèle de production maîtrisée, met en place une traçabilité rigoureuse de sa chaîne de valeur et exige et valorise le respect de standards sociaux et environnementaux élevés.

Les partenaires de production européens disposent ainsi d'une forte légitimité stratégique. En contrepartie, Asphalte sécurise sa chaîne de valeur tout en renforçant sa cohérence éthique. Cette approche réduit les risques réputationnels et opérationnels.

⇨ ***Les salariés : un enjeu de cohérence interne***

Les salariés espèrent de la cohérence entre les valeurs affichées par l'entreprise et ses pratiques internes, une organisation stable, structurée et claire et donc un projet d'entreprise porteur de sens, en accord avec les engagements responsables mis en avant.

Pour répondre à ces attentes, Asphalte a engagé une restructuration organisationnelle afin de clarifier les rôles et renforcer la stabilité interne et travaille à réaligner les pratiques internes avec les valeurs affichées, notamment après les tensions apparues en 2022. Asphalte met ainsi en place des ajustements visant à accompagner la croissance tout en préservant la cohérence du modèle responsable.

Cette démarche permet de restaurer l'équilibre entre croissance et cohérence interne, de renforcer la motivation et l'engagement des salariés, qui disposent d'un pouvoir organisationnel significatif, de consolider la crédibilité externe du modèle responsable, la cohérence interne étant une condition essentielle de cette légitimité. Les risques sociaux et organisationnels liés à une croissance mal maîtrisée sont ainsi écartés.

⇨ ***Les investisseurs : une performance élargie***

Les investisseurs attendent une rentabilité durable, la maîtrise des risques, notamment environnementaux et réputationnels, une performance intégrant des critères financiers et extra-financiers.

Pour répondre à ces exigences, Asphalte intègre des objectifs environnementaux dans le pacte d'investissement, adopte une logique de performance hybride, combinant rentabilité financière et engagement extra-financier, s'inscrit dans une démarche de performance globale, prenant en compte les critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance).

Cette approche permet de sécuriser les financements en répondant aux attentes des investisseurs, de réduire les risques environnementaux et réputationnels, de renforcer la crédibilité et l'attractivité financière de l'entreprise et d'inscrire la performance dans une perspective durable et responsable.

La société civile, l'opinion publique : un enjeu de légitimité et de crédibilité

En adoptant un discours critique envers la fast fashion, Asphalte répond aux attentes sociétales croissantes en matière de consommation responsable. Toutefois, cette stratégie expose l'entreprise à un risque réputationnel accru : plus le discours est engagé, plus la cohérence entre communication et pratiques doit être irréprochable pour éviter toute accusation de greenwashing.

Au-delà d'une simple conformité aux attentes sociétales, Asphalte semble transformer la gestion des parties prenantes en avantage concurrentiel. La co-création fidélise la clientèle, la production à la demande réduit les risques financiers et environnementaux, et l'alignement ESG attire des investisseurs sensibles aux critères responsables.

Réponse à la question sous forme de tableau

Parties prenantes	Attentes principales	Réponses d'Asphalte	Intérêt de la prise en compte des attentes
Clients, partie prenante « définitive »	Ils attendent des produits durables, une transparence sur les prix et les conditions de fabrication, ainsi qu'une réduction de l'impact environnemental.	L'entreprise les associe à la conception des produits via la cocréation, communique en toute transparence sur les coûts et produit uniquement à la demande afin de limiter les invendus.	Les clients ont un pouvoir économique important du fait du système de précommande). Leur légitimité sociétale est élevée. Satisfaire leurs attentes permet de les fidéliser et de les faire adhérer au modèle et donc de réduire les stocks, de présenter différenciation concurrentielle notable et de renforcer de l'image responsabilité.
Fournisseurs européens	Ils recherchent des relations stables, une visibilité sur les volumes et le respect de normes sociales et environnementales élevées.	Asphalte privilégie des partenariats durables en Europe, impose des exigences de traçabilité et sélectionne des ateliers respectant des standards stricts.	Les fournisseurs ont un pouvoir opérationnel réel, une légitimité forte liée à leur rôle productif. Répondre à leurs attentes permet de sécuriser les approvisionnements, de renforcer la qualité et de réduire le risque réputationnel.
Salariés	Ils attendent une cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques internes, ainsi qu'une organisation stable et porteuse de sens.	Après des difficultés organisationnelles, l'entreprise a engagé une restructuration et clarifié sa stratégie pour aligner croissance et projet responsable.	Les salariés disposent d'un pouvoir organisationnel interne, d'une forte légitimité, l'urgence de leurs attentes a été révélée lors de la crise de 2022. Leur prise en compte améliore le climat social, assure le cohérence stratégique et consolide la performance organisationnelle.
Investisseurs	Ils recherchent une rentabilité durable et une maîtrise des risques, notamment environnementaux et réputationnels.	L'entreprise intègre des objectifs environnementaux dans son pacte d'investissement, combinant performance	Les investisseurs présentent un pouvoir financier élevé, une légitimité contractuelle forte. Leurs attentes relèvent du long terme et ont des répercutions stratégiques.

Parties prenantes	Attentes principales	Réponses d'Asphalte	Intérêt de la prise en compte des attentes
		financière et critères ESG.	Leur prise en compte permet à Asphalte d'accéder à des financements, et le contrat noué avec eus assoit sa crédibilité en matière de durabilité.
Société civile / opinion publique	Elle attend une contribution à une mode plus responsable et une remise en cause de la fast fashion.	Asphalte adopte un positionnement engagé et limite la surproduction grâce à son modèle à la demande.	La société civile un pouvoir indirect en matière de réputation. Leur légitimité est sociétale et l'urgence de leurs attentes croît avec les enjeux climatiques. La prise en compte de leurs attentes renforce la légitimité externe d'Asphalte, néanmoins exposée au risque de greenwashing en cas d'incohérence.

2 Justifier les évolutions stratégiques de la société Asphalte depuis sa création.

Compétences principales : Partie 1 – 1.2. Présenter les facteurs de contingence influençant le management

- *Expliquer les influences réciproques organisation / environnement*
- *Justifier la création & l'évolution d'une organisation*

Partie 2 – 2.2 du programme : « Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée. »

- *Présentez la stratégie d'une organisation en distinguant ses deux niveaux*
- *Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée*

Concepts et outils mobilisés

- *Approche contingente*
- *Théorie évolutionniste (Nelson & Winter)*
- *Approche systémique*
- *Stratégie, stratégie d'ensemble, stratégie de domaine*

La question posée reprend en la modifiant un peu une des compétences telles quelles deux des compétences de la partie 2 – 2.2 du programme : « Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée. »

Attendus pour atteindre le niveau 4 pour les étudiants.tes.

- Identifier les stratégies adoptées (d'ensemble et de domaine) en utilisant un vocabulaire spécifique adapté. Le/la candidat.e doit distinguer les deux niveaux de stratégie.

- Justifier les évolutions stratégiques en lien avec les facteurs de contingence (internes et externes). Il sera attendu de mobiliser, a minima, un éclairage théorique

RÉPONSE STRUCTURÉE À LA QUESTION (Cette proposition est exhaustive, à destination des professeurs correcteurs, l'ensemble n'est pas attendu pour atteindre le niveau 4)

La **stratégie** correspond à l'ensemble des décisions permettant à une organisation de définir son périmètre d'activité c'est-à dire ses grands axes de développement (stratégie d'ensemble) et la manière dont elle concurrence les autres acteurs sur son marché (stratégie de domaine) afin de construire un avantage concurrentiel durable.

Dans une approche **contingente et évolutionniste**, ces choix ne sont jamais figés : ils évoluent en fonction des transformations de l'environnement et des capacités internes de l'entreprise.

L'analyse des évolutions stratégiques d'Asphalte depuis 2017 montre une adaptation progressive et cohérente visant à préserver son avantage concurrentiel tout en assurant sa croissance et sa pérennité.

- **Une stratégie initiale cohérente et adaptée aux mutations du secteur**

Lors de sa création en 2017, Asphalte adopte une **stratégie d'ensemble de spécialisation**, centrée sur un seul domaine : le vêtement durable masculin, distribué exclusivement en ligne. Cette focalisation permet de concentrer les ressources limitées d'une jeune entreprise sur un positionnement clair.

Sur le plan de la **stratégie de domaine**, l'entreprise choisit une différenciation forte, fondée sur :

- un modèle de précommande limitant la surproduction ;
- une qualité élevée et une durabilité accrue ;
- une transparence sur les coûts et la chaîne de valeur ;
- un modèle DNVB[4] 100 % digital.

[4] Les DNVB (Digital Native Vertical Brands) sont des marques nées sur Internet, vendant en direct au consommateur (sans intermédiaires) et contrôlant l'ensemble de leur chaîne de valeur, de la production

Ces choix étaient particulièrement pertinents dans un secteur dominé par la fast fashion, caractérisé par la surproduction, la pression sur les prix et une défiance croissante des consommateurs.

Le modèle de précommande permet alors de :

- réduire les besoins en trésorerie (peu de stocks) ;
- limiter les risques d'invendus ;
- diminuer l'empreinte environnementale ;
- renforcer la relation communautaire.

Ainsi, dès l'origine, la stratégie d'Asphalte est justifiée par une double nécessité : se différencier durablement dans un marché saturé et sécuriser son modèle économique avec des ressources limitées. Elle construit un avantage concurrentiel fondé sur des actifs immatériels difficiles à imiter (marque, communauté, transparence).

- **Une évolution maîtrisée du périmètre d'activité pour soutenir la croissance**

À partir de 2023-2024, Asphalte fait évoluer sa stratégie d'ensemble en combinant :

- une extension de gamme qui correspond à une croissance interne (segment féminin, sneakers) ;
- une internationalisation européenne (Allemagne, Suisse, Belgique, croissance par internationalisation).

Ces choix relèvent d'une **stratégie diversification** (**concentrique *non attendu***). Ils sont justifiés par plusieurs facteurs :

- éviter la saturation du marché initial masculin français ;
- amortir les coûts fixes sur une base de clientèle plus large ;
- exploiter des compétences clés déjà maîtrisées (sourcing responsable, design, communauté).

Il ne s'agit pas d'un changement de modèle, mais d'un approfondissement du « cœur de métier ». L'entreprise capitalise sur ses ressources existantes plutôt que de se diversifier de manière risquée.

à la distribution. Axées sur une expérience client forte, la data et une identité de marque forte, elles se développent via les réseaux sociaux.

Cette évolution permet donc de soutenir la croissance tout en préservant la cohérence stratégique.

Conclusion : Les évolutions stratégiques d'Asphalte depuis sa création ne traduisent pas une rupture, mais une adaptation progressive et cohérente à un environnement instable.

3 Apprécier la cohérence des principaux moyens opérationnels avec la stratégie de domaine mise en place par la société Asphalte.

Compétence principale mobilisée : 4.1 Caractériser et analyser chaque activité opérationnelle / *Apprécier la pertinence des moyens opérationnels déployés au sein d'une activité.*

- *Analyse de la chaîne de valeur*
- *Interdépendances entre activités opérationnelles (production, logistique, marketing digital, communication)*
- *Cohérence moyens opérationnels /stratégie / organisation*
- *Analyse du business model Canvas*

→ *Asphalte : production européenne, précommandes, boutique physique, communication transparente, plateforme digitale.*

Concepts et outils mobilisés

- *Chaîne de valeur (Porter)*
- *Activités principales et de soutien*
- *Business model Canvas*
- *Création de valeur / avantage concurrentiel*
- *Stratégies génériques (Asphalte ≈ différenciation par la qualité / durabilité)*

La question posée reprend des compétences énoncées dans le programme dans la partie 4 – 4.1 du programme :

- identifier et caractériser les activités opérationnelles d'une organisation donnée ;
- repérer et analyser les moyens mis en œuvre par chaque activité opérationnelle.

Attendus pour atteindre le niveau 4 pour les étudiants.tes.

La réponse à cette question suppose donc :

- de rappeler clairement la stratégie de domaine ;
- d'identifier les principaux moyens opérationnels pour la mettre en œuvre ;
- d'analyser la cohérence (alignement) entre les deux.

Les candidat.es doivent analyser, a minima, quatre moyens opérationnels, en distinguant activités principales et activités de soutien.

RÉPONSE STRUCTURÉE À LA QUESTION (Cette proposition est exhaustive, à destination des professeurs correcteurs, l'ensemble n'est pas attendu pour atteindre le niveau 4)

La société Asphalte met en œuvre une stratégie générique de **différenciation** au sens de Michael Porter. Cette différenciation repose sur trois piliers : **qualité supérieure, durabilité et transparence**, le tout soutenu par un modèle original de **précommande** visant à lutter contre la surproduction textile. L'entreprise cherche ainsi à construire un **avantage concurrentiel hors prix**, tout en maintenant des tarifs accessibles afin d'éviter une stratégie de niche.

Il convient d'apprécier dans quelle mesure les principaux moyens opérationnels sont cohérents avec cette orientation stratégique.

- **Une production et une logistique alignées avec une différenciation responsable**

Le cœur du modèle d'Asphalte repose sur un système de **flux tirés par la demande (précommande)**, en rupture avec la logique de production anticipée de la fast fashion.

⇨ **Cohérence stratégique**

- La précommande réduit drastiquement les invendus et le gaspillage : elle est donc parfaitement cohérente avec la **promesse de durabilité**.
- La quasi-absence de stocks (logistique interne) diminue les coûts de stockage et les besoins en trésorerie, ce qui permet de proposer des **prix maîtrisés**, compatibles avec une différenciation accessible.
- La production majoritairement européenne (Portugal, Roumanie) garantit traçabilité et standards sociaux, renforçant la **crédibilité du positionnement éthique**.

Par ailleurs, le choix de la sous-traitance permet de transformer des coûts fixes en coûts variables, conformément à la logique développée par Ronald Coase et Oliver Williamson dans la théorie des coûts de transaction.

Ainsi, la fonction production ne constitue pas seulement un centre de coûts : elle devient un **véritable levier stratégique**, directement au service de la différenciation.

La cohérence entre stratégie et organisation productive est donc forte.

- **Un marketing en parfaite adéquation avec le positionnement**

⇨ **Distribution : un modèle omnicanal cohérent**

Asphalte privilégie l'e-commerce, canal cohérent avec :

- un modèle de précommande ;
- une relation directe producteur-client ;
- une réduction des intermédiaires et donc des coûts.

L'ouverture d'une boutique physique à Paris ne remet pas nécessairement en cause le modèle d'Asphalte bien qu'à première vue cette ouverture et la vente sur stock (limité) soit a priori peu compatible avec son modèle. Cependant, elle permet l'essayage, rassure les clients hésitants et permet d'écouler les stocks résiduels. Elle renforce donc la stratégie sans la dénaturer.

La distribution soutient la différenciation tout en élargissant la base clientèle.

⇨ **Communication : transparence et logique communautaire**

Asphalte investit principalement les réseaux sociaux et le marketing digital, moins coûteux que les médias traditionnels et plus adaptés à une cible sensible aux enjeux responsables.

Sa communication repose sur :

- la transparence des coûts ;
- la traçabilité des matières ;
- le dialogue permanent avec la communauté.

Les clients participent aux choix produits via des questionnaires, créant une boucle vertueuse entre marketing et production.

Cette interaction réduit le risque d'erreur stratégique et renforce l'engagement client, ce qui consolide l'avantage concurrentiel.

La cohérence est ici particulièrement forte : le marketing ne se contente pas de promouvoir la stratégie, il en est un instrument structurant.

- **Des activités de soutien au service de la promesse stratégique**

⇨ **Approvisionnement**

La sélection rigoureuse de fournisseurs européens et de matières naturelles ou recyclées soutient directement la différenciation qualitative et environnementale.

La fonction achats n'est donc pas orientée vers le coût minimal mais vers la **création de valeur durable**, en cohérence avec le positionnement.

⇨ **Infrastructure et système d'information**

Le site e-commerce et les outils de gestion des précommandes assurent :

- efficacité opérationnelle ;
- traçabilité ;
- transparence vis-à-vis du client.

Les outils de mesure d'impact environnemental renforcent la crédibilité du discours responsable.

L'infrastructure soutient simultanément la performance économique et la légitimité stratégique.

- **Appréciation globale de la cohérence**

L'analyse de la chaîne de valeur montre un alignement fort entre stratégie et moyens opérationnels :

- La production soutient la durabilité.
- Le marketing renforce la différenciation et l'engagement.
- Les achats garantissent la crédibilité éthique.
- L'infrastructure digitale rend possible le modèle économique.

Les fonctions sont interdépendantes et convergent vers un même objectif stratégique.

Toutefois, certains risques existent :

- le délai lié à la précommande peut freiner certains consommateurs ;
- la dépendance à des partenaires industriels externes peut constituer une vulnérabilité ;
- l'extension du réseau physique pourrait générer des coûts fixes en tension avec le modèle initial.

Mais ces limites ne remettent pas en cause la cohérence d'ensemble du dispositif.

Conclusion : Les principaux moyens opérationnels d'Asphalte apparaissent tout à fait **cohérents avec sa stratégie de différenciation responsable**. L'entreprise ne se contente pas d'afficher un positionnement éthique : elle l'intègre concrètement dans chacune des composantes de sa chaîne de

valeur. Cette articulation étroite entre stratégie et opérations constitue un facteur clé de réussite dans un marché textile fortement concurrentiel.

Ainsi, Asphalte illustre une entreprise dont les choix organisationnels traduisent fidèlement l'intention stratégique, condition essentielle à la construction d'un avantage concurrentiel durable.

OPTION 2

1 Identification des attentes des parties prenantes de la société Asphalte

Compétences principale : Partie 1.3 – Analyser la prise en compte des parties prenantes et des enjeux de durabilité

- *Identifier les parties prenantes d'une organisation.*

Concepts et outils mobilisés

- *Théories des parties prenantes (Freeman, Clarkson, Mitchell)*
- *Critères d'influence : pouvoir / légitimité / urgence*
- *RSE, enjeux éthiques, risques (greenwashing)*

La question posée reprend telle quelle la compétence énoncée dans la partie 1 – 1.3 du programme.

Cette question aurait pu être formulée différemment et solliciter des compétences complémentaires (cf. option 1), par exemple : « Identifier les parties prenantes d'Asphalte et repérez leurs points communs et leurs divergences d'intérêts. »

Attendus pour atteindre le niveau 4 pour les étudiants.tes.

Il est attendu une réponse rédigée et structurée en paragraphes clairement identifiables, avec :

- l'identification des parties prenantes de Asphalte ;
- la détermination de leurs attentes ;

Le nombre de parties prenantes étudiées doit être suffisant : a minima les 4 parties prenantes primaires.

Pour appréhender les attentes des parties prenantes, la mobilisation des théories suivantes sera à valoriser :

- théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et la distinction entre parties prenantes primaires et secondaires (Clarkson, 1995) ;
- et/ou le modèle de la saillance des parties prenantes (Mitchell, Agle et Wood, 1997).

La réponse peut être présentée de façon littérale ou sous forme de tableau, sans qu'aucune des deux formes ne soit privilégiée dans l'évaluation.

L'approche par les parties prenantes développée par R. Edward Freeman peut amener les étudiants/candidats à conclure sur l'intérêt pour Asphalte de la prise en compte des intérêts de l'ensemble des acteurs pouvant influencer ou être influencés par l'organisation.

RÉPONSE STRUCTURÉE À LA QUESTION (Cette proposition est exhaustive, à destination des professeurs correcteurs ou dans une optique de formation, l'ensemble n'est pas attendu pour atteindre le niveau 4)

Les « Parties prenantes » ou « parties intéressées » ou « parties porteuses d'enjeux » : stakeholders sont les acteurs intéressés par les activités de l'organisation et les décisions qui y sont prises, soit qu'ils soient affectés par ces décisions, soit qu'ils puissent inversement les influencer.

Selon la théorie des parties prenantes développée par Freeman (1984), une organisation ne doit pas seulement satisfaire les actionnaires, mais l'ensemble des acteurs pouvant influencer ou être influencés par son activité.

Clarkson distingue quant à lui les parties prenantes primaires (indispensables à la survie de l'entreprise) et secondaires (ayant une influence indirecte).

Identification des principales parties prenantes d'Asphalte et de leurs attentes

⇨ ***Les clients***

Leurs attentes prioritaires sont les suivantes :

- des vêtements durables, de qualité et intemporels (« moins mais mieux ») ;
- un prix juste, cohérent avec la qualité proposée (29 à 99 €) ;
- une transparence totale sur l'origine des matières, la fabrication et l'impact environnemental.
- le respect des engagements RSE (fabrication européenne, limitation de la surproduction) ;
- une expérience client satisfaisante malgré le délai de précommande.

Asphalte construit son offre autour de ces attentes.

⇨ ***Les salariés***

Leurs attentes principales sont les suivantes :

- des conditions de travail stables et saines ; ils peuvent avoir des craintes par rapport aux difficultés rencontrées en 2022
- une adhésion aux valeurs d'éthique et de durabilité de l'entreprise ; Notamment, la convergence des valeurs entre salariés et la culture d'Asphalte est essentielle pour garantir l'efficacité du recrutement et la performance de l'équipe.
- une organisation claire et une bonne ambiance de travail.

Asphalte a tiré des enseignements de cette crise en réduisant les effectifs et en cherchant une croissance plus maîtrisée.

⇨ ***Les fournisseurs et partenaires de production***

Leurs attentes principales tiennent dans :

- des relations commerciales durables et équitables ;
- une visibilité sur les volumes grâce au système de précommande ;
- le respect des engagements contractuels.

Asphalte répond à ces attentes par des partenariats européens durables et une production à la demande limitant les risques.

⇨ ***Les investisseurs et financeurs : Quadia (qui a investi via le fonds Regenero Impact Fund), M Capital, le fonds régional Naco, et Kostogri.***

Les attentes des investisseurs et financeurs sont les suivantes :

- une rentabilité économique durable ;
- une croissance maîtrisée de l'expansion de Asphalte à l'international et sur le marché féminin ;
- le respect des engagements environnementaux, formalisés dans le pacte d'investissement.

La particularité d'Asphalte réside dans l'indexation de la part de capital sur les performances environnementales, illustrant une intégration avancée de la RSE et un engagement aligné des financeurs (ISR).

⇨ ***Les pouvoirs publics et organismes de régulation***

Leurs attentes principales sont les suivantes :

- le respect des réglementations sociales et environnementales ;
- la contribution d'Asphalte à la lutte contre la fast fashion et le gaspillage textile.

Asphalte anticipe ces exigences grâce à son modèle responsable et aligné avec les politiques publiques.

⇨ ***La société civile, ONG et médias (parties prenantes secondaires)***

La société civile attend :

- une cohérence entre discours de Asphalte et ses pratiques ;
- de la probité et l'absence de greenwashing ;
- la réduction mesurable et réelle de l'impact environnemental.

Asphalte renforce sa crédibilité par la traçabilité, les bilans carbone et les classements auxquels elle se soumet auprès d'organismes indépendants (UFC-Que Choisir, partenariat avec la start-up Fairly permettant d'indiquer sur chaque produit son impact environnemental).

Conclusion

La société Asphalte évolue dans un environnement où les attentes des parties prenantes sont multiples et parfois divergentes. Son modèle de précommande, la transparence dont elle fait preuve et son positionnement RSE, permet à Asphalte d'aligner ces intérêts et de faire en sorte que de la durabilité devienne un levier stratégique puissant plutôt qu'une contrainte.

Toutefois, sa croissance future, notamment à l'international et via le retail physique, devra être maîtrisée afin de préserver la cohérence de son modèle et la confiance de ses parties prenantes.

Parties prenantes	Attentes principales
Clients	Les clients d'Asphalte recherchent avant tout des vêtements durables, de qualité et intemporels, en cohérence avec la philosophie « moins mais mieux ». Ils attendent également un prix juste, compris entre 29 et 99 €, qui reste cohérent avec la qualité des produits. La transparence constitue une attente centrale : origine des matières premières, conditions de fabrication et impact environnemental doivent être clairement communiqués. Enfin, les clients souhaitent que les engagements RSE de l'entreprise soient respectés, notamment la production européenne et la limitation de la surproduction, tout en bénéficiant d'une expérience client satisfaisante, malgré le système de précommande.
Salariés	Les salariés attendent principalement des conditions de travail stables, saines et sécurisantes, d'autant plus que l'entreprise a connu des difficultés en 2022. Ils recherchent également une adhésion forte aux valeurs d'éthique, de transparence et de durabilité portées par Asphalte. Cette cohérence entre les valeurs individuelles et la culture d'entreprise est essentielle pour garantir la qualité du recrutement et la performance collective. Enfin, les

Parties prenantes	Attentes principales
	salariés attendent une organisation claire, une bonne communication interne et une ambiance de travail positive.
Fournisseurs et partenaires de production	Les fournisseurs et partenaires industriels attendent avant tout des relations commerciales durables et équilibrées avec l'entreprise. Ils ont également besoin d'une visibilité sur les volumes de production, ce que le système de précommande d'Asphalte permet de faciliter. Enfin, ils attendent le respect des engagements contractuels, notamment en matière de délais, de volumes et de conditions de paiement.
Investisseurs et financeurs(Quadia, M Capital, Naco, Kostogri)	Les investisseurs attendent une rentabilité économique durable ainsi qu'une croissance maîtrisée de l'entreprise, notamment à travers son développement à l'international et son expansion sur le marché féminin. Ils accordent également une grande importance au respect des engagements environnementaux, formalisés dans le pacte d'investissement. La particularité d'Asphalte réside dans l'indexation d'une partie de la valeur du capital sur les performances environnementales, ce qui reflète l'implication d'investisseurs engagés dans l'investissement socialement responsable (ISR).
Pouvoirs publics et organismes de régulation	Les pouvoirs publics attendent principalement que l'entreprise respecte les réglementations sociales, fiscales et environnementales. Ils encouragent également les initiatives contribuant à réduire l'impact environnemental de l'industrie textile, notamment dans la lutte contre la fast fashion et le gaspillage textile.
Société civile, ONG et médias	La société civile, les ONG et les médias attendent avant tout une cohérence entre les discours et les pratiques réelles de l'entreprise. Ils sont particulièrement vigilants face au risque de greenwashing et souhaitent que les entreprises démontrent concrètement la réduction de leur impact environnemental. Ils valorisent donc les démarches de transparence, de traçabilité et de mesure de l'impact, telles que les bilans carbone ou l'affichage environnemental des produits.

2. Conduire le diagnostic stratégique interne de la société Asphalte en mobilisant le modèle des ressources et compétences.

Compétences principales : Partie 2.1 – Conduire un diagnostic stratégique

- *Présenter un diagnostic stratégique interne.*
- *Utiliser les outils d'analyse organisationnelle : Diagnostic des ressources et compétences, ou Chaîne de valeur interne et globale (Porter).*
- *Réaliser la synthèse du diagnostic (forces & faiblesses).*

Concepts et outils mobilisés

- *Ressources, compétences, compétences distinctives (RBV).*
- *Facteurs clés de succès.*

La question posée mobilise la compétence énoncée dans la partie 2 – 2.1 du programme.

Cette question aurait pu être formulée différemment et solliciter des compétences complémentaires, par exemple :« Conduire le diagnostic stratégique interne de la société Asphalte en mobilisant la chaîne de valeur de Porter ».

Attendus pour atteindre le niveau 4 pour les étudiants.tes :

Il est attendu une réponse rédigée et structurée en paragraphes clairement identifiables, avec :

- Une définition des concepts managériaux de la question : le diagnostic interne et le modèle des ressources et compétences.
- Une identification des ressources de la société Asphalte, en caractérisant les ressources considérées comme stratégiques. Les ressources doivent être classées par nature, et il est attendu à minima 4 ressources
- Une identification des compétences de la société Asphalte et de caractériser celles considérées comme clés au sens de Hamel et Prahalad. Les compétences doivent être classées par nature, et il est attendu, a minima 2 compétences.
- Une synthèse avec les principales forces et faiblesses de l'entreprise.

Remarque : La réponse peut également être présentée de façon littérale ou sous forme de tableau. Toutefois, le tableau ne peut se suffire à lui-même : il doit être introduit afin de présenter les outils et/ou concepts mobilisés. Son contenu doit être rédigé de façon explicite et/ou être accompagné d'un commentaire explicatif : une simple réponse sous forme de mots clés ou une énumération d'idées non développées ne saurait être suffisante.

RÉPONSE STRUCTURÉE À LA QUESTION (Cette proposition est exhaustive, à destination des professeurs correcteurs, l'ensemble n'est pas attendu pour atteindre le niveau 4)

L'approche « Ressources et Compétences » (RBV) s'avère particulièrement pertinente pour une marque différenciée par son modèle et ses valeurs.

Présentation des concepts et de l'outil mobilisés

Le diagnostic stratégique interne vise à identifier ce qui constitue les forces et les faiblesses d'une organisation, indépendamment de son environnement.

Selon l'approche « Resource Based View » (RBV), l'avantage concurrentiel d'une organisation repose sur ses ressources et compétences internes, qui doivent alors :

- créer de la valeur ;
- être rares, c'est-à-dire non partagées par toutes les organisations du secteur ;
- être difficiles à imiter ;
- être non substituables (modèle VRIN).

Les compétences sont constituées par la capacité d'une organisation à combiner ses ressources dans ses activités pour réaliser ses objectifs.

Les compétences distinctives (stratégiques ou clés) d'une organisation lui permettent de construire un avantage concurrentiel durable, c'est-à-dire de maîtriser les Facteurs clés de succès (FCS) portés par son environnement (c'est-à-dire, les éléments indispensables pour réussir : qualité, prix, image, réactivité, etc.).

Identification des ressources d'Asphalte

Les ressources tangibles sont les suivantes :

⇨ ***Ressources humaines***

Asphalte emploie environ 50 salariés au sein de son siège à Bordeaux et dans sa boutique à Paris. Il s'agit d'une équipe structurée autour du digital, du marketing, de la logistique et de la RSE qui a développé son expérience après une phase de croissance rapide puis la réorganisation de l'entreprise en 2022. Ce plan de licenciement des salariés a marqué le groupe. La gestion des recrutements et de l'organisation des équipes est apparue comme source de difficultés. Un apprentissage a été fait mais la maîtrise de la croissance des équipes reste un défi important pour une entreprise en développement comme Asphalte.

⇨ *Ressources financières*

En 2022, la société a traversé des difficultés, perdant de l'argent pour la première fois cette année-là. Les pertes cumulées aux problèmes RH les ont poussés à démarrer 2023 par un plan de licenciement. Cependant, les difficultés financières semblent du passé puisque le chiffre d'affaires d'Asphalte connaît une forte croissance (En 2024 / un chiffre d'affaires d'un

peu moins de 30 millions d'euros. En 2025, avec 20 et 25 % de croissance, il sera d'environ 37 millions d'euros).

L'organisation a également réussi à lever 5 M€ de fonds en 2023, ce qui lui a permis d'investir sans pression excessive sur sa trésorerie.

Par ailleurs, le modèle de précommande limite le besoin en fonds de roulement, ce qui constitue une force importante pour Asphalte.

⇨ ***Ressources matérielles***

Peu de ressources physiques en tant que telles car sa production est externalisée au Portugal et en Roumanie sans usines en propres.

Elle dispose par contre de Plateformes logistiques / distribution, transport, livraison internationale (pour livrer en Europe, à l'export), clés dans son modèle de e-commerce. Ceci est une ressource stratégique dans son business model.

Jusqu'à à 2025, l'entreprise ne possédait aucune boutique, mais elle va progressivement en ouvrir une par an à Paris, Bordeaux. De plus, elle a testé des pop-up stores en 2020, 2023 et 2024.

Les ressources intangibles sont les suivantes :

⇨ ***Marque forte et crédible***

L'image associée à Asphalte est celle d'une mode durable, de qualité et à la transparence de son modèle. De ce fait, Asphalte bénéfice d'une solide reconnaissance externe (1e place dans le classement UFC-Que Choisir).

⇨ ***Capital réputationnel***

Asphalte s'attache à une communication claire sur les impacts environnementaux de son activité. L'organisation collabore avec Fairly Made pour mesurer son empreinte carbone et bénéficie d'un niveau de confiance élevée de la part de la communauté, bien celle-ci présente une certaine fragilité en cas d'écart avec les valeurs (risque de greenwashing).

⇨ ***Communauté engagée***

Le business model d'Asphalte révèle des clients fidèles et impliqués dans la cocréation (sondages, questionnaires). Ils acceptent le délai de précommande, ce qui est rare dans le secteur.

⇨ ***Technologiques :***

Logiciel de personnalisation / infrastructure digitale — site web, outils e-commerce, gestion des précommandes, logistique, service client, marketing digital. Cette infrastructure digitale est au cœur aussi de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Identification des compétences d'Asphalte

Les compétences fonctionnelles/opérationnelles d'Asphalte sont les suivantes :

⇨ ***Maîtrise du modèle de précommande***

Asphalte produit à la demande ce qui lui permet de limiter la surproduction, les stocks et les invendus. Les coûts de stockage et le gaspillage s'en trouvent considérablement limités, ce qui permet d'impacter également la trésorerie en diminuant le BTR Cela permet à Asphalte de construire un avantage économique et environnemental.

⇨ ***Gestion d'une chaîne d'approvisionnement responsable***

Asphalte a su développer des partenariats durables et profitables avec des fournisseurs européens (Portugal, Roumanie). Les matières premières dédiées à la confection sont ainsi complètement « tracées ».

Les compétences transversales internes sont les suivantes :

⇨ ***Compétence distinctive : concilier durabilité et rentabilité***

Asphalte démontre que la mode responsable peut être économiquement viable. Le Pacte conclu avec les investisseurs lie en effet performance financière et environnementale, ce qui est une compétence rare.

⇨ ***Compétence marketing et digitale***

La communication institutionnelle de Asphalte est basée sur un *Storytelling* transparent et pédagogique. L'organisation utilise par ailleurs de manière efficace les réseaux sociaux pour maintenir l'engagement des clients pendant leur attente, ce qui accroît leur confiance et lui permet de vendre majoritairement en ligne, y compris à l'international.

⇨ ***Capacité d'adaptation stratégique***

Asphalte a développé un certain apprentissage organisationnel : l'entreprise semble apprendre de ses erreurs de croissance (2022) et ajuster son modèle avec l'ouverture de boutiques sans renoncer au cœur de la précommande.

Les facteurs clés de succès maîtrisés par Asphalte sont ainsi les suivants :

- une qualité élevée et la durabilité des produits proposés ;

- une grande transparence et une démarche RSE crédible ;
- une relation de proximité avec une communauté engagée et fidèle ;
- un modèle économique différenciant dans un secteur saturé ;
- une bonne capacité à limiter les risques financiers grâce à la précommande.

Synthèse du diagnostic interne : forces et faiblesses

Les forces internes incontestables d'Asphalte constituent des ressources et compétences stratégiques (VRIN). Son modèle de précommande s'avère innovant et vertueux et son image de marque est forte et reconnue. Il permet une excellente maîtrise des coûts et du risque de surproduction.

Asphalte a développé des compétences stratégiques évidentes en matière de durabilité (réduction du carbone par € de CA).

Sa communauté de clients se montre engagée et participative.

Par ailleurs, Asphalte semble désormais s'assurer une certaine capacité de croissance sans explosion des effectifs.

Asphalte présente néanmoins certaines faiblesses :

- une dépendance forte à l'adhésion des clients au délai d'attente ;
- une organisation mise sous tension lors des phases de forte croissance ;
- une complexité accrue avec l'ouverture de boutiques physiques (stocks, coûts fixes) ;
- une offre limitée face aux géants du secteur.
- Un risque réputationnel élevé, la moindre incohérence pouvant fragiliser la confiance.

Conclusion du diagnostic interne

Le diagnostic interne d'Asphalte met en évidence une entreprise développant des ressources et compétences solides dont une compétence distinctive majeure : la maîtrise d'un modèle durable, rentable et crédible pour ses différentes parties prenantes.

Ses forces reposent principalement sur des ressources intangibles difficiles à imiter : la marque, une « communauté » qualifiée et investie dans les valeurs de l'organisation, un savoir-faire RSE, lui permettant de construire un avantage concurrentiel durable.

Cependant, la poursuite de sa croissance dans le cadre de l'internationalisation, du retail physique, et de la diversification produit

constitue un défi organisationnel notable : Asphalte devra maîtriser le développement et la croissance de son entreprise tout en conservant une organisation efficace et sans s'éloigner du cœur de son business model – la vente en ligne avec précommande de produits ayant un impact écologique positif- source de valeur client.

RÉPONSE À LA QUESTION SOUS FORME DE TABLEAU

Après avoir défini les modèles et concepts utilises, nous pouvons aussi présenter la réponse sous forme de tableau :

Catégorie de ressource ou de compétences	Éléments clés	Diagnostic (force ou faiblesse)
Ressources tangibles		
Ressources humaines	~50 salariés (siège à Bordeaux, boutique à Paris) ; équipes structurées autour du digital, marketing, logistique, RSE	Plan de licenciement en 2023 suite à des difficultés de gestion de croissance ; Recrutement et organisation restent un défi = FAIBLESSE
Ressources financières	CA 2024 : ~30 M€ ; 2025 estimé : ~37 M€ (+20-25%) ; levée de 5 M€ en 2023 ; modèle de précommande limitant le BFR	Retour à la croissance après pertes en 2022 (faiblesse) ; trésorerie maîtrisée grâce au modèle économique = FORCE
Ressources matérielles	Production externalisée (Portugal, Roumanie) ; plateformes logistiques en Europe ; 1 boutique à venir/an + pop-up stores testés	Peu d'actifs physiques ; logistique et futur réseau de boutiques = leviers stratégiques
Ressources intangibles		
Marque	Image de mode durable, transparente et de qualité ; 1er au classement UFC-Que Choisir	Forte reconnaissance externe, actif stratégique difficile à imiter = force
Réputation	Communication claire sur l'impact environnemental ; partenariat avec Fairly Made ; confiance élevée	Image de durabilité (FORCE) mais vigilance (Risque de greenwashing en cas d'incohérence)

Catégorie de ressource ou de compétences	Éléments clés	Diagnostic (force ou faiblesse)
	mais fragile ; classement de Que choisir.	
Communauté	Clients fidèles, engagés dans la co-création (sondages), acceptent les délais de précommande	Avantage concurrentiel rare dans le secteur = force
Technologies	Infrastructure digitale complète (site, précommandes, logistique, service client, marketing)	Cœur de l'avantage concurrentiel et du modèle e-commerce = force
Compétences fonctionnelles		
Modèle de précommande	Production à la demande → limitation des stocks, invendus, gaspillage et BFR	Avantage économique et environnemental majeur = Compétence distinctive (au sens de Prahalad et Hamel)
Coordination de la Chaîne d'approvisionnement responsable (logistique)	Fournisseurs européens tracés (Portugal, Roumanie) ; matières premières contrôlées	Gage de transparence et de durabilité = force
Compétences transversales		
Concilier durabilité et rentabilité	Pacte investisseurs liant performance financière et environnementale	Compétence distinctive rare sur le marché = force
Marketing et digital	Storytelling transparent, usage efficace des réseaux sociaux, engagement pendant l'attente	Fidélisation et vente internationale facilitées
Adaptation stratégique	Apprentissage des erreurs de 2022 ; ouverture progressive de boutiques sans abandonner la précommande	Souplesse et résilience organisationnelle

Ainsi en conclusion, nous pouvons identifier de nombreuses forces stratégiques pour Asphalte mais elle conserve des défis à relever en lien avec sa croissance et son développement. Asphalte pourra continuer de pérenniser son avantage concurrentiel à long terme à condition de maîtriser sa croissance (boutiques, international, diversification) sans perdre l'ADN du modèle (précommande, durabilité, engagement).

Facteurs clés de succès maîtrisés	Qualité & durabilité ; transparence & RSE crédible ; communauté engagée ; modèle différenciant ; maîtrise des risques financiers	Positionnement unique dans un secteur saturé
Forces (VRIN)	Marque forte, communauté engagée, modèle de précommande innovant, savoir-faire RSE, croissance maîtrisée	Ressources/compétences rares, difficiles à imiter donc ressource stratégiques (VRIN)
Faiblesses	Dépendance à l'acceptation des délais ; tension organisationnelle en croissance ; complexité du retail physique ; offre limitée ; risque réputationnel	Défis à surveiller dans la phase d'internationalisation

3 Apprécier la pertinence de la décision d'Asphalte d'ouvrir une boutique physique à Paris en 2024.

Compétences principales : ***Partie 2.2 – Expliquer les choix stratégiques***

- *Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation.*
- *Évaluer la pertinence des choix stratégiques à partir du diagnostic.*
- *Identifier l'avantage concurrentiel (différenciation par l'expérience client, omni-canalité).*

Partie 3.3– Analyser une décision

- *Repérer les niveaux de décision dans une organisation.*
- *Caractériser les processus décisionnels.*
- *Identifier les facteurs explicatifs d'une décision.*

Partie 4.1 Caractériser et analyser chaque activité opérationnelle

- *Apprécier la pertinence des moyens opérationnels déployés au sein d'une activité. (Marketing et vente, stratégie de distribution)*

Concepts et outils mobilisés

- *Stratégies d'ensemble (spécialisation) et stratégies de domaine (différenciation).*
- *Modes de croissance (croissance interne par ouverture d'un point de vente).*
- *Environnement (expérience client, contact physique, gestion des retours).*
- *Décision et processus de décision.*
- *Typologies de décisions : stratégique, tactique, opérationnelle/programmable, non programmable/individuelle et collective.*
- *Facteurs explicatifs de la décision : facteurs organisationnels, facteurs environnementaux*
- *Marketing et vente : stratégie de distribution omni-canal ….*

Cette question aurait pu être formulée différemment, par exemple :
« Expliquer la décision … » Ou « Justifier la décision ».

Attendus pour atteindre le niveau 4 pour les étudiants.tes :

La question posée mobilise plusieurs compétences diverses, la décision d'ouverture d'une boutique pouvant être abordée sous différents angles par les candidats interrogés :

- L'analyse du choix opérationnel d'ouverture de boutiques, dans un cadre de management opérationnel (marketing mix) au service de la stratégie de l'entreprise (différenciation, croissance interne).
- L'analyse du processus décisionnel en tant que tel, et des facteurs explicatifs de cette décision, en s'appuyant sur les théories de la décision.

Le développement d'un de ces axes de réponse (au choix) par les candidats est donc attendu, et sera à valoriser, sans que l'un ou l'autre ne soit privilégié dans l'évaluation.

Il est attendu une réponse rédigée et structurée en paragraphes clairement identifiables. Ainsi, le terme « Apprécier » induit le fait qu'il faille à la fois :

- Expliquer le pourquoi de cette décision
- En analyser, la pertinence et les éventuels risques.

Afin d'atteindre le niveau 4 de compétences, il est également attendu de la part du/de la candidat/te la mobilisation d'un vocabulaire spécifique, propre au management (Vocabulaire de la décision : processus IMC, type de décision… ou vocabulaire du management opérationnel : stratégie de distribution omnicanal, plan de marchéage …).

RÉPONSE STRUCTURÉE À LA QUESTION ***(Cette proposition est exhaustive, à destination des professeurs correcteurs, l'ensemble n'est pas attendu pour atteindre le niveau 4)***

AXE 1 de réponse possible : Analyse du processus décisionnel et facteurs explicatifs de cette décision.

✓ **Caractérisez la décision**

Une décision est un processus qui permet d'opérer des choix en situation d'information incomplète et de les mettre en œuvre.

Selon I. Ansoff, on peut distinguer trois niveaux de décisions : les décisions stratégiques, organisationnelles ou opérationnelles.

La décision d'ouvrir une boutique à Paris pourrait s'apparenter, au premier abord, à une décision opérationnelle car elle s'inscrit dans un changement de stratégie de distribution.

Cependant, nous pouvons considérer qu'elle présente un caractère stratégique puisqu'elle engage l'entreprise sur le long terme, et participe au développement de l'entreprise. En effet, l'ouverture progressive des boutiques physiques, une par an, s'inscrit dans un plan de développement à long terme, jusqu'à 2027. Par ailleurs, c'est une décision peu réversible à moyen terme et qui modifie un peu le business model d'Asphalte qui reposait jusqu' ici uniquement sur de la vente en ligne et sur de la précommande, ce qui constituait un puissant facteur de différenciation. Enfin, cette décision a été prise par le dirigeant fondateur.

✓ **Analyser le processus décisionnel et la pertinence de cette décision**

Cette ouverture de boutique s'inscrit dans la stratégie de croissance d'Asphalte après des difficultés en 2022. Il s'agit d'une croissance interne par ouverture d'un point de vente. Cette modalité de croissance, bien que coûteuse en ressources financières, permet une croissance plus lente mais mieux contrôlée. Après des difficultés liées à une croissance trop rapide, cette modalité de croissance parait donc pertinente.

De plus, cela permet de répondre à un certain nombre d'attentes de la clientèle qui pourra ainsi faire l'expérience du vêtement, en apprécier les modèles et la qualité en boutique.

Bien que les ventes en ligne soient toujours en forte croissance dans le domaine du textile, notamment avec l'essor des marques d'ultra fast-fashion telles que Temu ou Shein, le monde de plus en plus digital fait émerger aussi un phénomène de stress ou fatigue numérique. Certains

clients peuvent donc apprécier d'avoir un point de vente physique, notamment pour les échanges ou retours.

Enfin, les boutiques peuvent permettre aussi de renforcer le dialogue avec les clients et la communication autour des valeurs, du modèle d'Asphalte, les clients y trouvant des interlocuteurs pour échanger en direct.

En nous appuyant sur le **modèle IMC d'H. Simon**, nous pouvons voir que cette décision apparait relativement rationnelle et pertinente, au regard des enjeux auxquels faisait face Asphalte au moment de la décision.

En effet, on peut identifier différentes problématiques expliquant le souhait d'évoluer dans sa stratégie de distribution :

- ***Phase d'Intelligence*** – différentes problématiques identifiées :
    - Nécessité de croissance de l'entreprise mais difficultés rencontrées lors d'une croissance trop rapide.
    - Fatigue numérique liée au tout digital de la part des clients.
    - Délai de livraison pas toujours acceptable par tous les clients. Besoin de renforcer leur notoriété et l'interaction avec les clients
- ***Phase de Modélisation*** - Différentes solutions pouvaient s'offrir à eux :
    - référencement de leurs produits dans d'autres boutiques (moins coûteux mais pas de contrôle de l'image et pas d'interactions avec les clients),
    - ouvertures uniquement de boutiques éphémères (moins coûteux mais ne permet pas un lien durable avec le client)
    - Développement de leurs propres boutiques
- ***Phase de Choix*** : la croissance interne par ouverture de boutiques paraissait la meilleure solution pour répondre aux différents enjeux, tout en contrôlant la croissance et l'image d'Asphalte.

Conclusion

Cette décision apparait donc pertinente, afin d'accompagner Asphalte dans une croissance maîtrisée, permettant de faire face à la concurrence, tout en conservant le cœur de son modèle source de différenciation basé sur la production à la demande, personnalisée.

Elle présente cependant des risques qu'il faudra contrôler. En effet, les ouvertures de boutiques ont suscité des critiques, parmi notamment les clients fidèles, ces derniers craignant qu'Asphalte s'éloigne de son modèle

de départ et de ses valeurs. En effet, l'existence de boutiques suppose de la production de stocks de vêtements et donc une vente poussée vers le consommateur, avec le risque de produits invendus et un impact environnemental plus négatif. Asphalte doit donc répondre à ces critiques et veiller à conserver son facteur de différenciation fort, la précommande devant rester centrale dans son business model pour ne pas perdre sa clientèle engagée.

Pour le moment, le dirigeant fondateur garantit que les boutiques ne conduisent pas à une production de stock plus importante que ce qui se faisait déjà, 10% de stocks étant toujours constitués pour répondre aux éventuels échanges/retours de produits.

AXE 2 de réponse possible : L'analyse du choix opérationnel d'ouverture de boutiques, dans un cadre de management opérationnel (marketing mix) au service de la stratégie de l'entreprise (différenciation, croissance interne).

- ✓ **Rappel des choix stratégiques d'Asphalte :**

Au niveau de sa stratégie d'ensemble, la société Asphalte a adopté une stratégie de spécialisation et adopte une différenciation par le haut concernant sa stratégie concurrentielle, avec un positionnement de vêtements durables, personnalisés et avec une spécificité du fait du système de précommande.

Afin de continuer de se développer tout en conservant cette stratégie de spécialisation, l'entreprise doit donc poursuivre sa croissance des ventes (***stratégie de spécialisation avec pénétration de marché, selon la matrice d Ansoff***). Cependant, les annexes nous montrent qu'elle a rencontré des difficultés en 2022, suite à une croissance trop rapide, non maîtrisée.

- ✓ **Accompagner cette croissance des ventes au niveau des activités et notamment au niveau Marketing – vente**

Afin d'accompagner le développement de l'entreprise et des ventes, tout en soutenant les choix stratégiques, il est apparu donc nécessaire de repenser notamment son **plan de marchéage (marketing-mix : Prix/communication/distribution/produit)**, notamment au niveau de la stratégie de distribution. En effet, bien que le choix distinctif d un modèle base sur le système de précommande empêche a priori l'ouverture de boutiques physiques (car pas de stock), les attentes des clients obligent à s'interroger sur les canaux de distribution.

En effet, bien que les ventes en ligne soient toujours en forte croissance dans le domaine du textile, notamment avec l'essor des marques d'ultra fast-fashion telles que Temu ou Shein, le monde de plus en plus digital fait émerger aussi un phénomène de stress ou fatigue numérique.

De plus, la stratégie avec un seul canal de distribution (le site Internet) d'Asphalte comporte certaines limites : délai de réception du produit, impossibilité d'essayer le produit, de le toucher (importance dans le textile de l'expérience sensorielle du client dans les mécanismes d'achat). Certains clients peuvent donc apprécier d'avoir un point de vente physique, notamment pour les échanges ou retours. Ces derniers pourront ainsi faire l'expérience du vêtement, en apprécier les modèles et la qualité en boutique.

Enfin, les boutiques peuvent permettre aussi de renforcer le dialogue avec les clients et la communication autour des valeurs, du modèle d'Asphalte, les clients y trouvant des interlocuteurs pour échanger en direct.

Ainsi, le passage à une ***stratégie de distribution omnicanal avec l'ouverture d'une boutique*** permet de toucher les clients par différents moyens, d'offrir un lieu de référence, de dialogue mais aussi de susciter des envies d'achat sur le site après avoir découvert les produits en boutique …

L'ouverture de la boutique apparaît donc comme une amélioration du plan de marchéage de l'entreprise, au service de la stratégie de croissance d'Asphalte, dans ses dimensions distribution (produits plus disponibles, plus accessibles) mais aussi communication (boutique comme show-room / renforcement de la visibilité, de la notoriété et lieu de communication sur la qualité, les valeurs, le modèle d'Asphalte par le biais du personnel en boutique lors des interactions avec les clients).

Conclusion

Cette ouverture de boutique s'inscrit donc dans la stratégie de croissance interne par ouverture d'un point de vente. Cette modalité de croissance, bien que coûteuse en ressources financières, permet une croissance plus lente mais mieux contrôlée. Après des difficultés liées à une croissance trop rapide, cette modalité de croissance parait donc pertinente. De plus, cette nouvelle stratégie de distribution permet de répondre à des attentes fortes des clients et donc d'élargir sa base de clientèle, tout en conservant le cœur de son modèle avec des vêtements produits sur commande, de manière personnalisée.

Ex : dans un modèle très différent, le déploiement actuel des boutiques physiques de Shein poursuit également ce type d'objectifs

4 Analyser le système de pré-commande mis en place par Asphalte auprès de ses clients.

Compétence principale : Partie 4.1 – Caractériser et analyser chaque activité opérationnelle

En particulier :

- *Marketing et vente (mode de commercialisation, relation client).*
- *Logistique et production (flux tirés vs flux poussés).*
- *Gestion des risques (ruptures, surproduction, trésorerie).*

Partie 4.2 – Analyser la contribution des activités opérationnelles à la création de valeur

- *Repérer la contribution d'une activité au modèle économique.*
- *Apprécier la cohérence des moyens opérationnels avec la stratégie (anti-gaspillage, durabilité, gestion des stocks).*

Partie 1.3 – Parties prenantes et durabilité

- *Intérêts des clients : prix juste, transparence, engagement.*
- *Business model & chaîne de valeur.*
- *Risques opérationnels (retards, insatisfaction, dépendance fournisseurs).*

Concepts et outils mobilisés

- *Chaine de valeur*
- *Activités principales/activités de soutien*
- *Modèle CANVAS*
- *Avantage concurrentiel*
- *Parties prenantes*

La question posée reprend essentiellement la compétence associé à la partie 4.1 du programme : « Partie 4.1 – Caractériser et analyser chaque activité opérationnelle »

Le verbe directeur « Analyser » implique de ne pas se limiter à une activité de description du système de pré-commande mais également de présenter ces avantages dans la proposition de valeur de la société Asphalte vis-à-vis de ses clients ainsi que ses limites

Attendus pour atteindre le niveau 4 pour les étudiants.tes :

Le verbe directeur « Analyser » implique de ne pas se limiter à une activité de description du système de pré-commande mais également de présenter ces avantages dans la proposition de valeur de la société Asphalte vis-à-vis de ses clients ainsi que ses limites

- Présentation du système de pré-commande en faisant référence au concept de pilotage par l'aval/ flux tendus
- Mise en avant des avantages de cette approche, tant sur le plan économique qu'environnemental, dans une perspective d'approche globale. Ces avantages portent sur la création de valeur pour les clients (partie prenante) mais aussi les atouts de ce système pour la société. Sont attendus au moins deux avantages.
- Montrer également les limites et les risques liés à la mise en place de ce système de pré-commande. Sont attendus au moins deux limites/risques.

Afin d'atteindre le niveau 4 de compétences, il est également attendu de la part du/de la candidat/te la mobilisation d'un vocabulaire spécifique, propre au management (chaine de valeur, parties prenantes proposition de valeur (modèle CANVAS, performance globale…).

RÉPONSE STRUCTURÉE À LA QUESTION (Cette proposition est exhaustive, à destination des professeurs correcteurs, l'ensemble n'est pas attendu pour atteindre le niveau 4)

Le système de précommande constitue le cœur du modèle économique d'Asphalte. Il peut s'apparenter à l'activité « Production » de la chaine de valeur de Porter. Il s'oppose au modèle traditionnel de la fast fashion fondé par un pilotage en amont de la production avec un stockage massif. Analyser le système de pré-commande implique de décrire son fonctionnement, mais aussi ses avantages stratégiques, et ses limites et risques.

1. Un fonctionnement fondé sur la production à la demande

Asphalte inverse le modèle traditionnel de l'activité de production : les clients commandent et paient d'abord, puis la production est lancée uniquement après validation des volumes. La livraison intervient en moyenne deux mois plus tard. Ainsi l'entreprise produit environ 85 à 90 % en précommande, 10 % supplémentaires pour gérer les échanges de taille et environ 5 % de retours, ensuite revendus plus chers ou écoulés en boutique.

Le système de pré-commande crée donc de la valeur pour les clients (parties prenantes) parce qu'il participe à la différenciation forte face aux acteurs de la fast fashion, avec une fidélisation d'une communauté engagée qui renforce le capital de marque d'Asphalte. Permet ainsi d'attirer des clients qui veulent donner du sens à leur acte d'achat.

2. Les avantages du système de précommande

A. Avantages économiques et financiers

- Absence de surproduction, ses flux sont ainsi tirés par la demande réelle
- Réduction des coûts de stockage
- Suppression des invendus de fin de saison
- Pas d'avance de trésorerie importante pour produire

Cela améliore la gestion du besoin en fonds de roulement et limite les risques financiers, contrairement aux acteurs de la fast fashion.

Ainsi cela permet de maîtriser les prix des produits proposés à sa clientèle. De plus ce système contribue, sur le plan markéting, à construire une relation client fondée sur la confiance en

- Créant un sentiment d'exclusivité
- Renforçant l'engagement communautaire
- Valorisant la co-création (questionnaires, sondages)
- Faisant accepter un délai d'attente en échange de qualité

B. Avantages environnementaux (logique RSE)

Le modèle permet :

- De produire quasi uniquement ce qui est vendu
- De limiter le gaspillage textile
- De réduire les destructions d'invendus
- D'optimiser l'utilisation des ressources

Ce fonctionnement est cohérent avec la mission d'Asphalte :« produire moins mais mieux », et permet de satisfaire les attentes des clients (partie prenante) qui veulent donner du sens à leur acte d'achat .

Ainsi ce système de pré-commande constitue un avantage concurrentiel différenciant

3. Les limites et risques du modèle

A. Le principal inconvénient : le délai

Le client doit attendre environ deux mois pour recevoir son produit. Dans un marché dominé par l'immédiateté (livraison rapide, ultra fast fashion), cela peut freiner certains consommateurs et limiter la clientèle aux clients engagés

B. Les risques opérationnels

Le modèle expose l'entreprise à :

- Des retards de production
- Une dépendance aux capacités des ateliers partenaires
- Des délais de livraison client pouvant atteindre 6 à 9 mois en cas de difficulté industrielle

Or, dans un modèle basé sur la confiance, un retard important peut fragiliser la relation client.

Conclusion

Le système de précommande d'Asphalte est une innovation organisationnelle et commerciale majeure qui soutient à la fois la performance économique, la responsabilité environnementale, et l'engagement client. Il constitue le pilier du positionnement anti fast-fashion de la société Asphalte : c'est le facteur clé de succès sur lequel repose l'avantage concurrentiel de la société. Toutefois, il impose une rigueur opérationnelle élevée en termes de délais, qualité et communication qu'il faut impérativement maîtriser pour préserver la confiance des clients.

DOSSIER 2 :

Comment Asphalte peut-elle concilier une responsabilité sociale et environnementale avec une dynamique de croissance ?

Il s'agit de proposer une argumentation structurée pour traiter la question problématisée. Structurer suppose de proposer :

- un préambule introductif permettant une contextualisation de l'analyse argumentée et comportant :
  - un rappel du contexte d'intervention,
  - une caractérisation des éléments clefs et des spécificités de La SAS Asphalte à prendre en compte ainsi que des contextes environnementaux mobilisant le dossier documentaire et l'analyse managériale menée dans la première partie du sujet,
  - une explicitation des termes clefs du sujet : croissance, responsabilité sociale et environnementale.
- il convient de mettre en évidence pourquoi cette problématique - question problématisée- est particulièrement intéressante dans le cas de Asphalte ;
- ensuite, il convient de structurer son argumentation en plusieurs axes cohérents et pertinents développant généralement plusieurs arguments. Cette argumentation mobilise des connaissances et des compétences placées au service d'une analyse argumentative contextualisée. Un argument est communément construit à partir

d'une idée précisément développée, étayée d'une ou plusieurs références théoriques reconnues et renforcée d'un exemple d'autres organisations.

- enfin, une conclusion synthétisant les principaux arguments est attendue.

En préambule (sorte d'introduction) :	
Un rappel du contexte d'intervention justifiant la problématique posée :	Dans un contexte où l'industrie textile est régulièrement critiquée pour ses impacts environnementaux et sociaux — surproduction, pollution, dégradation des conditions de travail — certaines entreprises tentent de faire émerger des modèles alternatifs plus responsables.
Une courte synthèse des spécificités de l'organisation et de son environnement qui serviront de base aux conseils formulés :	C'est précisément le pari d'Asphalte, SAS française fondée en 2016 à Bordeaux. Cette PME d'une cinquantaine de salariés, dont le secteur d'activité est la vente à distance de vêtements, propose une approche disruptive de la mode « rendre la durabilité accessible », grâce au système de précommande — les clients achètent avant que la production ne soit lancée — permettant d'éliminer la surproduction et les invendus, tout en maintenant des prix accessibles. Depuis, la marque affiche une croissance soutenue et de fortes ambitions à l'international.
Une présentation du (des) concept(s)	Cette trajectoire soulève cependant une question de fond. La **croissance** — entendue comme l'augmentation durable du chiffre d'affaires, du nombre de clients et du périmètre d'activité — est-elle compatible avec les engagements qui fondent l'ADN d'Asphalte ? D'un côté, la **responsabilité sociale** implique de répondre aux attentes des parties prenantes internes (conditions de travail, bien-être des salariés) et externes (fournisseurs, clients). De l'autre, la **responsabilité environnementale** exige de réduire les externalités négatives de l'activité : émissions de CO_2, consommation de matières premières, gestion des déchets et traçabilité.
Annonce de la problématique (reformulation est possible mais pas exigée)	Dès lors, dans ce contexte il s'agit de se demander de quelle manière Asphalte peut poursuivre son développement économique sans renoncer aux engagements sociaux et environnementaux
Une annonce des arguments qui seront développés ensuite	Pour répondre à cette question, nous analyserons dans un premier temps comment les choix de management stratégique d'Asphalte intègrent durablement la RSE comme levier de compétitivité, avant d'examiner, dans un second temps, comment ses choix organisationnels traduisent concrètement cette ambition au quotidien.

Argumentation

I. Sur le plan stratégique, maîtriser l'expansion pour éviter la dilution des engagements RSE

A. Sécuriser la chaîne de valeur face aux risques liés à la croissance

Le modèle de précommande expose l'entreprise à des risques (retards de livraison, capacités limitées des ateliers, délais pouvant atteindre 6 à 9 mois dans certains cas …) Or, la croissance programmée pour les années à venir (internationalisation, développement du segment féminin, multiplication des lancements…) augmente la pression sur la chaîne de valeur (Porter).

Pour concilier croissance et responsabilité, Asphalte doit réfléchir à diversifier ses ateliers partenaires, tout en préservant des standards sociaux élevés et en évitant la tentation de délocaliser vers des zones à bas coûts peu régulées.

Pour cela elle doit maintenir une fabrication majoritairement européenne (responsabilité sociale), avec une transparence sur la traçabilité (responsabilité environnementale) et une communication avec sa communauté sur l'empreinte carbone (responsabilité environnementale). En agissant de manière cohérente sur les éléments clés de son business model (cf. proposition de valeur, relation client, ressources clés, partenaires clés du modèle CANVAS), Asphalte peut ainsi préserver son ADN tout en poursuivant sa croissance.

Auteurs à mobiliser : Porter et sa chaine de valeur, le modèle Canvas

Organisation à mobiliser : Veja a choisi de maintenir une production au Brésil dans des conditions encadrées, quitte à limiter la rapidité de son expansion, afin de préserver la cohérence éthique de sa chaîne de valeur. Ainsi la marque française de baskets se fournit en coton bio et en caoutchouc sauvage auprès de petits producteurs qui bénéficient de contrats leur assurant des prix cinq fois supérieurs à ceux du marché.

La maîtrise opérationnelle est donc essentielle pour éviter que la croissance ne compromette les engagements initiaux.

B. Une croissance limitée de ses boutiques physiques afin de préserver l'ADN de la marque

L'ouverture d'une boutique physique à Paris marque une évolution stratégique importante. Si le retail permet de convaincre de nouveaux clients, de renforcer la notoriété, et d'augmenter le chiffre d'affaires, il introduit aussi des coûts fixes (loyer, personnel), la nécessité de disposer d'un stock minimal, et un risque d'éloignement du modèle 100 % précommande. La clé réside donc dans une **croissance maîtrisée de ses boutiques** afin de maintenir son modèle de ventes en précommande.

Auteur à mobiliser : Porter et la nécessité d'assurer la cohérence de sa stratégie générique :

Organisation à mobiliser : Sézane (marque française de mode fondée en 2013 par Morgane Sézalory) est une DNVB (Digitally Native Vertical Brand) qui a fait de la maîtrise du modèle digital une priorité stratégique absolue, en refusant explicitement de déployer de manière importante un réseau de boutiques classiques. Ainsi l'activité de Sézane est réalisée à plus de 80 % en ligne. Ses boutiques, appelées "Appartements", ne sont pas des points de vente classiques mais des vitrines immersives, conçues pour prolonger l'expérience numérique. Les magasins servent de catalyseurs : ils renforcent la notoriété locale, captent une clientèle nouvelle et alimentent les ventes en ligne.

Asphalte doit veiller à ne pas sacrifier son identité pour accélérer sa croissance. La cohérence stratégique constitue un facteur clé de confiance et donc de performance à long terme.

(Phrase de transition)

II. Un management organisationnel au service d'un modèle économique durable

A. Les défis organisationnels de la croissance : gérer les ressources humaines et la culture d'entreprise

La croissance rapide d'Asphalte entre 2019 et 2021 a mis à rude épreuve son organisation interne. L'entreprise a commis, de l'aveu de son fondateur, « toutes les erreurs imaginables » : recrutements trop rapides, postes inutiles, incompatibilité de certains profils avec la culture d'entreprise. En 2022, Asphalte enregistre pour la première fois des pertes, sur fond de tensions RH et de désorganisation. Un plan de licenciement est même engagé en 2023.

Cette crise organisationnelle illustre un défi classique du management des organisations en croissance : le passage d'une structure informelle et entrepreneuriale à une organisation plus formalisée et structurée. Asphalte a répondu par une phase de reconstruction en profondeur : refonte des processus, création de nouveaux outils de gestion, recentrage sur l'ADN produit... approche qu'elle doit préserver à l'avenir pour éviter de retomber dans les anciens travers.

Sur le plan de la responsabilité sociale interne, il est important que l'entreprise repense sa culture managériale en assurant une cohérence entre les valeurs affichées en externe (transparence, durabilité, respect) et les pratiques internes (conditions de travail, management des équipes, dialogue social) afin de garantir la crédibilité de la démarche RSE. La société peut s'engager également dans le processus d'un management fondé sur la

confiance en impliquant davantage les salariés dans la mise en place de la stratégie, afin de compenser une hausse maîtrisée des effectifs.

Auteurs à mobiliser : évoquer Lewin/Likert avec le concept de leader démocratique, de management participatif, mais également la grille managériale de Blake et Mouton

Organisation à mobiliser : la prise de décision est décentralisée chez Patagonia : les équipes sont encouragées à innover, expérimenter et aligner leurs choix avec les objectifs de durabilité de la marque. La communication financière, les données d'impact environnemental et les retours des collaborateurs sont partagés ouvertement, avec des forums internes et un dialogue franc avec la direction.

B. Une gouvernance financière alignée sur les performances RSE

La levée de fonds réalisée en 2023 intègre un mécanisme original : la part des investisseurs (partie prenante) évolue en fonction non seulement des performances financières mais aussi environnementales (réduction du ratio CO_2 / chiffre d'affaires). Il faut donc poursuivre dans cette logique où la contrainte climatique est intégrée à la gouvernance même de l'entreprise. Asphalte a ainsi déjà obtenu en 2024 la certification B corp, label accordé aux entreprises engagées dans des démarches de réduction de l'impact environnemental de leur activité et d'engagements sociaux et sociétaux. Elle a également la possibilité d'aller encore plus loin en **adoptant le statut de société à mission (Loi Pacte 2019)** reposant sur une gouvernance partenariale

Auteurs ou outils à mobiliser : outil PESTEL, Freeman, Cyert et March en lien avec le concept Parties prenantes

Organisation à mobiliser : Animée par une stratégie de différenciation, la démarche Camif a permis d'obtenir la certification B Corp en 2015, puis lors de son assemblée générale extraordinaire du 30 septembre 2020, elle valide officiellement la qualité de « société à mission », en inscrivant dans ses statuts ses cinq objectifs sociaux et environnementaux (informer à la consommation responsable ; dynamiser l'emploi local et favoriser l'insertion ; développer l'économie circulaire ; proposer les meilleurs produits responsables).

Ainsi, Asphalte peut soutenir sa croissance **en institutionnalisant la responsabilité dans ses mécanismes de décision.**

Conclusion

Asphalte peut concilier croissance, responsabilité sociale et environnementale à condition de considérer la RSE non comme une contrainte mais comme le fondement même de son modèle économique.

D'une part, la croissance doit rester maîtrisée afin d'éviter les dérives opérationnelles, sociales ou environnementales susceptibles d'affaiblir la confiance des parties prenantes.

D'autre part, l'implication plus importante des salariés avec en parallèle la mise en place d'une gouvernance partenariale constituent de puissants leviers de différenciation et de légitimité.

L'enjeu pour Asphalte est donc de réussir une « croissance responsable », capable de changer d'échelle sans renier son ADN. C'est dans cet équilibre entre ambition économique et exigence éthique que réside la pérennité du modèle.

GRILLE DE CORRECTION

GRILLE D'EVALUATION – OPTION 1

PARTIE 1 : Analyse managériale					
	Niveau 1	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Niveau 4**	**Points du candidat**
Analyser la façon dont la société Asphalte implique ses parties prenantes au regard des valeurs qu'elle défend.	0-0,5	1-1,5	2-2,5	3	
Justifier les évolutions stratégiques de la société Asphalte depuis sa création.	0-0,5	1-1,5	2-2,5	3	
Apprécier la cohérence des moyens opérationnels avec la stratégie mise en œuvre.	0-0,5	1-1,5	2-3	3,5-4	
TOTAL				**10 points**	
PARTIE 2 : **Question problématisée : Compte tenu des difficultés qu'a connues Asphalte ces dernières années, William Hauvette vous demande de lui faire des propositions pour promouvoir un management par la confiance ?**					
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Points du candidat
Contextualiser la problématique					

Structurer la réponse de façon pertinente					
Argumenter en mobilisant le contexte, les compétences et connaissances					
Conclusion					
TOTAL PARTIE 2				**10 points**	
TOTAL 1 + 2				**20 points**	

PARTIE 1 : Analyse managériale				
QUESTIONS	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Niveau 4**
Q1 - Identifier les parties prenantes d'Asphalte. Analyser comment la société prend en compte leurs attentes.	Définition éventuelle du concept de parties prenantes. Pas d'identification claire des parties prenantes d'Asphalte, ni de leurs attentes.	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'un nombre très limité de parties prenantes d'Asphalte sans précision de leurs attentes ni des moyens mis en œuvre par Asphalte pour les satisfaire.	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'un nombre suffisant de parties prenantes et de leurs attentes et des moyens mis en œuvre par Asphalte pour les satisfaire. Pas de précision de l'intérêt pour l'entreprise	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'au moins quatre parties prenantes et de leurs attentes et des moyens mis en œuvre par Asphalte pour les satisfaire. Intérêt pour l'entreprise de prendre en compte ces attentes.

			de prendre en compte ces attentes. Ou Indentification d'un nombre insuffisant de parties prenantes et de leurs attentes et de l'intérêt de leur prise en compte par Asphalte.	Référence théorique pour appuyer le raisonnement. Raisonnement structuré et argumenté.
Q2 - Justifier les évolutions stratégiques de la société Asphalte depuis sa création.	Définition de stratégie. Définition éventuelle des deux niveaux de stratégies. Pas d'identification pertinente des stratégies mises en œuvre.	Définition de stratégie. Définition des deux niveaux de stratégies et dentification non exhaustive des stratégies mises en œuvre avec une justification. OU Identification exhaustive des stratégies sans distinction des niveaux et sans mises en œuvre sans justification.	Définition de stratégie. Définition des deux niveaux de stratégies. Identification orientations stratégiques adoptées d'ensemble et de domaine. Les évolutions stratégiques sont bien identifiées, mais pas d'analyse au regard des facteurs de contingence mais pas d'éléments théoriques.	Définition de stratégie. Définition des deux niveaux de stratégie : stratégie d'ensemble stratégie de domaine. Identification orientations stratégiques adoptées d'ensemble et de domaine. Justification des évolutions stratégiques en lien avec les facteurs de contingence (internes et externes). Apport d'un éclairage théorique. Mobilisation d'un vocabulaire spécifique adapté.

Q3 - Apprécier la cohérence des moyens opérationnels avec la stratégie mise en œuvre	Absence totale ou quasi-totale de concepts théoriques (chaîne de valeur, Canvas). Description minimale ou inexacte des activités d'Asphalte. Pas d'identification claire des activités principales et de soutien. Pas d'évaluation de la cohérence moyens/stratégie	Concepts mentionnés (chaîne de valeur, Canvas) mais **non définis ou mal définis.** Confusions conceptuelles (ex : mélanger activités principales et de soutien). Stratégie d'Asphalte identifiée de manière générale ("durabilité", "qualité") mais pas de qualification stratégique précise (différenciation, avantage concurrentiel). Tentative d'évaluation de la cohérence moyens/stratégie	Concepts (chaîne de valeur, Canvas) définis correctement sans citer le nom de Porter Stratégie de différenciation par la durabilité clairement identifiée. Cohérence moyens/stratégie démontrée mais manque de profondeur sur certains aspects	Concepts (chaîne de valeur, Canvas) définis correctement en faisant référence à Porter. Stratégie de différenciation par la durabilité et la qualité parfaitement caractérisée Mobilisation de concepts complémentaires (stratégies génériques Porter, avantage concurrentiel). Cohérence moyens/stratégie démontrée avec identification des moyens opérationnels créateurs d'avantage concurrentiel. Démonstration avec exemples précis. La réponse est structurée.

PARTIE 2 : Question problématisée

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Contextualiser la problématique	Absence d'introduction OU Contenus non pertinents.	Les termes du sujet sont insuffisamment définis, et l'intérêt du sujet n'est pas complètement mis en évidence. L'annonce du plan est présente.	Les termes du sujet sont bien définis, mais l'intérêt du sujet n'est pas complètement mis en évidence. L'annonce du plan est présente. OU L'intérêt du sujet est bien explicité mais les termes sont insuffisamment définis. L'annonce du plan est présente.	Les termes du sujet sont bien définis. L'intérêt du sujet est bien expliqué (par rapport aux spécificités de l'organisation, son environnement, les enjeux actuels). L'annonce du plan est présente.
Structurer la réponse de façon pertinente	Absence de structure.	Le développement est structuré en 2 ou 3 parties pertinentes par rapport à la problématique mais il n'y a pas de sous-parties. OU Le développement est structuré en parties et sous-parties de façon non pertinente.	Le développement est structuré en 2 ou 3 parties pertinentes par rapport à la problématique. Chaque partie comporte entre 2 et 3 sous-parties. Le plan est apparent sous forme de titres. Le plan n'est cependant pas suffisamment équilibré OU il n'y a pas de fil directeur.	Le développement est structuré en 2 ou 3 parties pertinentes par rapport à la problématique et équilibrées. Chaque partie comporte entre 2 et 3 sous-parties. Le plan est apparent sous forme de titres. Il existe des transitions servant de fil conducteur.
Argumenter en mobilisant le contexte, les compétences et connaissances	Absence de contenus OU l'ensemble des contenus est non pertinent.	Début de raisonnement au contenu limité.	Des savoirs présents, mais pas toujours suffisamment expliqués ou illustrés ou rattachés au sujet et à l'organisation.	Chaque sous-partie comporte au moins un argument construit à partir des savoirs (Il y a au moins une théorie/outil/ mécanisme explicité et étayé d'un

		OU mobilisation de savoirs sans les relier au sujet ou à l'organisation.		exemple d'organisation par sous-partie). Le vocabulaire est précis. L'argumentation est fluide et démonstrative. Les spécificités de l'organisation sont bien prises en compte.
Synthétiser les arguments et conclure	Absence de conclusion	Présence d'un paragraphe ne reprenant pas les arguments du développement.	Une synthèse incomplète des arguments.	Il existe une synthèse des arguments permettant de répondre à la problématique.

GRILLE D'EVALUATION – OPTION 2

PARTIE 1 : Analyse managériale					
	Niveau 1	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Niveau 4**	**Points du candidat**
Identifier les attentes des parties prenantes de la société Asphalte.	0 - 0,5	1	1,5	2	
Conduire le diagnostic stratégique interne de la société Asphalte en mobilisant le modèle des ressources et compétences.	0- 0,5	1 - 1,5	2- 2,5	3	
Apprécier la pertinence de la décision d'Asphalte d'ouvrir une boutique physique à Paris en 2024.	0 - 0,5	1	1,5	2	
Analyser le système de pré-commande mis en place par Asphalte auprès de ses clients.	0- 0,5	1 - 1,5	2- 2,5	3	
TOTAL				**10 points**	
PARTIE 2 : **Question problématisée : Compte tenu des difficultés qu'a connues Asphalte ces dernières années, William Hauvette vous demande de lui faire des propositions pour promouvoir un management par la confiance ?**					
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Points du candidat
Contextualiser la problématique	0 - 0,5	1	1,5	2	

Structurer la réponse de façon pertinente	0 - 0,5	1	1,5	2	
Argumenter en mobilisant le contexte, les compétences et connaissances	0 - 0,5	1 - 2	2,5 - 3,5	4- 5	
Conclusion	0	0,5	0,75	1	
TOTAL PARTIE 2				**10 points**	
TOTAL 1 + 2				**20 points**	

PARTIE 1 : Analyse managériale				
QUESTIONS	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Niveau 4**
Q1 - Identifier les attentes des parties prenantes de la société Asphalte.	Définition éventuelle du concept de parties prenantes. Pas d'identification claire des parties prenantes d'Asphalte, ni de leurs attentes.	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'un nombre très limité de parties prenantes d'Asphalte sans précision de leurs attentes.	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'un nombre suffisant de parties prenantes et de leurs attentes. Ou Indentification d'un nombre insuffisant de parties prenantes et de leurs attentes.	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'au moins quatre parties prenantes et de leurs attentes Référence théorique pour appuyer le raisonnement. Raisonnement structuré et argumenté.

Q2 - Conduire le diagnostic stratégique interne de la société Asphalte en mobilisant le modèle des ressources et compétences	Définition éventuelle du concept de parties prenantes. Pas d'identification claire des parties prenantes d'Asphalte, ni de leurs attentes.	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'un nombre très limité de parties prenantes d'Asphalte sans précision de leurs attentes.	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'un nombre suffisant de parties prenantes et de leurs attentes. Ou Indentification d'un nombre insuffisant de parties prenantes et de leurs attentes.	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'au moins quatre parties prenantes et de leurs attentes Référence théorique pour appuyer le raisonnement. Raisonnement structuré et argumenté.
Q3 – Apprécier la pertinence de la décision d'Asphalte d'ouvrir une boutique physique à Paris en 2024.	Simple paraphrase du texte sans identification claire des ressources et des compétences, et sans diagnostic des forces ou faiblesses. Les concepts peuvent être définis mais sans être mobilisés.	Les concepts sont définis. Le modèle des ressources et compétences est partiellement mobilise, avec une identification de quelques ressources et quelques compétences, mais sans diagnostic réel sur les ressources stratégiques ou les compétences clés. Pas de synthèse forces/faiblesses.	Les concepts sont définis. Le modèle des ressources et compétences est mobilisé . Un diagnostic est fait, avec une identification de forces/faiblesses mais reste trop incomplet.	Analyse structurée complète comportant une définition des concepts, une identification des ressources de la société Asphalte, en caractérisant les ressources considérées comme stratégiques (à minima 4 ressources). Une identification des compétences de la société Asphalte et de caractériser celles considérées comme clés au sens de Hamel et Prahalad (à minima 2

				compétences) et une synthèse avec les principales forces et faiblesses de l'entreprise. (Au moins 2 forces et 2 faiblesses)
Q4 – Analyser le système de pré-commande mis en place par Asphalte auprès de ses clients.	Simple paraphrase du texte sans analyse réelle ni mobilisation de vocabulaire spécifique. Le concept de décision peut être défini.	Le concept de décision est défini. Un début d'analyse est conduit mais partielle : identification des causes de la décision sans en discuter la pertinence (av/risques) ou analyse de quelques enjeux mais sans en discuter le pourquoi. Pas de mobilisation de vocabulaire spécifique dans le champ opérationnel ou le champ de la décision.	Le concept de décision est défini. Une analyse structurée est conduite mais reste incomplète. Le candidat mobilise quelques éléments de vocabulaire spécifique dans le champ opérationnel ou le champ de la décision.	Une réponse structurée mobilisant au choix l'un de ses axes de réponses : L'analyse du choix opérationnel d'ouverture de boutiques, dans un cadre de management opérationnel (marketing mix) au service de la stratégie de l'entreprise (différenciation, croissance interne). L'analyse du processus décisionnel en tant que tel, et des facteurs explicatifs de cette décision, en s'appuyant sur les théories de la décision. La décision est expliquée à la fois dans ses causes (Pourquoi

				cette décision ?) et sa pertinence (avantages/risques) est analysée avec une mobilisation d'un vocabulaire spécifique, propre au management (Vocabulaire de la décision : processus IMC, type de décision …. Ou vocabulaire du management opérationnel : stratégie de distribution omnicanal, plan de marchéage …).

PARTIE 2 : Question problématisée				
	Niveau 1	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Niveau 4**
Contextualiser la problématique	Absence d'introduction OU Contenus non pertinents.	Les termes du sujet sont insuffisamment définis, et l'intérêt du sujet n'est pas complètement mis en évidence. L'annonce du plan est présente.	Les termes du sujet sont bien définis, mais l'intérêt du sujet n'est pas complètement mis en évidence. L'annonce du plan est présente. OU	Les termes du sujet sont bien définis. L'intérêt du sujet est bien expliqué (par rapport aux spécificités de l'organisation, son environnement, les enjeux actuels). L'annonce du plan est présente.

			L'intérêt du sujet est bien explicité mais les termes sont insuffisamment définis. L'annonce du plan est présente.	
Structurer la réponse de façon pertinente	Absence de structure.	Le développement est structuré en 2 ou 3 parties pertinentes par rapport à la problématique mais il n'y a pas de sous-parties. OU Le développement est structuré en parties et sous-parties de façon non pertinente.	Le développement est structuré en 2 ou 3 parties pertinentes par rapport à la problématique. Chaque partie comporte entre 2 et 3 sous-parties. Le plan est apparent sous forme de titres. Le plan n'est cependant pas suffisamment équilibré OU il n'y a pas de fil directeur.	Le développement est structuré en 2 ou 3 parties pertinentes par rapport à la problématique et équilibrées. Chaque partie comporte entre 2 et 3 sous-parties. Le plan est apparent sous forme de titres. Il existe des transitions servant de fil conducteur.
Argumenter en mobilisant le contexte, les compétences et connaissances	Absence de contenus OU l'ensemble des contenus est non pertinent.	Début de raisonnement au contenu limité. OU Mobilisation de savoirs sans les relier au sujet ou à l'organisation.	Des savoirs présents, mais pas toujours suffisamment expliqués ou illustrés ou rattachés au sujet et à l'organisation.	Chaque sous-partie comporte au moins un argument construit à partir des savoirs (Il y a au moins une théorie/outil/ mécanisme explicité et étayé d'un exemple d'organisation par sous-partie). Le vocabulaire est précis. L'argumentation est fluide et démonstrative. Les spécificités de l'organisation sont bien prises en compte.

Synthétiser les arguments et conclure	Absence de conclusion	Présence d'un paragraphe ne reprenant pas les arguments du développement.	Une synthèse incomplète des arguments.	Il existe une synthèse des arguments permettant de répondre à la problématique.

UE8 – SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION

GUIDE PEDAGOGIQUE

1. Le référentiel

1.1. Objectifs généraux et positionnement de l'UE8

L'UE8, Systèmes d'information de gestion, a pour objectif de former des gestionnaires capables d'analyser, de structurer et de sécuriser l'information pour en faire un levier de performance et de durabilité.

Ce référentiel vise à rénover le programme 2019 en apportant une réponse au Référentiel de compétences établi par le CNOEC, intégrant ainsi :

- des enjeux contemporains pour la profession (intelligence artificielle, durabilité numérique, cybersécurité) ;
- une approche par compétences opérationnelles ;
- une articulation renforcée avec les autres UE du DCG et du DSCG (UE5 Management des systèmes d'information).

1.2. Architecture générale du nouveau programme

	Intitulé	**Finalité globale**
Partie 1	Comprendre le système d'information dans son environnement	Identifier les ressources du SI et choix organisationnels nécessaires à son évolution
Partie 2	Gérer les données du système d'information	Structurer, manipuler et automatiser le traitement de la donnée via les bases de données et le tableur
Partie 3	Analyser le SI au regard de la performance des processus	Relier SI, processus métiers et technologies émergentes
Partie 4	Appréhender les défis du SI en termes de réglementation, sécurité et durabilité	Sensibiliser aux risques, à la conformité et à la sobriété numérique du SI

1.3. Principales évolutions du référentiel 2026 au regard du programme 2019

	Programme 2019	Référentiel 2026
Structure du programme	3 blocs principaux : • Description et analyse du SI ; • Structuration et traitement de l'information ; • Sécurité et fiabilité du SI.	4 parties : • SI et son environnement ; • Gestion de données du SI ; • SI et performance des processus ; • Réglementation, sécurité et durabilité du SI.
Compétences attendues	Savoirs et compétences techniques.	Compétences d'analyse, de diagnostic, de maîtrise avec un accent mis sur la réflexion et la transversalité
Outils et technologies	Tableur, base de données, PGI.	Ajout de l'IA, blockchain, IoT, durabilité numérique, etc. pour une actualisation aux enjeux de la profession. Élargissement aux progiciels métiers et plus uniquement aux PGI.
Bases de données	Modélisation et requêtes SQL-89.	Passage au SQL-92 (aussi appelé SQL 2).
Processus	Modélisation principalement via le modèle événement-résultat.	Modélisation via BPMN pour une adéquation avec la réalité du terrain.
Partie réglementaire	RGPD et sécurité des données.	Ajout de l'IA Act, de la loi REEN, de la durabilité environnementale pour un élargissement aux enjeux de durabilité et d'éthique.
Approche des SI	Faire des étudiants des utilisateurs éclairés des SI.	Ajout d'une approche contextualisée et davantage transversale pour développer les compétences de conseil et de diagnostic.

1.4. Articulation avec le référentiel 2026 de l'UE5 du DSCG

L'UE 5 du DSCG est structurée en 4 grands blocs thématiques :

- analyser le rôle stratégique du système d'information dans l'organisation ;
- organiser, exploiter et sécuriser les données de l'organisation ;
- mettre en œuvre des outils SI au service de la performance organisationnelle ;
- sécuriser et rendre durable le système d'information.

Ainsi, le programme de l'UE8 du DCG constitue un socle de compréhension du système d'information dans les organisations. Il vise à permettre aux étudiants d'identifier les composantes du SI, de comprendre le rôle des données, d'analyser les processus organisationnels et d'appréhender les enjeux liés à la sécurité, à la réglementation et à la durabilité.

L'UE5 du DSCG, quant à elle, s'inscrit dans le prolongement de ces acquis en adoptant une perspective plus stratégique et managériale. Elle mobilise les connaissances fondamentales acquises en DCG pour analyser le rôle du système d'information dans la stratégie de l'organisation, organiser et valoriser les données, mettre en œuvre des outils numériques au service de la performance et assurer la gouvernance, la sécurité et la durabilité du SI.

Ainsi, les deux référentiels s'articulent selon une logique de progression : l'UE8 du DCG permet de comprendre et d'analyser le fonctionnement du système d'information, tandis que l'UE5 du DSCG vise à en piloter l'évolution et à en exploiter le potentiel stratégique.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Partie 1 – Comprendre le système d'information dans son environnement (30 heures)		
Le système d'information (SI) occupe une place centrale dans le fonctionnement des organisations, en structurant, traitant et diffusant l'information essentielle à la prise de décision et à l'exécution des processus métier. Son étude repose sur l'acquisition d'un vocabulaire précis, la compréhension des concepts fondamentaux et l'exploration des technologies qui le composent. L'analyse du système d'information s'effectue à la fois du point de vue de l'utilisateur, qui l'exploite au quotidien, et de celui du conseil en systèmes d'information, qui accompagne son optimisation et son adaptation aux évolutions des besoins métier. L'identification des enjeux liés à sa mise en œuvre permet d'appréhender les défis posés par la transformation numérique et d'anticiper les évolutions nécessaires à la performance des organisations.		
1.1 Appréhender le rôle du système d'information dans les organisations (6 heures)		
Le SI d'une organisation permet, à partir de différentes ressources, de collecter, traiter, stocker, diffuser et sécuriser une information de qualité nécessaire à ses acteurs. Dans ce contexte, il peut jouer un rôle opérationnel, tactique et/ou stratégique. Cette section vise à établir les fondements des éléments constitutifs essentiels des systèmes d'information.		
Analyser la qualité d'une information. Mettre en évidence les fonctions et les rôles du système d'information dans une organisation. Identifier et classifier les ressources du système d'information et leurs usages.	Donnée, information, connaissance Critères de qualité de l'information : accessibilité, exactitude, actualité, pertinence, exhaustivité Système d'information Les fonctions du système d'information : collecter, traiter,	• Savoir distinguer les notions de donnée, d'information et de connaissance, mais pas celles de compétence. • La fonction du SI qui vise à le sécuriser est simplement introduite ici, pour être détaillée dans le thème 4. • Les notions telles que l'alignement stratégique ou la gouvernance des SI, qui peuvent être utilisées comme illustration du rôle stratégique, n'ont pas vocation à être détaillées ni maîtrisées. • Les niveaux du SI, les sous-systèmes, les procédures de contrôle de la qualité d'une

	stocker, diffuser et sécuriser Rôles du système d'information : opérationnel, tactique et stratégique Nature et rôle des ressources interreliées du système d'information : matérielles, logicielles, données et procédures	information ne sont pas à aborder.

Dans le programme 2019, l'approche du SI était essentiellement technique et fonctionnelle. Ici, l'approche est davantage systémique et stratégique, plus alignée avec les enjeux actuels.

Les rôles du SI à étudier sont enrichis :
- opérationnel : automatisation, rationalisation des tâches quotidiennes (gestion des stocks, facturation, etc.) ;
- tactique : aide à la coordination et au suivi des activités (*reporting*, tableaux de bord...) ;
- stratégique : soutien à la prise de décision à long terme (analyse prédictive, veille stratégique), introduction à l'alignement stratégique.

L'accent est mis sur le fait que le système d'information fonctionne grâce à plusieurs types de ressources qui doivent fonctionner ensemble pour produire une information utile.

Articulation avec les autres sous-parties :
- 1.2 (Les acteurs du SI) : approfondit la dimension humaine introduite ici.
- 1.3 (Infrastructure technique) : développe les aspects matériels et logiciels du SI.
- 1.4 (Solutions informatiques) : illustre les fonctions traiter, diffuser et sécuriser.
- 1.5 (Choix organisationnels) : montre l'impact des décisions managériales sur l'évolution du SI.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
1.2 Identifier les acteurs du système d'information (4 heures)		

Il s'agit de mettre en évidence le rôle, les compétences et les responsabilités des différents acteurs du système d'information. Ceux-ci interagissent, utilisent les informations produites par le SI et participent à leur production. Ils exploitent à cette fin des outils numériques, ce qui requiert une mise à jour constante de leurs compétences.

Distinguer les rôles des différents acteurs, leurs compétences et responsabilités dans le fonctionnement du système d'information selon les particularités de l'organisation. Analyser les interactions des gestionnaires des systèmes d'information avec l'ensemble des acteurs.	Rôles, compétences et responsabilités des acteurs : • Acteurs internes : o utilisateurs des progiciels et des applications o directeur et gestionnaires des systèmes d'information o chefs de projets o développeurs d'applications o responsable des infrastructures informatiques o *Data Scientist* o *Data Analyst* o responsable de la sécurité du système d'information • Acteurs externes : o utilisateurs et partenaires (clients, fournisseurs, etc.) o entreprises de services du numérique o éditeurs Interaction des gestionnaires des systèmes d'information avec les autres responsables et utilisateurs	• L'ensemble des profils métiers du SI issus de la nomenclature du Cigref n'a pas à être abordé. Seuls les emplois listés sont nécessairement connus. • Se limiter à l'identification des rôles, compétences générales et responsabilités des principaux acteurs, sans entrer dans le détail des fiches de poste, des compétences techniques avancées. • Se limiter à une compréhension générale des interactions entre les gestionnaires des systèmes d'information et les autres acteurs, sans analyse approfondie des processus organisationnels ou des modèles de gouvernance de SI.

- L'analyse des compétences et responsabilités des acteurs internes et externes est renforcée par une analyse de leurs interactions.
- Ainsi, un système d'information ne repose pas uniquement sur des logiciels ou du matériel informatique, mais fonctionne aussi grâce à l'action coordonnée de nombreux acteurs humains. Sachant que ces acteurs :
  - O utilisent les informations produites par le SI ;
  - O participent à leur production ;
  - O ne travaillent jamais isolément : ils coopèrent, échangent des informations, partagent des outils et doivent se coordonner pour assurer la performance globale de l'organisation.
- Il s'agit donc :
  - O de distinguer les rôles, compétences et responsabilités des différents acteurs du système d'information ;
  - O de comprendre les interactions entre ces acteurs, internes et externes ;

- d'analyser la place des gestionnaires des systèmes d'information au sein d'une organisation ;
- de situer les métiers du SI, sans entrer dans les aspects techniques de développement ou d'administration complexes.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
1.3 Comprendre l'infrastructure technique du système d'information au service de l'organisation (6 heures)		
Les avancées technologiques ont grandement simplifié la communication, aussi bien entre les individus qu'entre les organisations. Aujourd'hui majoritairement numérique, cette communication repose sur une interconnexion croissante des systèmes d'information. Elle est rendue possible par la standardisation des protocoles à l'échelle mondiale et nécessite une interopérabilité des systèmes et des données, tout en garantissant la sécurité des échanges. Dans cette section du programme, il s'agit de comprendre l'infrastructure technique du système d'information de l'organisation dans laquelle évolue l'utilisateur afin de lui permettre un usage éclairé. Cette compréhension constitue un prérequis essentiel pour appréhender le fonctionnement des solutions informatiques ainsi que les enjeux liés à la sécurité du système d'information.		
Analyser et utiliser l'infrastructure technique du SI : • pour localiser les ressources composant l'infrastructure technique ; • pour comprendre les modalités de communication fiable dans un réseau.	Infrastructure technique Composants matériels et réseaux : mémoire et puissance de calcul du SI permettant son fonctionnement Systèmes d'exploitation Rôle des protocoles Virtualisation	• L'étude des ressources matérielles étudiées portera sur les moyens d'accès aux SI (postes de travail fixes ou mobiles, tablettes, smartphones, terminaux, etc.), périphériques, serveurs et matériels d'interconnexion réseau. • Se limiter à la compréhension du rôle des serveurs (annuaire, messagerie, Web, antivirus, DHCP, DNS)

	Réseaux publics et privés : internet/ intranet/ extranet Architecture client/serveur Modalités d'accès au réseau	ainsi qu'à des exemples d'usage, sans étude du fonctionnement technique détaillé de ces serveurs. • Se limiter à la compréhension du rôle des protocoles (HTTP, HTTPS, TCP/IP) ainsi qu'à des exemples d'usage, sans étude du fonctionnement technique détaillé de ces protocoles. • Se limiter à la compréhension générale du concept de client/serveur et les rôles respectifs des composants, illustré par des exemples simples.
Ce référentiel renforce nettement la compréhension structurelle et organisationnelle du système d'information, au-delà d'une utilisation raisonnée et sécurisée de l'espace numérique de travail. L'infrastructure technique (« socle » ou « strate technique ») comprend les composants matériels et réseaux ainsi que les logiciels de base, protocoles et langages techniques qui sont utilisés pour fournir des services et solutions informatiques. La connaissance du fonctionnement des protocoles n'est pas attendue.		

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
1.4 Appréhender les solutions informatiques du système d'information (6 heures)		
L'environnement numérique des organisations évolue régulièrement avec l'intégration de nouveaux outils et une accessibilité accrue au-delà des frontières de l'organisation. C'est pourquoi l'utilisateur doit maîtriser son espace numérique de travail afin d'en exploiter pleinement les potentialités. L'appropriation de ces technologies par les différents acteurs et la gestion efficace de leurs interactions participent à la performance du système d'information, et par extension, à celle de l'organisation.		

Catégoriser des applications et services numériques dans un contexte professionnel. Localiser les ressources applicatives. Analyser les différents formats d'échange de documents et apprécier leur interopérabilité	Solutions informatiques utilisées en l'état ou développées Introduction aux notions de gestion de projet numérique : cahier des charges, maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage Localisation des données et des applications Interopérabilité des données Formats d'échange Langage à balises d'échange de données de gestion Documents électroniques légaux (factures, bulletins de salaire…) Procédures d'échanges dématérialisées	• Se limiter à la compréhension de l'usage courant de l'espace numérique de travail, sans attendre de compétences techniques avancées ou de paramétrage approfondi des outils. • La localisation des données et des applications inclut l'informatique en nuage. • Il s'agit de réaliser une introduction à la gestion de projet pour acquérir le vocabulaire nécessaire au DSCG. Cette introduction sera limitée à la connaissance du vocabulaire de base (cahier des charges, maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre), sans développement sur les méthodes de gestion de projet (cycle en V, Agile, etc.). • Se limiter à l'étude du XML concernant le langage à balises d'échange de données. • Se limiter à l'étude d'exemples courants et simples de procédure d'échange dématérialisée (exemple : facture électronique, DSN), sans couvrir l'ensemble des processus métiers.

Une solution informatique est un ensemble organisé de fonctionnalités logicielles (programmes, codes, paramétrages…) apte à satisfaire les besoins des utilisateurs en vue notamment de stocker, manipuler, transformer, produire, sécuriser des données, d'y accéder ou encore de les transmettre.

L'étude du processus global de la facturation électronique, notamment l'architecture et le rôle des différents tiers, doit être réalisée.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
1.5 Comprendre les choix organisationnels liés au système d'information, nécessaires pour s'adapter à son environnement (8 heures)		
La transition numérique transforme en profondeur le fonctionnement des organisations, en mobilisant des ressources interreliées, qu'elles soient humaines, technologiques, économiques ou juridiques. Son étude permet d'analyser les impacts de cette évolution sur la gestion de l'information et l'adaptation des structures aux nouveaux enjeux numériques. L'évolution du système d'information repose sur des choix stratégiques, alliant solutions internes et recours à des prestataires externes, afin d'optimiser son efficacité et sa conformité aux exigences du marché. Comprendre ces dynamiques permet d'anticiper les défis liés à l'innovation technologique et aux transformations des modèles d'organisation.		
Collaborer à un diagnostic du système d'information. Identifier les besoins d'évolution du système d'information. Justifier les enjeux de la transition numérique d'une organisation. Analyser les clauses spécifiques d'un	Audit du système d'information Internalisation et externalisation du système d'information La transition numérique des organisations Urbanisation du système d'information Contrats de prestations de services	• Se limiter à la compréhension des objectifs et des grandes étapes d'un diagnostic ou d'un audit du système d'information, sans approfondir les méthodologies d'audit détaillées ni les outils techniques utilisés par les auditeurs spécialisés. • Se limiter à l'identification des principaux enjeux, opportunités et risques

contrat de prestations de services informatiques.		liés à la transition numérique, sans approfondir les démarches de conduite du changement ni les référentiels ou méthodologies spécifiques (type ITIL, CMMI, etc.) étudiés en DSCG. • Se limiter à une compréhension générale de la notion d'urbanisation du système d'information, sans décrire les démarches d'urbanisation qui seront étudiées en DSCG. Il s'agit d'inscrire le processus de transition numérique dans une démarche rationnelle, celle de l'urbanisation. • Se limiter à l'analyse des clauses spécifiques courantes dans un contrat de prestations de services informatiques.
Dans ce référentiel, l'étude ne se limite plus à la dimension organisationnelle. Il s'agit également d'analyser les choix structurants liés au SI. Le SI est vu comme un levier d'adaptation stratégique et plus seulement comme un ensemble de moyens organisationnels.		

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Partie 2 – Gérer des données du système d'information (110 heures)		
La gestion des données constitue une dimension essentielle du système d'information. Elle repose sur l'utilisation des bases de données et du tableur permettant de structurer, stocker et exploiter l'information de manière efficiente. La maîtrise de ces outils est indispensable pour garantir la fiabilité et la pertinence des données utilisées dans la prise de décision et le pilotage des activités. L'organisation et l'exploitation des données doivent		

ainsi répondre aux besoins des utilisateurs tout en s'inscrivant dans une démarche d'optimisation et de sécurisation de l'information. L'écriture de requêtes et l'analyse des données, notamment, offrent de nombreuses perspectives pour améliorer la gestion de l'information, la prise de décision et pour renforcer la capacité d'adaptation des organisations.

2.1 Structurer et manipuler des données via les bases de données (45 heures)

La structuration et la manipulation des données sont au cœur du fonctionnement des systèmes d'information, permettant d'assurer leur organisation, leur accessibilité et leur exploitation efficace. Les bases de données jouent un rôle central en offrant des solutions adaptées au stockage, à la gestion et au traitement des informations. Comprendre leurs principes de modélisation et les mécanismes de réalisation de requêtes est essentiel pour garantir la qualité et la cohérence des données utilisées dans la prise de décision.

2.1.1 Structurer une base de données

Une base de données relationnelle est un ensemble structuré de données accessibles via un système de gestion de base de données relationnelle (SGBDR). Elle est créée pour répondre aux besoins spécifiques d'une organisation et pour être partagée entre plusieurs applications, utilisateurs ou groupes d'utilisateurs. C'est une composante essentielle du système d'information de l'organisation.

La structure de la base de données est représentée sous la forme d'un schéma relationnel qui permet de mettre en évidence les relations entre les données.

Le champ de l'étude consiste à interpréter, à vérifier et à enrichir le schéma relationnel décrivant une base de données normalisée.

Interpréter un schéma relationnel. Vérifier les règles du modèle relationnel. Adapter un schéma relationnel au changement d'une règle de gestion qui impacte la base de données.	Modèle relationnel, relation Clé primaire Clé étrangère Dépendances fonctionnelles	• La normalisation étudiée se limitera à la 3e forme normale, il n'est pas attendu de savoir distinguer 1re, 2e et 3e forme normale, mais d'être capable de dire si un schéma relationnel est normalisé ou non et de le justifier.

	Normalisation des relations et du schéma relationnel Collecte et sélection des données	

Le modèle relationnel a pour objectif de définir une organisation des données qui permet :

- une forte indépendance entre les applications et les données ;
- le maintien de la cohérence et de la non redondance des données ;
- l'accès aux données dans des tables à l'aide d'un langage de manipulation de données normalisé.

Cette partie du référentiel révèle peu de changements au regard de l'ancien programme.

Il est cependant à noter que le candidat devra être capable de comprendre et d'adapter une variété de schémas relationnels sans avoir à connaître les noms de concepts associés tels que l'agrégat et la relation réflexive. L'étude de la représentation relationnelle de la généralisation/spécialisation et de la notion d'identifiant relatif n'est plus attendue.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
2.1.2 Manipuler des données d'une base de données		
Le système d'information doit fournir aux acteurs de l'organisation les moyens d'obtenir les informations dont ils ont besoin en s'assurant de leur actualité, de leur pertinence et de leur intégrité. L'interrogation et la mise à jour de la base de données sont réalisées à l'aide du langage de requête SQL-92.		
Écrire des requêtes d'extraction de données en réponse à un besoin d'information. Écrire des requêtes de mise à jour de données. Identifier les requêtes d'extraction et de modification de données à réaliser en réponse à un besoin d'information. Comprendre la notion de contrainte d'intégrité référentielle. Extraire des informations d'une base de données.	Systèmes de gestion de bases de données relationnelles : tables et requêtes SQL Requêtes d'interrogation des données de la base : projection, sélection, jointure, tri, regroupements, restriction sur les groupes, sous-requêtes, utilisation de fonctions Requêtes de mise à jour des données de la base Contrainte d'intégrité référentielle Exportation de données	• Les instructions SQL à utiliser devront respecter le SQL-92. Donc l'interrogation des données est réalisée notamment à partir des instructions SELECT, FROM, WHERE, INNER JOIN (JOIN), LEFT JOIN, GROUP BY, HAVING, ORDER BY. Les autres types de JOIN n'ont pas à être connus. • Les requêtes de mise à jour portent sur des données des tables et non sur la structure de la base de données.
• Les instructions à utiliser respectent maintenant le SQL-92 avec notamment l'utilisation de INNER JOIN (ou JOIN) et LEFT JOIN (pour réaliser les jointures) indispensables pour répondre aux questions de l'examen. Le RIGHT JOIN pourra être traité en classe afin comprendre la différence avec le LEFT JOIN, mais sans questionnement lors de l'épreuve d'examen. • Il sera cependant parfois nécessaire de conserver des sous-requêtes, mais uniquement dans de rares cas tels que « Trouver l'article le plus cher de tous les articles du catalogue ». Dans tous les autres cas, INNER JOIN et/ou LEFT JOIN seront systématiquement utilisés.		

- En effet, il s'agit de séparer clairement deux concepts différents :
  - la jointure (la façon dont les tables sont reliées) ;
  - la sélection (les lignes que l'on souhaite conserver).
- L'utilisation de EXISTS, NOT EXISTS, ANY et ALL n'est pas attendue.
- NOT IN exprimant l'absence de correspondance entre deux relations sera remplacé par une anti-jointure LEFT JOIN ... IS NULL.
- Les requêtes exprimées en langage SQL utilisent des opérateurs pour extraire des informations d'une base de données. Les requêtes d'extraction des données se limitent aux opérateurs de projection, sélection, jointure, tri et regroupement ainsi que les fonctions d'agrégats. Les requêtes de modification des données de la base se limitent aux opérateurs d'insertion, de mise à jour et de suppression des occurrences.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
2.2 Traiter des données via le tableur pour résoudre des problèmes de gestion et aider à la décision (65 heures)		
L'exploitation des données à des fins de gestion et d'aide à la décision repose sur l'utilisation d'outils performants permettant de structurer, traiter et interpréter l'information. Le tableur constitue un levier essentiel pour automatiser la résolution des problèmes de gestion grâce à des fonctions avancées, des modèles de calcul et des outils d'analyse facilitant le pilotage des activités. Son utilisation ne se limite pas à l'exécution de traitements, mais implique également une démarche de contrôle et d'audit des feuilles de calcul afin d'en garantir la fiabilité, la cohérence et la conformité aux exigences métier. La maîtrise de ces pratiques permet d'améliorer la pertinence des analyses et de renforcer la qualité des décisions prises dans un environnement de plus en plus fondé sur l'exploitation des données.		
2.2.1 Automatiser la résolution des problèmes de gestion		
Le tableur est un outil de productivité qui facilite la résolution de problèmes de gestion. Sa connaissance par les professionnels de la gestion est indispensable puisqu'il permet d'automatiser des calculs répétitifs et de construire des indicateurs financiers ou de gestion.		

Automatiser des calculs en écrivant des formules. Identifier les besoins d'automatisation d'une feuille de calcul. Exploiter une documentation pour mettre en œuvre une fonction. Concevoir et modifier la structure d'un modèle de feuille de calcul. Mettre en place l'ergonomie d'une feuille de calcul. Assurer la maintenabilité d'une feuille de calcul. Produire des tableaux et des graphiques de synthèse des données pertinents pour aider à la décision. Contrôler l'adéquation entre le contexte d'un problème de gestion et le modèle créé. Importer des informations issues d'une base de données.	Découverte du tableur : classeur, feuille de calcul, cellule et types de données. Formules utilisant des fonctions logiques, de calculs appliqués aux nombres et aux dates, de recherche d'informations et de manipulation de texte Éléments d'ergonomie (formatage des cellules, gestion de l'affichage, validation des données, formatage conditionnel et gestion des erreurs) Plages dynamiques Cellules de paramètres Nommage de cellule et de plage de cellules Tableaux et graphiques de synthèse Opérations de tris croisés Agrégation et synthèse des données Importation de données	• Les compétences professionnelles liées à l'écriture de formules passent par la maîtrise de l'utilisation des fonctions avancées du tableur pour répondre à un problème de gestion dans des conditions optimales d'ergonomie et de sécurité. • Le candidat doit pouvoir assurer la maintenabilité d'une feuille de calcul notamment en recourant à des plages dynamiques et en facilitant la modification de valeurs de paramètres.

- Cette partie du référentiel s'inscrit dans la continuité du programme de 2019 mais davantage centré sur l'usage professionnel durable du tableur avec, par exemple, un accent mis sur la maintenabilité des feuilles de calcul.
- La pratique du tableur comme outil de support à la gestion est requise pour concevoir des modèles qui permettent de traiter de manière efficace et ergonomique un grand nombre de données.
- Fonction à connaître a minima : SOMME, MOYENNE, SI, NB, NBVAL, NB.VIDE, ARRONDI, ARRONDI.INF, ARRONDI.SUP, MAX, MIN, AUJOURDHUI, RANG, NB.SI(.ENS), SOMME.SI(.ENS), MOYENNE.SI(.ENS), RECHERCHEV/H, INDEX, EQUIV, SOMMEPROD,

DECALER (avec 0 comme valeur du 2e et du 3e argument, pour assurer la maintenabilité).

- Dans les sujets d'examen, certaines questions pourraient porter sur d'autres fonctions et prendre la forme suivante : « Écrire la formule à partir des éléments fournis dans le document X » afin de ne pas rendre la liste précédente exhaustive. Ainsi, si d'autres fonctions que celles listées dans le point précédent sont nécessaires, une documentation sera fournie dans le dossier documentaire du sujet d'examen.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
2.2.2 Auditer une feuille de calcul		
La conception d'un modèle de feuille de calcul nécessite de contrôler les formules, de vérifier les résultats et d'évaluer leur pertinence afin de produire une information fiable répondant aux besoins de l'utilisateur. Il est nécessaire de sécuriser les éléments d'un classeur afin de garantir la confidentialité et l'intégrité des données qu'il contient.		
Exploiter les outils de contrôle des formules implémentées. Concevoir un jeu d'essai de données afin de contrôler la vraisemblance des résultats produits par les formules d'une feuille de calcul. Sécuriser le classeur, la feuille de calcul. Concevoir des formules de contrôle de cohérence.	Outils d'audit du tableur Jeu d'essai Contrôle de la confidentialité et de l'intégrité des données d'une feuille de calcul Élément de sécurité de la feuille de calcul (protection de la feuille de calcul)	• Limiter à la conception manuelle de jeux d'essai simples pour vérifier la cohérence des résultats produits, sans aborder des méthodes formelles de test logiciel ni des approches d'automatisation des tests.

- Cette partie est conforme au programme de 2019.

- Un audit d'une feuille de calcul doit permettre de répondre à un certain nombre de questions, par exemple :
  - Le modèle créé est-il pertinent pour répondre au problème de gestion posé ?
  - Quelles sont les données qui permettent d'obtenir un résultat ?
  - Le jeu d'essai est-il pertinent ?
  - Quelle est la plage des valeurs possibles ?
  - Que se passe-t-il en l'absence de valeur ?
  - Le modèle prévient-il les erreurs de saisie ou de manipulation de l'utilisateur ?

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
2.2.3 Mettre en œuvre des programmes au sein du tableur		
Un programme est une suite finie et non ambiguë d'instructions à exécuter afin d'obtenir un résultat à partir de données fournies. La pratique de la programmation permet d'acquérir la méthode et la rigueur exigées pour résoudre un problème de gestion. Elle prend la forme d'écriture de fonctions ou de procédures utilisables à partir d'une feuille de calcul en utilisant le langage de programmation Visual Basic pour Application (VBA).		
Enregistrer une macro-commande. Interpréter un programme répondant à un problème de gestion. Exécuter, modifier ou compléter le code d'une macro-commande (fonction, procédure).	Programmation au sein d'un tableur Macro-commande (fonction, procédure) Modèle d'objets associé à un tableur Familles d'instructions : • affectation de valeurs, d'objets, de variables et de paramètres • instructions d'entrée, de calcul,	• Se limiter à la mise en œuvre des concepts de base de la programmation en langage VBA appliquée au tableur, en exploitant uniquement les objets fondamentaux (classeur, feuille, colonne, ligne, plage, etc.), sans aborder la création ou l'utilisation de classes personnalisées. • Se limiter à la conception et à la mise au point de programmes simples visant à automatiser des tâches ou à résoudre des problèmes de gestion courants, sans entrer dans

	de cumul et de sortie • tests (structures alternatives) simples et imbriqués • boucles (structures itératives)	le développement d'applications complexes ni l'optimisation avancée du code VBA.

- Les instructions conditionnelles et boucles doivent être au cœur de l'apprentissage de la programmation.
- Les principales instructions à connaître se trouvent en annexe.
- Concernant les autres instructions, dans les sujets d'examen, certaines questions pourraient prendre la forme suivante : « Rédiger la macro commande à partir des éléments fournis dans le document X » (voir annexe) ou être suffisamment guidées pour que les candidats puissent répondre.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Partie 3 – Analyser le système d'information au regard de la performance des processus (30 heures)		
Le système d'information doit faire appel à différentes ressources. L'une de ces ressources est la mise en œuvre de processus permettant de gérer de façon optimale les différentes activités de l'entreprise pour atteindre ses objectifs stratégiques. Il est donc nécessaire de les étudier pour les comprendre, appréhender les interactions entre ces processus et la base de données pour définir les droits d'accès et connaître les types de progiciels permettant de rendre ces processus plus performants. De nombreuses technologies émergentes contribuent aujourd'hui à la performance de ces processus. Les connaître permet d'en comprendre les apports et d'en évaluer les enjeux.		
3.1 Étudier les processus de l'organisation (15 heures)		
Les processus permettent de structurer les activités de l'entreprise de façon à les rendre conformes aux attentes de la direction (plus efficaces, moins coûteuses et de meilleure qualité). Si ces processus reposent souvent sur des logiques communes à l'ensemble des		

organisations (gestion des commandes, gestion de la paie, etc.), leur mise en œuvre concrète varie selon les choix organisationnels et le système d'information de l'entreprise.

Cette adaptation par chaque organisation contribue à différencier les pratiques de gestion et peut constituer un levier d'avantage concurrentiel.

Il est important pour chacune d'entre elles de pouvoir schématiser les processus pour les comprendre, les analyser, les communiquer à l'ensemble des acteurs du système d'information et définir les droits sur les tables de la base de données nécessaires à la réalisation de ces processus.

3.1.1 Comprendre et représenter les processus de l'organisation

L'organisation peut se caractériser par un ensemble de processus métiers soutenus par des processus support, guidés par des processus de pilotage et ayant pour objectif de créer de la valeur.

Le système d'information contribue à la qualité des processus par ses ressources et participe à la coordination entre les acteurs.

L'étude des processus peut conduire à leur reconfiguration lorsque leur contribution à la création de valeur pour l'organisation est remise en cause.

Identifier les processus clés de l'organisation et leurs caractéristiques. Classer les processus selon leur typologie. Identifier les activités, les flux d'orchestration et les évènements. Comprendre et représenter un processus sous forme d'un diagramme BPMN. Améliorer, enrichir un processus en fonction de nouvelles règles de gestion.	Notion de processus Typologie des processus : métiers, de support, de pilotage Représentation d'un processus sous forme d'un diagramme BPMN (diagramme de collaboration)	• Respecter la typologie AFNOR des processus : o Processus métiers / de réalisation / opérationnels o Processus de support / de soutien o Processus de pilotage / de management • Respecter la norme BPMN 2.0. Se limiter à l'étude des concepts de base d'un diagramme de collaboration : processus, sous-processus, activités, flux, évènements, passerelles, piscines, couloirs, artefacts (commentaire et regroupement).

- Un formulaire avec les principaux symboles BPMN nécessaires au cas sera dans les sujets d'examen.
- Il s'agit d'utiliser les couloirs en ligne dans la représentation du diagramme de collaboration.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
3.1.2 Identifier le lien entre processus et bases de données		
Les activités des organisations se déroulent selon des processus plus ou moins automatisés. Les données utilisées et produites au cours de ces processus sont stockées dans une base de données accessible aux utilisateurs au travers d'applications et de progiciels. La gestion des droits d'accès à ces données est primordiale pour assurer le respect de la confidentialité mais aussi pour permettre à chacun l'accès aux données dont il a besoin pour réaliser ses missions.		
Identifier les recours à la base de données dans le déroulement des processus. Identifier les droits attribués aux utilisateurs ou groupes d'utilisateurs sur les objets de la base.	Identification des actions élémentaires à réaliser sur les données des tables d'une base de données (création, lecture, mise à jour et suppression) dans le cadre d'un processus. Attribution des droits aux utilisateurs ou groupes d'utilisateurs sur les objets de la base en fonction des tâches réalisées par un acteur.	• La représentation de ces actions élémentaires (création, lecture, mise à jour, suppression de données) en BPMN n'est pas attendue. • Se limiter à l'identification des droits fondamentaux attribuables aux utilisateurs ou groupes d'utilisateurs sur les objets de la base (droits de lecture, écriture, modification, suppression), sans entrer dans les concepts avancés de sécurité. • L'attribution des droits à l'aide d'un langage informatique n'est pas attendue.
• Se limiter à la présentation de quelques objets de données et/ou de quelques banques de données dans le diagramme BPMN. • La représentation en BPMN de ces actions élémentaires et des tables correspondantes n'est pas attendue. • La détermination des droits CIMS des utilisateurs ou groupes d'utilisateurs sur les objets de la base peut se faire dans un tableau récapitulatif.		

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
3.2 Comprendre la contribution des progiciels à la performance des processus (7 heures)		
Le système d'information contribue au bon déroulement des processus en fournissant un support sous la forme d'applications informatiques, de logiciels ou de progiciels. Leur connaissance et maîtrise concourent directement à la qualité de l'information produite et communiquée dans et hors de l'organisation. Ces outils permettent en outre d'assurer la traçabilité des opérations réalisées au sein des flux de travail (*workflows*).		
Identifier les paramètres à vérifier, à modifier ou à mettre en œuvre dans les progiciels métiers. Utiliser un progiciel métier pour participer aux processus de l'organisation. Interpréter un flux de travail (workflow). Vérifier et exploiter la trace des opérations réalisées.	Progiciels métier (dont PGI) : fonctionnalités, paramétrage, utilisation Flux de travail (workflow). Contribution du système d'information à la qualité des processus notamment grâce au workflow Traçabilité des opérations sur les données	• Pas de modélisation du workflow, seulement interprétation et/ou mise en œuvre dans le progiciel.
• Utilisation d'un progiciel métier de type Pennylane, Odoo, Tiime, etc. pour paramétrer un workflow et vérifier la traçabilité des informations. • Mettre en évidence le côté opérationnel du workflow par rapport au processus. • Se limiter à la présentation dans le diagramme BPMN du workflow de quelques objets de données et/ou de quelques banques de données facilitant l'interprétation.		

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
3.3 Comprendre l'apport des technologies émergentes au service de la performance (8 heures)		
L'environnement numérique de l'entreprise évolue. De nouvelles technologies modifient les méthodes de travail mais apportent aussi de nouvelles perspectives aux organisations. Il est nécessaire de les connaître et de comprendre leur apport aux processus de façon à les utiliser de manière efficiente.		
Distinguer les différents types d'intelligence artificielle (IA). Comprendre les enjeux de l'intelligence artificielle (IA) sur le système d'information. Identifier l'apport de l'intelligence artificielle (IA) dans les progiciels métiers et les outils bureautiques. Comprendre les apports de la *blockchain*. Identifier les conséquences de l'utilisation de l'internet des objets (IoT). Comprendre et analyser les apports de la *Data Analyse* et de la *Data Science* dans les entreprises.	Types d'IA Gestion de la relation client (*chatbot*, analyse comportement...) Détection de fraudes Modification des processus et transformation des métiers *Machine learning* *No-code* Assistance aux utilisateurs *Blockchain* Internet des objets (*IoT*) *Data Analyse, Data science*	• Se limiter au rôle et à l'impact sur la performance du SI de chacune des technologies émergentes (liste non exhaustive), ainsi qu'à des exemples d'usage de ces technologies. Leur fonctionnement technique n'a pas à être détaillé.
• Cette partie du référentiel introduit de nouvelles compétences et connaissances au regard du programme 2019. • Les types d'IA traitées à minima : générative, de reconnaissance, prédictive et prescriptive.		

- Concernant les technologies émergentes, il s'agit d'introduire leur rôle au service de la performance sans entrer de manière détaillée dans les détails techniques (explication accessible des différentes notions).
- Ces technologies sont essentiellement abordées du point de vue de l'utilisateur.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Partie 4 – Appréhender les défis du système d'information en termes de règlementation, sécurité et durabilité (30 heures)		
Le système d'information fait face à des défis majeurs liés aux évolutions technologiques, réglementaires et environnementales. La prise de conscience croissante de son impact écologique a entraîné de nouvelles attentes de l'opinion publique, du législateur et des acteurs du secteur. Les obligations légales imposent aux organisations d'adapter leurs pratiques pour protéger les données personnelles et respecter des cadres juridiques complexes sous peine de lourdes sanctions. Comprendre et relever ces défis est essentiel pour assurer la résilience du système d'information et son adéquation aux exigences sociétales et environnementales actuelles.		
4.1 Respecter la réglementation sur l'utilisation des données et des outils numériques (8 heures)		
La collecte et le traitement des données par les organisations font l'objet d'une attention croissante de la part du législateur. Des organismes de contrôle français et internationaux veillent à l'application des lois et règlements qui concernent les libertés des personnes, le contenu et la sécurité des données, les obligations des responsables des traitements. Les différents acteurs doivent connaître les principaux textes applicables ou en discussion relatifs à l'utilisation des données et des outils numériques (logiciels, bots...) qui permettent de les manipuler au sein de l'organisation.		

Identifier dans le système d'information les données assujetties à la réglementation. Vérifier la mise en œuvre des principaux textes réglementaires : • sur l'utilisation et la conservation des données ; • sur l'utilisation des outils numériques. Identifier les principales catégories de licences de logiciels. Identifier l'impact de l'utilisation des outils numériques sur la protection des données.	Législation réglementant l'utilisation des données : • rôle de l'autorité nationale de protection des données • caractéristiques des données soumises à la législation (notions de DCP, données sensibles) • obligations du responsable des traitements • droits des personnes dont les données sont collectées Droits associés aux différentes catégories de licences Règlement de l'Union Européenne sur l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA Act)	• Les autorités participant à la réglementation et sa mise en œuvre peuvent être évoquées ainsi que les sanctions encourues, mais les compétences sont axées sur les droits et les obligations qui en découlent. • Il s'agit de sensibiliser aux menaces pesant sur les données renseignées dans un outil d'intelligence artificielle. • Se limiter à l'identification des droits généraux associés aux catégories courantes de licences logicielles, sans entrer dans l'analyse juridique des contrats de licence complexes.
• Cette partie intègre, en plus de ce qui était étudié dans le programme 2019, une sensibilisation aux risques inhérents à l'usage de l'IA et à son encadrement. • Mettre l'accent sur le fait que les obligations inhérentes à l'IA Act dépendent du niveau de risque.		

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
4.2 Garantir la sécurisation du système d'information et des échanges de données (14 heures)		
De par la nature du SI, le stockage et l'échange des données sont omniprésents. Dans ce contexte, la sécurisation du système d'information est un enjeu de premier plan pour répondre aux obligations réglementaires (4.1) et assurer la confiance dans l'organisation.		

Chaque acteur doit pouvoir identifier les risques pesant sur la sécurité du SI et les procédures à mettre en œuvre pour prévenir leur réalisation.

Identifier et hiérarchiser les principaux risques liés à la sécurité du SI. Identifier les mesures de protection à mettre en place. Appliquer les procédures de sécurité. Analyser la fiabilité des procédures et des traitements. Prendre en compte la dimension humaine dans la gestion des risques	Critères de la sécurité des systèmes d'information (disponibilité, intégrité/inaltérabilité, confidentialité, traçabilité, imputabilité et non répudiation, authenticité) Principes de la signature électronique et du certificat numérique Risques, menaces, vulnérabilités Responsabilité de la sécurité du SI Rôle du facteur humain dans la sécurité du système d'information Outils et procédures de protection, de sauvegarde et de restauration de données	• Les différents types de chiffrement n'ont pas à être présentés. • Se limiter à la compréhension des principes fondamentaux de la sécurité des systèmes d'information. • S'appuyer sur l'aspect fonctionnel des outils et non leur technicité. • Se limiter à la compréhension de la répartition des responsabilités générales (direction, DSI, utilisateurs).

- Connaître les principaux piliers de la sécurité informatique.
- Suivre l'évolution des risques et des menaces pesant sur la sécurité des SI, notamment ceux relatifs aux IA.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
4.3 Découvrir la durabilité (8 heures)		
L'impact écologique et environnemental des activités humaines est devenu une préoccupation importante des organisations. Il leur est en effet demandé de réfléchir et de		

rendre des comptes sur l'utilisation des ressources. Le nombre d'appareils digitaux utilisés quotidiennement a explosé et les usages poussent à une consommation toujours plus importante de ressources numériques. Des pratiques efficaces et vertueuses permettent de réduire sensiblement l'impact environnemental du système d'information et de se conformer à la réglementation.		
Identifier les impacts environnementaux du système d'information. Proposer des pratiques minimisant les impacts environnementaux du système d'information. Appliquer la réglementation en matière de durabilité.	Différents impacts : positifs et négatifs Empreinte écologique Pratiques relatives à l'énergie, aux matériels, aux comportements, aux données. Réglementation : loi REEN (Réduction de l'Empreinte Environnementale du Numérique)	• Comprendre les enjeux de la durabilité numérique et l'impact de la loi REEN sur les pratiques des entreprises, mais sans détailler les aspects techniques (comme les infrastructures informatiques) ou juridiques (inutile de connaître les sanctions précises en cas de non-respect, ni les normes de certification environnementale). • Se limiter à une approche qualitative des impacts positifs (dématérialisation réduisant certains déplacements, réduction de la consommation de papier, ...) et négatifs (surconsommation énergétique, multiplication des terminaux, ...), sans analyse quantitative ni modélisation d'impact global. • Se limiter à la connaissance et à la proposition de bonnes pratiques concrètes dans les domaines de la gestion de l'énergie, des choix et gestion des matériels, des comportements numériques responsables sans entrer dans l'analyse du cycle de vie complet des équipements ni dans l'évaluation environnementale technique (bilan carbone, etc.).

- Cette partie du référentiel introduit de nouvelles compétences et connaissances au regard du programme 2019.
- Optimisation des processus, réduction du gaspillage, support de l'économie circulaire, réduction des déplacements, sensibilisation à la durabilité par les données, dématérialisation et économies de papier et de transport...
- Consommation énergétique (*data center*, IA...), pollution électronique, extraction de matières premières, obsolescence programmée...
- Virtualisation, data center à énergies renouvelables, réparabilité, recyclage, reconditionnement, télétravail, formation aux gestes éco responsables, GED, boîtes mails limitées, gestion des *Dark Data*...

2. Les références pédagogiques pour l'enseignant

Les supports élaborés dans le cadre du programme de 2019, en particulier le guide pédagogique, demeurent mobilisables pour l'enseignement de plusieurs thématiques du nouveau référentiel.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Partie 1 – Comprendre le système d'information dans son environnement (30 heures)		
1.1 Appréhender le rôle du système d'information dans les organisations (6 heures)		
• Ressources issues de la version antérieure du programme (2019) • Dama France - Les cahiers techniques "Qualité des données"		
1.2 Identifier les acteurs du système d'information (4 heures)		
• Ressources issues de la version antérieure du programme (2019) • Cigref - Nomenclature des profils métiers du SI • Cigref - Relations DSI -Métiers		
1.3 Comprendre l'infrastructure technique du système d'information au service de l'organisation (6 heures)		

- Ressources issues de la version antérieure du programme (2019)
- Site de l'ANSSI

1.4 Appréhender les solutions informatiques du système d'information (6 heures)

- Ressources issues de la version antérieure du programme (2019).
- https://www.anc.gouv.fr/files/anc/files/1_Normes_fran%C3%A7aises/Reglements/2023/R2023_05/R2023_05.pdf

1.5 Comprendre les choix organisationnels liés au système d'information, nécessaires pour s'adapter à son environnement (8 heures)

- France Num
- Cigref
- Numeum
- BPI France
- AFNOR

Partie 2 – Gérer des données du système d'information (110 heures)

2.1 Structurer et manipuler des données via les bases de données (45 heures)

2.1.1 Structurer une base de données

- Ressources issues de la version antérieure du programme (2019)

2.1.2 Manipuler des données d'une base de données

- https://learnsql.fr/blog/l-histoire-des-normes-sql/
- SQL Les fondamentaux du langage (avec exercices et corrigés) - (6e édition) de Anne-Christine BISSON aux éditions ENI

2.2 Traiter des données via le tableur pour résoudre des problèmes de gestion et aider à la décision (65 heures)

2.2.1 Automatiser la résolution des problèmes de gestion

- https://www.crcf-edu.fr/ressources.
- https://www.lecompagnon.info/excel/
- Docteur Excel : https://www.youtube.com/channel/UCTowJtUSbFQe_pk4dUiH5CQ

2.2.2 Auditer une feuille de calcul

- https://dashboardsexcel.com/fr/blogs/blog/understanding-auditing-in-excel

2.2.3 Mettre en œuvre des programmes au sein du tableur

- https://eric.univ-lyon2.fr/ricco/cours/excel/

Partie 3 – Analyser le système d'information au regard de la performance des processus (30 heures)

3.1 Étudier les processus de l'organisation (15 heures)

3.1.1 Comprendre et représenter les processus de l'organisation

- https://www.youtube.com/@mooccartopros4603/videos
- https://bpm.developpez.com/cours/#bpmn
- Un outil gratuit en ligne pour réaliser les diagrammes : BPMN Editor | bpmn-js modeler Demo | demo.bpmn.io
- Autres outils : Bizagi Modeler, Lucichart.com

3.1.2 Identifier le lien entre processus et bases de données

- https://processmind.com/resources/blog/what-is-bpmn-20

3.2 Comprendre la contribution des progiciels à la performance des processus (7 heures)

- https://bpmtips.com/bpmn-miwg-demonstration-2018-nearly-everything-you-always-wanted-to-know-about-data-objects-but-were-afraid-to-ask/

3.3 Comprendre l'apport des technologies émergentes au service de la performance (8 heures)

- https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/intelligence-artificielle-de-quoi-parle-t-91190

Partie 4 – Appréhender les défis du système d'information en termes de règlementation, sécurité et durabilité (30 heures)
4.1 Respecter la réglementation sur l'utilisation des données et des outils numériques (8 heures)
• https://www.cnil.fr/fr/comprendre-le-rgpd/le-mooc-de-la-cnil : pour se former au RGPD et aux problématiques d'implémentation dans les organisations • Les ressources de la CNIL et de l'ANSSI
4.2 Garantir la sécurisation du système d'information et des échanges de données (14 heures)
• https://secnumacademie.gouv.fr/ : un MOOC pour se former à la cybersécurité • https://cyber.gouv.fr/
4.3 Découvrir la durabilité (8 heures)
• Guide "En route vers la sobriété numérique" de l'Ademe et du Ministère de l'Écologie (https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/guide-en-route-vers-sobriete-numerique.pdf) • Les guides de l'Ademe (magazine n°175 sur les impacts du numérique) • Les travaux du Shift Project, notamment "Déployer la sobriété numérique" (https://theshiftproject.org/publications/deployer-sobriete-numerique/)

3. Des propositions de démarche pédagogique en classe

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Partie 1 – Comprendre le système d'information dans son environnement (30 heures)		
1.1 Appréhender le rôle du système d'information dans les organisations (6 heures)		

À partir d'un contexte d'entreprise (texte, courte vidéo ou infographie) montrant des flux d'information dans une entreprise (exemple : commande client, facturation, comptabilité) introduire la notion de SI afin de :

- Présenter les notions de donnée, information, connaissance
  - Définir chaque notion et illustrer par un exemple concret.
  - Montrer que la qualité du SI dépend de la qualité de l'information produite.
  - Étudier les critères de qualité et leurs enjeux.
- Présenter la notion de SI
  - Définir le SI comme un ensemble organisé de ressources permettant de gérer et diffuser l'information utile à la prise de décision (faire le lien avec la qualité de l'information)
  - Situer le SI dans les différentes fonctions de l'entreprise (commerciale, RH, comptable…).
  - Analyser les fonctions du système d'information
  - Mettre en évidence la complémentarité et les interdépendances entre les différents types de ressources.

1.2 Identifier les acteurs du système d'information (4 heures)

- Utiliser différents documents en appui du cours afin de réaliser une présentation guidée et/ou une analyse du rôle du SI et des profils métiers associés selon le référentiel :
  - des extraits de fiches de poste (DSI, développeur, *data analyst*, etc.) ;
  - des fiches métier issues du Cigref (compétences, missions, interactions) ;
  - des vidéos de présentation métiers (ONISEP, Cigref) ;
  - un cas d'externalisation d'un développement applicatif (analyse des interactions MOA/MOE, relation avec une ESN, etc.) ;
  - un organigramme d'entreprise pour situer la DSI ;
  - un schéma fonctionnel illustrant les interactions SI/métiers ;
  - etc.
- Réaliser une mise en situation à travers un jeu de rôle (simulation d'une demande d'évolution du SI).

1.3 Comprendre l'infrastructure technique du système d'information au service de l'organisation (6 heures)

- Introduire l'infrastructure à travers des exemples concrets :
  - Comment un utilisateur peut-il accéder au SI depuis l'extérieur de l'entreprise ?
  - Où est stockée une facture créée dans un PGI ?
  - Qui gère l'authentification ?
  - Qui assure la mise à disposition des données/fichiers ?
  - Pourquoi peut-on accéder à une application SaaS depuis un smartphone ?

- Pourquoi une application peut-elle ralentir lorsque le nombre d'utilisateurs est très important ?
- Que se passe-t-il en cas de panne d'un serveur ?
- Comment les données circulent-elles entre un utilisateur et un serveur distant ?
- Un serveur correspond-il toujours à une machine physique ?
- etc.

1.4 Appréhender les solutions informatiques du système d'information (6 heures)

- Localiser les documents de synthèse dans un logiciel de gestion pour les exporter dans un tableur.
- Exporter un FEC.

1.5 Comprendre les choix organisationnels liés au système d'information, nécessaires pour s'adapter à son environnement (8 heures)

- Proposer un extrait de contrat de prestations de services pour identifier les clauses spécifiques.

Partie 2 – Gérer des données du système d'information (110 heures)

2.1 Structurer et manipuler des données via les bases de données (45 heures)

2.1.1 Structurer une base de données

À partir d'un contexte d'entreprise simplifié, proposer aux étudiants un ensemble de documents décrivant les données manipulées par l'organisation, il sera possible :

- d'identifier les données manipulées en repérant dans les documents les informations utiles ;
- de distinguer les relations, leurs attributs, les clés primaires et étrangères ;
- de prendre en compte les règles de gestion pour identifier les dépendances fonctionnelles ;
- de proposer un schéma relationnel et demander aux étudiants d'interpréter la signification des relations entre les tables.
- d'aborder l'importance de la normalisation en illustrant les problèmes liés à la redondance par exemple et, plus largement, en montrant comment une structuration pertinente des données permet d'éviter les anomalies.

2.1.2 Manipuler des données d'une base de données

À partir d'un schéma relationnel ou d'une base de données réelle, proposer des activités de manipulation de données :

- formuler un besoin d'information ;
- construire des requêtes d'extraction plus ou moins complexes ;
- mettre à jour des occurrences pour corriger ou actualiser certaines informations ;
- comprendre la notion de contrainte d'intégrité référentielle via des illustrations concrètes ;
- comprendre qu'un export de données issues d'un SGBDR peut être utile voire nécessaire pour d'autres applications (pour le tableur par exemple) et illustrer concrètement ce point du programme, dans la mesure du possible (en modules méthodologiques par exemple).

2.2 Traiter des données via le tableur pour résoudre des problèmes de gestion et aider à la décision (65 heures)

2.2.1 Automatiser la résolution des problèmes de gestion

À partir d'une situation de gestion nécessitant des calculs (répétitifs), proposer de construire un modèle sous tableur ou de faire évoluer un modèle existant pour :

- analyser un problème de gestion pour identifier les données nécessaires et les résultats attendus ;
- construire ou faire évoluer un modèle de calcul en structurant les feuilles de calcul, en mettant en place les formules nécessaires à l'automatisation des calculs (grâce aux fonctions du tableur), etc. ;
- identifier les cellules de paramètres permettant de modifier les hypothèses ;
- introduire les références relatives et absolues ;
- vérifier la cohérence des résultats obtenus ;
- comprendre l'intérêt du nommage de cellules ou de plages de cellules ;
- améliorer l'ergonomie du modèle en mettant en forme la feuille de calcul et en ajoutant des contrôles de saisie par exemple ;
- mettre en place des tableaux et graphiques croisés dynamiques dans le cadre de la production de synthèse notamment ;
- importer des données issues d'autres applications (d'une base de données par exemple) afin de les exploiter.

2.2.2 Auditer une feuille de calcul

À partir d'une feuille de calcul comportant volontairement des erreurs ou des incohérences, proposer de réaliser un audit du modèle afin :

- d'analyser la structure du modèle ;
- d'identifier les cellules de paramètres, les zones de calcul et les résultats ;

- d'utiliser les outils d'audit du tableur (tracer les antécédents et les dépendants, repérer les erreurs de formule, etc.) ;
- de vérifier la cohérence des résultats en comparant les résultats obtenus avec les hypothèses de départ par exemple ou en construisant un jeu d'essai ;
- de sécuriser le modèle en protégeant certaines cellules, certaines feuilles de calcul voire le classeur puis en vérifiant la fiabilité du modèle.

2.2.3 Mettre en œuvre des programmes au sein du tableur

À partir d'une situation de gestion nécessitant l'automatisation d'une tâche répétitive, introduire la notion de programme dans un tableur afin :

- Dans un premier temps, de présenter la notion de macro-commande en enregistrant une suite d'actions réalisées dans le tableur et d'analyser le code généré pour identifier les objets fondamentaux du modèle du tableur (classeur, feuille, cellule, plage) et introduire les principales instructions du langage VBA. Ensuite, adapter le code obtenu via l'enregistreur de macro pour répondre à un besoin spécifique ;
- Dans un second temps, de proposer l'interprétation d'un programme simple répondant à un problème de gestion pour identifier les différentes instructions (affectation de variables, calculs, tests, boucles) et comprendre la logique du programme ;
- Ensuite, proposer le code d'une procédure et le code d'une fonction ayant la même finalité de calcul pour mettre en évidence les différents cas d'utilisation ;
- Enfin, faire exécuter, modifier ou compléter une macro-commande afin d'automatiser un traitement sur des données.

Partie 3 – Analyser le système d'information au regard de la performance des processus (30 heures)

3.1 Étudier les processus de l'organisation (15 heures)

3.1.1 Comprendre et représenter les processus de l'organisation

- Demander la description rédigée d'un processus à partir d'un schéma BPMN représenté.
- Proposer un diagramme BPMN et tester à l'aide de questions la compréhension de ce diagramme.
- Proposer un diagramme BPMN à compléter soit pour prendre en compte des éléments du processus non représentés, soit pour introduire une nouvelle règle de gestion, soit pour corriger un dysfonctionnement.

3.1.2 Identifier le lien entre processus et bases de données

- Présenter un diagramme BPMN à interpréter (et non construire) avec des artefacts et des objets de données.
- Présenter un diagramme BPMN, une base de données et une description des interactions processus-données. Le candidat doit être capable d'indiquer les droits CIMS à attribuer à chaque utilisateur pour certaines tables dans un tableau récapitulatif ou identifier et lister les tables mobilisables par le processus.

3.2 Comprendre la contribution des progiciels à la performance des processus (7 heures)

- Paramétrage du progiciel pour introduire une règle de gestion comme un seuil de commande au-delà duquel une validation par le supérieur hiérarchique est nécessaire par exemple.
- Présenter un diagramme BPMN décrivant des contraintes de validation ou de temps (respect de délais) à implémenter dans un progiciel (schéma de workflow).
- Rechercher dans une application des traces générées par les différentes opérations réalisées en amont (par exemple, le suivi d'une demande de congé impliquant le supérieur hiérarchique et le DRH, le suivi de la procédure commerciale aboutissant à la facture ou le lien entre l'acquisition des documents commerciaux et l'enregistrement comptable).

3.3 Comprendre l'apport des technologies émergentes au service de la performance (8 heures)

- Utiliser un progiciel métier utilisant de l'IA générative (comme Pennylane par exemple ou tout autre progiciel comptable permettant de générer des commentaires financiers) ou d'outils de reconnaissance de caractères modernes pour montrer l'apport de l'IA dans l'intégration de documents.

Partie 4 – Appréhender les défis du système d'information en termes de règlementation, sécurité et durabilité (30 heures)

4.1 Respecter la réglementation sur l'utilisation des données et des outils numériques (8 heures)

- Travailler sur l'évolution des réglementations au niveau Européen (à l'aide d'une frise par exemple) et comparer avec les législations internationales (États-Unis par exemple).
- Cas pratique (mise en situation) : quelles démarches entreprendre pour être en conformité avec le RGPD et l'IA Act ?

4.2 Garantir la sécurisation du système d'information et des échanges de données (14 heures)
• Élaborer ou faire élaborer un tableau synthétique des différentes menaces et des outils et procédures de protection.
4.3 Découvrir la durabilité (8 heures)
• Étude de cas « Évaluation de l'empreinte carbone d'un SI » suivie d'un plan d'action pour diminuer l'empreinte de 30 % d'ici 3 ans.

4. Propositions de démarches pédagogiques dans le cadre des modules méthodologiques

L'UE8 est une unité d'enseignement fondamentalement transversale du DCG car elle traite du système d'information qui supporte, entre autres, l'ensemble des activités de gestion de l'organisation. Or, plusieurs autres UE reposent sur la production, la circulation, le traitement et l'exploitation de l'information. L'UE8 apporte donc les concepts, les méthodes et les outils permettant de comprendre comment les données sont structurées, transformées en information et utilisées pour la prise de décision dans les différentes fonctions de l'entreprise.

Les transversalités sont particulièrement aisées avec l'UE6, l'UE9 et l'UE11. Elles sont également pertinentes en UE7 et en UE13.

- En UE6 : les analyses financières reposent sur des données issues du système d'information (comptabilité, trésorerie, ventes, investissements). L'UE8 permet de comprendre comment ces données sont structurées, extraites et exploitées pour produire des indicateurs financiers ou des prévisions.

- En UE9 : la comptabilité est aujourd'hui largement intégrée dans des systèmes d'information (logiciels comptables, ERP). L'UE8 permet d'appréhender la structuration des données comptables, les flux d'information et l'automatisation des traitements.

- En UE11 : le contrôle de gestion mobilise largement les outils de traitement des données (tableurs, bases de données, tableaux de

bord). Les compétences développées en UE8 (structuration des données, automatisation des calculs, manipulation de bases de données) constituent un support technique essentiel pour la production et l'analyse des indicateurs de performance.

- En UE7 : le système d'information est un outil de pilotage et de coordination des organisations. L'UE8 permet d'analyser le rôle du SI dans les processus de décision et dans la transformation numérique des organisations.

- En UE13 : les systèmes d'information structurent les échanges d'information dans l'organisation. L'UE8 contribue à comprendre les outils numériques de communication et de collaboration utilisés dans les organisations.

	Compétences professionnelles du référentiel d'UE8	**Exemples d'exploitations pédagogiques transversales**
Bases de données	- Extraire des informations d'une base de données.	Avec l'UE6 et l'UE11 : • Exportation de données en vue d'une exploitation sur le tableur

Tableur	- Contrôler l'adéquation entre le contexte d'un problème de gestion et le modèle créé. - Importer des informations d'une base de données. - Concevoir des formules de contrôle de cohérence.	Avec l'UE6 : • Importation de données • Calcul automatisé des soldes intermédiaires de gestion • Calcul et analyse de ratios et indicateurs financiers • Construction d'un tableau d'analyse financière • Construction de tableaux d'emprunt • Simulations financières (impact d'une variation d'activité, d'un financement, etc.) Avec l'UE11 : • Importation de données • Construction d'un tableau de bord de gestion à partir de données comptables • Analyse des marges et de la rentabilité par produit ou activité • Analyse des écarts entre données prévisionnelles et données réalisées • Construction d'indicateurs de performance (KPI) pour le pilotage de l'activité • Utilisation du solveur et du gestionnaire de scénarios dans le cadre de l'aide à la décision
Progiciels	- Vérifier et exploiter la trace des opérations réalisées. - Identifier les paramètres à vérifier, à modifier ou à mettre en œuvre dans les progiciels métiers. - Utiliser un progiciel métier pour participer aux processus de l'organisation. - Interpréter un flux de travail (*workflow*). Vérifier et exploiter la trace des opérations réalisées	Avec l'UE9 : • Découverte du fonctionnement d'un progiciel métier (à partir de l'importation d'un FEC par exemple) • Analyse du processus de facturation dans un progiciel métier • Analyse des processus du système d'information d'un cabinet d'expertise comptable Avec l'UE11 : • Contrôle de données comptables issues d'un progiciel

IA	- Identifier l'apport de l'intelligence artificielle (IA) dans les progiciels métiers et les outils bureautiques.	Avec l'UE6 : À partir d'une extraction des SIG ou des documents de synthèse, demander à l'IA de construire un diagnostic financier et en faire une analyse critique par rapport aux attentes du demandeur.
SI	- Identifier les besoins d'évolution du système d'information. - Justifier les enjeux de la transition numérique d'une organisation.	Avec l'UE7 : À partir d'un dossier documentaire, faire une analyse de l'environnement (y compris l'aspect technologique) et montrer l'apport d'une évolution du SI à la construction éventuelle d'un avantage concurrentiel. Prise en compte des parties prenantes et durabilité…

ANNEXE UE8

Principaux éléments du langage VBA à connaître en UE8

Instruction / mot-clé	Syntaxe	Utilité	Exemple
Sub ... End Sub	Sub NomMacro() instructions End Sub	Déclare une procédure qui exécute une série d'instructions.	Sub Bonjour() MsgBox "Bonjour" End Sub
Dim	Dim nomVariable As Type	Déclare une variable.	Dim i As Integer
Range	Range(reference)	Désigne une cellule ou une plage.	Range("A1").Value = 10
Cells	Cells(ligne, colonne)	Référence une cellule par coordonnées.	Cells(2,3).Value = "OK"
Value	expression.Value	Lit ou écrit la valeur contenue dans une cellule ou une plage.	x = Range("B2").Value

If ... Then ... Else	If condition Then
	  instructions
	Else
	  instructions
	End If
		Teste une condition et exécute des instructions selon le résultat.	If Range("A1").Value > 10 Then
			 MsgBox "Supérieur à 10"
			End If

Select Case	Select Case expression
	
	  Case valeur
	
	  Instructions
	
	  …
	
	  Case Else
		Gère plusieurs cas de décision.	Select Case note
			 Case Is >= 10
			
			  resultat = "Admis"
			 Case Else
			
			  resultat = "Ajourné"
			End Select

	instructions End Select		
For ... Next	For compteur = debut To fin [Step pas] instructions Next compteur	Répète un traitement un nombre connu de fois.	For i = 1 To 5 Cells(i,1).Value = i Next i
For Each	For Each element In ensemble instructions Next element	Parcourt chaque élément d'un ensemble d'objets ou de cellules.	For Each c In Range("A1:A5") c.Value = c.Value * 2 Next c
Do While / Loop	Do While condition instructions Loop	Répète, tant qu'une condition reste vraie, une ou plusieurs instructions.	Do While Cells(i,1).Value <> "" i = i + 1 Loop
Do / Loop While	Do instructions Loop While condition	Répète une ou plusieurs instructions tant qu'une condition reste vraie.	i=0 Do i = i + 1 Loop While Cells(i,1).Value <> ""
Do Until / Loop	Do Until condition instructions Loop	Répète, jusqu'à ce qu'une condition soit vraie, une ou plusieurs instructions.	I=1 Do Until Cells(i,1).Value = "" i = i + 1 Loop
Do / Loop Until	Do instructions Loop Until condition	Répète une ou plusieurs instructions, jusqu'à ce qu'une condition soit vraie.	I=0 Do i = i + 1 Loop Until Cells(i,1).Value = ""
MsgBox	MsgBox message	Affiche une boîte de dialogue.	MsgBox "Traitement terminé"

InputBox	variable = InputBox(message)	Demande une saisie à l'utilisateur.	nom = InputBox("Entrez votre nom")

Function ... End Function	Function NomFonction(parametres) As Type
	  instructions
	  NomFonction = resultat
	End Function
		Crée une fonction personnalisée qui renvoie une valeur.	Function Carre(x As Double) As Double
			  Carre = x * x
			End Function

Remarques :

- Les objets Excel les plus fréquents sont **Workbook**, **Worksheet**, **Range** et **Cell**.
- Une macro est le plus souvent rédigée entre **Sub ... End Sub**.
- Une fonction personnalisée est rédigée entre par **Function ... End Function**.

Exemples d'instructions pour lesquelles une documentation serait fournie dans un sujet d'examen

Instruction / mot-clé	Syntaxe	Utilité	Exemple
Set	Set variableObjet = objet	Affecte une référence d'objet à une variable.	Dim ws As Worksheet Set ws = Sheets("Feuil1")
Offset	expression.Offset(lignes, colonnes)	Se décale par rapport à une cellule de référence.	Range("A1").Offset(1, 0).Value = "Ligne suivante"
With ... End With	With objet instructions End With	Permet d'exécuter plusieurs instructions sur le même objet sans le répéter. Améliore la lisibilité du code.	With Range("B2") .Interior.ColorIndex = 6 .Font.Bold = True End With
Rows.Count + End(xlUp)	Cells(Rows.Count, colonne).End(xlUp).Row	Permet de trouver la dernière ligne non vide d'une colonne.	derLigne = Cells(Rows.Count, 1).End(xlUp).Row

SUJET ZÉRO

UE 8 – SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION
Durée de l'épreuve : 4 heures – Coefficient : 1

Document autorisé : aucun document ni aucun matériel n'est autorisé. En conséquence, tout usage d'une calculatrice est INTERDIT et constituerait une fraude.
Document remis au candidat : le sujet comporte 28 pages numérotées de 1/28 à 28/28 dont 2 annexes, à rendre avec la copie, notées A et B.
Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 5 dossiers indépendants :

DOSSIER 1 – GESTION DES APPLICATIONS DE FAS (1,5 points)
DOSSIER 2 – GESTION DES CHARGEMENTS (6 points)
DOSSIER 3 – GESTION DES ENREGISTREMENTS (3 points)
DOSSIER 4 – ANALYSE DES DONNÉES DE CHARGEMENT (6,5 points)
DOSSIER 5 – ÉVOLUTION DE LA TRAÇABILITÉ DES BAGAGES (3 points)

Les questions en bleu constituent des alternatives ou des compléments possibles.

BASE DOCUMENTAIRE
Document 1 – Interactions du SI de gestion des bagages passagers avec les SI partenaires
Document 2 – Système d'information de gestion des bagages passagers
Document 3 – Fonctionnement de la gestion des bagages
Document 4 – Extrait du schéma relationnel de la base de données dédiée de l'application SmartFlow
Document 5 – Extrait du dictionnaire des données relatives à la gestion des bagages
Document 6 – Gestion du fret
Document 7 – Processus d'enregistrement des bagages en soute
Document 8 – Formulaire BPMN simplifié
Document 9 – Diagramme BPMN du processus d'enregistrement des bagages en soute
Document 10 – Diagramme BPMN du sous-processus de création des bagages en soute
Document 11 – Extraits du classeur ANALYSE_BAGAGE
Document 12 – Aide sur les fonctions de manipulation de texte et cas particulier des dates
Document 13 – Code de la fonction personnalisée TEMPSCHAR
Document 14 – Projet d'expérimentation de l'intégration d'objets connectés et de l'IA dans le SI

Annexes a¤ rendre obligatoirement avec la copie
ANNEXE A – Schéma relationnel (à compléter et à rendre avec la copie)
ANNEXE B – Tableau d'analyse des résultats (à compléter et à rendre avec la copie)

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie. Toutes les réponses devront être justifiées.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.

Présentation de la compagnie FlySmart Air Services

SUJET

FlySmart Air Services (FAS) est une compagnie aérienne française opérant sur le marché du transport aérien long-courrier. Créée en 2008, l'entreprise a progressivement développé un réseau de liaisons régulières depuis plusieurs grandes villes françaises vers les États-Unis, le Canada et l'Amérique du Sud, en transportant à la fois des passagers et leurs bagages ainsi que du fret, dans un environnement soumis à de fortes contraintes opérationnelles, réglementaires et concurrentielles.

Le siège social de FlySmart Air Services est situé dans le quartier de Paris La Défense, sur la commune de Courbevoie.

L'entreprise emploie environ 2 300 collaborateurs répartis entre les activités de pilotage des opérations aériennes, de maintenance, de services commerciaux, de gestion des escales, de relation client et de gestion du fret.

La flotte de FAS est composée d'une vingtaine d'avions long-courriers de type Airbus A330 et Boeing 787.

Depuis quelques années, la compagnie connaît une augmentation soutenue de son activité liée à la reprise du trafic aérien international et à l'ouverture de nouvelles liaisons. Cette croissance se traduit par une hausse du nombre de passagers transportés et, par conséquent, par une augmentation significative du volume de bagages à gérer. Il en découle une fluctuation du volume du fret transportable. En effet, les quantités de marchandises que la compagnie peut transporter en soute pour le compte de sociétés commerciales dépendent de l'espace restant après le chargement des bagages des passagers, alors même que cette activité est une source de revenus significative pour FAS.

Dans ce contexte, la gestion des bagages des passagers constitue un enjeu majeur pour la compagnie, sachant qu'elle débute dès la réservation du vol, se poursuit lors de l'enregistrement des passagers à l'aéroport de départ, puis tout au long des opérations de chargement, de transit et de déchargement.
Le système d'information (SI) de gestion des chargements de l'entreprise couvre donc :

- les bagages des passagers des vols réguliers ;
- le fret additionnel qui correspond au transport de marchandises pour des sociétés commerciales clientes de FAS et qui représente actuellement 25 % du chiffre d'affaires de la compagnie.

Consciente que la qualité de la gestion des chargements constitue un facteur déterminant de rentabilité et de satisfaction client, la direction de FAS souhaite engager une réflexion approfondie sur l'optimisation de cette partie de son système d'information. Cette réflexion porte notamment sur la fiabilité des données, la traçabilité des bagages, la réduction des délais de traitement des incidents et la capacité du SI à accompagner la croissance de l'activité.

Par ailleurs, l'augmentation continue des volumes de données traitées amène la compagnie à s'interroger sur la performance globale du système d'information, sur sa sécurité, ainsi que sur les enjeux liés à la durabilité numérique, en particulier en matière de stockage et de traitement des informations.

Stagiaire au sein du service financier de FAS, vous travaillez en collaboration avec sa DSI sur le projet de modernisation du SI. Les travaux qui vous sont confiés par votre responsable, Anna LYZ, visent à produire des éléments d'analyse et des indicateurs permettant d'éclairer les choix de gestion liés à ce projet.

DOSSIER 1 : GESTION DES APPLICATIONS DE FAS

Base documentaire : documents 1, 2 et 3

Actuellement, FlySmart Air Services (FAS) s'appuie notamment sur deux applications distinctes pour piloter ses opérations de chargement.

La première application, nommée SmartFlow, permet notamment d'assurer la gestion opérationnelle des réservations, des passagers, des bagages des passagers, le suivi des vols et la traçabilité des bagages tout au long des opérations de tri, de chargement et de déchargement. L'application SmartFlow repose sur un système de gestion de bases de données relationnelles.

La seconde application, iCargo, est une application fonctionnant en mode SaaS dédiée à la gestion du fret additionnel. Elle permet d'enregistrer les expéditions de marchandises, d'en assurer le suivi logistique et d'en réaliser la facturation, en lien avec les opérations menées dans les terminaux cargo des aéroports.

L'application SmartFlow est notamment interconnectée avec le BHS (*Baggage Handling System*) de chaque aéroport de départ et d'arrivée pour assurer le tri et l'acheminement des bagages (document 1).

De son côté, l'application iCargo est interfacée avec les systèmes d'information des terminaux cargo[5] des aéroports et avec les outils internes de planification des chargements afin de coordonner l'embarquement du fret en soute.

Mission n°1 : analyse du pilotage de l'activité de FlySmart Air Services

La compagnie FAS constate, depuis quelques mois, une augmentation des incidents liés aux bagages (retards de livraison, erreurs d'acheminement, coûts d'indemnisation).

C'est pourquoi la direction de l'entreprise souhaite analyser la manière dont le système d'information dédié à la gestion des chargements (bagages et fret) contribue au bon déroulement des opérations quotidiennes, à l'amélioration de la performance logistique et aux décisions d'investissement futures.

Votre responsable vous demande donc d'analyser le rôle joué par le système d'information de FAS à différents niveaux de pilotage de l'organisation à l'aide des documents 2 et 3.

Pour réaliser cette mission :

1. Expliquer comment la partie du système d'information relative à la gestion des bagages contribue au pilotage de l'activité aux niveaux opérationnel, tactique et stratégique.

2. Identifier les principaux éléments de l'infrastructure technique participant au fonctionnement du SI de gestion des bagages et expliquer leurs rôles respectifs.

3. Expliquer pourquoi le fonctionnement du SI de gestion des bagages nécessite une interconnexion permanente entre les systèmes de FAS, les BHS des aéroports et les systèmes des prestataires de *handling*.

4. Comparer les modes d'hébergement de SmartFlow et iCargo et présenter un avantage et une limite de chacun.

[5] Un terminal est une infrastructure de l'aéroport où se font des opérations de transport. Le terminal cargo est spécifiquement dédié aux opérations de transport de fret.

Mission n°2 : Evolution envisagée du système d'information de FlySmart Air Services

L'organisation actuelle du SI entraîne certaines difficultés :

- des redondances de données (informations passagers présentes dans plusieurs systèmes) ;
- des délais de transmission d'information entre systèmes ;
- une difficulté à obtenir une vision globale et fiable des chargements ;
- des coûts de maintenance élevés liés à la multiplicité des interfaces.

Dans un contexte de transformation numérique, la direction de FAS souhaite faire évoluer son système d'information afin de le rendre plus cohérent, plus évolutif et plus performant.

Elle envisage pour cela de s'inscrire dans une démarche d'urbanisation du système d'information.

Pour réaliser cette mission, en vous appuyant sur les documents 1, 2 et 3 :

5. Expliquez en quoi la démarche d'urbanisation du système d'information répondra aux difficultés rencontrées par la compagnie.

6. Identifier deux objectifs poursuivis par l'urbanisation du système d'information dans le cas de FlySmart Air Services.

7. Expliquer en quoi l'urbanisation du système d'information permettra d'améliorer la cohérence et la circulation de l'information au sein de FAS.

8. Expliquer en quoi l'urbanisation du système d'information permettra d'améliorer la traçabilité des bagages.

DOCUMENT 2 : GESTION DES CHARGEMENTS
Base documentaire : documents 1, 2, 3, 4, 5 et 6

FlySmart Air Services (FAS) s'appuie sur deux applications distinctes pour gérer ses opérations de chargement (documents 1, 2 et 3).

- La première, SmartFlow, assure notamment la gestion des bagages des passagers et leur traçabilité tout au long des opérations, en s'appuyant sur une base de données relationnelle.

- La seconde, iCargo, est une application en mode SaaS dédiée à la gestion du fret, permettant l'enregistrement, le suivi logistique et la facturation des expéditions.

Actuellement, FAS réfléchit à l'organisation de ses données de chargement et à son évolution pour lui permettre une meilleure exploitation des données qui en sont issues.

Mission n°1 : analyse du système d'information existant

La compagnie a besoin de vérifier que la base de données de l'application SmartFlow répond aux recommandations de l'OACI et lui permet d'extraire les informations qui lui permettront une analyse fine des données bagages nécessaires à l'optimisation des chargements.

Le document 4 présente un schéma relationnel de la base de données de SmartFlow permettant de gérer la partie bagages du SI de gestion des chargements. Le document 5 présente un extrait du dictionnaire des données qui a permis de réaliser ce schéma.

Par ailleurs, FAS souhaite développer les fonctionnalités proposées par SmartFlow, et donc faire évoluer la base de données de l'application, en y intégrant les données relatives à la gestion du fret jusqu'alors gérées dans iCargo.

Pour réaliser cette mission, en vous appuyant sur les documents 1 à 5 :

1. Justifier le choix fait par FAS d'intégrer la gestion du fret à l'application SmartFlow.

2. Indiquer si, pour un passager, il peut exister plusieurs réservations de voyage. Justifier.

3. Indiquer s'il est possible de retrouver le nom de l'aéroport d'arrivée prévu pour un bagage. Justifier.

4. Indiquer si un passager qui a réservé un droit à bagage pour un vol risque de le payer plus ou moins cher selon la date à laquelle il le réserve. Justifier.

5. Indiquer si un passager ayant déjà voyagé avec FAS conserve le même identifiant passager (idPass) lors d'une nouvelle réservation. Justifier.

6. Indiquer si une même réservation de voyage peut concerner plusieurs passagers (de la même famille par exemple). Justifier.

Mission n°2 : identification de requêtes à réaliser

Un bagage a été scanné au comptoir d'enregistrement, mais n'a finalement pas été chargé dans l'avion en raison d'un incident technique. Le service exploitation souhaite :

- identifier le bagage concerné ;
- mettre à jour son statut afin d'indiquer qu'il est en attente de réacheminement.

Pour réaliser cette mission :

7. Indiquer, en les justifiant, les différentes opérations sur les données qui doivent être réalisées pour répondre à ce besoin d'information en précisant pour chacune la nature de la requête à mettre en œuvre ainsi que la ou les tables concernées. Ces opérations devront être ordonnées chronologiquement.

Mission n°3 : exploitation des données de l'application SmartFlow

La direction commerciale de FAS a besoin de la liste des vols partis de Paris en mai 2026.

La compagnie a également besoin de connaître les numéros des bagages des passagers qui sont sur le point d'embarquer sur le vol 26FA4342-2-12.

En outre, FAS voudrait analyser l'impact de l'évolution de sa politique tarifaire sur les bagages non réservés et souhaiterait connaître pour chaque vol le montant total des suppléments bagages.

De plus, FAS souhaite connaître la liste des passagers voyageant sans bagage.

Par ailleurs, une mise à jour concernant les droits à bagage est également nécessaire.

Pour réaliser cette mission :

8. Réaliser les requêtes SQL permettant d'établir :

a. La liste des vols (identifiant, date et heure de départ) au départ de Paris en mai 2026, triée par date et heure de départ croissantes.

b. Les numéros des bagages des passagers en porte d'embarquement sur le vol identifié 26FA4342-2-12.

c. Le montant des suppléments bagages payés pour chaque vol (identifiant).

d. Pour chaque vol (identifiant, date et heure de départ), la liste de ses chargements (identifiant, numéro de soute), y compris les vols pour lesquels aucun chargement n'a encore été affecté. La liste sera triée par date et heure de départ décroissantes.

e. La liste de tous les passagers (identifiant, nom, prénom) enregistrés ce jour et de leurs éventuels bagages (BTN, poids et identifiant du vol). La liste sera triée par identifiant de passager puis de bagage, dans l'ordre croissant.

f. La liste des passagers (identifiant, nom, prénom) n'ayant pas de bagage.

g. La liste des passagers (identifiant, nom, prénom) qui ont embarqué sur le vol identifié 26FA4342-2-12 et qui n'ont pas de bagage.

h. La liste des bagages (numéro et poids) qui ont été scannés au comptoir d'enregistrement mais qui n'ont encore fait l'objet d'aucun chargement.

9. Écrire la requête SQL permettant d'augmenter le prix de base des droits à bagages de 8 % pour tous les droits dont le poids maximum dépasse 15 kilos.

Mission n°4 : extension de la base de données

La compagnie souhaiterait que la base de données permette de gérer l'intégralité du chargement de l'avion et non uniquement les bagages.

Pour réaliser cette mission :

10. Compléter l'annexe A à l'aide du document 6 afin de prendre en compte la gestion de tous les types de chargements (bagages et fret).

DOSSIER 3 : GESTION DES ENREGISTREMENTS
Base documentaire : documents 7, 8, 9 et 10

La compagnie est de plus en plus souvent confrontée à des situations où elle doit localiser des bagages qui ont été scannés et envoyés sur le tapis mais pour lesquels les clients n'ont pas payé l'excédent de franchise qui était dû (carte bancaire qui ne transmet pas, manque d'argent liquide, etc.).

Elle s'interroge sur les étapes critiques du processus d'enregistrement des bagages en soute et les possibilités d'amélioration qui lui feraient gagner un temps considérable.

Votre responsable, Anna LYZ, vous fournit le fonctionnement actuel (document 7), un formulaire BPMN simplifié (document 8) ainsi que sa représentation BPMN (documents 9 et 10).

Mission n°1 : analyse du processus existant

Anna LYZ souhaite connaître l'activité critique qui fait dysfonctionner le processus d'enregistrement des bagages en soute.

Pour réaliser cette mission :

1. Expliquer à Anna LYZ l'origine du dysfonctionnement du processus.

2. Expliquer à Anna LYZ pourquoi elle ne repère pas l'origine du dysfonctionnement sur le schéma du document 9.

3. Vérifier l'adéquation entre le diagramme BPMN du document 10 et le fonctionnement actuel du processus.

Mission n°2 : Evolution du processus

Votre responsable souhaiterait faire évoluer le processus pour remédier au problème de recherche des bagages pour lesquels le paiement du surcoût n'a pas abouti. La solution retenue est d'encaisser le montant total des suppléments pour chaque bagage (supplément "comptoir" + supplément "poids") et ce, dès qu'il est accepté par le passager. Il y a donc un encaissement pour chaque bagage faisant l'objet de suppléments avant de procéder à l'enregistrement des éventuels autres bagages d'un même passager. Si l'encaissement échoue, l'enregistrement du bagage échoue, sinon l'enregistrement se poursuit normalement tel que prévu actuellement.

Pour réaliser cette mission :

4. Proposer une modification du sous-processus de création des bagages à partir de l'activité PESER BAGAGE qui soit conforme au nouveau fonctionnement retenu et qui optimise la durabilité du SI.

Mission n° 3 : analyse des recours à la base de données.

Anna LYZ souhaite s'assurer que la base de données permet de soutenir le fonctionnement du processus particulièrement lors de la vérification des droits à bagages (réservation préalable et poids) qui sont les deux premières étapes du sous-processus nécessaires à la détermination des suppléments à facturer et générateurs de revenus conséquents pour la compagnie.

Pour réaliser cette mission :

5. Dire si la base de données contient les informations nécessaires pour « VERIFIER RESERVATION BAGAGE » et « PESER BAGAGE » en précisant les tables mobilisables de la base de données.

DOSSIER 4 : ANALYSE DES DONNÉES DE CHARGEMENT
Base documentaire : documents 4, 11, 12, 13

La compagnie souhaite disposer d'une analyse approfondie des données relatives à la réservation de bagages selon les périodes et les destinations ainsi que le taux de bagages facturés en dernière minute pour pouvoir prévoir plus finement le fret additionnel. Pour cela elle doit procéder à des extractions des données de la base de données présentées dans les feuilles « Bagages » et « SuiviBagages » du classeur ANALYSE_BAGAGE (document 11).

Ce classeur contient aussi une feuille « Vols » recensant tous les vols de la base de données et une feuille « Aéroports » recensant tous les aéroports où FAS opère des vols. Ces 4 feuilles sont actualisées régulièrement pour permettre de faire une analyse des nouveaux vols ce qui signifie que le nombre de lignes augmente continuellement en fonction de l'activité. Enfin, la feuille « SuiviVol » est une feuille qui permet lors de la saisie d'un numéro de vol au moyen d'un menu déroulant, de renvoyer diverses informations concernant ce vol pour en faire une analyse statistique.

La feuille « SuiviVol » sera donc alimentée à partir de recherches dans les feuilles « Vols », « Bagages », « Aéroports » et « SuiviBagages », feuilles qui seront actualisées régulièrement à la suite des différents vols opérés.

Mission n°1 : extraction des données de la base de gestion des bagages

Vous êtes chargé·e d'extraire des données du SGBDR (document 4).

Pour réaliser cette mission :

1.Rédiger la requête SQL permettant de disposer des données de cette base de données (document 4) nécessaires à la constitution du contenu de la feuille « Bagages » (document 11).

Mission n° 2 : mise en forme des données importées

Suite à l'extraction des données de la base de données, votre responsable vous demande d'améliorer la lisibilité des données brutes extraites du SGBDR.

Pour réaliser cette mission :

2. Expliquer le rôle de la macro du document X.

3. Expliquer les formats à paramétrer en colonnes D, E et F de la feuille « Bagages ».

Mission n°3 : implémentation de plages nommées dynamiques

Vous êtes chargé·e de créer les plages nommées dynamiques qui seront utilisées pour renvoyer les valeurs attendues dans la feuille « SuiviVol » et pour alimenter le menu déroulant permettant de choisir le numéro du vol concerné par cette même feuille. Des extraits des différentes feuilles du classeur ANALYSE_BAGAGE et un extrait du gestionnaire des noms vous sont présentés dans le document 11.

Pour réaliser cette mission :

4. Identifier la plage qui sera renvoyée pour la plage nommée « Fichier_Vol » du gestionnaire des noms en l'état actuel de la feuille « Vols » présenté dans le document 11.

5. Expliquer l'intérêt de référencer cette plage à l'aide d'une fonction DECALER plutôt que de faire référence à cette plage de manière directe.

6. Créer une nouvelle plage nommée dans le gestionnaire des noms qui sera utilisée comme source du menu déroulant permettant de choisir le vol qui fait l'objet d'une analyse en B3 de la feuille « SuiviVol » à partir des vols existants dans la feuille « Bagages ».

7. Identifier d'autres plages qui pourraient faire l'objet d'une fonction DECALER. Justifier.

Mission n° 4 : analyse des informations sur les bagages de chaque vol

Vous êtes chargé·e d'implémenter les formules de calcul de la feuille « SuiviVol » afin que le choix d'un vol saisi grâce au menu déroulant, remplisse toutes les informations relatives aux bagages liés à ce vol que la compagnie souhaite connaître.

Pour réaliser cette mission :

8. Automatiser les calculs de la feuille « SuiviVol » dans le tableau d'analyse des résultats de l'annexe B. Utiliser des formules qui prennent en compte la possibilité qu'aucun numéro de vol ne soit saisi en D3.

9. Automatiser l'idVol en A5 de la feuille « Vols » du document 11, en utilisant le document 12, pour qu'il se compose des 2 derniers chiffres

de l'année du vol, suivis du numVolType en B5, puis du mois du vol suivi d'un tiret, suivi du jour, suivi d'un tiret et enfin de l'heure.

Mission n° 5 : analyse du temps de chargement

La compagnie souhaite évaluer la qualité de son processus de chargement en le comparant à celui des sociétés concurrentes. À cette fin, elle a besoin de connaître le temps d'acheminement de l'ensemble des bagages entre le dernier bagage scanné pour un vol et le dernier bagage chargé dans la soute de l'avion. La moyenne pour l'ensemble des compagnies aériennes est de 48 minutes.

Un extrait d'une fonction personnalisée vous est fourni dans le document 13.

Pour réaliser cette mission :

10. Compléter, sur la copie, la fonction personnalisée TEMPSCHAR du document 13.

11. Proposer un moyen de rendre compte visuellement de l'efficacité du processus sur un vol donné selon qu'il soit supérieur ou inférieur à la moyenne des concurrents.

12. Implémenter la fonction personnalisée TEMPSCHAR en cellule F16 de la feuille « SuiviVol ».

DOSSIER 5 : ÉVOLUTION DE LA TRAÇABILITÉ DES BAGAGES
Base documentaire : document 14

Dans le cadre de sa stratégie d'amélioration continue de sa qualité de service, FlySmart Air Services (FAS) envisage une transformation en profondeur de son système d'information opérationnel. L'ambition est de bâtir une infrastructure connectée et intelligente, capable de renforcer la traçabilité et la sécurité des éléments qu'elle transporte.

Dans un environnement marqué par des contraintes réglementaires strictes, une concurrence accrue et des attentes clients toujours plus élevées, la compagnie vient de faire le choix d'intégrer des objets connectés et de l'intelligence artificielle (IA) pour améliorer la qualité de la gestion des bagages et du fret.

La compagnie FAS utilise actuellement des étiquettes bagages sur lesquelles se trouvent un code-barre et le BTN (code identifiant le bagage de manière unique). Son application SmartFlow assure la traçabilité des bagages de ses clients via le suivi de ces étiquettes, mais ce système est loin de donner

pleine satisfaction à l'entreprise. En effet, jusqu'à présent, le suivi repose sur des scans ponctuels (lors du check-in, du tri, du chargement, à l'arrivée, etc.) qui ne sont pas toujours suffisants en cas d'incident.

Certaines compagnies, quant à elles, utilisent des technologies plus évoluées pour suivre les bagages dont elles ont la responsabilité. C'est pourquoi FAS, dans un souci de performance opérationnelle et d'amélioration de la satisfaction des clients, souhaite expérimenter des dispositifs de traçabilité plus évolués qui, à terme, remplaceraient ses étiquettes à code-barres par des étiquettes RFID intelligentes qui feront des bagages de ses clients des bagages connectés (document 14). La mise en place des bagages connectés s'accompagnerait du recours à des solutions d'intelligence artificielle (IA), ce qui interroge particulièrement votre responsable.

Mission n°1 : évolution vers des bagages connectés

La compagnie envisage donc de rendre plus performante la traçabilité des bagages grâce à la mise en œuvre d'objets connectés et le recours à l'IA, ce qui implique notamment plusieurs contraintes au niveau du respect des réglementations en vigueur.

Pour réaliser cette mission :

1. Expliquer pourquoi cette évolution vers des bagages connectés peut renforcer les enjeux liés à la protection des données personnelles.

2. Expliquer si les puces RFID non intelligentes peuvent être considérées comme de l'IoT.

3. Identifier les différents types d'IA qui seraient mises en œuvre dans ce projet.

4. Décrire trois éléments essentiels à mettre en œuvre par FAS afin de continuer de respecter le RGPD suite à la mise en place des étiquettes intelligentes. Justifier.

5. Présenter les limites inhérentes à ce recours aux objets connectés.

6. Présenter les enjeux liés à l'utilisation de l'IA par FAS.

7.Présenter les obligations qui incomberont à FAS en mettant en place les différentes IA envisagées au regard de l'IA Act.

Mission n°2 : interrogations quant aux impacts environnementaux du projet

Évoluant déjà dans un secteur d'activité particulièrement pointé du doigt en raison de ses nuisances environnementales, la direction de FAS se doit de

réfléchir aux impacts environnementaux inhérents à l'évolution envisagée concernant la traçabilité des bagages de ses passagers, notamment au niveau de son SI.

Pour réaliser cette mission :

8. Proposer des pratiques minimisant les impacts environnementaux dans le cas de la mise en place de l'IoT et de l'IA chez FAS.

9. Mettre en évidence les conséquences liées à cette traçabilité accrue au niveau du SI, puis proposer quelques bonnes pratiques à adopter afin de s'assurer de la durabilité des nouvelles solutions déployées.

DOSSIER DOCUMENTAIRE

Document 1 : Interactions du SI de gestion des bagages passagers avec les SI partenaires

Le système d'information de FlySmart Air Services s'est construit progressivement au fil du développement de la compagnie. Il repose aujourd'hui sur plusieurs applications distinctes :

- •une application intégrée nommée SmartFlow permettant de gérer les réservations, l'enregistrement des passagers et le suivi des bagages. Cette application exploite les données relatives aux vols et aux passagers afin d'assurer la traçabilité des bagages tout au long des opérations de tri, de chargement et de déchargement. SmartFlow permet plus précisément d'assurer :
  - la gestion des réservations et des passagers ;
  - la gestion de l'enregistrement des passagers et des bagages. Cette gestion permet d'associer chaque bagage à un passager et de générer un identifiant unique le Baggage Tag Number (BTN), utilisé pour assurer la traçabilité du bagage ;
  - la gestion opérationnelle des bagages qui intègre le Baggage Reconciliation System (BRS) de la compagnie. Le BRS permet de vérifier la correspondance entre chaque bagage et son passager, afin de garantir que seuls les bagages de passagers embarqués sont transportés. Il exploite notamment les événements transmis par le BHS (enregistrement, tri, chargement, livraison) pour assurer le suivi des bagages et gérer les incidents.

SmartFlow interagit en permanence avec les systèmes aéroportuaires de tri des bagages propres à chaque aéroport : les Baggage Handling Systems (BHS). Techniquement, SmartFlow est installée dans le datacenter de FAS, plus précisément sur des serveurs applicatifs internes. Sa base de données, quant à elle, est hébergée sur des serveurs dédiés dans ce même datacenter ;

- •une plateforme de gestion du fret, iCargo, fonctionnant en mode SaaS ;
- •des outils internes de suivi de la performance et de relation client.
- Ces applications ont été mises en place à des périodes différentes et reposent sur des systèmes et des bases de données distincts. Elles échangent des informations grâce à des interfaces d'échange de données, ce qui contribue à la coordination des opérations.

La partie du système d'information relative à la gestion des bagages dépend étroitement des interactions avec les systèmes des partenaires impliqués dans cette activité, notamment :

- •Le BHS de chaque aéroport, qui assure le tri et l'acheminement physique des bagages depuis le comptoir d'enregistrement jusqu'à la zone de chargement. Ce système est propre à chaque aéroport et les compagnies aériennes s'y connectent afin de suivre les flux de bagages.
- •Les systèmes d'information des prestataires de handling, responsables des opérations au sol, notamment le transport des bagages entre les différentes zones de l'aéroport, leur chargement dans les avions et leur déchargement à l'arrivée.

Document 2 : Système d'information de gestion des bagages passagers

Concernant la partie du système d'information spécifiquement relative aux bagages, elle est notamment contrainte par les recommandations de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) qui définit des règles pour l'identification et le suivi des passagers et des bagages, afin de garantir que seuls les bagages accompagnés soient embarqués. Ainsi un passager ne peut pas faire voyager un bagage s'il n'a pas réservé un vol et s'il n'embarque pas dans l'avion. Le fret additionnel n'est pas soumis à cette contrainte.

Le traitement des bagages des passagers constitue donc un processus critique pour la compagnie, ayant un impact direct sur sa qualité de service et sa performance opérationnelle.

Ainsi, en cas d'incident, la compagnie se doit d'assurer le suivi des bagages retardés, perdus ou endommagés tout comme le traitement des réclamations clients et des indemnisations associées.

L'ensemble de ces opérations mobilise de nombreux services internes (Commercial, Escale, Exploitation, Relation client, etc.) ainsi que des partenaires externes, notamment les gestionnaires d'aéroports et certains prestataires de services au sol. La coordination de l'ensemble de ces acteurs repose sur un système d'information dédié à la gestion des chargements (bagages et fret), dont le rôle est central dans la fiabilité et la fluidité des opérations.

Afin de mieux maîtriser les incidents liés aux bagages, la compagnie FlySmart Air Services s'appuie sur la partie de son système d'information dédiée à la gestion des bagages, notamment via l'application SmartFlow. Ce système permet de collecter, traiter et partager en temps réel les données issues des différents systèmes impliqués, dont le BHS, relatives aux bagages des passagers et aux opérations de chargement dans les avions.

Lors de l'enregistrement des passagers, chaque bagage est identifié par une étiquette comportant un numéro unique, le Baggage Tag Number (BTN). Les bagages sont ensuite suivis tout au long de leur parcours grâce à différents événements enregistrés dans le système d'information : enregistrement au comptoir, tri dans le système aéroportuaire de traitement des bagages (BHS), chargement dans un conteneur appelé ULD (Unit Load Device), embarquement dans la soute de l'avion, puis déchargement à l'arrivée.

Ces informations sont accessibles aux différents services de la compagnie (services Escale, Exploitation, Relation client et Direction des opérations). Elles permettent notamment d'identifier rapidement l'origine d'un incident, de localiser un bagage retardé et d'informer le passager concerné.

Les données collectées par le système d'information sont également exploitées pour produire des tableaux de bord et des indicateurs de performance, tels que le taux de bagages mal acheminés, les délais moyens de livraison ou encore les coûts liés aux indemnisations versées aux passagers.

Enfin, l'analyse de ces informations peut aider la direction à orienter certaines décisions d'investissement, par exemple l'acquisition de nouvelles technologies de traçabilité des bagages, l'amélioration des outils de suivi logistique ou la modernisation des systèmes d'information utilisés dans les escales.

Document 3 : Fonctionnement de la gestion des bagages

Dans un aéroport, la gestion des bagages repose sur un système d'information bagages (Baggage Handling System, BHS). Il s'agit d'un système automatisé utilisé pour acheminer, trier et transporter les bagages entre les zones d'enregistrement, de tri et de chargement de l'aéroport. Il repose sur des équipements physiques (tapis roulants, scanners, trieurs) pilotés par un système informatique. Le BHS constitue une infrastructure logistique essentielle, interconnectée avec les applications de gestion des bagages comme SmartFlow et les systèmes aéroportuaires (systèmes d'enregistrement, de gestion des vols, etc.).

Lors de la réservation d'un voyage, qui peut inclure plusieurs vols, un dossier de réservation est créé dans le SI de la compagnie aérienne. Il constitue la référence centrale de gestion d'un dossier tout au long de son parcours, depuis la réservation jusqu'à la réalisation du ou des vols et au traitement des éventuels incidents. Il regroupe l'ensemble des informations nécessaires à la gestion du voyage, de ses passagers et à l'exécution des processus associés (réservation, enregistrement bagages, facturation, sécurité). Le dossier est identifié par un code alphanumérique unique et est partagé entre plusieurs applications (réservation, enregistrement, contrôle d'embarquement, bagages).

Lors de l'enregistrement d'un passager (check-in) pour un voyage, ses bagages, s'il en possède, deviennent des objets traçables dans le SI.

Chaque bagage reçoit une étiquette bagage qui contient un numéro unique (Baggage Tag Number - BTN) qui est encodé sous forme d'une puce RFID .

Plusieurs données sont alors associées au bagage notamment l'identifiant du passager, le numéro de vol, la date et l'heure d'enregistrement.

Le BTN change à chaque vol d'un même voyage, même si le bagage est physiquement le même.

Lors du chargement du bagage enregistré, le tri est automatisé : le bagage est injecté dans le système de tri aéroportuaire puis il est scanné automatiquement à plusieurs points de contrôle. Chaque scan génère un événement horodaté (exemple : lors de l'enregistrement « Scanné », « Trié », « Affecté ULD », etc.).

Le SI compare alors la destination prévue du bagage avec le plan de vol et la porte d'embarquement. Les anomalies (mauvais vol, bagage non scanné) sont détectées automatiquement (ce qui déclenche un évènement).

Avant le départ, un plan de chargement est établi et les bagages sont regroupés par vol, puis par conteneur.

Chaque conteneur (ULD) est identifié par un numéro unique et permet de l'associer à un vol. En effet, les ULD sont des unités de stockage réutilisables sur plusieurs vols.

Le SI permet de savoir quel bagage est dans quel ULD et dans quelle soute de l'avion.

Lors d'un transit, les bagages sont de nouveau scannés à l'arrivée et le SI vérifie la cohérence de la correspondance passager / bagage / vol suivant. Les bagages en correspondance courte sont prioritaires. Un retard ou une absence de scan déclenche une alerte automatique.

À l'arrivée, les conteneurs sont déchargés et les bagages sont scannés avant d'être envoyés sur les tapis de livraison. Un bagage non scanné à l'arrivée est immédiatement identifié comme anomalie (ce qui déclenche un événement).

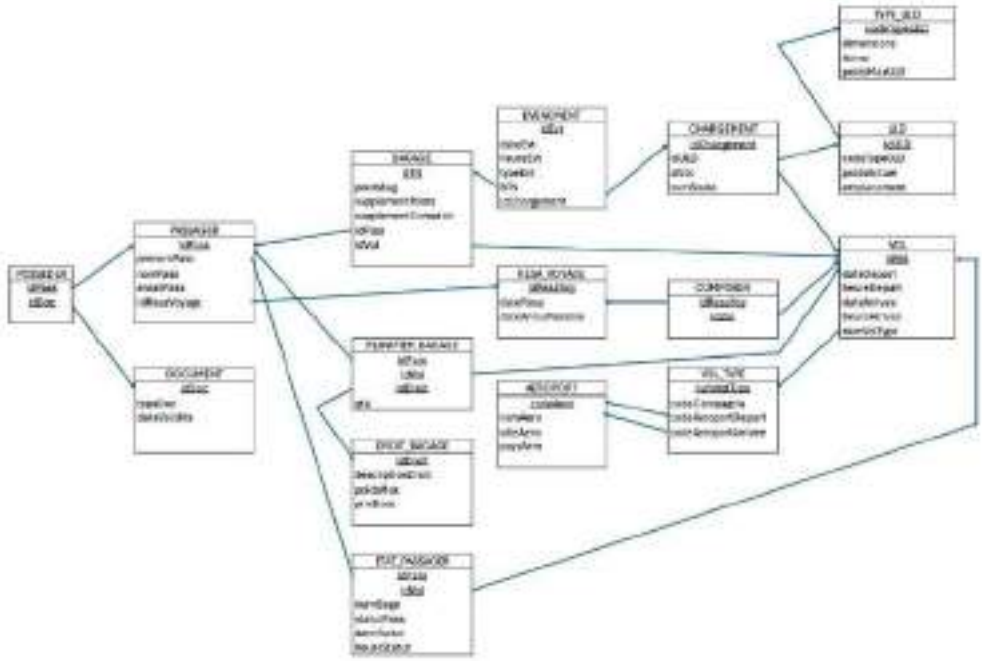
Les incidents typiques qui peuvent déclencher des évènements interviennent lorsqu'un bagage est retardé, perdu ou endommagé.

Techniquement, la gestion de ces incidents se fait de la manière suivante :

- le dernier scan connu permet de localiser le point de rupture et de déclencher un évènement ;
- un dossier d'incident est créé ;
- le SI interroge automatiquement les bases des aéroports partenaires.

Le suivi repose donc sur l'historique des événements et la corrélation bagage / conteneur / vol.

Document 4 : Extrait du schéma relationnel de la base de données dédiée de l'application SmartFlow



Remarques :

- Une réservation de voyage peut concerner plusieurs vols (aller-retour, correspondances).
- Un document correspond à un passeport, une carte nationale d'identité, un visa, etc.
- Un supplément bagage est appliqué lorsque, au moment de l'enregistrement (check-in), le bagage ne respecte pas les droits bagages associés au voyage. Ainsi, un supplément peut être appliqué au comptoir d'enregistrement en cas de dépassement du poids d'un bagage et/ou de bagage(s) non prévus initialement.

- L'emplacement d'un ULD permet de connaître à un instant donné ses coordonnées GPS.

Document 5 : Extrait du dictionnaire des données relatives à la gestion des bagages

Libellé	Type	Description	Exemple de valeur
dateAnnulPossible	Date	Date jusqu'à laquelle il est possible d'annuler la réservation	12/03/2026
typeEvt	Texte	Type d'événement réalisé sur un bagage entre son enregistrement et sa restitution.	Scanné, Trié, Affecté ULD, Chargé soute, Arrivé, Mis sur tapis, Attente réacheminement
idULD	NumAuto/ Numérique	Numéro de l'unité de stockage dans laquelle sont stockés les bagages	543268
BTN	NumAuto/ Numérique	Identifiant attribué au bagage une fois enregistré au comptoir et imprimé sur les étiquettes placées sur les bagages.	5431313333339
numVolType	Texte	Numéro du vol commun pour tous les vols d'une même compagnie sur une même ligne. Un même type de vol existe tous les jours (voire plusieurs fois par jour)	FR4325
idVol	Texte	Numéro identifiant du vol généré automatiquement par le système. Permet d'identifier un vol précis à une date et une heure données.	26FA4342-2-12
statutPass	Texte	Indique le statut du passager (seul le dernier statut est conservé)	Enregistré, Porte embarquement, Embarqué, etc.
codeTypeULD	Texte	Indique le code du type de conteneur	AKE

Document 6 : Gestion du fret

Une société souhaitant faire transporter du fret doit préalablement avoir conclu un contrat avec la compagnie FAS pour une période choisie.

Ainsi, chaque transport de fret a lieu dans le cadre d'un contrat.

Exemple de facture de fret

FAS
FlySmart Air Services

Service Cargo
421 Esplanade du Général de Gaulle
92400 Courbevoie
+33 1 78 45 62 30
cargo.operations@flysmart-air.com

FACTURE

FACTURE N° : FAC-FRT-2026-0037
DATE : 01/02/2026

CLIENT

Code société	STE-7810
Raison sociale	GLOBALTRADE LOGISTICS
Adresse	255 avenue du Commerce
Code postal / Ville	75015 Paris
Pays	France
Contact	Marie LAURENT (Responsable logistique)
Email et téléphone contact	contact@globaltrade.com +33 1 45 22 33 44

CONTRAT

Code contrat	CTR-10024
Date de début du contrat	01/01/2026
Date de fin contrat	31/12/2026

TRANSPORT

Identifiant de vol	26FA4342-2-12
Date et heure de départ	02/02/2026 12:30
Date et heure d'arrivée	02/02/2026 16:05
Numéro de vol type	FA 674
Aéroport départ	CDG – Paris Charles-de-Gaulle (FRANCE)
Aéroport arrivée	YUL – Montréal–Trudeau (CANADA)

FRET

Référence du fret	FRT-45821
Poids (kg)	850
Conditions de manutention	Standard – non périssable
Assurance	Non souscrite

DÉTAIL DES CHARGES IATA

Code	Libellé	Base	Quantité	Prix unitaire (€)	Montant (€)
FRT	Transport fret aérien	Poids (kg)	850	3,20	2 720,00
YQ / YR	Surcharge carburant	Poids (kg)	850	0,35	297,50
THC	Frais de manutention terminal cargo	Forfait	1	120,00	120,00
SC	Contrôle de sécurité	Forfait	1	65,00	65,00

Total	3 202,50 €
Délai de paiement	30 jours fin de mois
Modalités de paiement	Virement bancaire

Pour chaque fret, le client doit également préciser s'il souhaite ou non souscrire l'assurance proposée par FAS.

Le règlement d'une facture peut se faire au comptant, à 30 jours fin de mois ou à 45 jours fin de mois, selon les modalités du contrat de la société cliente. En outre, pour chaque facture de fret, le règlement peut être effectué par :

- virement bancaire (le plus fréquent) ;
- prélèvement automatique ;
- carte bancaire (plutôt pour petits envois) ;
- lettre de crédit dans certains transports internationaux.

Les charges associées à un transport de fret sont définies dans les normes de l'International Air Transport Association (IATA) afin d'harmoniser la facturation entre compagnies aériennes, agents de fret et prestataires chargés du transit. Chacune de ces charges a un prix unitaire qui est fixé par FAS.

Les charges IATA courantes sont les suivantes :

Code charge	**Libellé charge**
FRT	Transport fret aérien
YQ / YR	Surcharge carburant
THC	Frais de manutention terminal cargo
SEC	Frais de sûreté (screening)
SC	Contrôle de sécurité
DOC	Frais administratifs
AWB	Émission du document de transport
INS	Assurance du fret

Les personnes contact chez le client sont, elles-aussi, codifiées.

Lors de l'enregistrement du fret, ce dernier est affecté à un chargement.

Document 7 : Processus d'enregistrement des bagages en soute

Les passagers qui arrivent à l'aéroport pendant les heures d'ouverture du comptoir d'enregistrement peuvent y déposer leurs bagages voyageant en soute.

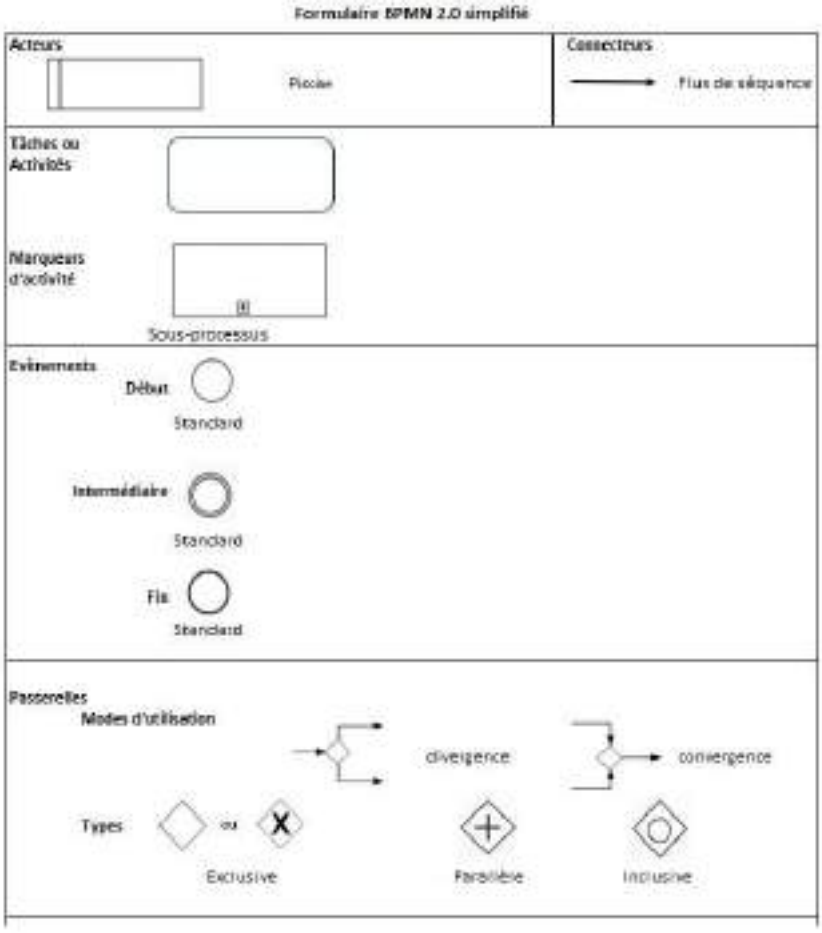
Lors de leur arrivée à l'aéroport, ils doivent trouver les numéros des comptoirs de leur compagnie aérienne et y présenter leur carte d'embarquement. S'ils sont en avance sur l'heure d'enregistrement, le

dépôt de leur bagage n'est pas possible immédiatement et s'ils sont en retard, l'enregistrement n'est plus possible.

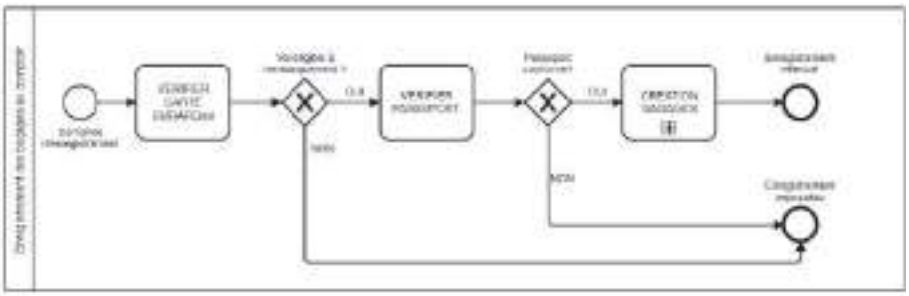
Dans les autres cas, l'agent d'enregistrement vérifie le passeport. Si celui-ci n'est pas périmé et qu'il correspond aux données de la carte d'embarquement, le bagage peut être enregistré.

Pour chaque bagage d'un même passager à enregistrer, l'agent d'enregistrement vérifie s'il correspond à des droits à bagages achetés lors de la réservation. Si le bagage ne correspond à aucun droit, l'agent demande l'accord du client sur le surcoût dit "comptoir" qui correspond au prix de base du droit à bagage correspondant majoré d'un supplément pour réservation de dernière minute au comptoir. Si le client accepte le surcoût, un droit à bagage supplémentaire est ajouté à la réservation. Pour chaque bagage pour lequel le passager possède un droit à bagage, l'agent le pèse. S'il dépasse le poids autorisé par la réservation, l'agent demande l'accord du client sur le surcoût dit "poids". Si le client l'accepte, l'agent imprime l'étiquette avec le BTN puis il accroche l'étiquette sur le bagage et envoie le bagage sur le tapis. Il recommence cette opération avec tous les autres bagages du passager puis il encaisse le client, imprime ses reçus et les lui remet. Dans tous les cas où le client refuse le surcoût, l'enregistrement est impossible et la procédure s'arrête.

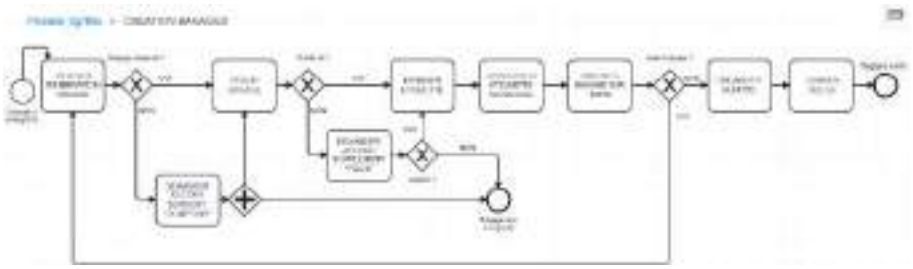
Document 8 – Formulaire BPMN simplifié



Document 9 : Diagramme BPMN du processus d'enregistrement des bagages en soute



Document 10 : Diagramme BPMN du sous-processus de création des bagages en soute



Document 11 – Extraits du classeur ANALYSE_BAGAGE

Extrait du gestionnaire des noms

Extrait de la feuille « Bagages »

	A	B	C	D	E	F
1	idVol	BTN	idPass	poidsBag	supplementComptoir	supplementPoids
2	26 FA 434 2-2-12	321 4365 0001	321-1231415675	22.50 kg	160.00 €	- €
3	26 FA 434 2-2-12	322 4365 0002	321-1231415675	18.30 kg	- €	- €
4	26 FA 434 2-2-12	323 4365 0003	321-1231415712	24.50 kg	- €	82.00 €
5	26 FA 434 2-2-12	324 4365 0004	321-1231415718	12.70 kg	- €	- €
6	26 FA 434 2-2-12	325 4365 0005	321-1231415718	14.60 kg	160.00 €	- €
7	26 FA 434 2-2-12	326 4365 0006	321-1231415718	20.10 kg	- €	- €
8	26 FA 434 2-2-12	327 4365 0007	321-1231415831	21.30 kg	- €	- €
9	26 FA 434 2-2-12	328 4365 0008	321-1231415831	16.70 kg	- €	- €
8486	26 FA 675 2-16-14	321 46540675	321-2342156643	24.70 kg	- €	82.00 €

Extrait de la feuille « SuiviBagages »

	A	B	C	D	E	F
1	idVol	BTN	idEvt	dateEvt	heureEvt	typeEvt
2	26 FA 434 2-2-12	321 4365 0001	2365	02/02/2026	09:32:34	Scanné
3	26 FA 434 2-2-12	321 4365 0002	2567	02/02/2026	09:34:43	Scanné
4	26 FA 434 2-2-12	321 4365 0001	2586	02/02/2026	09:54:12	Trié
5	26 FA 434 2-2-12	321 4365 0001	2673	02/02/2026	10:21:23	Affecté Uld
6	26 FA 434 2-2-12	321 4365 0002	2743	02/02/2026	10:21:24	Trié
7	26 FA 434 2-2-12	321 4365 0001	2876	02/02/2026	10:58:59	Chargé soute
8	26 FA 434 2-2-12	321 4365 0002	2899	02/02/2026	10:59:39	Affecté Uld
9	26 FA 434 2-2-12	321 4365 0002	2968	02/02/2026	11:11:50	Chargé soute
45660	26 FA 675 2-16-14	32 146 540 675	9654	16/02/2026	12:43:32	Scanné

Extrait de la feuille « Vols »

VOLS

idVol	numVolType	codeAeroportDepart	codeAeroportArrivee	dateDepart	heureDepart	NbPassagers
26 FA 434 2-2-12	FA 434	CDG	JFK	02/02/2026	12:30:00	297
26 FA 563 2-2-14	FA 563	MEX	CDG	02/02/2026	14:15:00	301
26 FA 675 2-16-14	FA 675	JFK	FRA	16/02/2026	14:10:00	264

Extrait de la feuille « SuiviVol »

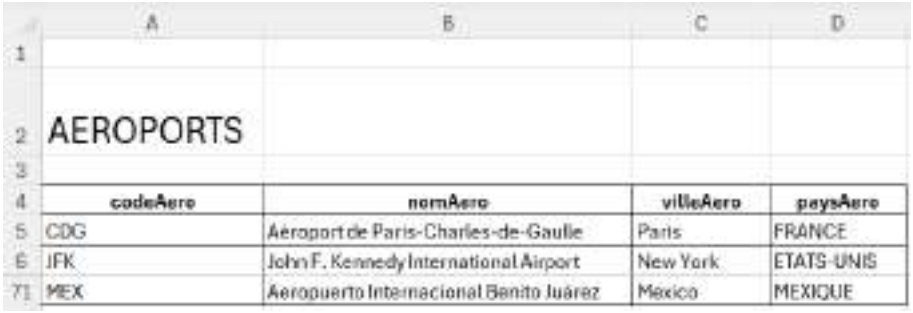
Pour permettre de comprendre et vérifier les calculs, les seules données pour le vol renseigné en D3 sont celles visibles dans les extraits des feuilles présentés dans le sujet ce qui n'est pas représentatif de la réalité d'un vol. La cellule E11=E9-E10.

VOL N° :	26 FA 434 2-2-12		
Date de départ :	02/02/2026	Heure Départ :	12:30:00
Ville départ :	Paris	Ville destination :	New York

BAGAGES		Nombre	Poids
-Dont reservés		6	113.60 kg
	*dont en dépassement de la franchise	1	24.50 kg
	*dont conformes à la franchise	5	89.10 kg
-Dont ajoutés au comptoir:		2	37.40 kg
	Totaux :	8	151.00 kg
Supplements sur ce vol :	402.00 €		
Temps total d'acheminement de tous les bagages :			01:37:07

PASSAGERS	
Nombre total:	297
Nb bagages/passager:	0.03
Poids moyen/passager:	0.51 kg

Extrait de la feuille « Aéroports »



AEROPORTS

codeAero	nomAero	villeAero	paysAero
CDG	Aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle	Paris	FRANCE
JFK	John F. Kennedy International Airport	New York	ETATS-UNIS
MEX	Aeropuerto Internacional Benito Juárez	Mexico	MEXIQUE

Document 12 : Aide sur les fonctions de manipulation de texte et cas particulier des dates

1. **Fonctions d'extraction :**

GAUCHE/ DROITE

Description

GAUCHE renvoie le(s) premier(s) caractère(s) d'une chaîne de texte selon le nombre de caractères spécifiés. DROITE renvoie de la même manière les derniers caractères

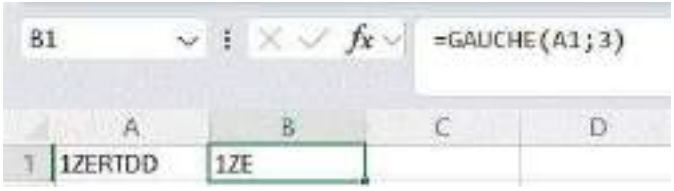
Syntaxe

GAUCHE(texte; [no_car]) / DROITE(texte; [no_car])

La syntaxe de la fonction contient les arguments suivants :

- **texte** Obligatoire. Représente la chaîne de texte contenant les caractères à extraire.
- **no_car** Facultatif. Indique le nombre de caractères à extraire à l'aide de la fonction. Si vous ne spécifiez pas l'argument no_car, sa valeur par défaut est 1.

Exemples :



STXT

Description

STXT renvoie un nombre donné de caractères extraits d'une chaîne de texte à partir de la position que vous avez spécifiée, en fonction du nombre de caractères spécifiés.

Syntaxe

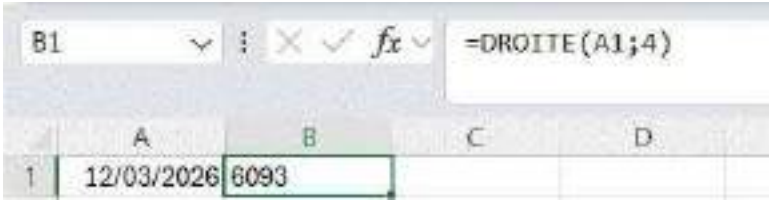
STXT(texte, no_départ, no_car)

La syntaxe de la fonction STXT contient les arguments suivants :

- **texte** Obligatoire. Représente la chaîne de texte contenant les caractères à extraire.
- **no_départ** Obligatoire. Représente la position dans le texte du premier caractère à extraire. Le premier caractère de texte a un no_départ égal à 1, et ainsi de suite.
- **no_car** Obligatoire. Indique le nombre de caractères à extraire du texte à l'aide de STXT.

Exemple :

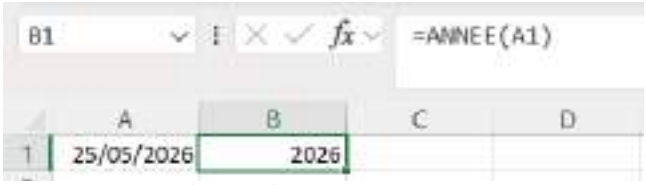
Cas particulier des dates/heures



Le résultat peut sembler surprenant mais vient de la particularité du format date/heure La valeur effectivement stockée en A1 et que l'on peut visualiser en appliquant le format 'Standard' à la cellule A1 est le nombre de jours écoulés depuis le 01/01/1900 soit 46093 d'où une extraction qui renvoie les

4 caractères à droite soit 6093 et pas 2026. Pour extraire une partie d'une date ou heure on utilise les fonctions ANNEE, MOIS, JOUR, HEURE…

Exemple : la fonction ANNEE(date) renvoie l'année correspondant à une date sous la forme d'un nombre compris entre 1900 et 9999



2. Fonction de combinaison :

CONCATENER

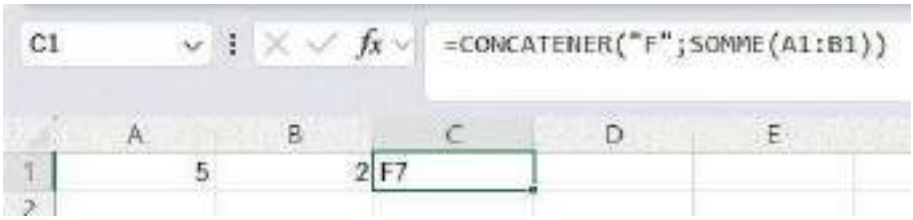
Description

La fonction **CONCATENER**, permet de joindre plusieurs chaînes au sein d'une seule chaîne.

Syntaxe

CONCATENER(texte1; [texte2]; ...)

Exemple



Document 13 : Code de la fonction personnalisée TEMPSCHAR

Document 14 : Projet d'expérimentation de l'intégration d'objets connectés et de l'IA dans le SI

Le recours aux objets connectés constituera un axe majeur de l'évolution du SI de FAS. En effet, pour la compagnie, la perte ou le retard d'un bagage ne se limite pas à un désagrément pour le passager : c'est un coût opérationnel et une atteinte à sa réputation. C'est pourquoi la compagnie souhaite déployer un nouveau système de traçabilité fondé sur des dispositifs connectés permettant la collecte et la transmission de données à différentes étapes du traitement du bagage.

Avec ce nouveau projet, dès l'enregistrement, les valises des passagers de FAS seront équipées d'étiquettes RFID[6] intégrant des capteurs Bluetooth Low Energy (BLE), rendant ainsi ces étiquettes intelligentes et les bagages connectés. En effet, le BLE se présente sous la forme d'une petite balise électronique active afin d'assurer une traçabilité automatisée et quasi en temps réel, sans lecture optique manuelle, contrairement aux codes-barres

[6] Radio Frequency Identification est une petite puce électronique capable d'être identifiée à distance grâce aux ondes radio.

traditionnels et au RFID non intelligent. Ces étiquettes RFID intelligentes communiqueront en continu avec le *Baggage Handling System* (BHS) de certains aéroports, permettant un suivi précis du bagage, de l'enregistrement à la restitution. Les BHS des plus grands hubs du monde ont déjà la capacité de gérer des objets connectés de ce type.

En outre, des balances intelligentes situées dans les zones d'enregistrement ainsi que des capteurs de poids et de volume, renverront des données à une IA pour lui permettre d'optimiser le chargement en soute, tandis que des capteurs environnementaux surveilleront les conditions (température, humidité) pour garantir l'intégrité des bagages fragiles ou du fret sensible.

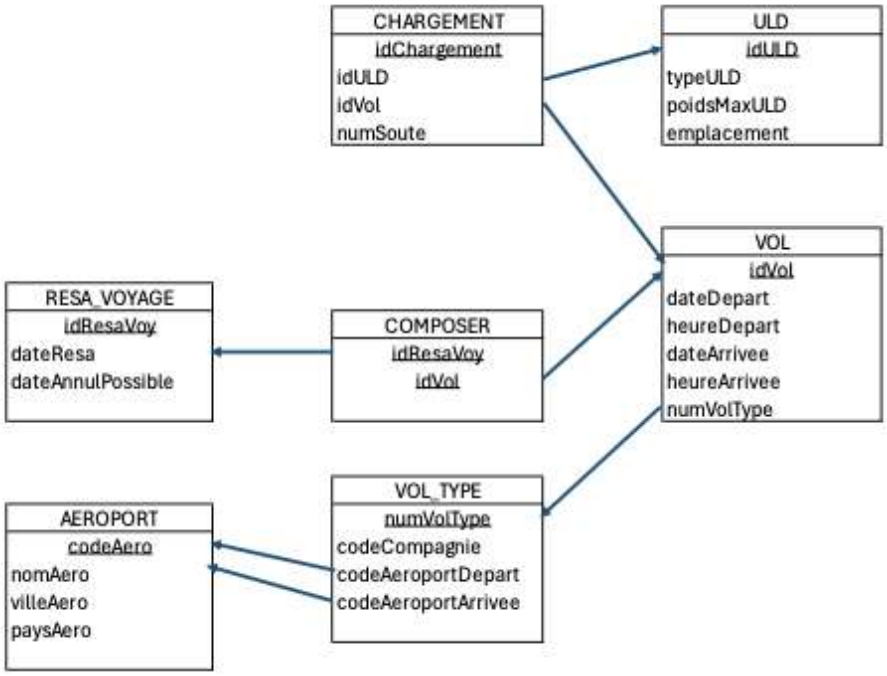
Parallèlement, l'intégration de solutions d'intelligence artificielle ouvrira de nouvelles perspectives.

Grâce à des algorithmes, la compagnie analysera en temps réel les données historiques (météo, trafic aérien, incidents passés) pour anticiper les retards et ajuster les plannings de chargement. Des outils d'analyse permettront d'anticiper les pannes des équipements (tapis roulants, chariots de bagages) et de planifier la maintenance tandis que d'autres seront capables de proposer des plans de chargement qui optimiseront l'espace en soute, réduisant ainsi les coûts de carburant et les émissions de CO_2.

En cas d'incident, un *chatbot* intelligent prendra en charge les réclamations des passagers, proposant des solutions personnalisées (suivi du bagage, indemnisation, réacheminement). La vision par ordinateur permettra de détecter automatiquement les bagages endommagés ou mal étiquetés, accélérant leur traitement et limitant les erreurs humaines.

La compagnie souhaite inscrire cette transformation dans une démarche de durabilité numérique. FAS entend ainsi concilier innovation technologique, performance opérationnelle et responsabilité environnementale.

ANNEXE A : Schéma relationnel (à compléter et à rendre avec la copie)



ANNEXE B : Tableau d'analyse des résultats (à compléter et à rendre avec la copie)

Feuille « SuiviVol »

Cellules	Formules de calcul (Les formules proposées devront gérer l'absence de données saisies et les éventuelles erreurs de saisie. Elles devront aussi être recopiées vers le bas le cas échéant.)
D5	
D6	
E9	
E10	
F10	
F13	
D14	
D19	

D20	

COMPLEMENT AU SUJET ZERO

Présentation de la compagnie FlySmart Air Services

FlySmart Air Services (FAS) est une compagnie aérienne française opérant sur le marché du transport aérien long-courrier. Créée en 2008, l'entreprise a progressivement développé un réseau de liaisons régulières depuis plusieurs grandes villes françaises vers les États-Unis, le Canada et l'Amérique du Sud, en transportant à la fois des passagers et leurs bagages ainsi que du fret, dans un environnement soumis à de fortes contraintes opérationnelles, réglementaires et concurrentielles.

Le siège social de FlySmart Air Services est situé dans le quartier de Paris La Défense, sur la commune de Courbevoie.

L'entreprise emploie environ 2 300 collaborateurs répartis entre les activités de pilotage des opérations aériennes, de maintenance, de services commerciaux, de gestion des escales, de relation client et de gestion du fret.

La flotte de FAS est composée d'une vingtaine d'avions long-courriers de type Airbus A330 et Boeing 787.

Depuis quelques années, la compagnie connaît une augmentation soutenue de son activité liée à la reprise du trafic aérien international et à l'ouverture de nouvelles liaisons. Cette croissance se traduit par une hausse du nombre de passagers transportés et, par conséquent, par une augmentation significative du volume de bagages à gérer. Il en découle un volume du fret transportable fluctuant. En effet, les quantités de marchandises que la compagnie peut transporter en soute pour le compte de sociétés commerciales dépendent de l'espace restant après chargement des bagages des passagers, alors même que cette activité est une source de revenus significative pour FAS.

Dans ce contexte, la gestion des bagages des passagers constitue un enjeu majeur pour la compagnie, sachant qu'elle débute dès la réservation du vol, se poursuit lors de l'enregistrement des passagers à l'aéroport de départ, puis tout au long des opérations de chargement, de transit et de déchargement.

Le système d'information (SI) de gestion des chargements de l'entreprise couvre donc :

les bagages des passagers des vols réguliers ;

le fret additionnel qui correspond au transport de marchandises pour des sociétés commerciales clientes de FAS et qui représente actuellement 25 % du chiffre d'affaires de la compagnie.

Consciente que la qualité de la gestion des chargements constitue un facteur déterminant de rentabilité et de satisfaction client, la direction de FAS souhaite engager une réflexion approfondie sur l'optimisation de cette partie de son système d'information. Cette réflexion porte notamment sur la fiabilité des données, la traçabilité des bagages, la réduction des délais de traitement des incidents et la capacité du SI à accompagner la croissance de l'activité.

Par ailleurs, l'augmentation continue des volumes de données traitées amène la compagnie à s'interroger sur la performance globale du système d'information, sur sa sécurité, ainsi que sur les enjeux liés à la durabilité numérique, en particulier en matière de stockage et de traitement des informations.

Stagiaire au sein du service financier de FAS, vous travaillez en collaboration avec sa DSI sur le projet de modernisation du SI. Les travaux qui vous sont confiés par votre responsable, Anna LYZ, visent à produire des éléments d'analyse et des indicateurs permettant d'éclairer les choix de gestion liés à ce projet.

GESTION DES RÉCLAMATIONS

Base documentaire : document 12 bis

Mission : mise en place d'un workflow "gestion des réclamations"

La satisfaction des clients et la gestion des réclamations constituent un enjeu stratégique majeur pour l'entreprise. Or, depuis plusieurs mois, FAS constate une augmentation des incidents liés aux bagages :

- retards de livraison ;
- erreurs d'acheminement ;
- bagages perdus ou endommagés ;
- hausse des coûts d'indemnisation.

Anna LYZ, souhaite améliorer le processus de gestion des réclamations. Pour cela, il vous demande de paramétrer un moteur de workflow pour acheminer les informations à l'intérieur de son SI. La gestion des bagages reposant sur plusieurs applications interconnectées, il est important d'assurer la

traçabilité des informations concernant les bagages. De plus, l'automatisation du processus doit permettre de gagner en efficacité dans le traitement des réclamations clients en instaurant des délais à respecter pour chacun des acteurs. Enfin, il est nécessaire d'instaurer des règles de validation pour les différentes étapes de traitement du dossier.

Un schéma du workflow « Gestion des réclamations » est proposé dans le document 12. Anna LYZ vous demande de répondre à plusieurs questions suivantes en justifiant vos réponses.

Pour réaliser cette mission :

1. Indiquer les éléments permettant d'assurer l'efficacité du processus proposé.

2. Identifier les acteurs qui doivent valider différentes phases du processus.

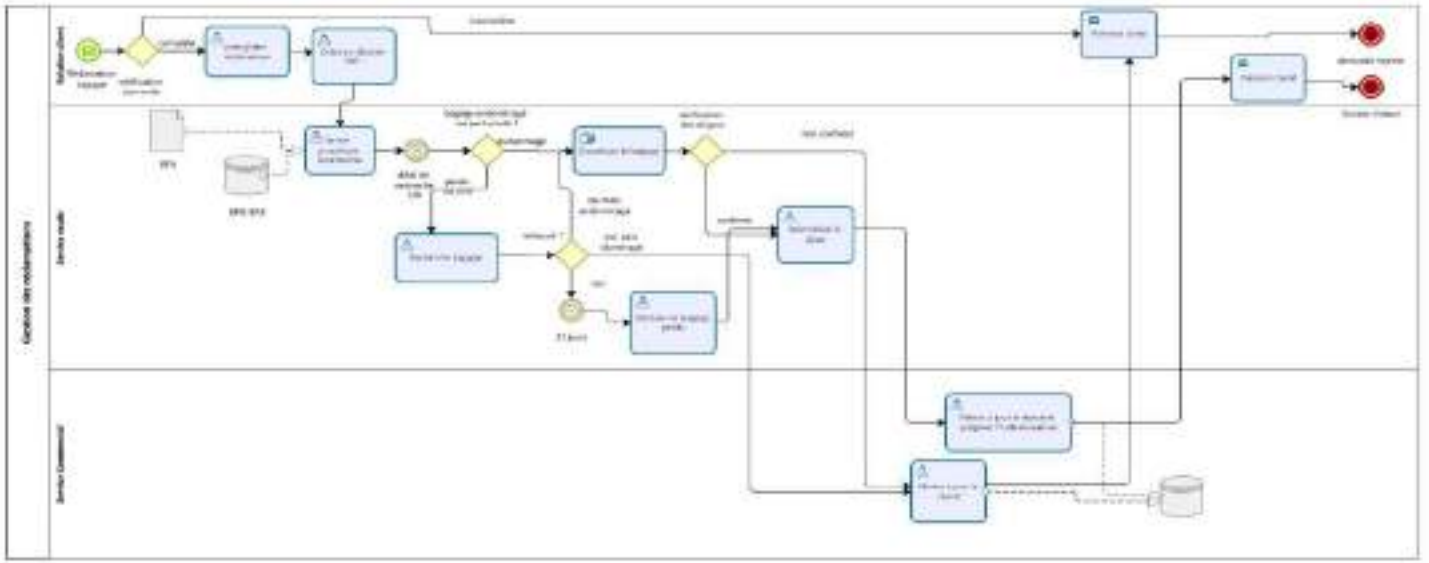
3. Dire si la traçabilité peut être assurée grâce à ce schéma.

4. Indiquer les paramétrages à effectuer dans les progiciels pour pouvoir mettre en œuvre ce workflow.

5. Indiquer les limites de ce workflow et proposer des améliorations possibles.

Document 12bis : Workflow gestion des réclamations

Schéma de workflow



Explication complémentaire :
PIR signifie Property Irregularity Report (Rapport d'Irrégularité de Bagage). Il s'agit d'un formulaire standardisé rempli par la compagnie aérienne lorsqu'un passager déclare un problème avec ses bagages (perte, retard, dommage ou vol). Il sert de preuve officielle de l'incident et déclenche le processus de recherche, de suivi et d'indemnisation

ELEMENTS DE CORRIGE

UE8 – Systèmes d'information de gestion

Sujet zéro

ÉLEMENTS INDICATIFS DE CORRIGE ET BAREME NATIONAL

DOSSIER 1 : GESTION DES APPLICATIONS DE FAS

Mission n° 1 : analyse du pilotage de l'activité de FlySmart Air Services

1.Expliquer comment la partie du système d'information relative à la gestion des bagages contribue au pilotage de l'activité aux niveaux opérationnel, tactique et stratégique.

Programme : 1.1 Appréhender le rôle du système d'information dans les organisations
Compétence : Mettre en évidence les fonctions et les rôles du système d'information dans une organisation

Le SI de gestion des bagages de FAS contribue au pilotage de l'organisation :

- Au niveau opérationnel, le SI :
  - permet d'assurer le fonctionnement quotidien des opérations liées aux bagages (enregistrement des bagages, attribution du BTN, suivi des bagages, contrôle de cohérence entre le passager, le bagage et le vol, suivi du chargement et du déchargement) ;
  - est interconnecté avec le BHS des aéroports pour automatiser le tri et l'acheminement des bagages afin de pouvoir localiser un bagage, détecter les anomalies, etc.
- Au niveau tactique, le SI :
  - fournit des indicateurs permettant d'améliorer la performance logistique et organisationnelle ;
  - permet de produire des tableaux de bord et des indicateurs de performance (taux de bagages mal acheminés, les délais moyens de livraison ou encore les coûts liés aux indemnisations versées aux passagers) ;
  - contribue à la coordination entre les différents systèmes et partenaires.

Ces informations permettent aux responsables :

  - d'identifier les points de dysfonctionnement ;
  - d'améliorer l'organisation des opérations ;
  - d'optimiser les ressources ;
  - d'améliorer les processus de traitement des incidents.
- Au niveau stratégique, le SI :
  - aide la direction à prendre des décisions d'investissement et de transformation numérique (acquisition de nouvelles technologies de traçabilité des bagages, amélioration des outils de suivi logistique ou modernisation des systèmes d'information utilisés dans les escales, etc.). C'est donc un outil d'aide à la décision stratégique.
  - permet à FAS de renforcer sa compétitivité, sa qualité de service, sa conformité réglementaire et sa capacité d'innovation.

2.Identifier les principaux éléments de l'infrastructure technique participant au fonctionnement du SI de gestion des bagages et expliquer leurs rôles respectifs.

Programme : 1.3 Comprendre l'infrastructure technique du système d'information au service de l'organisation
Compétence : Analyser et utiliser l'infrastructure technique du SI

L'infrastructure technique correspond aux équipements matériels, réseaux et dispositifs techniques permettant le fonctionnement du SI.

Élément de l'infrastructure	Rôle
Serveurs applicatifs	Exécution de l'application SmartFlow
Datacenter	Hébergement des ressources
Serveur de base de données	Stockage des données
Interfaces d'échange	Communication entre applications
Réseaux	Transmission des données
Infrastructure liée au BHS	Tri automatisé des bagages

3.Expliquer pourquoi le fonctionnement du SI de gestion des bagages nécessite une interconnexion permanente entre les systèmes de FAS, les BHS des aéroports et les systèmes des prestataires de *handling*.

L'interconnexion permanente est nécessaire afin d'assurer le suivi des bagages en temps réel tout au long de leur parcours. En effet, les bagages transitent physiquement par plusieurs infrastructures et sont manipulés par différents acteurs :

- Le SI de FAS doit donc échanger en continu des informations avec les BHS des aéroports pour recevoir les événements liés aux bagages (enregistrement, tri, chargement, déchargement, livraison).
- Les échanges avec les systèmes des prestataires de handling permettent également de coordonner les opérations au sol, notamment le transport des bagages entre les différentes zones de l'aéroport et leur chargement dans les avions.

Cette interconnexion permet ainsi :

- d'assurer la traçabilité des bagages ;
- de détecter rapidement les anomalies ;
- de localiser un bagage en cas d'incident ;
- de garantir la fiabilité et la fluidité des opérations logistiques ;
- etc.

4.Comparer les modes d'hébergement de SmartFlow et iCargo et présenter un avantage et une limite de chacun.

Programme : 1.4 Appréhender les solutions informatiques du système d'information.
Compétence : Localiser les ressources applicatives

	SmartFlow	iCargo
Type de solution	Application métier internalisée et administrée par FAS	Solution externalisée en mode SaaS
Mode d'hébergement	Les serveurs applicatifs et les serveurs de bases de données sont hébergés dans le datacenter interne de FAS. L'application SmartFlow est installée et administrée directement par la DSI de la compagnie. Les données (réservations, passagers, bagages, événements de suivi) sont stockées sur des serveurs de bases de données internes appartenant à FAS.	Les serveurs, l'application et les bases de données sont hébergés chez un prestataire externe dans une infrastructure cloud. L'application iCargo est accessible via Internet en mode SaaS. Les données relatives au fret sont stockées et administrées par le fournisseur du service.
Avantages	- Maîtrise complète des données et des infrastructures. - Contrôle renforcé sur la sécurité et les accès. - Possibilité d'adapter précisément l'application aux besoins opérationnels de la compagnie. - Meilleure maîtrise de l'intégration avec les autres applications internes du SI.	- Déploiement rapide. - Maintenance, mises à jour et sauvegardes prises en charge par le prestataire. - Réduction des investissements matériels pour FAS. - Accessibilité facilitée depuis différents sites ou terminaux.

Limites	- Coûts élevés liés aux serveurs, à la maintenance et à l'administration du système. - Nécessité de mobiliser des compétences techniques internes. - Évolutivité parfois plus complexe et plus coûteuse.	- Dépendance vis-à-vis du fournisseur et de la connexion réseau. - Contrôle plus limité sur les données et les évolutions de l'application. - Risques liés à l'hébergement externe des données et à la disponibilité du service.

Mission n° 2 : Evolution envisagée du système d'information de FlySmart Air Services

5.Expliquez en quoi la démarche d'urbanisation du système d'information répondra aux difficultés rencontrées par la compagnie.

Programme : 1.5 Comprendre les choix organisationnels liés au système d'information, nécessaires pour s'adapter à son environnement
Compétence : Identifier les besoins d'évolution du système d'information

L'urbanisation du système d'information consiste à organiser le SI de manière cohérente afin de faciliter les échanges d'informations entre les différentes applications. Cette démarche permet de répondre aux difficultés rencontrées par FAS car l'urbanisation du SI permettra :

- de réduire les redondances de données. Actuellement, plusieurs applications utilisent des données similaires, notamment les informations relatives aux passagers et aux vols ;
- de centraliser les données de référence afin d'éviter les doublons et les incohérences ;
- d'améliorer la circulation de l'information entre les applications et de réduire les délais de transmission d'informations ;
- d'améliorer la vision globale des chargements ;
- de réduire les coûts de maintenance en limitant le nombre d'interfaces spécifiques entre applications ;
- etc.

6.Identifier deux objectifs poursuivis par l'urbanisation du système d'information dans le cas de FlySmart Air Services

Programme : 1.5 Comprendre les choix organisationnels liés au système d'information, nécessaires pour s'adapter à son environnement
Compétence : Identifier les besoins d'évolution du système d'information

Plusieurs objectifs sont poursuivis :

- améliorer la cohérence et la fiabilité des données entre les différentes applications ;
- faciliter la circulation et le partage des informations entre les services et les partenaires ;
- réduire les coûts de maintenance ;
- améliorer la traçabilité des bagages ;
- assurer l'évolutivité du SI ;
- etc.

7.Expliquer en quoi l'urbanisation du système d'information permettra d'améliorer la cohérence et la circulation de l'information au sein de FAS.

Programme : 1.5 Comprendre les choix organisationnels liés au système d'information, nécessaires pour s'adapter à son environnement
Compétence : Identifier les besoins d'évolution du système d'information

L'urbanisation permettra :

- de mieux organiser les échanges entre les différentes applications du SI ;
- de mutualiser davantage les données ;
- de standardiser les échanges grâce aux interfaces et API ;

Cela aura pour conséquences :

- de limiter les incohérences entre systèmes ;
- de réduire les doublons de données ;
- d'améliorer le partage d'informations entre les services ;
- d'obtenir une vision plus globale et plus fiable des chargements.

Les informations pourront ainsi circuler plus rapidement entre SmartFlow, iCargo, les BHS et les systèmes des partenaires.

8.Expliquer en quoi l'urbanisation du système d'information permettra d'améliorer la traçabilité des bagages.

Programme : 1.5 Comprendre les choix organisationnels liés au système d'information, nécessaires pour s'adapter à son environnement
Compétence : Identifier les besoins d'évolution du système d'information

L'urbanisation permettra une meilleure intégration des systèmes participant au suivi des bagages.

Les événements générés par les différents systèmes (BHS, SmartFlow, partenaires) pourront être centralisés et partagés plus efficacement.

Cela permettra :

- un suivi plus fiable des bagages ;
- une meilleure détection des anomalies ;
- une localisation plus rapide des bagages retardés ou égarés ;
- une amélioration de la coordination entre les acteurs.

Le SI pourra ainsi exploiter plus efficacement l'historique des événements et les relations entre bagages, vols et conteneurs afin d'améliorer la traçabilité globale.

DOSSIER 2 – GESTION DES CHARGEMENTS

Mission n°1 : analyse du système d'information existant

1.Justifier le choix fait par FAS d'intégrer la gestion du fret à l'application SmartFlow.

Programme : 2.1.1 Structurer une base de données
Compétence : Interpréter un schéma relationnel

FAS souhaite intégrer les données de gestion du fret dans l'application SmartFlow afin de centraliser les informations relatives aux chargements (bagages et fret) dans un même système d'information. Cette internalisation permettra :

- d'améliorer la cohérence des données ;
- de réduire les échanges entre applications distinctes ;
- de limiter les redondances d'informations ;
- d'obtenir une vision globale des chargements ;
- de mieux coordonner le chargement des bagages et du fret en fonction de l'espace disponible en soute ;
- de réduire les coûts liés aux interfaces entre SmartFlow et iCargo ;
- etc.

2.Indiquer si, pour un passager, il peut exister plusieurs réservations de voyage. Justifier.

Programme : 2.1.1 Structurer une base de données
Compétence : Interpréter un schéma relationnel

Non, car idResaVoyage est clé étrangère dans la relation PASSAGER.

3.Indiquer s'il est possible de retrouver le nom de l'aéroport d'arrivée prévu pour un bagage. Justifier.

Programme : 2.1.1 Structurer une base de données
Compétence : Interpréter un schéma relationnel

Oui car :

- pour un bagage il y a un seul vol (BTN est en dépendance fonctionnelle avec idVol) ;
- pour un vol il y a un seul vol type (numVolType est clé étrangère dans VOL) ;
- pour un vol type il y a un seul aéroport d'arrivée (codeAeroportArrivee est clé étrangère dans VOL_TYPE) ;
- pour un aéroport il n'y a qu'un nom d'aéroport (codeAeroport est en dépendance fonctionnelle avec nomAero).

4.Indiquer si un passager qui a réservé un droit à bagage pour un vol risque de le payer plus ou moins cher selon la date à laquelle il le réserve. Justifier.

Programme : 2.1.1 Structurer une base de données
Compétence : Interpréter un schéma relationnel.

Non, car aucun des prix du schéma relationnel ne dépend d'une date. Le prix dépend uniquement de l'idDroit.

5.Indiquer si un passager ayant déjà voyagé avec FAS conserve le même identifiant passager (idPass) lors d'une nouvelle réservation. Justifier.

Programme : 2.1.1 Structurer une base de données
Compétence : Interpréter un schéma relationnel.

Non, l'identifiant du passager est propre à un voyage car idPass est en dépendance fonctionnelle avec idResaVoy.

6.Dire si une même réservation de voyage peut concerner plusieurs passagers (de la même famille par exemple). Justifier.

Programme : 2.1.1 Structurer une base de données
Compétence : Interpréter un schéma relationnel.

Oui, rien ne l'empêche car il n'y a aucune dépendance fonctionnelle directe ou indirecte entre idResaVoy et IdPass.

Mission n°2 : identification de requêtes à réaliser

7.Indiquer, en les justifiant, les différentes opérations sur les données qui doivent être réalisées pour répondre à ce besoin d'information en précisant pour chacune la nature de la requête à mettre en œuvre ainsi que la ou les tables concernées. Ces opérations devront être ordonnées chronologiquement.

Programme : 2.1.2 Manipuler des données d'une base de données
Compétence : Identifier les requêtes d'extraction et de modification de données à réaliser en réponse à un besoin d'information

Actions à réaliser	Nature de la requête	Tables concernées
1. Identifier le bagage concerné	Requête d'extraction (SELECT) car il faut d'abord rechercher le bagage enregistré au comptoir mais non chargé (typeEvt).	BAGAGE EVENEMENT
2. Ajouter un nouvel événement dans l'historique	Requête d'ajout (INSERT) car on doit enregistrer un nouvel événement indiquant que le bagage est « en attente de réacheminement »	EVENEMENT

Mission n°3 : exploitation des données de l'application SmartFlow

8.Réaliser les requêtes SQL permettant d'établir :

Programme : 2.1.2 Manipuler des données d'une base de données
Compétence : Écrire des requêtes d'extraction de données en réponse à un besoin d'information

a. La liste des vols (identifiant, date et heure de départ) au départ de Paris en mai 2026, triée par date et heure de départ croissantes.

```
SELECT V.idVol, V.dateDepart, V.heureDepart
FROM VOL V
JOIN VOL_TYPE VT
  ON V.numVolType = VT.numVolType
JOIN AEROPORT A
  ON VT.codeAeroportDepart = A.codeAero
WHERE A.villeAero = 'Paris'
  AND YEAR(dateDepart)=2026
  AND MONTH(dateDepart)=05
ORDER BY V.dateDepart ASC, V.heureDepart ASC;
```

b. Les numéros des bagages des passagers en porte d'embarquement sur le vol identifié 26FA4342-2-12.

```
SELECT B.BTN
FROM BAGAGE B
JOIN ETAT_PASSAGER E
  ON B.idPass = E.idPass
  AND B.idVol = E.idVol
WHERE B.idVol = '26FA4342-2-12'
  AND E.statutPass = 'Porte embarquement';
```

c. Le montant des suppléments bagages payés pour chaque vol (identifiant).

```
SELECT V.idVol, SUM(B.supplementPoids + B.supplementComptoir) AS
"Montant des suppléments"
FROM VOL V
```

```
JOIN BAGAGE B
   ON V.idVol = B.idVol
GROUP BY V.idVol;
```

d. Pour chaque vol (identifiant, date et heure de départ), la liste de ses chargements (identifiant, numéro de soute), y compris les vols pour lesquels aucun chargement n'a encore été affecté. La liste sera triée par date et heure de départ décroissantes.

```
SELECT V.idVol, V.dateDepart, V.heureDepart, C.idChargement,
C.numSoute
FROM VOL V
LEFT JOIN CHARGEMENT C
   ON V.idVol = C.idVol
ORDER BY V.dateDepart DESC, V.heureDepart DESC;
```

e.La liste de tous les passagers (identifiant, nom, prénom) enregistrés ce jour et de leurs éventuels bagages (BTN, poids et identifiant du vol). La liste sera triée par identifiant de passager puis de bagage, dans l'ordre croissant.

```
SELECT P.idPass, P.nomPass, P.prenomPass, B.BTN, B.poidsBag, B.idVol
FROM PASSAGER P
JOIN ETAT_PASSAGER E
  ON P.idPass = E.idPass
LEFT JOIN BAGAGE B
   ON B.idPass = P.idPass
   AND B.idVol = E.idVol
WHERE statutPass = 'Enregistré'
  AND dateStatut = NOW()
ORDER BY P.idPass ASC, B.BTN ASC;
```

f. La liste des passagers (identifiant, nom, prénom) n'ayant pas de bagage.

```
SELECT P.idPass, P.nomPass, P.prenomPass
FROM PASSAGER P
LEFT JOIN BAGAGE B
  ON P.idPass = B.idPass
WHERE B.BTN IS NULL
ORDER BY P.idPass ASC;
```

g. La liste des passagers (identifiant, nom, prénom) qui ont embarqué sur le vol identifié 26FA4342-2-12 et qui n'ont pas de bagage.

```
SELECT P.idPass, P.nomPass,P.prenomPass
FROM PASSAGER P
JOIN ETAT_PASSAGER E
```

```
  ON P.idPass = E.idPass
LEFT JOIN BAGAGE B
  ON P.idPass = B.idPass
  AND B.idVol  = E.idVol
WHERE E.statutPass = 'Embarqué'
  AND E.idVol = '26FA4342-2-12'
  AND B.BTN IS NULL;
```

h. La liste des bagages (numéro et poids) qui ont été scannés au comptoir d'enregistrement mais qui n'ont encore fait l'objet d'aucun chargement.

```
SELECT DISTINCT B.BTN, B.poidsBag
FROM BAGAGE B
JOIN EVENEMENT EScan
  ON B.BTN = EScan.BTN
LEFT JOIN EVENEMENT ECharg
  ON B.BTN = ECharg.BTN
 AND ECharg.idChargement IS NOT NULL
WHERE EScan.typeEvt = 'Scanné'
 AND ECharg.idEvt IS NULL;
```

D'autres solutions sont possibles.

9.Écrire la requête SQL permettant d'augmenter le prix de base des droits à bagages de 8 % pour tous les droits dont le poids dépasse 15 kilos.

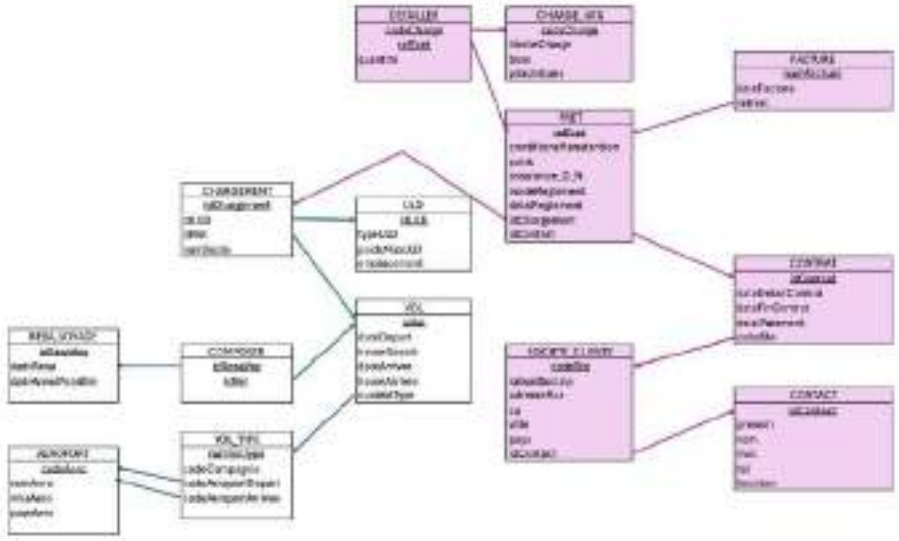
Programme : 2.1.2 Manipuler des données d'une base de données
Compétence : Écrire des requêtes de mise à jour de données

```
UPDATE DROIT_BAGAGE
SET prixBase = prixBase*1.08
WHERE poidsMax>15;
```

Mission n°4 : extension de la base de données

10.Compléter l'annexe A à l'aide du document 6 afin de prendre en compte la gestion de tous les types de chargements (bagages et fret).

Programme : 2.1.1 Structurer une base de données
Compétence : Adapter un schéma relationnel au changement d'une règle de gestion qui impacte la base de données



DOSSIER 3 – GESTION DES ENREGISTREMENTS

Mission n°1 : analyse du processus existant

1.Expliquer à Anna LYZ l'origine du dysfonctionnement du processus.

Programme : 3.1.1 Comprendre et représenter les processus de l'organisation
Compétence : Comprendre et représenter un processus sous forme d'un diagramme BPMN

Le processus ne devrait pas envoyer un bagage sur le tapis et le scanner avant d'avoir la certitude que le paiement soit effectif, or il est prévu d'encaisser tous les suppléments une fois que tous les bagages ont été envoyés sur le tapis.

2.Expliquer à Anna LYZ pourquoi elle ne repère pas l'origine du dysfonctionnement sur le schéma du document 9.

Programme : 3.1.1 Comprendre et représenter les processus de l'organisation
Compétence : Comprendre et représenter un processus sous forme d'un diagramme BPMN

Le schéma du document 9 représente le processus et celui-ci pour des raisons de lisibilité contient un sous-processus représenté dans le document 10. C'est au niveau du sous-processus que se situe l'activité critique.

3.Vérifier l'adéquation entre le diagramme BPMN du document 10 et le fonctionnement actuel du processus.

Programme : 3.1.1 Comprendre et représenter les processus de l'organisation
Compétence : Comprendre et représenter un processus sous forme d'un diagramme BPMN

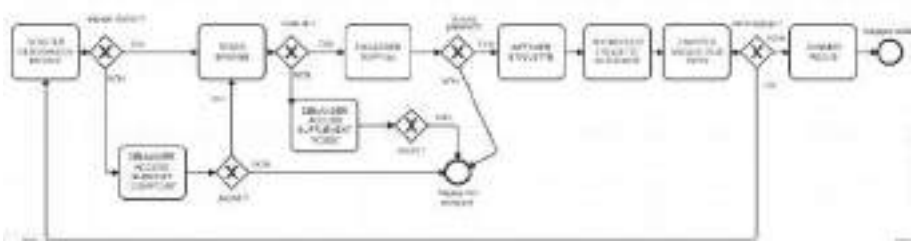
D'après le document 10 et la présence d'une passerelle parallèle + après "DEMANDER ACCORD SURCOUT COMPTOIR", le processus devrait se poursuivre en parallèle sur les deux chemins, or il devrait s'agir d'une passerelle conditionnelle où le processus ne peut se poursuivre que sur l'un ou l'autre des chemins en fonction de la réponse du passager.

Mission n°2 : évolution du processus

4.Proposer une modification du sous-processus de création des bagages à partir de l'activité PESER BAGAGE qui soit conforme au nouveau fonctionnement retenu et qui optimise la durabilité du SI.

Programme : 3.1.1 Comprendre et représenter les processus de l'organisation
Compétence : Améliorer, enrichir un processus en fonction de nouvelles règles de gestion

On pourrait envisager PESER IMPRIMER ACCROCHER ENCAISSER ou d'autres variantes où l'encaissement a lieu avant "ENVOYER BAGAGE SUR TAPIS" qui règleraient le problème des incidents de paiement mais, dans une optique de durabilité, on s'abstiendra d'imprimer des étiquettes de bagages qui ne pourraient finalement pas être enregistrés.



Mission n°3 : analyse des recours à la base de données.

5.Dire si la base de données contient les informations nécessaires pour « VERIFIER RESERVATION BAGAGE » et « PESER BAGAGE » en précisant les tables mobilisables de la base de données.

Programme : 3.1.2 Identifier le lien entre processus et bases de données
Compétence : Identifier les recours à la base de données dans le déroulement des processus

Oui, la base de données contient les informations nécessaires car pour « VERIFIER RESERVATION BAGAGE » il est possible de connaître la quantité de chaque idDroit détenu par un passager pour chaque vol dans la table PLANIFIER_BAGAGE. À chaque droit correspond un poidsMax dans la table DROIT_BAGAGE qui permet de comparer au poids pesé au comptoir.

DOSSIER 4 – ANALYSE DES DONNÉES DE CHARGEMENT

Mission n°1 : extraction des données de la base de gestion des bagages

Pour réaliser cette mission :

1.Rédiger la requête SQL permettant de disposer des données de cette base de données (document 4) nécessaires à la constitution du contenu de la feuille « Bagages » (document 11).

Programme : 2.1.2 Manipuler des données d'une base de données
Compétence : Écrire des requêtes d'extraction de données en réponse à un besoin d'information.

```
SELECT idVol, BTN, idPass, poidsBag, supplementComptoir,
supplementPoids
FROM BAGAGE B
ORDER BY idVol ASC, BTN ASC;
```

Mission n°2 : mise en forme des données importées

Pour réaliser cette mission :

2.Expliquer le rôle de la macro du document X.

Programme : 2.2.3 Mettre en œuvre des programmes au sein du tableur
Compétence : Interpréter un programme répondant à un problème de gestion

- *Remarque : des questions liées à la compréhension du code d'une macro pourront toujours être évaluées.*

3.Expliquer les formats à paramétrer en colonnes D, E et F de la feuille « Bagages ».

Programme : 2.2.1 Automatiser la résolution des problèmes de gestion
Compétence : Mettre en place l'ergonomie d'une feuille de calcul

La colonne D doit faire l'objet d'un format personnalisé permettant d'inscrire le mot kg à la suite d'un nombre à 2 décimales. Les colonnes E et F doivent appliquer un format monétaire en devise € avec 2 chiffres après la virgule.

Mission n°3 : implémentation de plages nommées dynamiques

4.Identifier la plage qui sera renvoyée pour la plage nommée « Fichier_Vol » du gestionnaire des noms en l'état actuel de la feuille « Vols » présenté dans le document 11.

Programme : 2.2.1 Automatiser la résolution des problèmes de gestion
Compétence : Assurer la maintenabilité d'une feuille de calcul

=DECALER(Vols!$A$5;0;0;NBVAL(Vols!$A:$A)-2;7)renverra selon l'impression d'écran =Vols!$A$5:$G640.

- *Non attendu : La fonction DECALER renvoie une cellule ou une plage de cellules. Le point de départ de cette plage est la cellule A5 de la feuille*

"Vols" (1er argument) à partir de laquelle on se décale de 0 ligne (2e argument) et de 0 colonne (3e argument). Donc le point de départ reste A5 et la plage s'étend sur un nombre de lignes correspondant au nombre de valeurs dans la colonne A de la feuille "Vols" soit 636 valeurs sur les lignes 5 à 640 + 1 valeur en A2 et une valeur en A4. La plage doit donc s'étendre sur 638 valeurs moins les 2 valeurs qui ne sont pas des numéros de vols (celles en lignes 2 et 4) soit 636 lignes de hauteur (valeur du 4e argument) et 7 colonnes de largeur (5e argument). Donc on part de A5 et on prend 636 lignes soit jusqu'à la ligne 640 et on prend 7 colonnes soit jusqu'à la colonne G.

5.Expliquer l'intérêt de référencer cette plage à l'aide d'une fonction DECALER plutôt que de faire référence à cette plage de manière directe.

Programme : 2.2.1 Automatiser la résolution des problèmes de gestion
Compétence : Assurer la maintenabilité d'une feuille de calcul

Si on ajoute des vols, le nombre de lignes de la colonne A calculé par NBVAL va augmenter et donc la hauteur de la plage passera à une valeur plus importante. Donc, si on fait référence à cette plage de manière directe A5:G640, les nouvelles lignes ajoutées ne seront pas prises en compte et des formules de recherche sur des informations de vols qui s'appuieraient sur cette plage ne connaîtraient pas les valeurs des vols ajoutés après la création de cette plage dans le gestionnaire alors qu'avec une fonction DECALER, la plage s'ajuste de manière dynamique aux ajouts de valeurs.

6.Créer une nouvelle plage nommée dans le gestionnaire des noms qui sera utilisée comme source du menu déroulant permettant de choisir le vol qui fait l'objet d'une analyse en B3 de la feuille « SuiviVol » à partir des vols existants dans la feuille « Bagages ».

Programme : 2.2.1 Automatiser la résolution des problèmes de gestion
Compétence : Assurer la maintenabilité d'une feuille de calcul

=DECALER(Bagages!$A$2;0;0;NBVAL(Bagages!$A:$A)-1;1)

Soit on crée cette plage dans le gestionnaire des noms, soit on saisit directement cette formule dans la source de validation des données pour cette liste de choix.

7.Identifier d'autres plages qui pourraient faire l'objet d'une fonction DECALER. Justifier.

Programme : 2.2.1 Automatiser la résolution des problèmes de gestion
Compétence : Assurer la maintenabilité d'une feuille de calcul

Bagages!$E$2:$E$8495 et Bagages!$F$2:$F$8495 ou Aeroports!$A$5:$D$71 car on y fait des recherches et le nombre de lignes augmente au fur et à mesure de l'activité.

Mission n°4 : analyse des informations sur les bagages de chaque vol

8.Automatiser les calculs de la feuille « SuiviVol » dans le tableau d'analyse des résultats de l'annexe B. Utiliser des formules qui prennent en compte la possibilité qu'aucun numéro de vol ne soit saisi en D3.

Programme : 2.2.1 Automatiser la résolution des problèmes de gestion
Compétence : Automatiser des calculs en écrivant des formules

Voir annexe.

9.Automatiser l'idVol en A5 de la feuille "Vols" du document 11, en utilisant le document 12, pour qu'il se compose des 2 derniers chiffres de l'année du vol, suivis du numVolType en B5, puis du mois du vol suivi d'un tiret, suivi du jour, suivi d'un tiret et enfin de l'heure.

Programme : 2.2.1 Automatiser la résolution des problèmes de gestion
Compétence : Automatiser des calculs en écrivant des formules

=CONCATENER(DROITE(ANNEE(E5);2);" ";B5;" ";MOIS(E5);"-";JOUR(E5);"-";HEURE(F5)

=DROITE(ANNEE(E5);2)&" "&B5&" "&MOIS(E5)&"-"&JOUR(E5)&"-"&HEURE(F5)

Mission n°5 : analyse du temps de chargement

10.Compléter, sur la copie, la fonction personnalisée TEMPSCHAR du document 13.

Programme : 2.2.3 Mettre en œuvre des programmes au sein du tableur
Compétence : Compléter le code d'une macro-commande

11.Proposer un moyen de rendre compte visuellement de l'efficacité du processus sur un vol donné selon qu'il soit supérieur ou inférieur à la moyenne des concurrents.

Programme : : 2.2.1 Automatiser la résolution des problèmes de gestion
Compétence : Mettre en place l'ergonomie d'une feuille de calcul

Mise en forme conditionnelle mettant par exemple un fond rouge à la cellule quand la valeur renvoyée est supérieure à la moyenne des compagnies, un fond jaune quand elle est identique et un fond vert quand elle est inférieure.

12.Implémenter la fonction personnalisée TEMPSCHAR en cellule F16 de la feuille « SuiviVol ».

Programme : 2.2.3 Mettre en œuvre des programmes au sein du tableur
Compétence : Compléter le code d'une macro-commande

=TEMPSCHAR(D3)

DOSSIER 5 – MODERNISATION DU SYSTÈME D'INFORMATION

Mission n°1 : évolution vers des bagages connectés

1.Expliquer pourquoi cette évolution vers des bagages connectés peut renforcer les enjeux liés à la protection des données personnelles.

Programme : 4.1 Respecter la réglementation sur l'utilisation des données et des outils numériques
Compétence : Identifier l'impact de l'utilisation des outils numériques sur la protection des données

L'évolution vers des bagages connectés renforce les enjeux RGPD car le bagage est associé à un passager identifié. L'utilisation d'étiquettes RFID/BLE permet un suivi plus précis, plus fréquent et automatisé que les simples scans ponctuels des bagages dans les aéroports. Or chaque bagage est associé à un passager identifié. Le système peut donc collecter et traiter davantage de données relatives aux déplacements des passagers (trajets, horaires, correspondances, localisation des bagages, etc.).

Cette évolution augmente ainsi les risques liés :

- au suivi des personnes ;
- à la collecte massive de données ;
- à la sécurité des données personnelles ;
- à la conservation des historiques de déplacement.

Le risque n'est donc pas seulement la collecte, mais la granularité du suivi et le croisement possible des données. FAS devra donc encadrer les finalités, la durée de conservation, les accès et la sécurité des données.

2.Expliquer si les puces RFID non intelligentes peuvent être considérées comme de l'IoT

Programme : 3.3 Comprendre l'apport des technologies émergentes au service de la performance
Compétence : Identifier les conséquences de l'utilisation de l'internet des objets

Les puces RFID non intelligentes, c'est-à-dire passives, ne sont pas considérées comme de véritables objets connectés (IoT) au sens strict. En effet, même si elles permettent d'interagir avec le SI, elles ne permettent pas une communication continue des informations ; elles ne disposent ni de batterie, ni de connexion réseau autonome et ne peuvent pas transmettre de données par elles-mêmes. Elles doivent être activées par un lecteur RFID pour être détectées.

Remarque : elles peuvent toutefois être intégrées à un système IoT plus global permettant d'assurer la traçabilité automatisée des objets ou des bagages comme le BLE dans ce contexte.

3.Identifier les différents types d'IA qui seraient mises en œuvre dans ce projet.

Programme : 3.3 Comprendre l'apport des technologies émergentes au service de la performance
Compétence : Identifier les conséquences de l'utilisation de l'internet des objets

Le projet mobilise plusieurs types d'IA :

- **Une IA générative** serait utilisée dans des assistants conversationnels capables de répondre automatiquement aux passagers concernant le suivi ou les incidents liés à leurs bagages.
- **Une IA de reconnaissance** serait utilisée grâce à la vision par ordinateur afin d'identifier automatiquement les étiquettes bagages, détecter des anomalies ou reconnaître des bagages endommagés.
- **Une IA prédictive** permettrait d'anticiper certains incidents, comme les retards de livraison, les congestions dans le BHS ou les risques de perte de bagages à partir des données historiques.
- **Une IA prescriptive** pourrait proposer automatiquement des solutions d'optimisation des chargements ou des réaffectations de bagages afin d'améliorer la performance logistique.

4.Décrire trois éléments essentiels à mettre en œuvre par FAS afin de continuer de respecter le RGPD suite à la mise en place des étiquettes intelligentes. Justifier

Programme : 4.1 Respecter la réglementation sur l'utilisation des données et des outils numériques
Compétence : Vérifier la mise en œuvre des principaux textes réglementaires

FAS doit mettre en œuvre les mesures suivantes :

- Informer les passagers concernant les données collectées, les finalités du suivi et leurs droits (accès, rectification, suppression, etc.).
- Appliquer le principe de minimisation des données : ne collecter que les données strictement nécessaires à la traçabilité et à la gestion des incidents (ex. : numéro de bagage, numéro de vol, aéroport de départ/arrivée, poids) et éviter les données personnelles superflues (ex. : préférences de voyage) et limiter leur durée de conservation.
- Assurer une sécurité renforcée des données via des droits d'accès limités, du chiffrement et une durée de conservation limitée et adaptée.

- Analyse d'impact (PIA) : compte tenu du recours à des technologies innovantes permettant un suivi renforcé des bagages, réaliser une analyse d'impact sur la protection des données pour identifier et atténuer les risques liés à l'utilisation de l'IoT et de l'IA en mettant en place des mesures adaptées de sécurité et de protection des données.

5.Présenter les limites inhérentes à un recours intensif aux objets connectés

Programme : 3.3 Comprendre l'apport des technologies émergentes au service de la performance
Compétence : Identifier les conséquences de l'utilisation de l'internet des objets (IoT)

- Coût d'investissement : Déploiement massif d'objets connectés et maintenance des infrastructures.
- Interopérabilité : Nécessité de standardiser les protocoles de communication entre les objets et les systèmes existants (ex. : BHS, SmartBag, iCargo).
- Sécurité des données : Risque accru de cyberattaques (ex. : piratage des données de traçabilité).
- Dépendance technologique : Pannes ou dysfonctionnements des objets connectés pouvant perturber les opérations.
- Acceptabilité par les passagers : Résistance à l'utilisation de technologies perçues comme intrusives.
- Impact environnemental : Production et recyclage des objets connectés (ex. : batteries, étiquettes RFID).

6.Présenter les enjeux liés à l'utilisation de l'IA par FAS

Programme : 3.3 Comprendre l'apport des technologies émergentes au service de la performance
Compétence : Comprendre les enjeux de l'intelligence artificielle (IA) sur le système d'information

L'IA peut :

- améliorer la performance opérationnelle de FAS en anticipant les retards, en optimisant les chargements et en détectant plus rapidement les anomalies ;
- •améliorer la satisfaction client grâce à un meilleur suivi des bagages et à des réponses plus rapides en cas d'incident ;
- contribuer à réduire certains coûts liés aux retards, pertes ou indemnisations ;

… mais elle peut aussi :

- engendrer des coûts financiers : l'IA nécessite des investissements importants en infrastructures, en données et en maintenance ;
- manquer de fiabilité : des erreurs de détection ou des décisions automatisées incorrectes peuvent perturber les opérations et dégrader la qualité de service ;
- exposer davantage à des risques de cybersécurité ;
- être contradictoire avec la protection des données personnelles ;
- entraîner une dépendance technologique vis-à-vis des fournisseurs de solutions d'IA ;
- pénaliser la durabilité du SI ;
- etc.

7.Présenter les obligations qui incomberont à FAS en mettant en place les différentes IA envisagées au regard de l'IA Act

Programme : 4.1 Respecter la réglementation sur l'utilisation des données et des outils numériques
Compétence : Vérifier la mise en œuvre des principaux textes réglementaires

1. L'IA générative (Assistant bagages clients)
   - Le niveau de risque : Les chatbots qui interagissent directement avec le grand public entrent dans la catégorie des risques limités.
   - Les obligations pour la compagnie : * Transparence obligatoire : Le Système d'Information (SI) doit afficher une mention claire et non ambiguë informant le passager qu'il discute avec une IA.
     - Détection du contenu : Si l'assistant génère des emails ou des récapitulatifs de réclamation, le SI doit y intégrer un marqueur ou un filigrane numérique indiquant l'origine artificielle du texte.

2. L'IA de reconnaissance (Vision par ordinateur sur les étiquettes et l'état)
   - Le niveau de risque : Scanner des codes-barres, analyser la texture d'une valise pour y repérer une déchirure ou détecter un tag mal imprimé relève d'une optimisation industrielle purement matérielle. Cela n'impacte pas les droits fondamentaux des personnes.
   - Les obligations pour la compagnie : * Aucune obligation réglementaire spécifique sous l'IA Act.
     - La compagnie doit simplement veiller au respect du droit commun (sécurité informatique standard) et s'assurer, si une caméra filme accidentellement des passagers en arrière-plan sur les tapis, que les règles du RGPD (floutage, protection des données personnelles) soient bien appliquées par le SI.

3. L'IA prédictive (Anticipation des congestions et retards du BHS)

- Le niveau de risque : Analyser l'historique des flux pour prédire que le Baggage Handling System (BHS) va saturer sur le tapis n°4 dans 2 heures relève de la gestion de flux physiques (recherche opérationnelle).
- Les obligations pour la compagnie : * Aucune obligation légale. La compagnie est encouragée à suivre des codes de conduite volontaires (bonnes pratiques environnementales ou de performance), mais le SI de maintenance prédictive peut tourner en circuit fermé sans contrainte réglementaire européenne.

4. L'IA prescriptive (Optimisation automatique des chargements et réaffectations)

- Le niveau de risque : Si les solutions de réaffectation ou d'optimisation dictées par l'IA ont un impact direct sur la sécurité des infrastructures critiques de transport (par exemple, si l'IA calcule la répartition des masses dans l'avion et que sa décision peut compromettre l'équilibrage de l'appareil en vol), elle bascule instantanément dans la catégorie Risque Élevé.
- Les obligations pour la compagnie : Supervision humaine obligatoire (Le plan de chargement prescrit par l'IA doit être obligatoirement validé par un humain qui a le pouvoir technique de rejeter la proposition de la machine). Le SI doit enregistrer et stocker l'historique complet des calculs et des décisions de l'IA pour permettre un audit en cas d'incident de vol.

Mission n°2 : interrogations quant aux impacts environnementaux du projet

8.Proposer des pratiques minimisant les impacts environnementaux dans le cas de la mise en place de l'IoT et de l'IA chez FAS.

Programme : 3.3 Comprendre l'apport des technologies émergentes au service de la performance
Compétence : : Identifier les conséquences de l'utilisation de l'internet des objets (IoT)

FAS peut notamment :

- limiter les impacts environnementaux en choisissant des capteurs basse consommation et des équipements réutilisables ou recyclables ;
- éviter la collecte excessive de données et supprimer automatiquement les données devenues inutiles ;
- évaluer régulièrement l'utilité réelle des données collectées au regard de leur coût environnemental.

- optimiser les traitements réalisés par l'IA afin de limiter la consommation de ressources informatiques ;
- privilégier des datacenters sobres en énergie et des prestataires engagés dans une démarche RSE ;
- etc.

9.Mettre en évidence les conséquences liées à cette traçabilité accrue au niveau du SI, puis proposer quelques bonnes pratiques à adopter afin de s'assurer de la durabilité des nouvelles solutions déployées.

Programme : 4.3 Découvrir la durabilité
Compétence : Identifier les impacts environnementaux du système d'information et Proposer des pratiques minimisant les impacts environnementaux du système d'information

La mise en place des étiquettes intelligentes pour améliorer la traçabilité des bagages peut entraîner une augmentation :

- des volumes de données traitées ;
- du nombre d'équipements électroniques utilisés ;
- de la consommation énergétique du système d'information de FAS.

Afin de garantir la durabilité des solutions déployées, plusieurs bonnes pratiques peuvent être adoptées. La compagnie peut notamment :

- limiter la collecte des données au strict nécessaire ;
- définir des durées de conservation adaptées afin de réduire les besoins de stockage ;
- privilégier des équipements à faible consommation énergétique ;
- favoriser l'utilisation de balises réutilisables plutôt que d'étiquettes électroniques jetables ;
- limiter les traitements inutiles et les consommations de ressources numériques en mutualisant des infrastructures informatiques et en optimisant des échanges de données ;
- intégrer des critères de durabilité dans le choix de ses prestataires ;
- sensibiliser les équipes aux enjeux de sobriété numérique afin de réduire l'impact environnemental global du SI ;
- etc.

ANNEXE B – Tableau d'analyse des résultats (à compléter et à rendre avec la copie)

Feuille « SuiviVol »

Cellules	Formules de calcul (Les formules proposées devront gérer l'absence de données saisies et les éventuelles erreurs de saisie. Elles devront aussi être recopiées vers le bas le cas échéant.)
D5	Sans menu déroulant : =SI(ESTVIDE($D$3);""; SIERREUR(RECHERCHEV($D$3;Fichier_Vol;5;0);"le vol saisi en D3 n'existe pas")) Avec menu déroulant : = SI(ESTVIDE($D$3);"";RECHERCHEV($D$3;Fichier_Vol;5;0)) Ou Accepter la plage fixe : =RECHERCHEV($D$3;Vols!$A$5:$G$640;5;0)
D6	=SI(ESTVIDE($D$3);"";RECHERCHEV(RECHERCHEV($D$3;Fichier_Vol;3;0);Aéroports!$A$5:$D$71;3;0))
E9	=(NB.SI(Bagages!A2:A8495;SuiviVol!D3)-NB.SI.ENS(Bagages!A2:A8495;SuiviVol!D3;Bagages!E2:E8495;">0"))
E10	=NB.SI.ENS(Bagages!$A$2:$A$8495;SuiviVol!$D$3;Bagages!$F$2:$F$8495;">0")
F10	=SOMME.SI.ENS(Bagages!$D$2:$D$8495;Bagages!$A$2:$A$8495;SuiviVol!$D$3;Bagages!$F$2:$F$8495;">0")
F13	=F9+F12

D14	=SOMME.SI(Bagages!A2:A8495;D3;Bagages!E2:E8495)+SOMME.SI(Bagages!A2:A8495;D3;Bagages!F2:F8495)
D19	=SI(ESTVIDE($D$3);"";RECHERCHEV(D3;Fichier_Vol;7;0))
D20	=SI(ESTVIDE($D$3);"";E13/D19) Ou =SI(D19=0;"";E13/D19)

COMPLÉMENTS AU SUJET ZÉRO

DOSSIER 5 – GESTION DES RÉCLAMATIONS

Mission : mise en place d'un workflow "gestion des réclamations"

1.Indiquer les éléments permettant d'assurer l'efficacité du processus proposé

Programme : 3.2 Comprendre la contribution des progiciels à la performance des processus
Compétence : Interpréter un flux de travail (workflow)

Des délais sont imposés pour la réalisation du processus avec la mise en place de timers. Ainsi, le Service Escale dispose de 72h pour lancer la procédure de localisation. De plus, la recherche de bagage doit être terminée dans un délai de 21 jours sans quoi le bagage est déclaré perdu. Tous ces éléments concourent au respect des délais fixés par la compagnie ou par la loi.

2.Identifier les acteurs qui doivent valider différentes phases du processus.

Programme : 3.2 Comprendre la contribution des progiciels à la performance des processus
Compétence : Interpréter un flux de travail (workflow)

Une première validation est effectuée par le service relation client qui peut accepter ou non une demande de réclamation. Ensuite, le service escale doit confirmer ou non les dégâts en cas de bagage endommagé.

3.Dire si la traçabilité peut être assurée grâce à ce schéma.

Programme : 3.2 Comprendre la contribution des progiciels à la performance des processus
Compétence : Vérifier et exploiter la trace des opérations réalisées

Oui, la traçabilité est assurée car nous pouvons savoir à quelle étape du processus nous nous situons en fonction des tâches effectuées et validées par chacun des acteurs.

4.Indiquer les paramétrages à effectuer dans les progiciels pour pouvoir mettre en œuvre ce workflow.

Programme : 3.2 Comprendre la contribution des progiciels à la performance des processus
Compétence : Identifier les paramètres à vérifier, à modifier ou à mettre en œuvre dans les progiciels métiers

Il est d'abord nécessaire de définir trois profils différents : relation client, Service Escale et Service commercial. Chaque profil aura des droits différents. De plus, le progiciel devra permettre aux profils concernés de valider ou non les opérations dont ils assurent la responsabilité.

5.Indiquer les limites de ce workflow et proposer des améliorations possibles

Programme : 3.2 Comprendre la contribution des progiciels à la performance des processus
Compétence : Interpréter un flux de travail (workflow)

Cas non modélisés :

- Bagage retrouvé après indemnisation
- Litige ou contestation du refus

Amélioration possible :

- ajout d'un contrôle qualité

UE9 – COMPTABILITÉ

GUIDE PEDAGOGIQUE

1. Le référentiel

Conçue dans le cadre d'une progressivité entre les diplômes du DCG et du DSCG, l'UE 9 Comptabilité constitue la première strate du parcours de formation et pose les fondations indispensables à la compréhension des mécanismes financiers et comptables.

Le programme de l'UE 9 – Comptabilité s'inscrit également dans une démarche d'adaptation de la formation aux mutations rapides que connaît l'environnement comptable, financier et technologique. Il vise à être en phase avec les évolutions professionnelles et technologiques en proposant une préparation adaptée aux métiers de demain.

Il reprend les principales missions exercées par le collaborateur comptable, afin de permettre à l'étudiant d'acquérir, dès les premiers niveaux de formation, les compétences fondamentales attendues dans la pratique professionnelle.

Il répond à l'exigence croissante de professionnalisation et à l'évolution des missions des acteurs comptables et financiers, marqués par la numérisation des processus, l'évolution des normes et l'émergence de nouveaux enjeux, notamment en matière de durabilité.

1.1. Un positionnement professionnalisant renforcé dès la première année

Dès la première année, le programme offre désormais une présentation structurée des métiers du chiffre et des fonctions financières (métiers de l'expertise comptable, du commissariat aux comptes, de la comptabilité publique, ainsi que des fonctions financières en entreprise - direction financière, contrôle de gestion, etc. -), renforçant ainsi leur attractivité.

Il permet notamment de mettre en exergue les évolutions de la profession d'expert-comptable et plus particulièrement l'expansion des missions de conseil et de durabilité.

Cette entrée en matière, positionnée avant le premier stage, vise à donner aux étudiants une vision claire des parcours et responsabilités qui caractérisent la filière.

1.2. Une montée en compétence orientée vers le contrôle et la qualité de l'information financière

L'évolution majeure du référentiel réside dans l'intégration transversale de la notion de contrôle.

Cette orientation répond à l'évolution du rôle du collaborateur comptable, et marque une transition nette entre un métier historiquement centré sur la production des écritures comptables et un rôle désormais davantage orienté vers l'analyse et l'assurance de la qualité des données.

Dans ce nouvel environnement où les outils numériques prennent en charge une part croissante des traitements comptables, les compétences attendues du collaborateur comptable évoluent ainsi vers des missions de fiabilisation, de sécurisation, de vérification, d'interprétation et d'analyse des données générées par des systèmes d'information désormais largement automatisés.

1.3. Une prise en compte affirmée des évolutions technologiques

Le programme réaffirme la nécessité d'assurer une cohérence renforcée avec les pratiques professionnelles contemporaines, où la maîtrise des environnements numériques par les futurs professionnels constitue une compétence indispensable.

Le programme de l'UE9 – Comptabilité vise ainsi à développer la compréhension des enjeux organisationnels, réglementaires et technologiques, et à renforcer les compétences nécessaires à la fiabilité et à la sécurisation de l'information comptable dans un contexte numérique.

Les aspects purement techniques restent cependant traités dans le cadre de l'UE8 - Système d'information de gestion.

La mobilisation d'outils informatiques de gestion au service de la gestion comptable et financière sera réalisée sous forme de projet dans le cadre des modules méthodologiques dans une logique pédagogique coordonnée avec les enseignements dédiés aux systèmes d'information.

1.4. Une répartition plus cohérente des contenus entre unités d'enseignement

Les nouveaux programmes introduisent un réajustement des frontières entre certaines unités d'enseignement afin de garantir une meilleure cohérence académique.

Ces ajustements contribuent à une structuration plus lisible et à une progressivité mieux adaptée aux attentes professionnelles.

À titre illustratif :

Partie 1 – Comprendre l'écosystème comptable : Présenter la comptabilité à travers son cadre normatif et juridique

- L'accent sera mis sur le rôle de la comptabilité, de sa communication et diffusion aux différentes parties prenantes de l'entité ;
- Pour une découverte progressive de la normalisation comptable tout au long du cursus et pour éviter les redondances avec l'UE 10 - Comptabilité approfondie du DCG et l'UE 4 - Comptabilité audit du DSCG, l'étude se limite aux normes applicables pour les comptes individuels. Elle englobe également les textes professionnels (doctrine, jurisprudence, recommandations, etc.) ;
- Les présentations détaillées de la comptabilité budgétaire de gestion ainsi que la gestion financière sont dorénavant abordées dans le cadre des UE 6 - Finance d'entreprise et UE 11- Contrôle de gestion ;
- La liste des principes comptables du recueil de normes comptables et des autres règles fondamentales (par exemple le coût historique ou l'indépendance des exercices qui ne figurent pas en tant que principes comptables dans le recueil de normes comptables mais constituent des règles fondamentales en comptabilité) est présentée dans le programme et doit être connue du candidat.

Partie 2 – Appréhender la méthode comptable : Présenter les mécanismes de la technique comptable

- Les comptes du PCG d'utilisation facultative ne sont pas exigés (sauf pour ce qui concerne les comptes de TVA) ;
- Les spécificités de l'épreuve relative à l'UE9 de comptabilité n'imposent pas l'usage des journaux auxiliaires : le cadre du journal unique a donc été maintenu.

Partie 3 – Analyser comptablement des opérations courantes : Présenter les règles de comptabilisation des principales opérations courantes

- Bien que les enregistrements soient désormais grandement automatisés, le professionnel comptable ne peut se permettre une moindre maîtrise de la technique comptable. Le candidat doit donc être capable de présenter les règles de comptabilisation, d'évaluer, de comptabiliser, de contrôler et d'analyser les enregistrement relatifs aux principales opérations courantes ;
- Le lettrage des dettes et créances avec leur règlement a été introduit dans le programme de l'UE9 – Comptabilité ;

- La limite de connaissances en matière de TVA vise à éviter les redondances avec l'UE 4 - Droit fiscal et l'UE 10 – Comptabilité approfondie. Ainsi les opérations relatives aux prestations de services réalisées avec l'étranger, les redevables et assujettis partiels et les régularisations de TVA (à savoir les régularisations relatives aux immobilisations en cas d'écart sur les coefficients de déduction) ne sont pas étudiés dans l'UE 9 - Comptabilité.
- En revanche, l'étude de la comptabilisation des prestations de services réalisées en France (y compris avec les problématiques liées à la date d'exigibilité de la TVA) continue à relever de l'UE9 – Comptabilité. Il en est de même des acomptes et des problématiques de TVA liées.
- Seul le régime réel normal de TVA est étudié.
- Il est à noter que, dans un souci de progressivité des compétences, les opérations d'inventaire relatives aux achats et ventes de biens à l'étranger ont été exclues du programme de l'UE 9 – Comptabilité pour être abordées dans le cadre de l'UE 10 - Comptabilité approfondie. Ainsi, seules les opérations en devises dont le règlement a lieu sur le même exercice comptable sont étudiées ;
- En raison de leur réalisation pratique relativement exceptionnelle les entrées dans le patrimoine des immobilisations par voie d'échange ou à titre gratuit ont été exclues du programme. Le même choix a été fait pour l'UE 10 de comptabilité approfondie ;
- En ce qui concerne la comptabilisation des opérations sur les titres, il convient de présenter préalablement les principales caractéristiques qui distinguent les actions des obligations ;
- Certaines spécificités liées à l'acquisition des titres (libération partielle des actions, acquisition d'obligations déjà émises) relèvent uniquement de l'UE 10 - Comptabilité approfondie ;
- Les mises au rebut ne font pas partie du programme de l'UE9 – Comptabilité.
- Les cessions d'obligations, au vu de leur difficulté, relèvent également de l'UE 10 - Comptabilité approfondie ;
- La comptabilisation des modes de financement est recentrée sur les fondamentaux pour faciliter un apprentissage progressif et éviter les doublons avec les UE 6 - Finance d'entreprise, l'UE 10 - Comptabilité approfondie du DCG et l'UE 2 - Finance du DSCG. Ainsi les techniques plus complexes comme les opérations sur le capital, les emprunts obligataires relèvent de l'UE 10 – Comptabilité approfondie. Il en est de même des subventions dont l'étude est repositionnée totalement en UE 10 (comptabilisation de l'octroi de la subvention, de son versement et de son éventuel report sur les exercices futurs sur le même niveau de formation). L'analyse des modes de financement

est désormais réservée à l'UE6 – Finance d'entreprise et à l'UE2 du DSCG – Finance ;

- Des éléments jugés secondaires sont retirés des programmes (par exemple la comptabilisation des lettres de change papier, des boni/mali sur emballages ou des taxes assises sur les salaires).

Partie 4 – Opérer les régularisations liées aux opérations d'inventaire : Présenter les règles de comptabilisation des principales opérations d'inventaire (écritures de régularisation, écritures de regroupement)

- Les limites de connaissances fixées facilitent le continuum entre l'UE 9 de comptabilité et l'UE 10 de Comptabilité approfondie ;
- La distinction entre provision, dette et charge à payer est à connaitre ;
- la ventilation des notions entre les UE9 - Comptabilité et UE10 – Comptabilité approfondie est clarifiée sur le traitement des opérations en devises. Ne sont étudiées en UE9 - Comptabilité que les opérations dont le règlement a lieu sur le même exercice que la facture. L'étude des dettes et créances en devise à l'inventaire relève de l'UE 10 - Comptabilité approfondie ;
- L'exclusion du solde des comptes de gestion soustractifs du programme relève du souci de privilégier les compétences essentielles à maîtriser.

Partie 5 – Établir les comptes annuels et cerner les enjeux de leur diffusion : Comprendre les enjeux de l'établissement et la diffusion des documents de synthèse

- La capacité d'analyse et de compréhension du candidat doit être privilégiée par rapport à l'accumulation de connaissances à ce stade de la formation : c'est la raison pour laquelle le détail des seuils et obligations sera fourni dans une base documentaire ;
- Les modèles des principaux tableaux de l'annexe doivent également être fournis dans la base documentaire ;
- Le collaborateur comptable devra être en mesure d'appréhender l'intérêt que représente la communication du résultat final de ses travaux aux clients de son employeur.

Partie 6 – Analyser les impacts de l'évolution technologique sur l'organisation comptable : Comprendre les effets des changements numériques

- La capacité d'analyse et de compréhension du candidat doit être privilégiée par rapport à l'accumulation de connaissances techniques ;

- La mobilisation de solutions informatiques de gestion se fera dans le cadre des modules méthodologiques en coordination avec les enseignements relatifs aux systèmes d'information.

2. Les références pédagogiques pour l'enseignant

Voici une liste de ressources pouvant être mobilisables en classe :

- ANC (Autorité des normes comptables) notamment pour consulter les dernières versions du PCG et du recueil des normes comptables : https://www.anc.gouv.fr/
- CNOEC (Conseil national de l'ordre des experts-comptables) pour accéder à des informations variées sur le métier d'expert-comptable et ses évolutions ainsi qu'à des textes professionnels : https://www.experts-comptables.fr/
- CNCC (Compagnie nationale des commissaires aux comptes) pour accéder à des informations variées sur le métier de commissaire aux comptes et ses évolutions ainsi qu'à des textes professionnels : https://www.cncc.fr/

D'autres ressources éditoriales spécialisées peuvent également être exploitées, par exemple :

- Le mémento comptable des éditions Francis Lefebvre : https://boutique.efl.fr/documentation.html
- La Revue Fiduciaire : https://revuefiduciaire.grouperf.com/
- La Revue Française de comptabilité : Revue Française de Comptabilité | Revue de référence de la profession comptable

3. Des propositions de démarche pédagogique en classe

La comptabilité a l'avantage d'être une discipline concrète qui s'ancre dans un environnement juridique et économique contemporain.

Elle est particulièrement appropriée pour mettre en place une pédagogie active dans laquelle l'apprenant participe à l'acquisition de compétences par l'action, la réflexion et la collaboration avec ses pairs et l'enseignant.

Son apprentissage s'appuie donc principalement sur la réalisation de situations professionnelles didactisées qui permettent progressivement de comprendre et de maîtriser la technique comptable qui constitue un « langage » à part entière.

Le CRCF (Centre de Ressources Comptabilité & Finance) permet d'accéder à des articles de veille comptable, à de nombreuses ressources pédagogiques et à tous les sujets et corrigés d'examen : https://www.crcf-edu.fr/

SUJET ZERO

UE 9 – COMPTABILITÉ

Durée de l'épreuve : 3 heures – Coefficient : 1

Document autorisé :
Liste des comptes du plan comptable général, à l'exclusion de toute autre information.

Matériel autorisé :
Aucun matériel n'est autorisé. En conséquence, tout usage d'une calculatrice est INTERDIT et constituerait une fraude.

Document remis au candidat : **le sujet comporte 11 pages numérotées de 1 / 11 à 11 / 11.**

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 4 dossiers indépendants

DOSSIER 1 – OPÉRATIONS COURANTES ET TVA
DOSSIER 2 – TRAVAUX MENSUELS RELATIFS AUX REGLEMENTS
DOSSIER 3 – OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT
DOSSIER 4 – OPÉRATIONS D'INVENTAIRE ET DE CLÔTURE DES COMPTES

BASE DOCUMENTAIRE
Document 1 – Opérations courantes de AS&P pour septembre 2025 non encore comptabilisées
Document 2 – Ecriture proposée par Sam VANDEBERG pour la liquidation de TVA d'octobre 2025
Document 3 – Rapprochement bancaire au 30 novembre 2025 issu du PGI
Document 4 – Facture n° ZE1233 du fournisseur ZELLER
Document 5 – Informations relatives au bâtiment industriel
Document 6 – Mail de M. BOUVET, directeur de l'agence bancaire FIDUCIO de Pau
Document 7 – Extrait du Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes
Document 8 – Information relatives au véhicule de tourisme

ANNEXES À RENDRE AVEC LA COPIE
Annexe A – Extrait du grand livre client novembre 2025

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner *explicitement* dans votre copie. Toutes les réponses devront être justifiées.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.

SUJET

Calculatrice non autorisée

La société anonyme AS&P (Alpha Safe&Pro) est spécialisée dans les systèmes de sécurité à destination des professionnels : elle propose à ses entreprises clientes toute une gamme de solutions pour les sites (entrepôts, usines, bureaux, boutiques, parking, etc.) en cas de vol, d'acte de malveillance, d'intrusion, d'inondation, de départ de feu, de vandalisme, etc.

Une part significative de son activité consiste ainsi en la commercialisation de biens (alarmes, caméras thermiques ou non, détecteurs, badges, coffres forts, interphones, système GPS, etc.) qu'elle achète auprès de nombreux fournisseurs et qu'elle revend sans transformation à ses clients.

Elle propose également des services comme de la télésurveillance ou de la mise à disposition de vigiles et d'agents de protection rapprochée (« gardes du corps »).

Son siège social est à Pau (département des Pyrénées-Atlantiques).

Vous avez été recruté(e) en tant que comptable dans l'entreprise AS&P, sous la responsabilité de sa directrice financière Madame LEFORT.

Vous supervisez Sam VANDEBERG, jeune stagiaire arrivé depuis quelques jours.

Madame LEFORT vous informe que :

- les écritures comptables d'AS&P sont enregistrées dans un journal unique ;
- la société utilise le progiciel de gestion intégrée (PGI) PBE ;
- l'exercice comptable coïncide avec l'année civile ;
- les activités d'AS&P, dans leur intégralité, sont soumises à la TVA au taux de 20% ;
- les numéros de TVA intracommunautaires sont systématiquement échangés entre AS&P et l'ensemble de ses clients et fournisseurs ;
- AS&P n'a exercé aucune option en matière de TVA dans le cadre de ses ventes de prestations de services.

DOSSIER 1 – OPÉRATIONS COURANTES ET TVA
Base documentaire : documents 1 et 2

Les travaux comptables dont vous avez la charge concernent la comptabilisation des opérations courantes de septembre 2025 ainsi que la TVA du mois d'octobre 2025.

Mission n°1 : Analyse et comptabilisation des opérations courantes du mois de septembre 2025
Au cours du mois d'octobre 2025, AS&P a réalisé, dans le cadre de son activité commerciale et de prestations de service, un certain nombre d'opérations. Certaines qui n'ont pas encore été comptabilisées sont listées dans le document 1.

1.1. Présenter les règles appliquées chez AS&P en matière d'exigibilité de la TVA sur les opérations de ventes de biens et de ventes de prestations de services en France.

1.2. Donner un avantage et un inconvénient du choix réalisé par AS&P de ne pas exercer d'option en matière de TVA.

1.3. Évaluer et comptabiliser les opérations figurant dans le document 1.
Maintien après la rénovation de questions portant sur les connaissances des candidats (Dossier 1 – Q 1.1, Dossier 4 - Q 4.4. par exemple) et sur leurs capacités d'analyse (Dossier 1 - Q 1.2., Dossier 3 – Q 3.4. par exemple).

La compétence relative à la comptabilisation des opérations courantes (Dossier Q 1.3.) reste également centrale.

Mission n°2 : Déclaration de TVA d'octobre 2025

Vous avez confié l'enregistrement de la liquidation de TVA du mois d'octobre 2025 à Sam VANDEBERG, le stagiaire que vous supervisez.

Vous êtes vigilent(e) et vous souhaitez vous assurer que cette mission est correctement réalisée car Sam VANDEBERG vous a confié qu'il ne maitrise pas parfaitement le mécanisme de la TVA.

Sam VANDEBERG vous propose dans le document 2 une écriture de liquidation pour la TVA pour le mois d'octobre 2025.

Vous avez déjà vérifié que tous les montants de la balance avant écriture de liquidation sont exacts mais vous doutez toutefois de l'écriture elle-même et donc du montant de la TVA à décaisser.

1.4. Après avoir identifié et justifié l'(es) erreur(s) commise(s) lors de la comptabilisation de l'écriture de liquidation de la TVA d'octobre 2025, calculer le montant exact de la TVA à décaisser et proposer l'écriture de liquidation qui aurait été correcte.

1.5. Calculer le montant des créances des clients de prestations de service restant à percevoir au 31 octobre 2025.

La notion de contrôle, renforcée dans le nouveau programme, est ici testée (Q 1.4.).

DOSSIER 2 – TRAVAUX MENSUELS RELATIFS AUX REGLEMENTS
Base documentaire : document 3 et annexe A

Une partie des travaux comptables confiés par Madame Lefort concerne le suivi des règlements réalisés ou reçus par AS&P. Vous avez notamment la charge de rapprochement bancaire et du lettrage des comptes.

Mission n°1 : État de rapprochement au 30 novembre 2025

AS&P établit de manière hebdomadaire un rapprochement bancaire. Pour l'établir, AS&P utilise le PGI (Progiciel de Gestion Intégré) PBE qui permet d'importer automatiquement de la banque FIDUCIO les informations sur les flux monétaires et automatise le rapprochement bancaire.

Vous trouverez dans le document 3 l'état de rapprochement bancaire issu du PGI PBE.

2.1. Justifier l'intérêt du rapprochement bancaire.

2.2. Comptabiliser l'(es) écriture(s) nécessaire(s) pour donner suite au rapprochement bancaire du 30 novembre 2025 issu du PGI PBE.

Le candidat doit être en mesure d'exploiter une information produite par le système d'information comptable (Q 2.2.).

Mission n°2 : Lettrage des créances clients avec leur règlement

Afin de gérer au mieux la trésorerie de AS&P, Madame LEFORT souhaite procéder à la relance des clients et notamment la « Centrale d'achat des supermarché GAILLEM ». Le lettrage des créances des clients avec leur règlement, indispensable à cette relance, n'est cependant pas encore automatisé dans PBE.

2.3. Lettrer le compte du client « Centrale d'achats des supermarchés GAILLEM » fourni en annexe A à rendre avec la copie.

2.4. Justifier le solde du compte de ce client

La mission 2 reprend le nouveau point du programme qu'est le lettrage des comptes.

DOSSIER 3 – OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT
Base documentaire : documents 4, 5, 6 et 7

Durant cette année, AS&P a éprouvé des difficultés dans l'approvisionnement des portiques de sécurité. AS&P déplore de la part de son fournisseur habituel coréen un manque de flexibilité, des retards de livraison, des ruptures de stock, etc. Ces difficultés ont nui à l'image d'AS&P auprès de ses clients qui n'ont pu être équipés de tous les matériels de sécurité dont ils avaient besoin.

AS&P a donc décidé de relocaliser en France sa production de portiques de sécurité, ce qui a nécessité de coûteux investissements qu'il a fallu financer. Madame LEFORT vous demande de traiter les opérations liées à ces investissements et à leurs financements.

Mission n°1 : Relocalisation d'activité

AS&P a décidé de relocaliser en France sa production de portiques de sécurité près de son siège social. Elle a pour cela acquis un bâtiment dans la zone industrielle de la ville de Pau. Elle a également investi dans un matériel industriel ultra-performant (un centre d'usinage à broche verticale). Vous trouverez dans les documents 4 et 5 les informations relatives à ces acquisitions.

3.1. Qualifier et évaluer la valeur d'entrée du matériel industriel dans le patrimoine de AS&P.

3.2. Comptabiliser la facture N° ZE1233 du fournisseur ZELLER.

3.3. Évaluer la valeur d'entrée du bâtiment industriel dans le patrimoine de AS&P.

3.4. Indiquer l'impact sur le compte de résultat et sur le bilan au 31 décembre 2025 dans le cas où AS&P n'aurait pas utilisé la méthode de référence relative aux honoraires, droits de mutation et frais d'actes (il n'est pas demandé de calcul).

Le candidat doit pouvoir exposer un raisonnement comptable (avec ou sans calcul).

Mission n°2 : Financement de l'opération et mise à disposition des documents de synthèse

Pour pouvoir procéder aux investissements nécessaires à la relocalisation en France de l'activité de portiques de sécurité, AS&P souhaite recourir à un emprunt bancaire auprès de la banque FIDUCIO.

Le directeur de l'agence bancaire FIDUCIO, monsieur BOUVET, propose de recourir à la technique de la signature électronique pour finaliser le contrat

accordant à AS&P l'emprunt. Toutefois, avant de signer ce document, monsieur BOUVET demande que lui soient communiqués les documents de synthèse de l'entreprise. Il souhaite savoir si ceux-ci ont été examinés par un commissaire aux comptes, ce qui n'est pas le cas pour l'exercice 2025. Ce sera en revanche obligatoire dès 2026, compte tenu de la forte croissance de l'activité de AS&P.

Vous trouverez dans les documents 6 et 7 le mail de monsieur BOUVET ainsi qu'un extrait du code de déontologie des commissaires aux comptes.

3.5. Citer 2 autres partenaires de AS&P (autre que le directeur de l'agence bancaire) qui pourraient également être intéressés par ses documents de synthèse en précisant leurs besoins d'informations en matière comptable.

3.6. Présenter la principale mission du commissaire aux comptes.

3.7. Justifier si Alex ALLOU, titulaire du diplôme d'expertise comptable et conjoint du principal actionnaire de AS&P pourra être nommé commissaire aux comptes de AS&P.

3.8. Détailler les principales caractéristiques et présenter deux avantages de la signature électronique.

3.9. Comptabiliser la première échéance de l'emprunt du 30 septembre 2026.

La mission 2 (Q 3.6. et Q 3.7.) reprend la nouvelle compétence du programme (point 1.2.) relative à la connaissance de la profession comptable, des métiers du chiffre et des fonctions financières.

DOSSIER 4 – OPÉRATIONS D'INVENTAIRE ET DE CLÔTURE DES COMPTES
Base documentaire : documents 8 et 9

Madame LEFORT vous demande de l'assister pour les travaux d'inventaire au 31 décembre 2025.

Mission n°1 : Véhicule de tourisme

AS&P a acquis un véhicule de tourisme pour les besoins d'un de ses salariés.

Les informations concernant ce bien vous sont communiquées dans le document 8.

4.1. Justifier le montant de la dotation aux amortissements du véhicule de tourisme pour l'exercice 2025.

4.2. Calculer la valeur nette comptable du véhicule de tourisme au 31 décembre 2025.

4.3. Comptabiliser la dotation aux amortissements de ce véhicule de tourisme pour l'exercice 2025.

Le candidat doit être en mesure d'exploiter et/ou valider une information produite par le système d'information comptable (Q 4.1.).

Mission n°2 : Autres opérations d'inventaire et clôture des comptes

Madame LEFORT vous remet le document 9 relatant les opérations qui sont en suspens et qui restent à traiter.

4.4. Citer, expliciter et appliquer à la société AS&P le principe comptable ou autre règle fondamentale à respecter dans le traitement de l'opération 1.

4.5. Évaluer et comptabiliser toutes les écritures nécessaires à l'inventaire 2025 concernant les opérations du document 9 (toute absence d'écriture devra être justifiée).

Q 4.4. : Le programme détaille précisément les principes comptables du recueil de normes comptables (image fidèle, régularité et sincérité, comparabilité et continuité d'activité, prudence, permanence des méthodes) et les autres règles fondamentales (indépendance des exercices, coût historique, intangibilité du bilan d'ouverture, non-compensation, importance relative) que le candidat doit être capable de citer et d'expliciter.

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 – Opérations courantes de AS&P pour septembre 2025 non encore comptabilisées

Le 1er septembre : réception de la facture n° 475A à régler fin novembre adressée par le fournisseur allemand GLANZ pour l'achat de 40 coffres forts destinés à la revente pour un montant brut total de 28 000 € HT ; un rabais de 3 000 € HT est porté sur la facture en raison d'un important retard de livraison (produit en rupture de stock lors de la commande).

Le 5 septembre : envoi au client GUERMI de la facture n° 1528 relative à la vente de 10 caméras thermiques au prix unitaire brut HT de 1 000 € ;

Un escompte de 5% sera accordé en cas de paiement sous 8 jours ; à ce jour l'escompte n'est pas calculé et ne figure pas sur la facture.

Le 7 septembre : envoi de la facture n° 1545 au client CIN'ENERGIE pour une prestation de services de protection rapprochée (mise à disposition de gardes du corps) lors d'un festival de cinéma pour un montant de 4 000 € HT.

Le 8 septembre : avis de crédit n° 758 de la banque relatif au règlement de la facture n°1528 du 5 septembre par le client GUERMI. Ce client a déduit de lui-même l'escompte accordé pour paiement en moins de 8 jours ; l'avoir correspondant n°101 est établi ce jour.

Le 10 septembre : envoi au client MARK+ de la facture n° 1610 relative à 50 alarmes incendies vendues au prix unitaire brut HT de 200 € avec une remise de 5%.

Le 15 septembre : avis de débit n° 645 pour un virement d'un acompte sur salaire au salarié HELLER de 600 €.

Le 18 septembre : avis de crédit n° 760 relatif au règlement par virement par le client CIN'ENERGIE de la facture n° 1545 du 7 septembre.

Le 19 septembre : le client MARK+ vous retourne 5 alarmes (sur les 50 qu'il a achetées à AS&P le 10 septembre) qui sont défectueuses ; l'avoir correspondant n°102 est établi ce jour.

Le 20 septembre : envoi d'un bon de commande au fournisseur NEOBADGES portant sur 1 000 badges d'accès d'un montant brut total HT de 3 000 € avec une remise de 2%.

Le 25 septembre : réception d'un avis de crédit n° 765 relatif à la remise à l'escompte d'une LCR magnétique d'un montant nominal de 3 600 € et dont l'échéance est le 15 décembre 2025 ; le montant net crédité tient compte de 30 € d'intérêts et d'une commission bancaire (soumise à TVA) de 10 € HT prélevés par la banque.

Document 2 – Ecriture proposée par Sam VANDEBERG pour la liquidation de TVA d'octobre 2025

La liquidation de la TVA du mois de septembre 2025 avait mis en évidence un crédit de TVA d'un montant de 5 000 €.

AS&P ne doit plus rien à ses fournisseurs de prestations de service fin octobre.

Rappel :

- tous les montants de la balance avant écriture de liquidation sont corrects.

- Le doute porte sur l'écriture elle-même et donc sur le montant de la TVA à décaisser.

L'écriture proposée par SAM VANDEBERG et qui doit être contrôlée est la suivante :

N° compte	31/10/2025	Débit	Crédit
44571	TVA collectée	80 000	
44562	TVA déductible sur immobilisations	26 000	
44567	Crédit de TVA	5 000	
44574	TVA collectée en attente sur encaissement	4 000	
44566	TVA déductible sur autres biens et services		30 000
44551	TVA à décaisser		85 000
	Liquidation TVA octobre 2025		

Document 3 – Rapprochement bancaire au 30 novembre 2025 issu du PGI

Compte 512 – Banque chez AS&P			Relevé bancaire FIDUCIO pour AS&P		
	Débit	Crédit		Débit	Crédit
Solde avant rapprochement	14 592,50		Solde avant rapprochement		15 442,50
27/11 - Encaissement des coupons sur les obligations MALAKA (YMF)	850,00		Chèque n°1247 du 28/11 à CAUCHY - Loyer agence Lille	1 200,00	
29/11 – Prélèvement n°325-A Facture télécommunications : forfaits abonnement téléphoniques		6 000,00	Chèque n°1285 du 28/11 à GIRAULT - Impression catalogues	4 800,00	
Solde après rapprochement	9 442,50		Solde après rapprochement		9 442,50

Document 4 – Facture n° ZE1233 du fournisseur ZELLER

La facture n° ZE1233 adressée le 1er octobre 2025 par le fournisseur ZELLER pour l'achat d'un matériel industriel « Centre d'usinage à broche verticale » comporte les informations suivantes :

- Prix d'achat HT du matériel ..... 40 000 €
- Escompte de règlement ..... - 1 000 €
- Frais de montage et d'installation.....2 000 €
- Produit pour entretien ultérieur (huile) ..... 5 000 €
- Total HT ..... 46 000 €
- TVA à 20% ..... 9 200 €
- Total TTC..... 55 200 €

Document 5 – Informations relatives au bâtiment industriel

- **Eléments présents dans l'acte d'achat**

Le prix d'achat du bâtiment industriel est de 200 000 € HT.

Les droits de mutation, honoraires du notaire et les frais d'actes liés à l'acquisition de ce bâtiment s'élèvent à 17 000 € HT.

- **Extrait de l'annexe de AS&P – Règles et méthodes comptables**

AS&P a choisi d'utiliser la méthode de référence pour la comptabilisation des droits de mutation, honoraires, commissions ou frais d'actes.

- **Extrait de l'article 213-8 du PCG (Plan comptable général) relatif au cout d'acquisition d'une immobilisation corporelle**

(...) Dans les comptes individuels, les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes, liés à l'acquisition, peuvent sur option, être rattachés au coût d'acquisition de l'immobilisation ou comptabilisés en charges.

Leur rattachement au coût d'acquisition de l'immobilisation constitue la méthode de référence. (…)

Document 6 – Mail de M. BOUVET, directeur de l'agence bancaire FIDUCIO de Pau

De : augustin.bouvet@fiducio.com
A : lefort@as&p.com
Objet : Votre demande de prêt

Madame LEFORT,
Pour donner suite à votre demande concernant le financement à hauteur de 40 000 € d'un matériel industriel « centre d'usinage à broche verticale », je vous prie de trouver ci-dessous une synthèse de notre proposition :

⊙ Montant du prêt : 40 000 €
⊙ Taux d'intérêt annuel : 5%
⊙ Durée : 4 ans
⊙ Date de début du prêt : 1/10/2025
⊙ Remboursement : par amortissement constant,
⊙ Annuités : payables à terme échu le 30 septembre de chaque année

Par ailleurs, comme nous l'avions évoqué lors de notre précédent rendez-vous, auriez-vous l'amabilité de me faire parvenir au plus vite les derniers documents de synthèse (comptes annuels) disponibles de votre entreprise ?
Pouvez-vous, s'il vous plait, m'indiquer si ceux-ci ont été examinés par un commissaire aux comptes ?

Par avance je vous remercie.
A réception des documents, je vous propose pour finaliser la signature du prêt, à votre convenance :
- soit de venir signer l'offre de prêt directement en agence ;
- soit de procéder par signature électronique.

Très cordialement,

Augustin BOUVET, Directeur de l'agence FIDUCIO de Pau

Document 7 – Extrait du Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes

Article 1er
Le présent code définit la déontologie à laquelle est soumis le commissaire aux comptes dans l'exercice de son activité professionnelle, quelle que soit la nature des missions ou des prestations qu'il fournit. Ses dispositions s'imposent à tout commissaire aux comptes, quel que soit son mode d'exercice.

(...) Article 5 – Indépendance et prévention des conflits d'intérêts
I. – Le commissaire aux comptes doit être indépendant de la personne ou de l'entité à laquelle il fournit une mission ou une prestation. Il doit également éviter de se placer dans une situation qui pourrait être perçue comme de nature à compromettre l'exercice impartial de sa mission ou de sa prestation. Ces exigences s'appliquent pendant toute la durée de la mission ou de la prestation, tant à l'occasion qu'en dehors de leur exercice. Toute personne qui serait en mesure d'influer directement ou indirectement sur le résultat de la mission ou de la prestation est soumise aux exigences d'indépendance mentionnées au présent article.

Document 8 – Information relatives au véhicule de tourisme

Acquisition le 1er juillet 2025 d'un véhicule de tourisme neuf :

- Prix d'achat HT ..... 20 000 €
- TVA à 20% .....4 000 €
- Total TTC..... 24 000 €

Au moment de l'acquisition du véhicule, AS&P envisage d'utiliser le véhicule jusqu'à ce qu'il ait 150 000 kilomètres, ce qui correspond environ à 4 ans d'utilisation.

La société prévoit ensuite, à la fin de son utilisation prévue, de le revendre sur le marché de l'occasion au prix estimé et jugé fiable de 2 000 € (produit de la cession du véhicule).

Pour le calcul de l'amortissement, AS&P estime qu'il y a une très forte corrélation entre les kilomètres parcourus et le chiffre d'affaires (avantage économique) que le véhicule permettra de dégager car il va être utilisé dans la fourniture de nombreuses prestations de service.

AS&P prévoit que le kilométrage du véhicule sera de 15 000 kilomètres à la fin de l'année 2025.

Le module de gestion des immobilisations du PGI PBE utilisé par AS&P indique que la dotation aux amortissement pour ce véhicule de tourisme est de 2 200 € pour l'exercice 2025.

Document 9 – Opérations à analyser à l'inventaire de l'exercice 2025

Opération 1. Ventes RAMSANI : Le 31 décembre 2025, AS&P a livré des marchandises à son client RAMSANI pour un montant total de 2 000 € HT mais le service comptable n'a pas eu le temps d'établir la facture correspondante.

Opération 2. Litige CROUSELIE : L'entreprise AS&P a intenté en novembre 2025 une action en concurrence déloyale contre un concurrent indélicat (l'entreprise CROUSELIE).
AS&P demande une indemnisation pour préjudice commercial : elle réclame ainsi 5 000 € à l'entreprise CROUSELIE.
Le tribunal rendra sa décision en 2026 mais l'avocat de AS&P estime que cette dernière a de grandes chances d'obtenir les 5 000 € demandés.

Opération 3. Prime d'assurance PREVASSURA : AS&P a conclu le 1er décembre 2025 un nouveau contrat d'assurance multirisques avec la compagnie PREVASSURA qui couvre la période du 1er décembre 2025 au 1er décembre 2026 avec une prime annuelle payable d'avance.
Le 1er décembre 2025, la prime annuelle d'assurance de 1 200 € non soumise à TVA a été comptabilisée.

ANNEXE A (dossier 2) – Extrait du grand livre client novembre 2025

À rendre avec la copie

411 Client « Centrale d'achats des supermarchés GAILLEM »					
Date	Libellé	Lettrage	Débit	Crédit	Solde
01/11	Solde à nouveau				-
03/11	Facture 1722		353,00		353,00
05/11	Facture 1754		161,00		514,00
06/11	Facture 1763		1 250,00		1 764,00
07/11	Chèque n° 659508			514,00	1 250,00
08/11	Facture 1789		738,00		1 988,00
09/11	Facture 1808		812,50		2 800,50
13/11	Règlement partiel Chèque n° 659519			500,00	2 300,50
14/11	Fact AZE1014		200,00		2 500,50
18/11	Fact AZE1015		432,00		2 932,50
20/11	Avoir A28 retour facture 1763			350,00	2 582,50
24/11	Chèque n° 659522			900,00	1 682,50
28/11	Chèque n° 659523 pour solde			312,50	1 370,00
29/11	Chèque n° 659528			200,00	1 170,00
30/11	Avoir A30 - Ristourne novembre			110,00	1 060,00

ELEMENTS DE CORRIGE

DOSSIER 1 – OPÉRATIONS COURANTES ET TVA

Mission 1

1.1. Présenter les règles appliquées chez AS&P en matière d'exigibilité de la TVA sur les opérations de ventes de biens et de ventes de prestations de services en France

Compétences évaluées
3.1 Traduire en comptabilité les opérations courantes réalisées avec les tiers
- Expliquer le mécanisme de la TVA.

La TVA sur les ventes de biens est exigible au moment de la livraison (en pratique à la facturation).

La TVA sur les prestations de services est exigible à l'encaissement puisque la société n'a pas opté pour les débits.

1.2. Donner un avantage et un inconvénient du choix réalisé par AS&P de ne pas exercer d'option en matière de TVA.

Compétences évaluées
3.1 Traduire en comptabilité les opérations courantes réalisées avec les tiers
- Expliquer le mécanisme de la TVA.

AS&P n'a pas exercé d'option : elle est donc dans le régime de droit commun de TVA sur les encaissements :

- Avantage : ce régime évite de reverser la TVA collectée à l'État tant que les clients n'ont pas réglé la prestation, ce qui est favorable pour la trésorerie ;
- Inconvénient : il y a une complexité de gestion car AS&P doit respecter 2 régimes de TVA différents puisqu'elle commercialise également des biens. L'option de la TVA sur les débits aurait permis une gestion comptable simplifiée (avec un régime unique de TVA pour l'ensemble des activités).

Accepter tout autre argument pertinent.

1.3. Évaluer et comptabiliser les opérations figurant dans le document 1

Compétences évaluées
3.1 Traduire en comptabilité les opérations courantes réalisées avec les tiers
- Évaluer et comptabiliser les transactions courantes dans les comptes individuels (ou contrôler leur enregistrement comptable). - Différencier les pièces justificatives comptables (factures…) des autres documents (devis, bons de commande, proforma…).
- Évaluer et comptabiliser les opérations relatives au personnel et aux organismes sociaux.

N° Comptes	01/09/2025	Débit	Crédit
607	Achats de marchandises (28 000 – 3 000)	25 000	
44566	TVA déductible sur ABS (25 000 x 20%)	5 000	
401	Fournisseur		25 000
4452	TVA due intracommunautaire		5 000
	Facture n° 475A, fournisseur GLANZ		

N° Comptes	05/09/2025	Débit	Crédit
411	Clients	12 000	
707	Ventes de marchandises (10 x 1 000)		10 000
44571	TVA collectée		2 000
	Facture n° 1528, client GUERMI		
N° Comptes	07/09/2025	Débit	Crédit
411	Clients	4 800	
706	Prestations de services		4 000
4458 (1)	TVA à régulariser		800
	Facture n° 1545, client CIN'ENERGIE		
N° Comptes	08/09/2025 (2)	Débit	Crédit
512	Banque (12 000 – 12 000 x 5%)	11 400	
411	Client		11 400
	Avis de crédit n° 758, client GUERMI		
N° Comptes	08/09/2025 (2)	Débit	Crédit
665	Escomptes accordés (10 000 x 5%)	500	
44571	TVA collectée	100	
411	Clients		600
	Avoir n° 101 client GUERMI		

N° Comptes	10/09/2025	Débit	Crédit
411	Client	11 400	
707	Ventes de marchandises (10 000 x 0,95)		9 500
44571	TVA collectée (9 500 x 20%)		1 900
	Facture n° 1610, client MARK +		
N° Comptes	**15/09/2025**	**Débit**	**Crédit**
425	Personnel, avances et acomptes	600	
512	Banque		600
	Avis de débit n° 545, Acompte salarié HELLER		
N° Comptes	**18/09/2025 (3)**	**Débit**	**Crédit**
512	Banque	4 800	
4458 (1)	TVA à régulariser	800	
411	Clients		4 800
44571	TVA collectée		800
	Avis de crédit n° 760, client CINENERGIE		
N° Comptes	**19/09/2025**	**Débit**	**Crédit**
707	Ventes de marchandises (1 000 x 0,95)	950	
44571	TVA collectée	190	
411	Client		1 140
	Avoir n°102, Retour 5 alarmes, client MARK +		
N° Comptes	**20/09/2025**	**Débit**	**Crédit**
	Ne se comptabilise pas		
	Bon de commande NEOBADGES		
N° Comptes	**25/09/2025**	**Débit**	**Crédit**
512	Banque	3 558	
627	Services bancaires	10	
44566	TVA déductible sur ABS	2	
661	Charges d'intérêts	30	
519	Concours bancaires courants		3 600
	Avis de crédit n° 765 escompte LCR		

(1) Accepter tout compte en attente (ou à régulariser) utilisé de manière cohérente dans les 2 écritures.
(2) Accepter que le candidat ait comptabilisé le règlement et l'avoir en 1 seule écriture.
(3) Accepter que le candidat ait comptabilisé l'opération en 2 écritures.

Mission 2

1.4. Après avoir identifié et justifié l'(es) erreur(s) commise(s) lors de la comptabilisation de l'écriture de liquidation de la TVA d'octobre 2025, calculer le montant exact de la TVA à décaisser et proposer l'écriture de liquidation qui aurait été correcte.

Compétences évaluées
3.1 Traduire en comptabilité les opérations courantes réalisées avec les tiers
- Évaluer et comptabiliser le montant de la TVA due ou du crédit de TVA (ou contrôler l'enregistrement comptable). - Expliquer le mécanisme de la TVA.

3 erreurs ont été commises :

- La TVA déductible sur immobilisations est une créance sur l'état ; son montant doit être placé au crédit de l'écriture afin de solder le compte ;
- Le crédit de TVA doit également être placé au crédit afin de solder la créance sur l'Etat issue de la déclaration du mois précédent ;
- Le compte 44574 doit être exclu de l'écriture de liquidation car il s'agit d'un compte de TVA en attente.

Le montant exact de la TVA à décaisser est :

TVA collectée :	80 000 €
TVA déductible sur autres biens et services	- 30 000 €
TVA déductible sur immobilisations	- 26 000 €
Crédit de TVA	- 5 000 €
TVA à décaisser	= 19 000 €

N° compte	31/10/2025	Débit	Crédit
44571	TVA collectée	80 000	
44566	TVA déductible sur autres biens et services		30 000
44562	TVA déductible sur immobilisations		26 000
44567	Crédit de TVA		5 000
44551	TVA à décaisser		19 000
	Liquidation TVA octobre 2025		

1.5. Calculer le montant des créances des clients de prestations de service restant à percevoir au 31 octobre 2025.

Compétences évaluées
3.1 Traduire en comptabilité les opérations courantes réalisées avec les tiers
- Expliquer le mécanisme de la TVA.

AS&P est restée sur le régime de TVA sur les encaissements

La TVA collectée en attente fin octobre 2025 = 4 000 €.

Donc créances à percevoir = 4 000 / 0,2 (montant HT) + 4 000 (TVA) = 20 000 + 4000 = 24 000 €

Autres solutions :

- 4000 * 5 + 4 000
- 4 000 x 6

DOSSIER 2 – TRAVAUX MENSUELS RELATIFS AUX REGLEMENTS

Mission 1

2.1. Justifier l'intérêt du rapprochement bancaire.

Compétences évaluées
3.1. Traduire en comptabilité les opérations courantes réalisées avec les tiers
- Justifier l'intérêt du rapprochement bancaire, l'établir, contrôler sa cohérence puis comptabiliser les écritures nécessaires.

Le rapprochement bancaire permet d' :

- identifier d'éventuelles erreurs de comptabilisation ;
- identifier des opérations omises en comptabilité (frais prélevés, virements reçus...) ;
- identifier les décalages temporaires (chèques émis non débités).

De manière plus générale, il permet de connaître de façon précise la situation de compte bancaire et de réduire le risque de découvert bancaire.

Accepter toute réponse pertinente.

2.2. Comptabiliser l'(es) écriture(s) nécessaire(s) pour donner suite au rapprochement bancaire du 30 novembre 2025 issu du PGI PBE.

Compétences évaluées
3.1. Traduire en comptabilité les opérations courantes réalisées avec les tiers
- Justifier l'intérêt du rapprochement bancaire, l'établir, contrôler sa cohérence puis comptabiliser les écritures nécessaires.
3.2. Analyser les opérations d'investissement et de placement et les traduire en comptabilité
- Évaluer et comptabiliser l'entrée des immobilisations financières et des valeurs mobilières de placement dans le patrimoine de l'entité ainsi que les revenus associés (ou contrôler l'enregistrement comptable).

N° Comptes	30/11/2025	Débit	Crédit
512	Banque	850	
764	Revenus des VMP		850
	Encaissement coupon MALAKA		
N° Comptes	30/11/2025	Débit	Crédit
401 (1)	Fournisseurs	6 000	
512	Banque		6 000
	Prélèvement de la facture Energie		

Accepter une écriture unique.

(1) Accepter le compte 626 pour 5 000 € et le compte 44566 pour 1 000 € ou accepter le compte 626 pour 6 000 €

Mission n°2

2.3. Lettrer le compte du client « Centrale d'achats des supermarchés GAILLEM » fourni en annexe A à rendre avec la copie.

Compétences évaluées
3.1. Traduire en comptabilité les opérations courantes réalisées avec les tiers
- Citer les différentes modalités de règlement des dettes et créances, les comptabiliser (ou contrôler leur enregistrement comptable) et lettrer les opérations.

411 Client « Centrale d'achats des supermarchés GAILLEM »

Date	Libellé	Lettrage	Débit	Crédit	Solde
01/11	Solde à nouveau				-
03/11	Facture 1722	A	353,00		353,00
05/11	Facture 1754	A	161,00		514,00
06/11	Facture 1763	B	1 250,00		1 764,00
07/11	Chèque n° 656606	A		514,00	1 250,00
08/11	Facture 1769		738,00		1 988,00
09/11	Facture 1808	C	812,50		2 800,50
13/11	Règlement partiel Chèque n° 659519	C		500,00	2 300,50
14/11	Fact AZE1014	D	200,00		2 500,50
16/11	Fact AZE1015		432,00		2 932,50
20/11	Avoir A26 retour facture 1763	B		350,00	2 582,50
24/11	Chèque n° 658522	B		900,00	1 682,50
28/11	Chèque n° 658523 pour solde	C		312,50	1 370,00
29/11	Chèque n° 658528	D		200,00	1 170,00
30/11	Avoir A30 - Ristourne novembre			110,00	1 060,00

2.4. Justifier le solde du compte de ce client

Compétences évaluées
3.1. Traduire en comptabilité les opérations courantes réalisées avec les tiers
- Citer les différentes modalités de règlement des dettes et créances, les comptabiliser (ou contrôler leur enregistrement comptable) et lettrer les opérations.

Le solde de 1 060 € se justifie par 2 factures non réglées et un avoir.

Date	Libellé	Débit	Crédit	Solde
08/11	Facture 1769	738,00		738,00
16/11	Fact AZE1015	432,00		1 170,00
30/11	Avoir A30 - Ristourne novembre		110,00	1 060,00

Une réponse en tableau n'est pas exigée

DOSSIER 3 – OPERATIONS D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT

Mission 1

3.1. Qualifier et évaluer la valeur d'entrée du matériel industriel dans le patrimoine de AS&P

Compétences évaluées
3.2. Analyser les opérations d'investissement et de placement et les traduire en comptabilité
- Évaluer et comptabiliser l'entrée des immobilisations incorporelles et corporelles dans le patrimoine de l'entité (ou contrôler l'enregistrement comptable). - Distinguer les charges des immobilisations.

Le matériel industriel entre dans le patrimoine au coût d'acquisition.

Coût d'acquisition = Prix d'achat + Frais directement attribuables

Prix d'achat : 40 000 – 1 000 = 39 000 €

Frais directement attribuables : 2 000 € (les produits d'entretien ne sont pas attribuables à l'acquisition)

Coût d'acquisition = 39 000 + 2 000 = 41 000 €

Accepter une justification de type : 46 000 – 5 000

3.2. Comptabiliser la facture N° ZE1233 du fournisseur ZELLER.

Compétences évaluées
3.2. Analyser les opérations d'investissement et de placement et les traduire en comptabilité
- Évaluer et comptabiliser l'entrée des immobilisations incorporelles et corporelles dans le patrimoine de l'entité (ou contrôler l'enregistrement comptable). - Distinguer les charges des immobilisations.

N° Comptes	01/10/2025	Débit	Crédit
2154	Matériel industriel	41 000	
602 (1)	Achats stockés, autres approvisionnement	5 000	
44562	TVA déductible sur immobilisations	8 200	
44566	TVA déductible sur autres biens et services	1 000	
404 (2)	Fournisseur d'immobilisation		49 200
401	Fournisseur		6 000
	Facture n° ZE1233, fournisseur ZELLER		

(1) Accepter le compte 606
(2) Accepter que toute la dette soit dans le compte 404 (fournisseur principal).

3.3. Évaluer la valeur d'entrée du bâtiment industriel dans le patrimoine de AS&P

Compétences évaluées
3.2. Analyser les opérations d'investissement et de placement et les traduire en comptabilité
- Évaluer et comptabiliser l'entrée des immobilisations incorporelles et corporelles dans le patrimoine de l'entité (ou contrôler l'enregistrement comptable). - Distinguer les charges des immobilisations.

L'entreprise a choisi la méthode de référence : les droits de mutations, honoraires et frais d'actes sont comptabilisés dans le cout d'acquisition du bâtiment.

Valeur entrée = Prix d'achat + droits de mutations, honoraires et frais d'actes (méthode référence)

Valeur entrée = 200 000 + 17 000 = 217 000 €

3.4. Indiquer l'impact sur le compte de résultat et sur le bilan au 31 décembre 2025 dans le cas où AS&P n'aurait pas utilisé la méthode de référence relative aux honoraires, droits de mutation et frais d'actes (il n'est pas demandé de calcul)

Compétences évaluées
2.2 Appréhender l'organisation comptable permettant de passer des écritures à une première approche des comptes annuels
- Distinguer les opérations affectant le patrimoine (bilan) de celles affectant l'activité (compte de résultat).

Si AS&P n'avait pas utilisé la méthode de référence pour la comptabilisation des honoraires, droits de mutations et frais d'actes liés à l'acquisition du bâtiment, ceux-ci auraient été comptabilisés en charges.

Impact sur le bilan au 31/12/2025 :

- la valeur brute du bâtiment aurait été plus faible (200 000 € au lieu de 217 000 €) ;
- l'amortissement au 31/12/24 aurait été plus faible (base amortissable inférieure).

Impact sur le compte de résultat 2025 :

- les honoraires, droits de mutations et frais d'actes auraient été passés en charge ;
- le résultat aurait diminué de 17 000 € ;
- la dotation aux amortissements aurait été plus faible.

L'impact sur les amortissements n'est pas exigé.

Mission 2

3.5 Citer 2 autres partenaires de AS&P (autre que le directeur de l'agence bancaire) qui pourraient également être intéressés par ses documents de synthèse en précisant leurs besoins d'informations en matière comptable.

Compétences évaluées
1.1. Définir la comptabilité et identifier ses rôles dans une perspective historique
- Exposer les relations de la comptabilité avec l'économie et les branches du droit dont le droit comptable.

Investisseurs / Propriétaires	Eléments permettant d'avoir une opinion sur : • la rentabilité de l'entreprise • les risques auxquelles elle est exposée • l'évaluation du patrimoine de l'entreprise
Dirigeants	Informations permettant : • la mesure de la performance de l'entreprise • la prise de décision
Fournisseurs / Autres créanciers	Eléments sur la solvabilité de l'entreprise
Clients / Autres créditeurs	Eléments sur la continuité de l'exploitation de l'entreprise
Salariés	Eléments sur : • la continuité de l'exploitation de l'entreprise • la politique de rémunération • l'intéressement / la participation
Etat / Administration fiscale / Organismes sociaux	Eléments sur le calcul des • impôts • taxes, contributions, prélèvements, cotisations, etc.
Services de l'entreprise	Informations propres à chaque fonction
Contrôleur des comptes Commissaires aux comptes	Les comptes : bilan, compte de résultat, annexe Les justificatifs des enregistrements
Pouvoirs publics / Autres interlocuteurs	Documents à publier Eléments déclaratifs Eléments de statistiques

(Liste non exhaustive) Accepter toute réponse cohérente.

3.6. Présenter la principale mission du commissaire aux comptes

Compétences évaluées
1.2 Positionner la profession comptable au sein du monde économique
- Identifier les modalités d'exercice de la profession, ses missions et ses responsabilités.

La principale mission du commissaire aux comptes est de **certifier** les états financiers.

C'est une mission **légale.**

La certification porte sur le fait que les comptes annuels sont **réguliers** et **sincères** et donnent une **image fidèle** du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de l'exercice.

3.7. Justifier si Alex ALLOU, titulaire du diplôme d'expertise comptable et conjoint du principal actionnaire de AS&P pourra être nommé commissaire aux comptes de AS&P

Compétences évaluées
1.2 Positionner la profession comptable au sein du monde économique
- Appliquer les règles déontologiques à respecter par les experts-comptables et les commissaires aux comptes, dans une situation donnée.

Le commissaire aux comptes doit être indépendant de l'entreprise auditée. Il ne doit pas se placer dans une situation de conflit d'intérêt et doit rester impartial.

Alex ALLOU ne pourra pas être nommé commissaire aux comptes de AS&P en raison de ses liens familiaux avec l'actionnaire principal de cette société. Il y a là une incompatibilité.

3.8. Détailler les principales caractéristiques et présenter deux avantages de la signature électronique.

Compétences évaluées
6 - Analyser les impacts de l'évolution technologique sur l'organisation comptable :
- Exposer la réglementation en matière d'établissement, de dématérialisation et de conservation des factures et autres pièces comptables.

La signature électronique est l'équivalent pour un document numérique de la signature manuscrite. Elle a la même valeur légale.

Pour signer électroniquement, il est nécessaire d'utiliser un certificat qui associe les données d'une signature électronique à une personne physique. Il existe un système de vérification de l'identité du signataire.

La signature électronique permet de garantir (*Accepter toute réponse cohérente)* :

- l'identité du signataire ;

- la non-répudiation par le signataire du document signé (l'expéditeur ne peut nier l'avoir envoyé) ;
- l'intégrité du document signé ;
- la limitation de l'utilisation de papier (coût et développement durable) ;
- un gain de temps (signature à distance et non en présence) ;
- la diminution des coûts de gestion des documents ;
- la facilitation de l'accès aux informations et de l'archivage ;
- la diminution des risques de falsification d'une signature grâce à l'authentification ;
- etc.

3.9. Comptabiliser la première échéance de l'emprunt du 30 septembre 2026.

Compétences évaluées
3.4. Apprécier et traduire en comptabilité certaines sources de financement que peut mobiliser l'organisation
- Comptabiliser quelques opérations de financement (ou contrôler leur enregistrement comptable).

N° Comptes		30/09/25	Débit	Crédit
164		Emprunt auprès des établissements de crédit (40 000 /4)	10 000	
661		Charges d'intérêt 40 000 x 5 %	2 000	
	512	Banque		12 000
		(1re annuité emprunt FIDUCIO		

DOSSIER 4 – OPERATIONS D'INVENTAIRE ET CLOTURE DES COMPTES

Mission 1

4.1. Justifier le montant de la dotation aux amortissements du véhicule de tourisme pour l'exercice 2025.

Compétences évaluées
4.1. Cerner la finalité et les enjeux des opérations d'inventaire et leurs spécificités par rapport aux opérations courantes
- Évaluer, comptabiliser les différentes opérations d'inventaire (ou contrôler l'enregistrement comptable.

Valeur brute du véhicule = 20 000 + 4 000 = 24 000 car la TVA est non déductible pour les véhicules de tourisme

Base amortissable du véhicule = Valeur brute – valeur résiduelle = 24 000 – 2 000 = 22 000 €

Dotation aux amortissements 2025 = 22 000 x 15 000 / 150 000 = 2 200 €

4.2. Calculer la valeur nette comptable du véhicule de tourisme au 31 décembre 2025.

Compétences évaluées
4.1. Cerner la finalité et les enjeux des opérations d'inventaire et leurs spécificités par rapport aux opérations courantes
- Évaluer, comptabiliser les différentes opérations d'inventaire (ou contrôler l'enregistrement comptable.

VNC au 31/12/2025 = Valeur brute – Amortissements cumulés = 24 000 – 2 200 = 21 800 €

4.3. Comptabiliser la dotation aux amortissements de ce véhicule de tourisme pour l'exercice 2025.

Compétences évaluées
4.1. Cerner la finalité et les enjeux des opérations d'inventaire et leurs spécificités par rapport aux opérations courantes
- Évaluer, comptabiliser les différentes opérations d'inventaire (ou contrôler l'enregistrement comptable.

N° comptes	31/12/2025	Débit	Crédit
6811	Dotations aux amortissements sur immobilisations	2 200	
28182	Amortissements de matériel de transport		2 200
	Dotation 2025 – Véhicule de tourisme		

<u>Mission 2</u>

4.4. Citer, expliciter et appliquer à la société AS&P le principe comptable ou autre règle fondamentale à respecter dans le traitement de l'opération 1.

Compétences évaluées
4.1. Cerner la finalité et les enjeux des opérations d'inventaire et leurs spécificités par rapport aux opérations courantes
- Établir l'articulation entre les principes comptables et les autres règles fondamentales et les opérations d'inventaire.

Principe d'indépendance (ou de séparation) des exercices : le compte de résultat doit récapituler les produits et les charges de l'exercice comptable qui les concerne.

AS&P a livré les marchandises à son client en décembre 2025. Il s'agit donc d'une vente à comptabiliser sur l'exercice 2025.

4.5. Evaluer et comptabiliser toutes les écritures nécessaires à l'inventaire 2025 concernant les opérations du document 9 (toute absence d'écriture devra être justifiée).

Compétences évaluées
4.1. Cerner la finalité et les enjeux des opérations d'inventaire et leurs spécificités par rapport aux opérations courantes
- Évaluer, comptabiliser les différentes opérations d'inventaire (ou contrôler l'enregistrement comptable.

Opération 1. Ventes RAMSANI

N° Comptes	31/12/2025	Débit	Crédit
4181	Clients – Factures à établir	2 400	
707	Ventes de marchandises		2 000
4455 (1)	TVA à régulariser		400
	Ventes RAMSANI		

(1) Accepter tout compte en attente ou à régulariser

Opération 2. Litige CROUSELIE

N° Comptes	31/12/2025	Débit	Crédit
	Rien à comptabiliser selon le principe de prudence (gain probable mais pas certain)		
	Litige CROUSELIE		

Opération 3. Prime d'assurance PREVASSURA

N° Comptes	31/12/2025	Débit	Crédit
486	Charges constatées d'avance 1 200 x 11/12	1 100	
616	Prime d'assurance		1 100
	Report sur 2025 Prime PREVASSURA		

UE10 – COMPTABILITÉ APPROFONDIE

GUIDE PEDAGOGIQUE

Le guide pédagogique s'attache à expliciter les attentes à partir des compétences définies dans le référentiel et à préciser les savoirs. Si le référentiel vise à un recentrage des savoirs sur les principes comptables fondamentaux, l'approfondissement des notions comptables nécessite tout de même l'étude de cas spécifiques. Ainsi, seuls les cas spécifiques mentionnés dans le référentiel doivent être étudiés et maîtrisés par le candidat.

L'objectif du guide est multiple : assurer une cohérence pédagogique pour permettre une meilleure appropriation des principes comptables fondamentaux par le candidat ; proposer des pistes d'exploitation pédagogique et des ressources, qui ne sont ni impératives ni exhaustives.

Il vise également à donner des précisions complémentaires sur les limites de connaissances présentes dans le référentiel, afin de délimiter plus précisément le périmètre des savoirs abordés dans le cadre de l'unité d'enseignement de comptabilité approfondie.

Ces limites ont été définies de manière à faciliter l'appropriation des savoirs par les candidats. Elles doivent ainsi permettre une meilleure maîtrise des compétences du référentiel, compétences que le candidat pourra mobiliser dans le futur pour analyser des cas plus complexes.

1. Le référentiel

1.1. Finalités de l'enseignement de comptabilité

L'unité d'enseignement de comptabilité (UE 9) a permis au candidat de comprendre l'écosystème comptable (cadre juridique, économique et professionnel), de développer les compétences de base relatives à l'établissement des comptes sociaux et d'appréhender l'importance de la comptabilité pour répondre à un besoin de transparence et retracer les opérations économiques des entreprises. Dans la continuité de cet enseignement, l'unité d'enseignement de comptabilité approfondie vise à compléter et approfondir ces notions comptables de base, tout en permettant au candidat de prendre le recul nécessaire à l'analyse et au contrôle des opérations comptables ainsi qu'à l'exercice d'un jugement professionnel, notamment lorsqu'il existe un choix. À ce titre, elle doit permettre :

- d'avoir une vision complète du cadre comptable français, tout en percevant sa contingence ;
- de présenter les solutions apportées aux difficultés rencontrées lors du traitement comptable de diverses opérations.

Ces opérations nécessitent la mobilisation de savoirs issus d'autres UE, notamment juridiques. Ces règles devront alors être fournies au candidat. Cela doit notamment lui permettre de percevoir la contingence de la comptabilité par rapport à son environnement juridique et fiscal.

Le référentiel est conçu autour de compétences déclinées en savoirs. L'approche par les compétences permet au candidat la mise en pratique des savoirs à mobiliser dans un contexte professionnel.

Ces compétences reposent sur des verbes d'action autour desquels pourront être construits les sujets d'examen (cf. sujet zéro pour une explicitation des principaux verbes d'action).

Ce référentiel a été construit pour tout d'abord permettre au candidat d'appréhender les enjeux actuels de la normalisation comptable. Il met en avant le cadre normatif et les principes comptables fondamentaux, qui sont ensuite mobilisés dans les autres thèmes pour justifier les traitements comptables. Les parties 2, 3, 4 et 5 sont présentées en référence à la structure du recueil des normes comptables, sans préjuger de leur ordre de traitement. La partie 6 constitue une ouverture permettant d'apprécier l'adaptation du cadre normatif à d'autres utilisateurs.

1.2. Principales évolutions du référentiel

- la compétence de contrôle apparaît, tout au long du référentiel ;
- l'étude des professions comptables bascule en UE 9 ;
- les points trop spécifiques, peu fréquents dans la réalité des entreprises et des cabinets, ont été supprimés (exemples : amortissement du capital, immobilisations acquises par voie d'échange…) ;
- le cloisonnement des savoirs avec les autres UE est plus marqué (droit fiscal, droit des sociétés, finance, contrôle de gestion notamment) ;
- une partie du référentiel est désormais spécifique à l'annexe et plus encadrée qu'au préalable ;
- l'initiation à la comptabilité publique disparaît.

Remarque : dans le cadre de ce référentiel ne seront étudiées que les règles qui s'appliquent aux grandes entreprises. Si le sujet d'examen traite d'une petite entreprise, les règles spécifiques à appliquer seront fournies au candidat.

1.3. Présentation du référentiel

Les précisions apportées par ce guide au référentiel sont indiquées en couleur.

Partie 1 – Positionner le PCG dans le contexte évolutif de la normalisation internationale

Après avoir découvert l'écosystème comptable français dans le cadre de l'UE 9, cette partie vise à approfondir l'étude du cadre normatif français, en présentant notamment son articulation avec les normes internationales (IFRS).
À partir de situations concrètes, le candidat doit être capable d'identifier, en justifiant, le cadre comptable qui s'applique à une entité.
La connaissance des principes comptables doit notamment permettre au candidat d'analyser et de justifier les traitements comptables mis en œuvre dans l'établissement des comptes individuels des sociétés françaises.

Compétences	Attentes
Identifier les normalisateurs internationaux et nationaux et comprendre leur rôle.	Le candidat doit comprendre qui édicte les règles comptables qui s'imposent aux entités concernées ou qui est susceptible de les influencer. Il doit être en mesure de comprendre que les règles applicables évoluent.
Identifier les principes fondamentaux de la comptabilité et justifier le rôle d'un cadre conceptuel	Le candidat doit connaître les principes comptables du recueil des normes comptables et les autres règles fondamentales comptables, les comprendre et les appliquer à bon escient.
Citer les référentiels comptables applicables en France.	Le candidat doit connaître les référentiels qui s'appliquent en France aux sociétés commerciales, pour leurs comptes sociaux et leurs comptes consolidés (de façon obligatoire ou optionnelle).
Savoirs associés	**Limites de connaissances et cadrage complémentaire**
Normalisateur international et principaux rôles : « International Accounting Standards Board » (IASB)	La présentation de l'IASB portera sur ses principaux rôles, sans détailler son fonctionnement.
Normalisateurs nationaux et principaux rôles : - Autorité des normes comptables (ANC)	La présentation de l'ANC portera sur ses principaux rôles, sans détailler son fonctionnement. L'AMF ne sera abordée que pour mettre en avant le fait que les sociétés faisant appel public à l'épargne sont soumises à des obligations d'information

- Autorité des marchés financiers (AMF)	supplémentaires auxquelles la comptabilité répond dans une certaine mesure (sans rentrer dans le détail de ces obligations).
Principes comptables et autres règles fondamentales applicables en France pour les comptes individuels	Les principes comptables du recueil des normes comptables doivent être maîtrisés (image fidèle, régularité et sincérité, comparabilité et continuité d'activité, prudence, permanence des méthodes) ainsi que les autres règles fondamentales comptables qui sont : o la non compensation ; o le coût historique ; o l'importance relative ; o l'indépendance (ou séparation) des exercices o l'intangibilité du bilan d'ouverture.
Notion de groupe et référentiels comptables applicables en France pour les comptes consolidés	La notion de groupe ne sera abordée que pour justifier l'existence de comptes consolidés et de référentiels spécifiques. Le candidat doit savoir qu'il existe deux référentiels applicables aux comptes consolidés en France (IFRS et ANC 2020-01), sans en connaître le contenu. Les référentiels applicables aux comptes consolidés seront cités sans détailler les procédures d'adoption des normes.
Comparaison des cadres français et internationaux (International Financial Reporting Standards - IFRS) à partir de la notion de juste valeur et du principe de la prééminence de la réalité sur l'apparence	L'objectif n'est pas d'étudier en profondeur le cadre conceptuel des IFRS mais de présenter les principales différences d'orientation sur la base de la notion de juste valeur et du principe de prééminence de la réalité sur l'apparence. Ainsi le candidat doit comprendre que les règles comptables ne sont pas neutres et qu'il est possible d'avoir plusieurs approches d'une même opération.

Partie 2 – Assurer le traitement comptable des transactions relatives à l'actif

À partir de situations concrètes, le candidat doit non seulement pouvoir exposer les règles comptables du PCG relatives aux savoirs associés à la partie mais aussi évaluer, comptabiliser et contrôler les écritures comptables en découlant. Il doit également être capable de justifier et analyser la pertinence des choix comptables retenus.

2.1 Comprendre et appliquer les principes généraux relatifs aux actifs

Compétences	Attentes
Caractériser les différentes catégories d'actifs.	Le candidat doit être capable de définir un actif et à partir de situations concrètes, d'identifier les éléments qui doivent (ou peuvent) être inscrits à l'actif et à quelle catégorie ils correspondent.
Exposer les conditions d'activation.	Le candidat doit connaître les conditions d'activation et, dans une situation concrète, être capable d'identifier si ces conditions sont réunies.
Exposer les principes d'évaluation des actifs	Sont présentées les règles applicables uniquement à l'évaluation des actifs : o acquis à titre onéreux ; o produits par l'entité. Les biens acquis par voie d'échange ou à titre gratuit ne sont pas abordés.
Savoirs associés	**Limites de connaissances et cadrage complémentaire**
Définition, catégories d'actifs et conditions d'activation	Les catégories d'actifs qui doivent pouvoir être définies par le candidat sont les suivantes : o immobilisations incorporelles o immobilisations corporelles o actifs financiers o stocks
Principes d'évaluation des actifs à l'entrée et postérieurement à leur entrée	Le candidat doit connaître les principes généraux d'évaluation des actifs à leur entrée, à l'inventaire et à leur sortie. Leur mise en œuvre et leur adaptation relève des sous-parties suivantes.

2.2 Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les immobilisations corporelles et incorporelles

Compétences	Attentes
Identifier et distinguer les immobilisations corporelles et incorporelles.	Dans une situation concrète, le candidat doit être capable de repérer et justifier les éléments qui devront (ou pourront) être inscrits en immobilisations corporelles ou incorporelles et de distinguer ces deux catégories.

Exposer et appliquer les règles d'inscription à l'actif, d'évaluation et d'enregistrement des immobilisations corporelles et incorporelles.	Dans une situation concrète, le candidat doit être capable d'appliquer les conditions de définition et d'activation à des immobilisations incorporelles et corporelles identifiées.
Évaluer, comptabiliser et contrôler les opérations portant sur les immobilisations corporelles et incorporelles à l'entrée et postérieurement à leur entrée.	Le candidat doit être en mesure d'évaluer et contrôler, en justifiant les éléments retenus et ceux exclus de son calcul, les coûts d'acquisition et de production des immobilisations corporelles et incorporelles qu'il aura identifiées. Il doit être capable de comptabiliser toutes les opérations relatives à ces immobilisations, lors de leur acquisition ou production, lors de leur paiement, à l'inventaire et à leur sortie de l'actif. Il doit également être capable de contrôler des écritures relatives à ces immobilisations passées par d'autres et leur impact sur les documents de synthèse (cf. partie 5).
Analyser les conséquences d'un choix de comptabilisation, notamment sur la présentation des comptes annuels, dans une situation donnée.	Dans une situation concrète, le candidat doit être capable d'indiquer l'impact des écritures comptables relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles sur les documents de synthèse puis de conseiller l'entité sur un choix de comptabilisation en fonction de ses objectifs (cf. partie 5). Il pourra également être demandé au candidat de compléter ou contrôler un extrait de bilan, de compte de résultat ou d'annexe (cf. partie 5) faisant apparaître les impacts des opérations comptabilisées.
Savoirs associés	**Limites de connaissances et cadrage complémentaire**
Principes d'évaluation des immobilisations corporelles et incorporelles à l'entrée et postérieurement à leur entrée : o détermination de la valeur d'entrée et incorporation des frais et charges o évaluation à l'inventaire (amortissement comptable, amortissement fiscal, amortissement dérogatoire et dépréciation éventuelle) o sortie des immobilisations et	L'étude portera sur les actifs acquis à titre onéreux ou produits par l'entité. Pour l'incorporation des coûts d'emprunt, seul le cas des emprunts dédiés est étudié. Sont exclus de l'étude les cas d'évaluation d'immobilisations acquises en monnaie étrangère et d'immobilisations acquises pour un prix global. Dans le cas où l'opération est exonérée de TVA ou comporte de la TVA non déductible ou auto-liquidée, cela sera précisé dans le contexte. Le montant des régularisations de TVA, et leur nature (déduction complémentaire ou reversement de TVA) seront fournis. Seule la constitution initiale de la provision pour coût de démantèlement, d'enlèvement et de remise en état est étudiée (sans actualisation).

prise en compte des frais de cession o comptabilisation des régularisations de TVA	Les amortissements linéaires se feront sur 360 jours, 30 jours par mois, jour d'acquisition (ou mise en service) inclus et jour de cession exclu. Les règles fiscales d'amortissement seront fournies. En cas d'amortissement dégressif, le plan d'amortissement fiscal sera fourni. Il ne sera pas demandé de justifier les calculs de l'amortissement dégressif. L'étude de la dépréciation des immobilisations inclut l'incidence de la dépréciation comptable sur le plan d'amortissement comptable. Le montant de la valeur d'usage est fourni. Les aspects fiscaux relatifs à la déductibilité fiscale de la dépréciation ne sont pas abordés. Le traitement à appliquer pour les frais de cession sur immobilisations est précisé dans le sujet d'examen.
Cas spécifique de la clause de réserve de propriété	Le candidat doit connaître l'incidence d'une clause de réserve de propriété sur l'entrée à l'actif d'une immobilisation corporelle ou incorporelle, notamment en termes de date d'entrée et de début des amortissements. Il doit être en mesure de justifier la raison de ce traitement, à partir de la définition d'un actif.
Cas spécifiques relatifs aux immobilisations corporelles : o composants o sinistres o réévaluation libre	En plus de la présentation des traitements applicables aux composants de première et de seconde catégories, l'étude des composants inclut le cas des composants de première catégorie non identifiés à l'origine. Le cas des pièces de rechange et de sécurité n'est pas étudié. L'étude des sinistres, en plus du traitement comptable des biens détruits, intègre le traitement à appliquer aux biens non détruits faisant l'objet d'une réparation. Les conséquences comptables des règles fiscales d'étalement de l'imposition de la plus-value découlant de l'opération ne seront pas abordées.
Cas spécifiques relatifs aux immobilisations incorporelles : o opérations de recherche et développement o brevets et marques o solutions informatiques o fonds commerciaux	Pour les brevets, marques et fonds commerciaux, ne seront pas abordés les cas d'acquisition par redevances. L'étude portera sur les solutions informatiques acquises et produites par l'entité. Pour les solutions informatiques produites, seul sera étudié le cas des solutions informatiques entièrement développées par l'entité, que ce soit pour une utilisation en interne ou une utilisation sous forme de licence (logiciel mère).

	Le cas des nouvelles fonctionnalités développées ultérieurement pour une solution informatique mère ne sera pas abordé. Pour l'évaluation des coûts de développement, seule l'approche par phases sera étudiée ; il n'est pas attendu des candidats qu'ils connaissent l'approche itérative. Le cas des logiciels développés pour des clients, répondant aux critères des contrats à long terme, relève de la partie 4. L'étude du fonds commercial ne porte que sur les montants inscrits dans ce poste et les règles générales d'amortissement et de dépréciation. Le candidat doit ainsi appréhender la nature de ce poste sans qu'il ne lui soit demandé d'identifier les différents éléments qui peuvent y être inscrits. Seuls les cas de dépréciation du fonds commercial non rattaché à d'autres actifs seront étudiés.
Opérations de location-financement	L'étude des opérations de location-financement se fait en se plaçant uniquement du côté du preneur et porte sur les points suivants : o divergences de traitements entre les règles du PCG et les normes IFRS et justification de ces positions ; o traitement comptable applicable aux opérations de crédit-bail mobilier et immobilier dans les comptes individuels, de la mise en place du contrat jusqu'à la levée de l'option. En ce qui concerne les conséquences comptables des règles fiscales, seul sera abordé l'amortissement dérogatoire en cas de levée de l'option du crédit-bail immobilier. Les règles fiscales d'amortissement seront fournies.

2.3 Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les stocks

Compétences	Attentes
Exposer et appliquer les règles d'inscription à l'actif, d'évaluation et d'enregistrement des stocks.	Le candidat doit être capable d'identifier, de qualifier et de définir les éléments qui devront être inscrits en stock. Il doit pouvoir exposer et appliquer aux stocks les modalités d'inscription à l'actif.

Évaluer, comptabiliser et contrôler les opérations portant sur les stocks à l'entrée et postérieurement à leur entrée.	Le candidat doit être capable d'évaluer les stocks à leur entrée et connaître, calculer et contrôler les méthodes de valorisation des stocks interchangeables autorisées par le PCG. Il doit également être en mesure d'ajuster leur valeur à l'inventaire, le cas échéant. Le candidat doit également être capable de contrôler des écritures relatives à ces stocks passées par d'autres et leur impact sur les documents de synthèse (cf. partie 5).
Analyser les conséquences d'un choix de comptabilisation notamment sur la présentation des comptes annuels, dans une situation donnée.	Dans une situation concrète, le candidat doit être capable d'indiquer l'impact des écritures comptables relatives aux stocks sur les documents de synthèse puis de conseiller l'entité sur un choix de comptabilisation en fonction de ses objectifs (cf. partie 5). Il pourra également être demandé au candidat de compléter ou contrôler un extrait de bilan, de compte de résultat ou d'annexe (cf. partie 5) faisant apparaître les impacts des opérations comptabilisées. Il doit également être en mesure de compléter, contrôler et exploiter une fiche de stock simplifiée.
Savoirs associés	**Limites de connaissances et cadrage complémentaire**
Principes d'évaluation des stocks à l'entrée et postérieurement à leur entrée	Les coûts d'acquisition et de production des stocks doivent être maîtrisés, y compris l'imputation rationnelle des charges fixes et l'incorporation des coûts d'emprunt pour les stocks éligibles. Pour l'incorporation des coûts d'emprunt, seul le cas des emprunts dédiés est étudié. Sont exclus de l'étude les cas d'évaluation de stocks acquis en monnaie étrangère et de stocks acquis pour un prix global. Les méthodes PEPS, CUMP après chaque entrée et CUMP sur une période ne pouvant excéder la durée moyenne de stockage doivent être maîtrisées, mais, le cas échéant, la durée moyenne de stockage doit être fournie au candidat sans qu'il n'ait à la calculer. Les autres méthodes de valorisation des stocks (prix de détail et coût standard) ne seront pas abordées. L'ajustement de la valeur des stocks à l'inventaire doit être maîtrisé. Le cas de l'inventaire permanent n'est pas abordé.
Cas spécifiques : o quotas d'émission de gaz à effet de serre et instruments assimilés	Pour le cas spécifique des quotas d'émission de gaz à effet de serre et instruments assimilés, les écritures comptables demandées au candidat portent exclusivement sur les quotas d'émission de gaz à effet de serre.

o clause de réserve de propriété o sinistres	Le candidat doit connaître l'incidence d'une clause de réserve de propriété sur l'entrée à l'actif d'un stock, notamment en matière de date d'entrée. Il doit être en mesure de justifier la raison de ce traitement, à partir de la définition d'un actif. Pour chaque cas spécifique, le candidat doit être en mesure d'expliquer et justifier les traitements comptables applicables.

2.4 Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les actifs financiers

Compétences	Attentes
Identifier et caractériser les différentes catégories d'actifs financiers.	Dans une situation concrète, le candidat doit être en mesure de repérer et justifier la catégorie d'actif à laquelle les actifs financiers doivent être rattachés.
Exposer et appliquer les règles d'inscription à l'actif, d'évaluation et d'enregistrement des titres.	Dans une situation concrète, le candidat doit pouvoir analyser et justifier l'inscription à l'actif des titres.
Évaluer, comptabiliser et contrôler les opérations portant sur les actifs financiers à l'entrée et postérieurement à leur entrée.	Dans une situation concrète, le candidat doit être capable de justifier les montants entrant à l'actif et procéder à leur évaluation à l'entrée au bilan, à la clôture, à la date de rémunération des titres et à leur sortie du patrimoine. Il doit également être capable de contrôler des écritures relatives à ces actifs financiers passées par d'autres et leur impact sur les documents de synthèse (cf. partie 5).
Analyser les conséquences d'un choix de comptabilisation, notamment sur la présentation des comptes annuels, dans une situation donnée.	Dans une situation concrète, le candidat doit être capable d'indiquer l'impact des écritures comptables relatives aux actifs financiers sur les documents de synthèse puis de conseiller l'entité sur un choix de comptabilisation en fonction de ses objectifs (cf. partie 5). Il pourra également être demandé au candidat de compléter ou contrôler un extrait de bilan, de compte de résultat ou d'annexe (cf. partie 5) faisant apparaître les impacts des opérations comptabilisées.
Savoirs associés	**Limites de connaissances et cadrage complémentaire**
Définitions et catégories d'actifs financiers	Ne seront abordées que les opérations courantes portant sur des titres non hybrides. Seules seront étudiées les opérations portant sur les titres suivants : - Actions et parts sociales - Obligations

	- DPS / DA
Principes d'évaluation des actifs financiers à l'entrée et postérieurement à leur entrée : o détermination de la valeur d'entrée et incorporation des frais d'acquisition o actions entièrement et partiellement libérées, actions gratuites o évaluation à l'inventaire	La règle fiscale relative aux frais d'acquisition des titres de participation sera fournie. L'évaluation des titres à l'inventaire s'attache à présenter les règles de détermination de la valeur actuelle par catégorie de titres ainsi que les principes généraux de calcul de la dépréciation, dans un contexte normal. Les intérêts courus ou dividendes à recevoir relatifs aux titres détenus doivent être étudiés. La sortie des actifs financiers selon chaque catégorie (vente, utilisation ou remboursement) doit être maîtrisée.
Cas de rachats par l'entité de ses propres actions et obligations.	L'étude des cas de rachats par l'entreprise de ses propres actions porte sur les comptes d'actif utilisés. Néanmoins, l'annulation des actions et obligations propres sera étudiée dans le cadre de la partie 3.
Obligations souscrites à l'émission, acquises ou vendues après leur émission.	Le traitement comptable des intérêts courus payés (ou reçus) lors de l'achat (ou de la vente) d'obligations après leur émission doit être maîtrisé. Les montants de ces intérêts courus seront alors fournis au candidat.
Acquisition, obtention et cession de droits préférentiels de souscription (DPS) et droits d'attribution (DA).	La valeur comptable des DPS ou DA cédés sera fournie, en revanche le calcul de la valeur théorique de ces DPS ou DA doit être maîtrisé. Le cas échéant, la valeur réelle des titres avant augmentation de capital sera fournie au candidat.

Partie 3 – Assurer le traitement comptable des transactions inhabituelles ou complexes relatives au passif

À partir de situations concrètes, le candidat doit non seulement pouvoir exposer les règles comptables du PCG relatives aux savoirs associés à la partie mais aussi évaluer, comptabiliser et contrôler les écritures comptables en découlant. Il doit également être capable de justifier et analyser la pertinence des choix comptables retenus.

3.1 Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les capitaux propres

Compétences	Attentes
Exposer et appliquer les règles relatives aux opérations de variation des capitaux propres des sociétés selon leur forme juridique.	Dans une situation concrète, le candidat doit pouvoir présenter et expliquer le traitement comptable des opérations portant sur les capitaux propres.
Analyser les opportunités et les risques d'une modalité d'augmentation de capital, et/ou d'affectation du résultat.	Dans une situation concrète, le candidat doit être capable d'exposer les choix possibles en matière d'augmentation de capital et/ou d'affectation du résultat en analysant leurs conséquences sur les documents de synthèse (cf. partie 5).
Évaluer, comptabiliser et contrôler les variations de capitaux propres dans les comptes individuels.	Dans une situation concrète, le candidat doit être en mesure de procéder aux calculs nécessaires et de comptabiliser les opérations de variation des capitaux propres. Il doit également être capable de contrôler des écritures relatives aux variations des capitaux propres passées par d'autres et leur impact sur les documents de synthèse (cf. partie 5).
Analyser les conséquences d'un choix de comptabilisation, notamment sur la présentation des comptes annuels, dans une situation donnée.	Dans une situation concrète, le candidat doit être capable d'indiquer l'impact des écritures comptables relatives aux capitaux propres sur les documents de synthèse puis de conseiller l'entité sur un choix de comptabilisation en fonction de ses objectifs (cf. partie 5). Il pourra également être demandé au candidat de compléter ou contrôler un extrait de bilan, de compte de résultat ou d'annexe (cf. partie 5) faisant apparaître les impacts des opérations comptabilisées.

Savoirs associés	Limites de connaissances et cadrage complémentaire
Variations du capital : o apports initiaux o augmentation de capital o réduction de capital o traitement comptable des frais liés aux opérations sur le capital o cas particuliers : apports partiellement libérés et leurs appels ultérieurs, versements anticipés et	Les règles de libération du capital seront fournies. L'étude porte sur des sociétés ayant émis des actions ou des parts sociales ordinaires. L'étude ne porte pas sur les sociétés de personnes. L'étude porte sur les cas d'augmentation de capital par apports en numéraire, apports en nature, incorporation de réserves et compensation de créances. Pour cette dernière modalité, sont étudiés les cas de conversion des dettes fournisseurs et des dettes vis-à-vis des associés. Pour le calcul de la valeur d'un DPS/DA, la valeur réelle des titres avant augmentation de capital est

actionnaires retardataires ou défaillants, droits préférentiels de souscription et droits d'attribution	fournie au candidat. Le candidat doit en revanche être capable de calculer la valeur théorique d'un DPS/DA. En cas de double augmentation de capital, le cas d'augmentations simultanées n'est pas abordé pour le calcul de la valeur des DPS/DA. Pour la réduction de capital, la différence doit être faite entre celle qui découle d'une volonté d'apurer les pertes de la société de celle qui relève d'un choix de gestion (remboursement des associés ou rachat et annulation d'actions propres). L'amortissement du capital n'est pas étudié.
Affectation du résultat, y compris les cas particuliers du paiement des dividendes en actions et du versement d'acomptes sur dividendes.	L'étude ne porte pas sur les sociétés de personnes, ni sur les entreprises individuelles. L'étude porte sur des sociétés ayant émis des actions ou parts sociales ordinaires. Les actions de préférence sont donc exclues de l'étude, mais le cas des actions ou parts sociales partiellement appelées et celui des actions ou parts sociales émises en cours d'exercice sont étudiés. Les règles de dotation à la réserve légale sont fournies.
Provisions réglementées : définition et principes de comptabilisation.	Les provisions réglementées sont étudiées à partir des textes fiscaux les régissant. Les montants des dotations à la provision pour hausse des prix sont fournis au candidat, tout comme la règle relative à la reprise de ces dotations.

3.2 Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les passifs externes

Compétences	Attentes
Caractériser les différentes catégories de passifs externes.	Le candidat doit être capable de définir la notion de passif externe et à partir de situations concrètes, d'identifier et de justifier les éléments qui doivent être inscrits au passif et à quelle catégorie de passif ils correspondent.
Exposer et appliquer les conditions d'inscription au passif, ainsi que les règles d'évaluation et d'enregistrement des passifs.	Le candidat doit maîtriser les conditions de définition et d'inscription au passif et être capable de les appliquer à une situation concrète. Il doit également connaître les règles d'évaluation et d'enregistrement de ces passifs et être capable de les appliquer à une situation concrète.

Évaluer, comptabiliser et contrôler les opérations portant sur certains passifs à leur entrée et postérieurement à leur entrée.	Les catégories de passifs étudiées sont listées dans les savoirs associés. À partir d'une situation concrète, le candidat doit également être capable d'évaluer et contrôler la valeur des passifs, de procéder à leur enregistrement comptable initial et à leur ajustement ou annulation, le cas échéant, en justifiant sa démarche. Il doit également être capable de contrôler des écritures relatives aux passifs externes passées par d'autres et leur impact sur les documents de synthèse (cf. partie 5).
Analyser les conséquences d'un choix de comptabilisation, notamment sur la présentation des comptes annuels, dans une situation donnée.	Dans une situation concrète, le candidat doit être capable d'indiquer l'impact des écritures comptables relatives aux passifs externes sur les documents de synthèse puis de conseiller l'entité sur un choix de comptabilisation en fonction de ses objectifs (cf. partie 5). Il pourra également être demandé au candidat de compléter ou contrôler un extrait de bilan, de compte de résultat ou d'annexe (cf. partie 5) faisant apparaître les impacts des opérations comptabilisées.
Savoirs associés	**Limites de connaissances et cadrage complémentaire**
Définition, catégories de passifs externes et conditions d'inscription : provisions, dettes, charges à payer, passifs éventuels.	L'étude des provisions porte sur les principes et conditions de comptabilisation. Les catégories de passifs étudiés sont listées dans les savoirs associés.
Cas particuliers de provisions : o provisions pour retraites et obligations similaires o provisions pour restructuration o provisions pour pertes de change, avec ou sans limitation o provisions pour coûts de démantèlement, d'enlèvement et de remise en état de site o provisions pour gros entretien ou grandes révisions	Seules les provisions listées dans les savoirs associés font l'objet de l'étude. La provision pour pertes sur contrats n'est étudiée que dans le cas des contrats à long terme (cf. partie 4). Pour la comptabilisation des provisions pour retraites et obligations similaires, le montant de l'engagement sera fourni au candidat. L'étude portera sur des cas où la méthode du corridor n'est pas appliquée. Pour la provision pour pertes de change, sont étudiés le calcul et la comptabilisation : o des écarts de conversion à la clôture (sur créances, dettes et trésorerie) ; o de la provision pour pertes de change et sa reprise ; o des gains et pertes de change lors du règlement.

	Les écarts de conversion sur créances douteuses ainsi que sur avances et acomptes ne sont pas étudiés. Le candidat doit par ailleurs connaître les cas de limitation de la provision pour pertes de change. L'étude comptable porte sur le cas où l'entité se couvre par une opération inverse dans la même devise et à la même échéance, et le cas de la position globale de change. Les achats à terme de devises ne sont pas étudiés. Seule la constitution initiale de la provision pour coûts de démantèlement, d'enlèvement et de remise en état est étudiée (sans actualisation).
Engagements financiers et passifs financiers.	L'étude porte sur la comptabilisation hors-bilan des engagements financiers et passifs éventuels. L'utilisation des comptes de la classe 8 est étudiée.
Emprunts obligataires, dans leur forme ordinaire, non convertibles, avec ou sans prime de remboursement : o émission, service de l'emprunt, régularisations d'inventaire o annulation par l'entité de ses propres obligations	Les emprunts obligataires sont traités dans leur forme ordinaire (non convertibles) avec ou sans prime de remboursement. Seuls les emprunts remboursables in fine sont traités. Les emprunts obligataires à coupon zéro ne sont pas étudiés. Pour l'amortissement de la prime de remboursement et des frais d'émission, est étudié uniquement l'amortissement linéaire. Le cas du remplacement d'un emprunt obligataire par un autre emprunt obligataire n'est pas abordé.

Partie 4 – Assurer le traitement comptable des transactions spécifiques relatives au rattachement des charges et des produits

À partir de situations concrètes, le candidat doit non seulement pouvoir exposer les règles comptables du PCG relatives aux savoirs associés à la partie mais aussi évaluer, comptabiliser et contrôler les écritures comptables en découlant. Il doit également être capable de justifier et analyser la pertinence des choix comptables retenus.

Compétences	Attentes
Exposer et appliquer les traitements comptables relatifs au rattachement des charges et des produits.	Dans une situation concrète et pour les différentes opérations couvertes par le référentiel, le candidat doit être en mesure de justifier les écritures de régularisation comptabilisées, qui permettent le rattachement des charges et des produits à l'exercice qui les concerne.

Justifier la comptabilisation d'une opération en résultat exceptionnel.	Dans une situation concrète, le candidat doit être capable de repérer et d'expliquer si les conditions nécessaires à la comptabilisation d'une charge ou d'un produit exceptionnel(le) sont réunies. Pour des éléments complémentaires, se référer au sujet zéro.
Évaluer, comptabiliser et contrôler les opérations citées et plus particulièrement celles se déroulant sur plusieurs exercices.	Dans une situation concrète, le candidat doit pouvoir procéder à l'évaluation des charges et des produits préalable à leur enregistrement comptable. Il doit également être capable de contrôler des écritures passées par d'autres et leur impact sur les documents de synthèse (cf. partie 5).
Analyser les conséquences d'un choix de comptabilisation, notamment sur la présentation des comptes annuels, dans une situation donnée.	Dans une situation concrète, le candidat doit être capable d'indiquer l'impact des écritures comptables relatives aux charges et produits sur les documents de synthèse puis de conseiller l'entité sur un choix de comptabilisation en fonction de ses objectifs (cf. partie 5). Il pourra également être demandé au candidat de compléter ou contrôler un extrait de bilan, de compte de résultat ou d'annexe (cf. parie 5) faisant apparaître les impacts des opérations comptabilisées.
Savoirs associés	**Limites de connaissances et cadrage complémentaire**
Notion de résultat exceptionnel selon le PCG	L'analyse de la comptabilisation d'une opération en résultat exceptionnel se limitera à des cas simples, mobilisant les deux critères du résultat exceptionnel ainsi que l'identification des charges et produits qui n'auraient pas été supportés en l'absence de l'événement. La situation concrète doit permettre une identification directe et aisée de ces charges et produits.
Évènements postérieurs à la clôture	Sont étudiés : la définition des évènements postérieurs et leur impact sur les comptes de chaque exercice. Le candidat doit être capable de justifier le traitement comptable qu'il aura choisi d'appliquer dans une situation concrète.
Contrats à long terme	L'étude porte sur le traitement comptable des contrats à long terme de leur signature à leur dénouement. Les contrats peuvent s'étendre sur deux exercices ou plus. Les contrats bénéficiaires et les contrats déficitaires sont étudiés.

	Les deux modalités de calcul du pourcentage d'avancement sont abordées, mais si ce pourcentage est défini à partir de mesures physiques, il est fourni au candidat.
Dispositifs associant le personnel aux performances de l'entreprise	Sont abordés : la participation, l'intéressement et les plans d'épargne. Le montant de la participation est donné au candidat. Le candidat n'a pas à connaître la formule de la RSP, ni à savoir l'appliquer. Les taux de forfait social, de CSG et de CRDS applicables sont donnés.
Impôt sur les sociétés	Sont abordés : l'impôt sur les sociétés et les contributions additionnelles, leur paiement (acomptes compris), les crédits d'impôt et le report en arrière du déficit. Les montants résultant de l'application des règles fiscales sont fournis au candidat.
Aides aux entreprises : subventions, aides à l'emploi, abandons de créances	Dans le cas où la subvention d'exploitation serait soumise à TVA, cela sera précisé dans le contexte. L'étude des subventions porte sur les subventions d'exploitation, les subventions d'équilibre et les subventions d'investissement. Pour les aides à l'emploi, sont étudiés les remboursements forfaitaires et de sommes précises. Pour les abandons de créances, sont étudiés les abandons de créances assortis d'une clause de retour à meilleure fortune. L'étude des abandons de créances à caractère financier porte sur des cas où la société bénéficiaire de l'abandon ne fait pas l'objet d'une procédure collective. Les conséquences comptables de leur traitement fiscal sont donc exclues de l'étude. La reprise de dépréciation constatée sur les titres avant l'abandon ne sera pas étudiée. Les créances faisant l'objet d'un abandon pourront porter sur des créances d'exploitation, des créances rattachées à des participations et des prêts.
Changements comptables	Pour les changements de méthodes comptables, sont étudiés les changements de méthodes portant sur : o les engagements à l'égard du personnel ; o l'évaluation des stocks ; o les coûts de développement ; o les frais incorporables sur option au coût des immobilisations ;

	o les frais d'émission des emprunts ; o les contrats à long terme ; o les frais d'augmentation de capital.

Partie 5 – Participer à la production et au contrôle de la cohérence globale des états financiers

Cette cinquième partie s'appuie sur les règles et traitements comptables présentés tout au long des trois parties précédentes. Elle doit permettre au candidat de mobiliser l'ensemble des savoirs relatifs à ces parties pour participer à la production et au contrôle des documents de synthèse. Ainsi, deux approches pédagogiques peuvent être envisagées pour cette partie :

- soit la traiter au fur et à mesure des autres parties du programme ;
- soit en faire l'occasion d'une révision de toutes les parties précédentes.

Compétences	Attentes
Contrôler l'impact des écritures comptables dans le bilan et le compte de résultat.	Dans une situation concrète, le candidat doit être capable de s'assurer que les écritures comptables passées ont bien eu la bonne incidence sur les documents de synthèse. Il doit pouvoir expliquer et retrouver les soldes des rubriques du bilan et du compte de résultat, les corriger si nécessaire et savoir dans quelles rubriques les comptes utilisés se retrouvent.
Expliquer l'importance de l'annexe.	Dans une situation concrète, le candidat doit appréhender l'intérêt de l'annexe par rapport au bilan et au compte de résultat et comprendre le principe d'importance relative.
Citer les principaux cas d'exonération pour la présentation de l'annexe.	Le candidat doit connaître les seuils en dessous desquels les micro-entreprises sont dispensées d'annexe comptable. Il n'a pas besoin de connaître les seuils applicables aux autres entreprises, notamment ceux permettant d'établir une annexe simplifiée ou une annexe comptable abrégée.
Citer les informations à présenter en annexe.	Dans une situation concrète, le candidat doit être capable de citer les informations obligatoires à faire figurer en annexe et celles nécessaires à la compréhension de la situation rencontrée pour les cas listés dans les savoirs associés.
Compléter et contrôler les principaux tableaux de l'annexe.	Dans une situation concrète, le candidat doit non seulement être capable de remplir les tableaux d'annexe fournis, selon les modèles proposés dans

	le recueil des normes comptables, mais aussi pouvoir s'assurer que les informations y figurant sont complètes et justes pour les cas listés dans les savoirs associés.
Savoirs associés	**Limites de connaissances et cadrage complémentaire**
Incidence des écritures relatives à l'ensemble du référentiel de l'UE 10 sur le bilan et le compte de résultat	La présentation et la structure du bilan et du compte de résultat ont été abordées en UE 9, il s'agit donc d'un prérequis. Même en l'absence de consigne demandant au candidat de présenter un bilan simplifié ou un compte de résultat simplifié, il doit être capable d'indiquer l'incidence des écritures comptables sur ces deux documents.
Informations sur les règles et méthodes comptables	Le candidat doit savoir que dès qu'il existe un choix de méthode comptable, une information doit être fournie en annexe.
Tableaux : o changements comptables o tableau de variations des capitaux propres o engagements hors bilan reçus et donnés o crédit-bail	Les modèles de tableaux d'annexe à compléter sont fournis et sont ceux proposés par le recueil des normes comptables. Le candidat doit être capable de les compléter, de les analyser et, le cas échéant, de les corriger.
Évènements postérieurs à la clôture	Dans une situation concrète, le candidat doit pouvoir identifier les informations à fournir en annexe, que l'évènement ait un lien direct et prépondérant avec l'exercice clos ou non.

Partie 6 – Appliquer les spécificités comptables du secteur non lucratif

Il est attendu du candidat qu'il puisse s'adapter aux spécificités comptables des associations. Il ne s'agit pas de le confronter à des difficultés fortes, mais d'encourager l'analyse des mécanismes comptables et la nécessaire adaptation des règles aux spécificités des associations.

Compétences	Attentes
Exposer les spécificités propres aux associations.	Dans une situation concrète, le candidat doit être capable de citer le cadre comptable spécifique qui s'applique aux associations et d'évoquer l'articulation entre les règles du PCG et les

Citer les principales particularités comptables des associations.	adaptations apportées par le règlement propre au secteur non lucratif. Il doit également pouvoir identifier les opérations pour lesquelles une adaptation des règles comptables générales est nécessaire. Sur la base d'une documentation fournie au candidat (par exemple, des extraits du règlement applicable aux entités relevant du secteur non lucratif), il pourra lui être demandé d'expliquer cette adaptation.
Évaluer et comptabiliser les principales opérations.	Dans une situation concrète, le candidat doit être capable de procéder à l'enregistrement des opérations identifiées.

Savoirs associés	Limites de connaissances et cadrage complémentaire
Cadre légal et réglementaire	Le candidat devra connaître les principaux seuils (3 seuils d'activité économique, seuil de subventions publiques ou dons) à partir desquels une association est tenue d'établir des comptes annuels et de nommer un commissaire aux comptes. La connaissance des autres seuils n'est pas exigée. La situation concrète étudiée par le candidat se limitera au cas des associations Les spécificités des associations de droit local en Alsace-Moselle sont exclues de l'étude. Le candidat doit connaître les référentiels comptables applicables aux associations.
Principales sources de financement et obligations d'information liées	Le candidat doit savoir que le compte d'emploi annuel des ressources doit être présenté pour les associations faisant appel à la générosité du public.
Principales opérations comptables	Lorsque cela est nécessaire, la comptabilisation de ces opérations se réalise à partir d'un extrait du plan de comptes applicable, fourni en annexe. L'analyse et le traitement de certaines opérations peuvent également s'opérer à partir d'extraits des règlements applicables. Sont étudiées les opérations suivantes : o fonds propres avec ou sans droit de reprise ; o fonds dédiés ; o legs et donations ; o contributions volontaires en nature.

	Remarque : les cotisations (sans contrepartie attendue) et les dons en numéraire sont considérés comme des produits courants et doivent être maîtrisés par le candidat.
Documents de synthèse	Pour la présentation des documents de synthèse, il s'agit principalement d'identifier leurs particularités. Dans la présentation de l'annexe, est évoqué le compte d'emploi annuel des ressources des associations et fondations faisant appel à la générosité publique. Le tableau des contributions volontaires en nature est présenté, en lien avec la comptabilisation hors bilan de ces contributions.

2. Les références pédagogiques pour l'enseignant

Règles et normes comptables :

Site Internet de l'ANC, notamment :

- Règlement ANC 2014-03 (et modification ultérieures) et recueil des normes comptables
- Règlement ANC 2020-01 (pas pour son contenu, mais pour son existence)
- Règlement ANC 2018-06 (et modifications ultérieures)

Exercices et sujets d'examen :

Le site du CRCF

Ressources diverses :

FNEGE Médias (courtes vidéos)

Documentation professionnelle (Memento comptable des Éditions Francis Lefebvre, Revue Fiduciaire, Revue Française de Comptabilité, etc.)

3. Des propositions de démarche pédagogique en classe

Toutes les compétences et les savoirs associés du référentiel doivent être mobilisés à partir de situations concrètes proposées au candidat.

L'enseignant est libre de sa démarche pédagogique (exposé des règles puis application concrète ou exploration d'un contexte qui permet de mettre en valeur la règle) et ce pour chaque partie.

Il doit s'assurer de la compréhension des mécanismes et règles comptables par ses étudiants afin de leur permettre de développer des réflexes utiles à leur activité professionnelle (présente ou future), l'objectif étant que les candidats réussissant cette épreuve soient capables de s'adapter à l'essentiel des situations auxquelles ils seront confrontés, de façon la plus autonome possible.

Les situations concrètes peuvent placer les candidats aussi bien en entreprise qu'en cabinet d'expertise comptable

SUJET ZERO

Objectif du sujet zéro :
Ce sujet constitue un exemple qui doit permettre d'illustrer la manière dont les compétences du référentiel peuvent être mises en pratique par le candidat et ainsi être évaluées.
Il s'agit d'une simple proposition, visant à renforcer la compréhension du référentiel et du guide pédagogique. Ce sujet ne constitue donc en aucun cas un modèle prescriptif pour les sessions futures d'examen.

Construction et contenu du sujet :
Le sujet a été construit de manière à respecter les contraintes propres à l'UE de comptabilité approfondie, à savoir une durée d'épreuve de 3 heures. La calculatrice en mode examen est autorisée pendant l'épreuve.
Les questions ont été formulées à partir des verbes de compétence présents dans le référentiel. Afin de faciliter leur compréhension, une explicitation des attentes découlant de ces verbes a été fournie dans le corrigé. Celle-ci vise notamment à mieux appréhender la démarche à mettre en œuvre par les candidats selon la formulation de la question et à mesurer l'importance des justifications à fournir.
Dans un contexte où le contrôle des opérations comptables et ainsi la capacité de prise de recul des candidats prennent de plus en plus de place, ces justifications et analyses attendues de la part des candidats deviennent essentielles. C'est pourquoi elles constituent une part significative du sujet. Toutefois, il est important de préserver un équilibre dans le type de questions posées et dans le niveau de difficulté de ces questions. Ainsi, l'on trouve dans ce sujet zéro, à la fois des questions techniques, de contrôle ou non, comme des questions d'identification de traitements comptables, d'explication ou encore d'analyse plus poussée. Par ailleurs, la présence de questions nécessitant de la part des candidats une justification de la démarche mise en œuvre, une explication des impacts comptables ou encore des analyses, implique, afin de tenir compte de la contrainte de temps, d'adapter en conséquence le nombre de questions.

Questionnement alternatif :
En complément des éléments de correction et afin de fournir des pistes complémentaires pour l'enseignement de l'UE de comptabilité approfondie, le corrigé suggère, pour certaines questions et en lien avec le contexte développé, des questionnements alternatifs. Ces derniers ne sont bien évidemment pas exhaustifs et constituent de simples pistes d'enrichissement du sujet.

UE 10 – Comptabilité approfondie
Durée de l'épreuve : 3 heures – Coefficient : 1

Document autorisé :
Liste des comptes du plan comptable général, à l'exclusion de toute autre information.

Matériel autorisé :
L'usage d'une calculatrice en mode examen est autorisé.

Document remis au candidat : le sujet comporte 12 pages numérotées de 1 à 12.
Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 3 dossiers indépendants

DOSSIER 1 – ACTIFS
DOSSIER 2 – PASSIFS
DOSSIER 3 – ASSOCIATION YoNIMAL

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 – Extraits de l'annexe des comptes 2024.
Document 2 – Extrait du dossier de travail relatif aux stocks
Document 3 – Note de Mme DAHOU sur la préparation de l'AGO du 15 mai 2025 approuvant les comptes 2024
Document 4 – Dossier provision
Document 5 – Facture du 1er décembre 2025 et taux de change
Document 6 – Notes laissées par le trésorier de l'association YoNIMAL
Document 7 – Extrait de la nomenclature des comptes prévue par le règlement ANC 2018-06.
Document 8 – Extraits du règlement ANC 2018-06

Annexe A (à rendre avec la copie) – Tableau de variation des capitaux propres au 31 décembre 2025

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner *explicitement* dans votre copie. Toutes les réponses devront être justifiées.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.

SUJET

La SAS « Les FRIPONAUTES », dont le siège social est situé à Colmar, est une entreprise spécialisée dans la fabrication et la vente d'articles d'animalerie destinés aux chats et aux chiens.

Créée en 2004, elle a progressivement développé son activité et exploite aujourd'hui 6 magasins répartis sur le territoire français et 2 sites de production : l'un consacré à la production de croquettes et pâtés, situé en Alsace, l'autre fabriquant des meubles et jouets, situé dans le Jura.

Une grande partie de ses ventes est réalisée sur son site internet, sur lequel les ventes à l'international se développent fortement.

Structure juridique	Société par Actions Simplifiée
Effectif	65
Capital social	100 000 € (1 000 actions de 100 € de valeur nominale)
Taux de TVA	20%
Coefficient de déduction	1
Date de clôture des comptes	31 décembre
Résultat de l'exercice	2024 : 56 000 € 2025 : 64 500 €
Taux d'IS	25 %

La SAS Les FIPONAUTES fait appel au cabinet d'expertise-comptable HOP, pour la tenue de sa comptabilité.

Vous travaillez en tant que collaborateur du cabinet, sous la responsabilité de l'experte-comptable, Nadia DAHOU, qui vous confie plusieurs missions relatives à la SAS Les FRIPONAUTES (dossiers 1 et 2).

Mme DAHOU vous confie également une mission relative à l'association YoNIMAL, cliente du cabinet et avec laquelle la SAS Les FRIPONAUTES entretient des liens, pour vous former à la comptabilité des associations (dossier 3).

DOSSIER 1 – ACTIFS
Base documentaire : documents 1 et 2

Mission 1 : Gestion des immobilisations

Le 01/04/2023, la SAS Les FRIPONAUTES a acquis et mis en service un véhicule de tourisme, pour un montant de 21 000 € TTC, pour faciliter le démarchage commercial d'enseignes partenaires et contribuer ainsi au développement de l'activité de la société.

La société comptait initialement l'utiliser pendant 5 ans (amortissement linéaire). Elle a finalement cessé de l'utiliser le 01/04/2025 et l'a vendu à la même date pour un montant de 13 000 € HT.

Lors de l'achat, la société n'avait pas pu déduire de TVA. La cession, à un concessionnaire en 2025, est quant à elle soumise à TVA.

Au moment de la vente, elle réalise une déduction complémentaire de TVA d'un montant de 1 400 €.

1.1 Évaluer le coût d'entrée du véhicule de tourisme dans le patrimoine de la SAS Les FRIPONAUTES, le 01/04/2023.

1.2 Comptabiliser toutes les écritures relatives au véhicule en 2025.

À la clôture de l'exercice 2023, la société avait constaté une dépréciation sur une machine (Grifful1) lui permettant de fabriquer un modèle de griffoir pour chats qui n'avait plus beaucoup de succès. Elle pensait devoir en arrêter la production plus tôt que prévu et son prix sur le marché a évolué de manière défavorable en 2023. En 2024, elle avait continué à fabriquer et vendre ce modèle de griffoir, mais elle avait maintenu la dépréciation passée en 2023 car les ventes étaient restées très modestes.

Finalement, en 2025, à la suite de commentaires très favorables laissés par un influenceur sur les réseaux sociaux, les ventes de ce modèle de griffoir ont flambé. La société va donc continuer à utiliser pleinement cette machine et la dépréciation ne se justifie plus du tout

Nadia Dahou vous sollicite pour la réalisation des travaux d'inventaire liés à cette machine. Pour cela, elle vous invite à consulter les comptes 2024 (document 1) afin de comprendre le traitement qui a été appliqué et pouvoir mettre à jour la valeur de la machine à la clôture 2025.

1.3 Analyser la situation décrite dans le document 1 et expliquer le traitement comptable à appliquer à cette machine à la clôture de l'exercice 2025. Pour ce faire, vous prendrez soin de :

- **justifier le montant de la dotation aux amortissements de l'exercice 2024 ;**
- **justifier les écritures et les montants à comptabiliser à la clôture de l'exercice 2025.**

1.4 Comptabiliser les écritures qui vous semblent nécessaires au 31/12/2025.

Mission 2 : Stocks

Vous disposez de la fiche de stocks des croquettes pour chatons et des écritures comptables automatiques passées par le logiciel (document 2).

1.2 Citer les différentes méthodes de valorisation des stocks de biens interchangeables autorisées par le PCG et identifier celle retenue par la SAS Les FRIPONAUTES.

1.3 Contrôler les écritures comptables enregistrées.

1.4 Indiquer l'incidence de ces écritures sur les documents de synthèse.

DOSSIER 2 – PASSIFS
Base documentaire : documents 3 à 5 et annexe A

Mission 1 : Affectation du résultat

Jusqu'à présent, Nadia Dahou se chargeait de toutes les opérations relatives aux capitaux propres de l'entreprise. Elle souhaite désormais vous proposer d'y participer.

Elle vous confie ainsi les données relatives à l'affectation du résultat de l'exercice 2024 (document 3) ainsi que le tableau de variation des capitaux propres au 31décembre 2025, partiellement rempli (annexe A).

2.1 Présenter le tableau d'affectation du résultat 2024 en justifiant chaque montant.

2.2 Comptabiliser l'écriture correspondante en prenant soin de justifier la date à laquelle elle est enregistrée.

2.3 Compléter le tableau de variation des capitaux propres au 31/12/2025 en intégrant la partie relative à l'affectation du résultat 2024 (Annexe A à rendre avec la copie).

Mission 2 – Provisions

Le président des FRIPONAUTES a annoncé en décembre dernier, lors de la fête de fin d'année, que la logistique serait complètement remaniée en 2026. Les deux entrepôts installés à côté des deux sites de production actuels, dans des locaux n'appartenant pas à l'entreprise, seront réunis sur un site unique, à Mulhouse. La proximité de ce nouveau centre logistique avec les frontières allemande et suisse facilitera les exportations, d'autant que les accès aux transports ferroviaire, aérien et fluvial et aux axes routiers seront facilités.

Le déménagement vers ce nouveau site est prévu pour septembre 2026.

Cette réorganisation des activités s'intègre dans un projet plus large impliquant d'autres reconfigurations significatives des sites de production et entamé deux ans plus tôt, afin de faciliter le développement à l'international des FRIPONAUTES.

Nadia DAHOU vous fournit les informations dont vous avez besoin dans un dossier déposé sur votre bureau (document 4).

2.4 Qualifier la situation décrite. Justifier la comptabilisation d'une provision et l'évaluer.

2.5 Justifier la classification de cette opération dans le compte de résultat.

2.6 Comptabiliser la ou les écritures que vous jugerez utiles au 31/12/2025.

Mission 3 : Opérations en devises

Les ventes à l'international se font généralement en euros pour Les FRINOPAUTES. Cependant, en 2025, l'entreprise est parvenue à signer un contrat intéressant avec un grossiste, CREATURELAND, situé à Singapour. Suite aux négociations, Les FRIPONAUTES ont accepté de facturer ce dernier en dollars de Singapour (SGD). Le contrat prévoit notamment l'exclusivité des ventes d'articles Les FRIPONAUTES par CREATURELAND sur le territoire de Singapour.

La dernière facture établie en 2025 est présentée dans le document 5. Le client paie à l'échéance.

Le 29 décembre, Les FRIPONAUTES ont reçu une nouvelle et importante commande de la part de CREATURELAND pour un montant de 1 200 000 SGD qui a été acceptée par Les FRIPONAUTES mais qui n'a pas encore été traitée à la clôture (les marchandises n'ont pas encore été envoyées et la facture correspondante n'a pas été établie).

2.7 Comptabiliser toutes les écritures relatives à la facture présentée dans le document 5 qui semblent nécessaires en 2025.

2.8 Vérifier si la commande reçue le 29 décembre correspond à un engagement hors bilan, le cas échéant, le qualifier et justifier votre réponse au regard des principes et autres règles fondamentales comptables.

Dossier 3 – Association YoNIMAL
Base documentaire : documents 6 et 7

La SAS Les FRIPONAUTES fait des dons réguliers à l'association YoNIMAL qui recueille des chiens et des chats et les propose à l'adoption.

La société s'est engagée à offrir au refuge YoNIMAL, tous les mois, 50 sacs de croquettes et propose à ses clients de déposer leurs dons en nature (nourriture et jouets destinés aux animaux) dans un espace prévu dans chacun de ses magasins du Grand Est. Elle en assure ensuite la remise à l'association.

En 2025, l'association a organisé une « Teckel Parade » à Strasbourg et la SAS Les FRIPONAUTES a participé à l'événement en finançant l'achat de manteaux et gamelles destinés aux chiens qui participaient au défilé, floqués du logo de l'entreprise.

L'association YoNIMAL dépasse les seuils l'obligeant à tenir une comptabilité d'engagement.

Vous disposez des informations décrites dans les notes laissées par le trésorier de l'association (document 6) et d'un extrait de la nomenclature des comptes qui devra être utilisée (document 7).

3.1 Indiquer le(s) référentiel(s) comptable(s) applicable(s) à l'association.

3.2 Exposer le traitement comptable à appliquer aux différents dons reçus par l'association.

3.3 Comptabiliser toutes les écritures relatives aux opérations présentées dans le document 6.

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 – Extraits de l'annexe des comptes 2024.

Tableau des immobilisations (extrait)

	Montant brut à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant brut à la clôture de l'exercice
Griffu11	15 000	-	-	15 000

Tableau des amortissements (extrait)

	Durée d'utilisation	Mode d'amortissement	Amortissements cumulés à l'ouverture de l'exercice	Augmentations : Dotations de l'exercice	Diminutions	Amortissements cumulés à la clôture de l'exercice
Griffu11	10	Linéaire	7 500	1 100	-	8 600

Tableau des dépréciations (extrait)

	Dépréciations à l'ouverture de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises de l'exercice	Dépréciations à la clôture de l'exercice
Griffu11	2 000	-	-	2 000

Document 2 - Extrait du dossier de travail relatif aux stocks

La SAS Les FRIPONAUTES fabrique des croquettes pour chatons en partenariat avec une enseigne spécialisée implantée dans le Grand Est, la recette est spécifique à ce partenariat. Ces croquettes ne portent pas le nom de l'entreprise FRIPONAUTES mais celui du distributeur.

La SAS Les FRIPONAUTES a changé de logiciel comptable en septembre 2025. Le nouveau logiciel permet de comptabiliser automatiquement certaines opérations, mais nécessite encore un paramétrage pour éviter les erreurs. Le stock de croquettes chatons au poulet figurant au bilan 2024 s'élevait à 4 320 €. Il est rappelé que la société applique la technique de l'inventaire intermittent et qu'aucun arrêté des comptes intermédiaire n'a été effectué au cours de l'exercice 2025.

Fiche de stock du mois de décembre des croquettes pour chatons au poulet :

	Entrées			Sorties			En stock		
	Qté (en Kg)	P.U.	Montant (en €)	Qté (en Kg)	P.U.	Montant (en €)	Qté (en Kg)	P.U.	Montant (en €)
01/12/2025							500	7,50	3 750
01/12/2025	2 500	8,00	20 000				3 000	7,92	23 750
10/12/2025				1 500	7,92	11 875	1 500	7,92	11 875
15/12/2025	2 500	7,75	19 375				4 000	7,81	31 250
16/12/2025				2 000	7,81	15 625	2 000	7,81	15 625
22/12/2025				1 600	7,81	12 500	400	7,81	3 125

Écritures d'inventaire passées par le logiciel :

31/12/2025

71355	355	Variation des stocks de PF Stocks de PF *Annulation du stock initial croquettes chatons poulet*	3 750	3 750

&

355	71355	Stocks de PF Variation des stocks de PF *Constatation du stock final croquettes chatons poulet*	3 125	3 125

Document 3 – Note de Mme DAHOU sur la préparation de l'AGO du 15 mai 2025 approuvant les comptes 2024.

Décisions d'affectation du résultat 2024 votées lors de l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2025 :

Résultat de l'exercice 2024 : 56 000 €
Dotation aux réserves :
- réserve légale : 5 % du bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures, dans la limite de 10 % du capital social
- réserve facultative : du même montant que le superdividende

Dividende :
- 1er dividende : 2 % de la valeur nominale des actions
- superdividende : arrondi à l'euro inférieur par action.

Pour rappel : RAN 2023 = 600 €

Document 4 – Dossier provision

Liste des dépenses estimées à la mise en place de la nouvelle organisation logistique :

Déménagement du matériel présent dans les deux sites actuels vers le nouveau et qui sera réutilisé	12 000 €
Achat d'un nouvel appareil de levage	35 000 €
Indemnités de licenciement du personnel ne souhaitant pas changer de lieu de travail	52 000 €
Frais liés à l'embauche de nouvelles personnes	5 000 €
Frais de résiliation des baux locatifs des deux entrepôts actuels	8 000 €

Document 5 – Facture du 1er décembre 2025 et taux de change

Client : CREATURELAND
22 Sin Ming Lane #08-86,
Midview City,
Singapore 573969

Date : 01/12/2025
Facture n° 2025FRI53457X7
Référence Bon de commande : BDC3547Z922025
Échéance : 31/01/2026

Désignation	Références	Quantité	Prix en SGD	Montant total en SGD
Arbres à chat	AAC006	100	500	50 000
Coussins pour chien	CPC136	200	20	4 000
Gamelles porcelaine	GCC026	120	5	600
Tunnels en feutrine	TCF201	70	10	700
Maisonnettes en bois	MCC045	50	800	40 000
			Total	95 300
			Frais de port	1 500
			Montant dû	96 800

Informations relatives aux taux de change de décembre :

	01/12/2025	31/12/2025
1 SGD =	0,66 EUR	0,62 EUR

Document 6 – Notes laissées par le trésorier de l'association YoNIMAL

Données relatives à l'exercice 2025 non encore comptabilisées :

Subvention de fonctionnement reçue de la Ville de Sélestat (siège de l'association) : 10 000 € (notification le 2 juin et versement le 24 juin 2025).

Montant des dons manuels reçus :

- en numéraire : 62 500 € (encaissement en banque le 15 novembre 2025)
- en nature (estimations) :

- 13 000 € de sacs de croquettes et jouets destinés aux animaux provenant des magasins FRIPONAUTES ;
- 12 000 € des dons de particuliers ;
- 2 000 € pour la Teckel Parade.

Ces dons en nature correspondent à de la nourriture et des jouets destinés aux animaux.

Estimation du bénévolat (actions du personnel bénévole) : 50 000 €

Informations relatives aux taux de change de décembre :

	01/12/2025	31/12/2025
1 SGD =	0,66 EUR	0,62 EUR

Document 7 – Extrait de la nomenclature des comptes prévue par le règlement ANC 2018-06.

75 Autres produits de gestion courante
754 Ressources liées à la générosité du public
7541 - Dons manuels
75411 - Dons manuels
75412 - Abandons de frais par les bénévoles
(…)
756 - Cotisations
7561 - Cotisations sans contrepartie
7562 - Cotisations avec contrepartie
(…)
86 - Emplois des contributions volontaires en nature
860 - Secours en nature
861 - Mises à disposition gratuite de biens
862 - Prestations
864 - Personnel bénévole
87 - Contributions volontaires en nature
870 - Dons en nature
871 - Prestations en nature

875 - Bénévolat

Document 8 – Extraits du règlement ANC 2018-06

Art. 211-1
Une contribution volontaire en nature est l'acte par lequel une personne physique ou morale apporte à une entité un travail, des biens ou des services à titre gratuit. Ceci correspond à :
• des contributions en travail : bénévolat, mises à disposition de personnes ;
• des contributions en biens : dons en nature redistribués ou consommés en l'état ;

• des contributions en services : mises à disposition de locaux ou de matériel, prêt à usage, fourniture gratuite de services.

Art. 211-2
Les contributions volontaires en nature sont valorisées et comptabilisées si les deux conditions suivantes sont remplies :
• la nature et l'importance des contributions volontaires en nature sont des éléments essentiels à la compréhension de l'activité de l'entité ;
• l'entité est en mesure de recenser et de valoriser les contributions volontaires en nature.

Art. 211-3
Les contributions volontaires en nature sont comptabilisées dans des comptes de classe 8 :
• au crédit, les contributions volontaires par catégorie (dons en nature consommés ou utilisés en l'état, prestations en nature, bénévolat) ;
• au débit, en contrepartie, leurs emplois selon leur nature (secours en nature, mises à disposition gratuite de locaux, prestations, personnel bénévole).
Ces éléments sont présentés au pied du compte de résultat dans la partie « Contributions volontaires en nature », en deux colonnes de totaux égaux.

Annexe A (à rendre avec la copie)

Tableau de variation des capitaux propres au 31 décembre 2025

	Montant à l'ouverture de l'exercice	Affectation du résultat de l'exercice antérieur	Distribution de dividendes	Augmentation de capital	Réduction de capital	Résultat de l'exercice	Autres (à préciser)	Montant à la clôture de l'exercice
Capital	100 000							100 000
Primes d'émission, de fusion, d'apport	20 000							20 000
Écart de réévaluation								
Écart d'équivalence								
Réserve légale	8 400							
Réserves statutaires ou contractuelles								
Réserves réglementées								
Autres réserves	62 000							
Report à nouveau	600							
Résultat de l'exercice	56 000					64 500		
Subvention d'investissement								
Provisions réglementées	3 500							3 500
Total des capitaux propres	250 500							

ELEMENTS DE CORRIGE

Attendus généraux :
Démarche à mettre en œuvre par le candidat :
Il est attendu que le candidat explique sa démarche. Lorsqu'il s'appuie sur une règle, il doit l'exposer avant de l'appliquer.
Lorsqu'une question l'invite à évaluer, il doit rappeler la méthode d'évaluation retenue, justifier les éléments qu'il prend en compte et les éléments qu'il exclut de son calcul. Les calculs doivent apparaître sur la copie.
Chaque écriture comptable doit être datée, comporter les numéros de comptes, les libellés de comptes et un libellé d'écriture.

Liste (non exhaustive) des verbes d'action et leur interprétation :

Exposer/Indiquer	Énoncer la règle Énoncer des conséquences sur le CR, bilan, annexe, etc. Énoncer la(les) raison(s) d'un phénomène, etc.
Évaluer	Présenter les calculs en indiquant la nature des éléments composant l'évaluation. Attention pour le coût d'acquisition/production. Il faut systématiquement justifier par la règle les éléments inclus et exclus.
Contrôler	Une ou plusieurs écritures comptables : Parmi une ou plusieurs écritures comptables, le candidat doit dire laquelle (lesquelles) est (sont) fausse(s), incomplète(s) ou manquante(s). Il faut systématiquement justifier (règle et application au cas) ce qui est faux ou manquant : - les numéros des comptes, - le sens (débit/crédit), - le montant, - la date. Des soldes de comptes au bilan, CR, balance : Dire si le document présente des erreurs de classification ou d'évaluation. Il faut systématiquement justifier (règle et application au cas) ce qui est faux.
Justifier	Énoncer la règle, l'appliquer au cas (réaliser les calculs, le cas échéant), et conclure.
Traiter	Justifier, évaluer, comptabiliser.

Précisions :
Les numéros d'articles du PCG ne seront jamais exigés.
Les amortissements linéaires se feront sur 360 jours, 30 jours par mois, jour de mise en service inclus et jour de cession exclu.

Le candidat pourra être placé indifféremment dans le service comptable d'une entreprise ou au sein d'un cabinet d'expertise comptable.

DOSSIER 1 – ACTIFS

Mission 1 : Gestion des immobilisations

1.1 Évaluer le coût d'entrée du véhicule de tourisme dans le patrimoine de la SAS Les FRIPONAUTES, le 01/04/2023.

2.2 – Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les immobilisations corporelles et incorporelles

- Exposer et appliquer les règles d'inscription à l'actif, d'évaluation et d'enregistrement des immobilisations corporelles et incorporelles.
- Évaluer, comptabiliser et contrôler les opérations portant sur les immobilisations corporelles et incorporelles à l'entrée et postérieurement à leur entrée.

Art 213-8 du PCG (extrait) :
Le coût d'acquisition d'une immobilisation corporelle est constitué de :

- son prix d'achat, y compris les droits de douane et taxes non récupérables, après déduction des remises, rabais commerciaux et escomptes de règlement ;
- de tous les coûts directement attribuables engagés pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue par la direction.

Lors de l'évaluation d'un coût d'acquisition ou de production, il est attendu que le candidat justifie sa démarche en présentant la définition générale et en l'appliquant au cas.
Les autres éléments qui peuvent entrer dans le coût d'acquisition d'un actif ne sont pas attendus ici, dans la mesure où ils ne sont pas présents dans le contexte.
Les éléments inclus comme les éléments exclus doivent être obligatoirement justifiés.

En l'espèce, les seuls éléments présentés dans l'énoncé qui entrent dans le coût d'acquisition du véhicule sont le prix d'achat HT et la TVA puisque celle-ci n'est pas récupérable. Le coût d'entrée du véhicule de tourisme correspond donc à son montant TTC, soit 21 000 €.

Éléments	*Montants*	*Justification*
Prix d'achat HT	*17 500 €*	*21 000 / 1,2*
TVA non récupérable	*3 500 €*	*17 500 * 0,2*
Coût d'acquisition	***21 000 €***	

1.2 Comptabiliser toutes les écritures relatives à la cession du véhicule en 2025

2.2 – Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les immobilisations corporelles et incorporelles
- Évaluer, comptabiliser et contrôler les opérations portant sur les immobilisations corporelles et incorporelles à l'entrée et postérieurement à leur entrée.

Calculs préalables :
Dotation aux amortissements complémentaire en 2025 :
21 000 * 1/5 * 90/360 = 1 050 €

Cumul des amortissements à la date de cession :
21 000 * 2/5 = 8 400 €

01/04/2025

462(1)		Créances sur cession d'immobilisations	15 600	
	757	Pdts de cessions d'II&C		13 000
	44571	TVA collectée		2 600
		Cession véhicule de tourisme		

(1) En l'absence d'indication sur le paiement, accepter le 512.

d°

44562		TVA déductible sur immobilisations	1 400	
	2182	Matériel de transport		1 400
		Déduction complémentaire de TVA		

d°

68112		Dotation aux amortissements	1 050	
	28182	Amortissement du matériel de transport		1 050
		Dotation aux amortissements complémentaire		

d°

28182		Amortissement du matériel de transport	8 400	
657		Valeur comptable des II&C cédées	11 200	
	2182	Matériel de transport (21 000 – 1 400)		19 600
		Sortie de l'actif du véhicule de tourisme		

Questionnement alternatif :
La première question, qui porte sur l'évaluation du coût d'entrée, aurait pu s'appuyer sur une facture d'acquisition modifiée du véhicule, qui aurait fait apparaître à la fois des éléments incorporables au coût d'acquisition et d'autres éléments, non incorporables. Il aurait ainsi été envisageable de demander au candidat une analyse plus poussée du coût d'acquisition, pour justifier de manière explicite et sur la base de la définition donnée par le PCG, ce qui doit être ou non incorporé au coût d'acquisition.
Cette analyse aurait également pu se faire à partir d'une écriture d'acquisition comptabilisée dans le logiciel comptable et à contrôler par le candidat.
Il aurait également été possible, au préalable, d'interroger les candidats sur l'analyse qui a conduit à la comptabilisation initiale à l'actif du véhicule de la manière suivante :
Justifier la comptabilisation du véhicule à l'actif

Il est attendu ici que le candidat reprenne les critères de définition d'un actif ainsi que les conditions d'activation et les applique au cas de la SAS FRIPONAUTES, en mobilisant de manière explicite les éléments de contexte.

Selon l'article 211-1 du PCG, un actif est un élément identifiable du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entité, c'est-à-dire un élément générant une ressource que l'entité contrôle du fait d'évènements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs.

Le véhicule remplit bien les critères de définition d'un actif. En effet, il est :

Identifiable	Il a une substance physique.
Contrôlé par l'entité	Car il a permis le développement de l'activité de la société, qui a contrôlé les avantages économiques ainsi générés et a supporté les risques liés à l'utilisation et l'entretien du véhicule.
Porteur d'avantages économiques futurs	Car, grâce au démarchage des enseignes partenaires, il a permis de développer l'activité de la société.

En application de l'article 212-1 du PCG, pour être comptabilisée à l'actif, le véhicule doit par ailleurs remplir les deux conditions suivantes :

- la probabilité pour l'entité de bénéficier des avantages économiques futurs générés par l'actif ;
- son coût ou sa valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

En l'espèce, ces conditions sont remplies puisque :

- il était prévu un usage commercial, pour assurer le développement de l'activité de la société ;
- son coût a pu être déterminé de manière fiable, sur la base d'une facture (21 000 € TTC).

Identifier et justifier la catégorie d'actif dont relève le véhicule

La présence du verbe justifier nécessite que le candidat reprenne les éléments de définition d'une immobilisation corporelle et les applique au cas de la SAS Les FRIPONAUTES, en mobilisant de manière explicite les éléments de contexte.

Selon l'article 211-6 du PCG, une immobilisation corporelle est un actif physique détenu, soit pour être utilisé dans la production ou la fourniture de biens ou de services, soit pour être loué à des tiers, soit à des fins de gestion interne et dont l'entité attend qu'il soit utilisé au-delà de l'exercice en cours.

Le véhicule remplit bien les critères de définition d'une immobilisation corporelle. En effet :

- il s'agit bien d'un actif physique (cf. question précédente) ;
- il est utilisé pour l'activité commerciale de la société, pour une durée initiale de 5 ans.

1.3 Analyser la situation décrite dans le document 1 et expliquer le traitement comptable à appliquer à cette machine à la clôture de l'exercice 2025. Pour ce faire, vous prendrez soin de :

- justifier le montant de la dotation aux amortissements de l'exercice 2024 ;
- justifier les écritures et les montants à comptabiliser à la clôture de l'exercice 2025.

2.2 – Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les immobilisations corporelles et incorporelles

- Évaluer, comptabiliser et contrôler les opérations portant sur les immobilisations corporelles et incorporelles à l'entrée et postérieurement à leur entrée.

- Analyser les conséquences d'un choix de comptabilisation, notamment sur la présentation des comptes annuels, dans une situation donnée.

Justification du montant de la dotation aux amortissements de l'exercice 2024 :

En 2023, la baisse des ventes des produits fabriqués grâce à la machine et la valeur de marché défavorable étaient des indices de perte de valeur qui ont conduit à un test de dépréciation puis à la constatation d'une dépréciation. Celle-ci a modifié le plan d'amortissement initial de manière prospective avec un impact sur le montant de la dotation aux amortissements comptabilisée en 2024.

En l'espèce,

Montant de la dotation 2024

Base amortissable		Durée d'amortissement résiduelle
La base amortissable en 2024 est égale à la VNC 2023, suite à la dépréciation		Durée du plan d'amortissement – durée déjà amortie
Valeur brute (**document 1**) Cumul des amortissements au 31/12/2023 (**document 1**) Dépréciation 31/12/2023 (**document1**)	15 000 - 7 500 - 2 000	Dotation aux amortissements **avant** dépréciation : 15 000 / 10 = 1 500 Cumul des amortissements 2023 (**document 1**) : 7 500. Ce qui correspond à 7 500 / 1 500 = 5 ans
VNC au 31/12/2023	5 500	**Durée résiduelle** : 10 – 5 = 5
5 500 / 5 = 1 100		

En conséquence, la dotation aux amortissements de l'exercice 2024 est égale à 1 100 €.

Justification des écritures et des montants à comptabiliser à la clôture de l'exercice 2025 :

1) Dotation aux amortissements 2025 : consommation des avantages économiques

5 500 / 5 = 1 100

2) Ajustement de la dépréciation 2025

a) En 2025, l'indice de perte de valeur qui existait en 2023 a disparu et il convient de reprendre la dépréciation.

b) La reprise ne doit pas conduire à obtenir une VNC supérieure à celle que la machine aurait eu en 2025 si elle avait suivi le plan d'amortissement initial.

En l'espèce,

Évaluation de la reprise

VNC avant ajustement de la dépréciation au 31/12/2025		VNC selon le plan d'amortissement initial	
Valeur brute **(document 1)**	15 000	Valeur Brute **(document1)**	15 000
- Cumul des amortissements 31/12/2024 **(document 1)**	- 8 600	Cumul des amortissements au 31/12/2025 *(15 000 /10) x 7*	-10 500
- Dotation aux amortissements 2025	- 1 100		
- Dépréciations 2023 **(document 1)**	- 2 000		
VNC avant ajustement de la dépréciation au 31/12/2025	3 300	**VNC selon le plan d'amortissement initial**	4 500
4 500 – 3 300 = 1 200			

En conséquence, le montant de la reprise est égal à 4 500 – 3 300 = 1 200 €.

NB : il est rappelé que les aspects fiscaux relatifs à la déductibilité fiscale de la dépréciation ne sont pas abordés.

Autre présentation possible :

Plan d'amortissement initial (extrait) :

	Valeur brute	*Dotation*	*Cumul amortissements*	*VNC*
2023	*15 000*	*1 500*	*7 500*	*7 500*
2024	*15 000*	*1 500*	*9 000*	*6 000*
2025	*15 000*	*1 500*	*10 500*	*4 500*

Valeur nette comptable de la machine

	VB	*Dotation*	*Cumul amort*	*VNC avant dep*	*Dépréciation (cumul)*	*VNC*
2023	*15 000*	*1 500*	*7 500*	*7 500*	*2 000*	*5 500*
2024	*15 000*	*1 100*[(1)]	*8 600*	*6 400*	*2 000*	*4 400*
2025	*15 000*	*1 100*	*9 700*	*5 300*	*800*	*4 500*

(1) 5 500 / 5

VNC 2025 avant reprise de la dépréciation : 5 300 – 2 000 = 3 300 €.
En 2025, la reprise de la dépréciation ne peut conduire à obtenir une VNC supérieure à celle du plan d'amortissement initial.
La reprise de la dépréciation doit donc être ici limitée à 1 200 € (4 500 – 3 300).

Remarque et questionnement alternatif
Cette question vise à développer l'autonomie des candidats, futurs collaborateurs comptables qui devront être capables d'analyser un dossier existant afin de comprendre les traitements comptables passés pour pouvoir effectuer les mises à jour nécessaires.
Elle présente un niveau de difficulté élevé, puisqu'elle exige de croiser les données des comptes N-1, les informations figurant dans le contexte et les règles comptables appropriées pour reconstituer les traitements comptables antérieurs. Il peut donc être envisagé, afin de préserver un équilibre au sein du sujet en termes de niveaux de difficulté, de rendre le questionnement plus progressif.
Il aurait ainsi également été possible :
• d'indiquer au candidat le montant de la reprise comptabilisée en 2025 et de lui demander de justifier ce montant, ou
• de lui fournir un extrait des comptes annuels 2025, après mise à jour de la valeur de la machine, en lui demandant de retrouver, en justifiant sa démarche, les écritures comptabilisées à l'inventaire 2025.

1.4 Comptabiliser les écritures qui vous semblent nécessaires au 31/12/2025

2.2 – Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les immobilisations corporelles et incorporelles
- Évaluer, comptabiliser et contrôler les opérations portant sur les immobilisations corporelles et incorporelles à l'entrée et postérieurement à leur entrée.

31/12/2025

68112	2815	Dotation aux amortissements Amortissement MOI *Dotation aux amortissement Griffial*	1 100	1 100
		d°		
2915	78162	Dépréciation MOI Reprise sur dépréciation des IC *Reprise de la dépréciation Griffial*	1 200	1 200

Mission 2 : Stocks

1.5 Citer les différentes méthodes de valorisation des stocks de biens interchangeables autorisées par le PCG et identifier celle retenue par la SAS Les FRIPONAUTES.

2.3 – Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les stocks
- Exposer et appliquer les règles d'inscription à l'actif, d'évaluation et d'enregistrement des stocks.

Le PCG autorise trois méthodes de valorisation des stocks :

- PEPS (premier entré, premier sorti),
- CMUP après chaque entrée,
- CMUP après une période (qui ne peut excéder la durée moyenne de stockage).

Il n'existe pas de méthode de référence.

La SAS Les FRIPONAUTES a choisi la méthode du CMUP après chaque entrée, puisque la fiche de stock présente bien un recalcul après chaque nouvelle entrée de décembre.

Questionnement alternatif :
Il aurait également pu être demandé au candidat d'évaluer le montant du stock final en appliquant les autres méthodes d'évaluation autorisées par le PCG.

1.6 Contrôler les écritures comptables enregistrées.

2.3 – Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les stocks
- Évaluer, comptabiliser et contrôler les opérations portant sur les stocks à l'entrée et postérieurement à leur entrée.

La structure des écritures enregistrées par le logiciel est bonne, les bons comptes ont été utilisés et débités et crédités correctement. (*L'identification des éléments corrects de l'écriture n'est pas attendue*).

Cependant, le montant de l'annulation du stock initial n'est pas le bon. En effet, la société applique la technique de l'inventaire intermittent. Le stock initial à annuler n'est donc pas celui du 01/12/2025 mais celui du 01/01/2025, c'est-à-dire celui figurant dans les comptes au 31/12/2024.

Le montant de la 1ère écriture doit donc être corrigé (4 320 € et non 3 750 €).

Questionnement alternatif :
Il aurait également été envisageable de demander au candidat un contrôle des documents de synthèse, en fournissant en annexe un extrait de bilan et de compte de résultat au 31/12/N, faisant apparaître les postes relatifs au stock de produits finis.

Aurait alors été attendu du candidat qu'il vérifie, pour chacun des documents fournis :
- la classification de l'opération (pour le bilan : actif immobilisé, actif circulant, capitaux propres, provisions ou dettes et charges à payer ; pour le compte de résultat : charges ou produits d'exploitation, financiers ou exceptionnels) ;
- sa bonne évaluation.

Le candidat doit alors uniquement se prononcer sur les erreurs identifiées, justifier sa position et expliquer sur quoi porte l'erreur.

Ce contrôle peut être fait pour une seule opération ou porter sur plusieurs opérations liées.

1.7 Indiquer l'incidence de ces écritures sur les documents de synthèse

2.3 – Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les stocks
- Analyser les conséquences d'un choix de comptabilisation notamment sur la présentation des comptes annuels, dans une situation donnée.

Les écritures de stocks mobilisent des comptes de bilan (compte 355 ici) et des comptes du compte de résultat (compte 71355 ici). Ces deux documents de synthèse sont donc affectés par les écritures d'inventaire.

Au bilan :

La 1ère écriture fait disparaître du bilan le stock figurant au bilan précédent (solde du stock initial).

La seconde fait apparaître le stock final, en augmentant l'actif circulant (de 3 125 € ici).

Seul le stock final apparaît ainsi au bilan.

Au compte de résultat :

Le débit du compte 71355 vient diminuer le résultat de l'entreprise (de 4 320 €, après correction de l'écriture enregistrée par le logiciel). Le crédit de ce même compte vient augmenter le résultat de 3 125 €.

Pour l'année 2025, la variation de stock de croquettes fabriquées est négative : 3 125 – 4 320 = - 1 195 €.

La production et en conséquence le résultat de l'entreprise sont donc diminués de 1 195 €.

Notons que le sens de la variation de stock dépend de la nature du stock. Ici, il s'agit d'un stock de produits finis. Les produits étant créditeurs, le montant de la variation de stock s'obtient selon le calcul suivant : SF – SI.

Pour les stocks de matières premières ou de marchandises (par exemple), le sens de variation est inversé (SI – SF).

Par ailleurs, la méthode de valorisation des stocks choisie par l'entreprise doit être mentionnée en annexe.

Questionnement alternatif :
La compétence « Analyser les conséquences d'un choix de comptabilisation, notamment sur la présentation des comptes annuels, dans une situation donnée » peut également être vérifiée en demandant au candidat de présenter un extrait de bilan ou de compte de résultat faisant apparaître l'impact de l'opération ou des opérations de la partie.

L'évaluation de la réponse apportée par le candidat porte alors à la fois sur la bonne classification des opérations (pour le bilan : actif immobilisé, actif circulant, capitaux propres, provisions ou dettes et charges à payer ; pour le compte de résultat : charges ou produits d'exploitation, financiers ou exceptionnels) et sur leur correcte évaluation.
Si certains impacts ne sont pas attendus (mouvements du compte banque, calcul d'un résultat partiel, par exemple), cela devra être précisé dans le sujet.

Pour ce type de questionnement, il peut être judicieux de fournir une trame à compléter par le candidat.

DOSSIER 2 – PASSIFS

Mission 1 - Affectation du résultat

2.1 Présenter le tableau d'affectation du résultat 2024

3.1 – Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les capitaux propres
- Évaluer, comptabiliser et contrôler les variations de capitaux propres dans les comptes individuels.

	Montants en €	Justification
Résultat 2024	56 000	Énoncé
- Dotation réserve légale	- 1 600	56 000 *0,05 = 2 800 Limite : 100 000 *0,1 – 8 400 = 1 600
+ RAN 2023	+ 600	Énoncé
= Bénéfice distribuable	= 55 000	
- Intérêts statutaires	- 2 000	= 100 * 1 000 * 0,02
Sous total	= 53 000	
- Superdividende	- 26 000	= (53 000 /2) / 1 000 = 26,5 arrondis à 26 => 26 * 1 000 = 26 000
- Dotation réserve libre	- 26 000	= superdividende
= RAN 2024	1 000	53 000 – 26 000 – 26 000

Questionnement alternatif :
Afin de valider la compréhension par les candidats à la fois des règles d'affection et des informations présentes dans les documents de synthèse, il aurait été envisageable de demander au candidat, sur la base d'extraits d'un bilan ou des capitaux propres avant et après affectation du résultat, de reconstituer cette affectation du résultat.

2.2 Comptabiliser l'écriture correspondante en prenant soin de justifier sa date

3.1 – Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les capitaux propres
- Évaluer, comptabiliser et contrôler les variations de capitaux propres dans les comptes individuels.

L'écriture d'affectation du résultat doit être enregistrée à la date de l'AGO qui approuve les comptes. Avant cette date, l'affectation du résultat n'ayant pas été validée par les actionnaires, le compte 120 continue à apparaître au bilan. Après cette date, ce compte 120 doit être soldé.

15/05/2025

120		Bénéfice	56 000	
110		RAN 2023	600	
	1061	Réserve légale		1 600
	1068	Autres réserves		26 000
	457	Actionnaires – dividende à payer		28 000
	110	RAN 2024		1 000
		Affectation du résultat 2024		

2.3 Compléter le tableau de variation des capitaux propres au 31/12/2025 en intégrant la partie relative à l'affectation du résultat 2024 (Annexe A à rendre avec la copie)

Partie 5 – Participer à la production et au contrôle de la cohérence globale des états financiers
- Compléter et contrôler les principaux tableaux de l'annexe.

Tableau de variation des capitaux propres au 31 décembre 2025

	Montant à l'ouverture de l'exercice	Affectation du résultat de l'exercice antérieur	Distribution de dividendes	Augmentation de capital	Réduction de capital	Résultat de l'exercice	Autres (à préciser)	Montant à la clôture de l'exercice
Capital	100 000							100 000
Primes d'émission, de fusion, d'apport	20 000							20 000
Écart de réévaluation								
Écart d'équivalence								
Réserve légale	8 400	+ 1 600						**10 000**
Réserves statutaires ou contractuelles								
Réserves réglementées								
Autres réserves	62 000	+ 26 000						**88 000**
Report à nouveau	600	+ 400(1)						**1 000**
Résultat de l'exercice	56 000	- 28 000	- 28 000			84 500		**84 500**
Subvention d'investissement								
Provisions réglementées	3 500							3 500
Total des capitaux propres	250 500		- 28 000			**84 500**		**307 000**

(1) Accepter – 600 + 1 000

Questionnement alternatif :
Afin de valider les compétences relatives aux capitaux propres, il aurait été possible de fournir au candidat le tableau de variation des capitaux propres déjà complété. On aurait pu alors demander au candidat de reconstituer le tableau d'affectation du résultat puis d'expliquer pourquoi le versement de dividendes réduit le montant des capitaux propres, voire de comparer l'effet de ce versement avec celui de la constitution de réserves.

Mission 2 – Provisions

2.4 Qualifier la situation décrite. Justifier la comptabilisation d'une provision et l'évaluer

3.2 – Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les passifs externes
- Caractériser les différentes catégories de passifs externes.
- Exposer et appliquer les conditions d'inscription au passif, ainsi que les règles d'évaluation et d'enregistrement des passifs.
- Évaluer, comptabiliser et contrôler les opérations portant sur certains passifs à leur entrée et postérieurement à leur entrée.

L'opération décrite dans ce dossier est une restructuration. Elle nécessite la comptabilisation d'une provision pour les éléments qui répondent à la définition de celle-ci.

Une provision est un passif (élément du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entité, c'est-à-dire une obligation de l'entité à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendu de celui-ci) dont l'échéance et/ou le montant n'est pas fixé de façon précise.

La provision est bien à constituer en 2025 puisque le projet a été officiellement annoncé en 2025, l'entreprise s'est donc engagée à le réaliser (l'obligation existe à la clôture).

Les différentes dépenses listées dans l'énoncé ont été identifiées, la sortie de ressources est donc probable ou certaine.

Dépenses futures	Montant participant à la constitution de la provision	Justification
Déménagement	-	Le matériel déménagé sera réutilisé par l'entreprise, elle attend donc une contrepartie de cette dépense. Il ne s'agit donc pas d'un passif.

Achat d'un nouvel appareil de levage	-	Le nouvel appareil de levage apportera des avantages économiques futurs à l'entité, une contrepartie est donc attendue de cette sortie de ressources future.
Indemnité de licenciement	52 000	Aucune contrepartie n'est attendue par l'entreprise et l'obligation générera bien une sortie de ressources pour Les FRIPONAUTES.
Frais liés à l'embauche	-	Le nouveau personnel apportera des avantages économiques futurs à l'entreprise, une contrepartie est donc attendue.
Frais de résiliation des baux locatifs	8 000	L'entreprise n'attend pas de contrepartie à la sortie de ressources issue de cette obligation.
Montant de la provision	**60 000**	

L'évaluation de ces différentes dépenses futures semble fiable, la comptabilisation de la provision est donc possible.

Justification alternative :
L'opération décrite dans ce dossier est une restructuration. Elle nécessite la comptabilisation d'une provision.

Un passif externe est un élément du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entité, c'est-à-dire une obligation de l'entité à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

En l'espèce, la restructuration envisagée relève bien d'un passif, puisqu'elle a été annoncée avant la clôture et l'entreprise s'est donc engagée à la réaliser. Il y a donc bien une obligation envers les tiers. La restructuration va par ailleurs amener l'entreprise à supporter un certain nombre de dépenses constituant une sortie de ressources, sans contrepartie puisque les deux anciens entrepôts ne seront plus utilisés.

Par ailleurs, une provision est un passif dont l'échéance ou le montant n'est pas fixé de façon précise.
En l'espèce, le déménagement aura lieu au cours de l'année 2026. Ainsi, les dépenses en découlant sont pour le moment estimées et leur échéance n'est pas encore fixée et dépendra de la date de réalisation effective de l'opération.

Évaluation de la provision
Selon l'article 323-5 du PCG, « une provision pour restructuration ne doit inclure que les dépenses nécessairement entraînées par celle-ci et qui ne sont pas liées aux activités futures ».

Dépenses futures	*Montant participant à la constitution de la provision*	*Justification*
Déménagement	-	*Ces dépenses sont liées à l'activité future sur le nouveau site de Mulhouse et ne peuvent donc pas être incluses dans la provision pour restructuration.*
Achat d'un nouvel appareil de levage	-	
Frais liés à l'embauche	-	
Indemnité de licenciement	*52 000*	*Ces dépenses ne sont pas liées à l'activité future et sont donc sans contrepartie. Elles sont incluses dans la provision pour restructuration.*
Frais de résiliation des baux locatifs	*8 000*	
Montant de la provision	***60 000***	

L'évaluation de ces différentes dépenses futures semble fiable, la comptabilisation de la provision est donc possible.

2.5 Justifier la classification de cette opération dans le compte de résultat

4 – Assurer le traitement comptable des transactions spécifiques relatives au rattachement des charges et des produits
- Justifier la comptabilisation d'une opération en résultat exceptionnel.

Selon l'article 513-5 du PCG, « Sont comptabilisés en résultat exceptionnel les produits et les charges directement liés à un événement majeur et inhabituel ».

En raison de l'importance des montants en jeu et des effets significatifs que la restructuration aura sur l'organisation des activités de la société (60 000 € de dépenses à provisionner pour un résultat de 56 000 € en 2024 et de 64 500 € en 2025), celle-ci constitue un événement majeur.

En revanche, il est précisé qu'il ne s'agit pas de la première restructuration et qu'elle s'intègre dans un projet plus large. À partir de là, elle ne peut être considérée comme un événement inhabituel.

L'opération de restructuration ne relève donc pas du résultat exceptionnel et sera classée au compte de résultat selon la nature des opérations effectuées, ici, en résultat d'exploitation.

Questionnement alternatif :
Cette compétence relative à la comptabilisation d'une opération en résultat exceptionnel aurait également pu être validée de manière plus poussée, en partant cette fois d'une opération qui relève de cette catégorie du résultat et en interrogeant le candidat dans un premier temps sur la classification au compte de résultat puis sur l'évaluation des montants relevant de l'exceptionnel.
Il aurait ainsi été nécessaire d'adapter le contexte de la manière suivante :
- donner des indications claires permettant d'identifier le caractère majeur et inhabituel de l'opération.
Par exemple : ce déménagement aura un impact significatif sur Les FRIPONAUTES, tant sur le plan organisationnel que sur le plan financier. Il s'agit par ailleurs de la première opération de ce type effectuée par la société et aucune autre réorganisation n'est envisagée dans le futur ;
- préciser clairement si les dépenses découlant la restructuration auraient ou non été constatées en l'absence de cet événement.
Par exemple : sous le tableau du document 3, préciser que, hormis les frais liés à l'embauche de nouvelles personnes, toutes les autres dépenses sont spécifiques à la mise en place de la nouvelle organisation logistique et n'auraient pas été supportées en l'absence de celle-ci.

Cette indication permet de n'intégrer, dans l'évaluation de la provision pour restructuration, que des charges exceptionnelles et donc de ne mobiliser qu'un seul compte de dotation aux amortissements.

2.6 Comptabiliser la ou les écritures que vous jugerez utiles au 31/12/2025.

3.2 – Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les passifs externes
- Évaluer, comptabiliser et contrôler les opérations portant sur certains passifs à leur entrée et postérieurement à leur entrée.

31/12/2025

6815		Dotation aux provisions d'exploitation	60 000	
	1522	Provision pour restructuration		60 000
		Provision pour restructuration du service logistique		

Les éléments non inclus dans la provision ne font l'objet d'aucune écriture à l'inventaire 2025.

Mission 3 – Opérations en devises

2.7 Comptabiliser toutes les écritures relatives à la facture présentée dans le document 5 qui semblent nécessaires en 2025.

3.2 – Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les passifs externes
- Évaluer, comptabiliser et contrôler les opérations portant sur certains passifs à leur entrée et postérieurement à leur entrée.

411		Clients (96 800 *0,66)	63 888	
	701	Ventes de produits finis (95 300 *0,66)		62 898
	7085	Port facturé (1 500 *0,66)		990
		Facture n°2025FRI53457X7		

Ajustement de la créance à la clôture :
96 800 *(0,62-0,66) = - 3 872 €
La perte latente doit être provisionnée.

31/12/2025

476		Différence de conversion - Actif	3 872	
	411	Clients		3 872
		Ajustement créance en devises		
6815		Dotations aux provisions d'exploitation	3 872	
	1515	Provisions pour pertes de change		3 872
		Provision pour perte latente de change		

2.8 Vérifier si la commande reçue le 29 décembre correspond à un engagement hors bilan, le cas échéant, le qualifier et justifier votre réponse au regard des principes et autres règles fondamentales comptables.

3.2 – Analyser, évaluer, comptabiliser et contrôler les passifs externes
- Caractériser les différentes catégories de passifs externes.
- Exposer et appliquer les conditions d'inscription au passif, ainsi que les règles d'évaluation et d'enregistrement des passifs.

L'article 836-1 du PCG définit les engagements hors bilan comme étant « tout engagement financier, toute garantie ou éventualité qui ne figure pas au bilan et dont la connaissance est nécessaire à l'appréciation de la situation financière de l'entité. »
Seules les opérations significatives doivent être mentionnées en annexe, en application du principe d'importance relative.

La commande reçue par Les FRIPONAUTES de la part de l'entreprise CREATURELAND semble significative (l'énoncé mentionne une commande importante). Il semble donc nécessaire d'en faire mention en annexe au titre des engagements hors bilan, car seules les factures de 2025 apparaissent au bilan 2025.

La commande est un engagement réciproque, c'est-à-dire un engagement donné et reçu entre deux parties, pour le même montant.

Les FRIPONAUTES, par le contrat signé et plus généralement par leur statut de vendeur, se sont engagés à honorer les commandes qu'ils reçoivent, c'est-à-dire ici à envoyer la marchandise commandée.
En conséquence, il s'agit bien d'un engagement donné, pour un montant de 1 200 000 SGD (à convertir en euros au cours du 31/12).
Et ils ont reçu de CREATURELAND l'engagement de payer cette commande.
En conséquence, il s'agit bien d'un engagement reçu pour un montant de 1 200 000 SGD.

Dossier 3 – Association YoNIMAL

3.1 Indiquer le(s) référentiel(s) comptable(s) applicable(s) à l'association.

Partie 6 – Appliquer les spécificités comptables du secteur non lucratif
- Exposer les spécificités propres aux associations.

Les associations en France doivent établir leurs comptes selon le règlement ANC 2018-06. Pour les dispositions non couvertes par le règlement ANC 2018-06, c'est le règlement ANC 2014-03 (PCG) qui s'applique.

L'association YoNIMAL devra ainsi utiliser ces deux règlements pour la tenue de ses comptes.

3.2 Exposer le traitement comptable à appliquer aux différents dons reçus par l'association.

Partie 6 – Appliquer les spécificités comptables du secteur non lucratif
- Exposer les spécificités propres aux associations.

Les dons manuels en numéraire reçus doivent être enregistrés comme des produits (et la contrepartie au débit correspond soit au compte banque, soit au compte caisse).

Les dons manuels en nature, selon leur valeur et la possibilité ou non de les inventorier, sont à enregistrer à l'actif ou en contribution volontaire en nature.

Pour l'association YoNIMAL, les dons en nature correspondent à de la nourriture et objets destinés aux animaux, soit des biens consommés en l'état pour l'activité courante de l'association. Ils apparaîtront donc dans les contributions volontaires en nature. L'association utilisera les comptes de la classe 8 pour les enregistrer au fur et à mesure des récoltes.

Les dons en numéraire seront quant à eux inscrits en trésorerie et en produits, impactant ainsi à la fois le bilan et le compte de résultat.

3.3 Comptabiliser les écritures relatives aux opérations présentées dans le document 5

Partie 6 – Appliquer les spécificités comptables du secteur non lucratif
- Évaluer et comptabiliser les principales opérations.

02/06/2025

441		Subvention à recevoir	10 000	
	741	Subvention d'exploitation		10 000
		Notification de subvention		

24/06/2025

512		Banque	10 000	
	441	Subvention à recevoir		10 000
		Encaissement de la subvention		

15/11/2025

512		Banque	62 500	
	7541	Dons manuels		62 500
		Encaissement des dons manuels en numéraire		

Évaluation des dons en nature reçus :

Dons en nature reçus des FRIPONAUTES	13 000 €
Dons des particuliers	12 000 €
Dons reçus pour la Teckel Parade	2 000 €
Montant total des dons en nature reçus	**27 000 €**

31/12/2025

861		Mise à disposition gratuite de biens	27 000	
	870	Dons en nature		27 000
		Contributions volontaires en nature : dons en nature		
864		Personnel bénévole	50 000	
	875	Bénévolat		50 000
		Contributions volontaires en nature : bénévolat		

UE11 – CONTRÔLE DE GESTION

GUIDE PEDAGOGIQUE

Le guide pédagogique vise à expliciter la rénovation du DCG privilégiant un enseignement de la discipline par une contextualisation des enseignements en mettant en situation les étudiants, permettant une mise en perspective des notions et mécanismes, ancrée dans un contexte professionnel.

Ce guide pédagogique présentera :

- le rappel du référentiel, comprenant les compétences attendues et savoirs associés avec des attendus et un cadrage des savoirs dans le développement des compétences requises ;
- des références pédagogiques pour l'enseignant ;
- des propositions de démarches pédagogiques en classe.

1. Le référentiel

1.1. Introduction

Aujourd'hui, la fonction et le métier de contrôleur de gestion ont considérablement évolué. Historiquement centrée sur les outils quantitatifs et monétaires, la fonction a évolué depuis environ 30 ans pour intégrer la dimension qualitative, notamment l'approche extra-financière. Le contrôleur de gestion devient ainsi à la fois un conseiller des dirigeants et un communicant pour les parties prenantes. C'est dans cet esprit qu'a été bâti le nouveau programme de l'UE 11.

Celui-ci a été rédigé 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 l'usage des outils numériques, et le développement du domaine des services et de l'immatériel.

L'ensemble de ces objectifs doit permettre d'analyser tous les outils dans leur contexte, afin de développer un esprit critique de synthèse.

1.2. Les points importants et l'esprit du programme

Pour toutes les UE du DCG et DSCG et en particulier l'UE 11 du contrôle de gestion, il est essentiel de travailler avec les élèves étudiants sur les verbes d'action des compétences, au-delà des seules connaissances. Le contrôle de gestion doit être présenté dans son contexte actuel, avec les évolutions technologiques et les évolutions des besoins en information (indicateurs extra financiers, durabilité).

L'étudiant doit être capable de comprendre une démarche, un outil, de l'appliquer concrètement sur un terrain, une organisation et aussi d'en analyser les avantages et les inconvénients.

Toutes les organisations, privées, publiques, associatives, commerciales, industrielles et de service peuvent être présentées pour analyser la diversité des besoins et des solutions qu'apportent le contrôle de gestion à ces terrains.

1.3. La structuration du programme

La logique de présentation des compétences professionnelles et des savoirs associés repose sur **les trois dimensions de la boite 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/).

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 méthodologiques, une mise en œuvre pratique d'outils et de méthodes sera proposée sur tableur (voir point 3 du guide pédagogique)**.

1.4. Le cadrage et l'explicitation du référentiel

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

Tous les savoirs et compétences liés à cette première partie sont à réutiliser sur les parties suivantes.

Le volume horaire de cette première partie est conséquent car il va imposer une interprétation et une exploitation sur toutes les autres parties du programme.

1.1. Identifier les besoins en information et repérer le positionnement du contrôle de gestion (15 heures)

Compétences professionnelles	Savoirs
1.1. Identifier les besoins en information et repérer le positionnement du contrôle de gestion (15 heures) - 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. - Rédiger un écrit pour analyser le rôle et la place du contrôle de gestion en fonction de l'organisation.	- 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.

⇨ Le programme renforce des points notamment l'étude du contrôle de gestion dans tous types d'organisation et d'activités.

- Les outils numériques sont présentés de manière générale sans que des logiciels du marché ne doivent être impérativement utilisés.
- Tous les niveaux du contrôle de gestion sont présentés ; même s'il est évoqué, le niveau stratégique est uniquement approfondi en DSCG.
- Ce premier point est important sur la présentation du rôle du contrôleur de gestion pour délimiter les besoins en informations quantitatives et qualitatives dans le diversité des terrains d'application : il est moins standardisé que la comptabilité financière et doit s'adapter selon les contextes. Il est donc conseillé aux enseignants de proposer très rapidement une diversité de contextes pour montrer aux étudiants qu'ils peuvent être interrogés sur cette pluralité de situations. Le maître mot est donc l'adaptation.
- Il est nécessaire de donner des exemples pour relier une structure organisationnelle et le périmètre du contrôle de gestion : un centre de coût, une chaîne de valeur essentiellement logistique et distribution, …
- Une analyse écrite structurée est demandée pour expliciter une situation, un besoin d'information, pour conseiller un décideur.

1.2. Analyser le contrôle de gestion comme aide au pilotage de la performance (15 heures)

Compétences professionnelles	Savoirs
1.2. Analyser le contrôle de gestion comme aide au pilotage de la performance (15 heures) - 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.	- Définition de valeur, utilité, performance, performance globale et durabilité. - Définition du pilotage. - Définition et rôle des tableaux de bord.

⇨ Le programme intègre une nouvelle notion, la durabilité, ainsi qu'un nouveau positionnement des tableaux de bord.

- Les tableaux de bord sont présentés au début pour montrer leur importance puis déclinés dans les autres parties, aussi bien pour les construire que pour les améliorer.
- 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.
- La durabilité est introduite en management et en contrôle de gestion. Sa traduction sous forme d'indicateurs de durabilité doit être reliée à la partie 4.

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

Rappel : Les compétences et savoirs de la partie 1/ doivent être réexploitées également dans cette partie.

2.1 Analyser la formation du résultat (10 heures)

Compétences professionnelles	Savoirs
2.1 Analyser la formation du résultat (10 heures) - 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.	- 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, calculs des paramètres et modalités d'application de la loi normale.

⇨ Le programme renforce la diversité des contextes, notamment ceux du secteur public et des associations.

- On parle plutôt de seuil de profitabilité que de seuil de rentabilité. En effet, la profitabilité fait référence à un dénominateur qui est le CA alors que la rentabilité fait référence à l'actif économique. L'usage du terme de

profitabilité permet en outre aux étudiants d'éviter de faire la confusion avec les notions de rentabilité (financière et économique) abordées dans l'UE 6.

- Les calculs sur les propriétés des variables aléatoires (espérance, variance, écart-type) sont limitées à la loi normale.
- Le seuil de profitabilité probabilisé est étudié avec la loi normale (calcul à partir des quantités vendues d'un ou plusieurs produits, du résultat et de la marge commerciale…).
- La loi binomiale et la loi de Poisson ne sont pas étudiées.
- L'analyse critique est aussi importante que les calculs.

2.2 Calculer et analyser les indicateurs de risque d'exploitation (10 heures)

Compétences professionnelles	Savoirs
Calculer et analyser les indicateurs de risque d'exploitation (10 heures) - 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. - Rendre compte des résultats et rédiger un écrit pour conseiller le décideur.	- Indicateurs du risque d'exploitation. **- Élasticité Prix / Demande.**

⇨ Le programme intègre un nouveau point : le calcul et l'analyse de l'élasticité Prix / Demande.

- Les indicateurs de risque se limitent au risque d'exploitation.
- Le seuil de profitabilité est également calculé pour une entreprise multi-produits et dans le cadre d'une activité saisonnière.
- Il s'agit de choisir et d'adapter les différents indicateurs aux organisations et aux contextes variés.
- **Élasticité prix : calcul et utilisation. L'élasticité prix croisée est également abordée.**
- L'analyse des limites et les propositions d'adaptation sont aussi importantes que le calcul des risques.

2.3 Mettre en œuvre les méthodes de coûts adaptées aux différentes situations (40 heures)

Compétences professionnelles	Savoirs
2.3. Mettre en œuvre les méthodes de coûts adaptées aux différentes situations (40 heures) - 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.	- Coûts complets sur centres d'analyse. - Coûts complets par activités. - Imputation rationnelle des charges de structure. - Coûts partiels : direct, variable, spécifique. - Approche marginale.

- Il s'agit de comprendre la construction des modèles, leurs différences, leurs apports, leurs limites et de maîtriser les calculs afférents aux différentes méthodes.
- Le candidat doit comprendre les buts et les étapes de calcul de chacune des méthodes.
- Le choix de la méthode doit être justifié en fonction du contexte et de l'organisation pour conseiller le décideur.
- L'analyse critique des méthodes doit être argumentée en fonction de la situation.
- **L'ensemble des productions réalisées dans ce point peut amener à l'exploitation d'un tableau de bord.**
- La rédaction d'un écrit structuré est aussi importante que les calculs.
- Dans la méthode des centres d'analyse, l'analyse de processus avec les déchets et produits résiduels est conservée. En revanche, les problèmes relatifs aux en-cours sont exclus.
- La présentation du tableau des charges indirectes dans la méthode de l'imputation rationnelle n'est pas demandée.
- **Il est nécessaire de faire le lien avec des éléments liés à la durabilité.** Exemples (liste non exhaustive) :
    - Coût du traitement des déchets (respect des normes, valorisation des déchets…) ;
    - Modification de l'appareil productif avec des machines plus économes (nouvelles machines, chauffage des locaux, flotte de transport électrique…)

- Augmentation des coûts mais baisse des émissions de CO_2 ;
- Production de biens et de services plus durable (amélioration de la qualité) ;
- Amélioration des conditions de travail pour les salariés.

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

Rappel : Les compétences et savoirs de la partie 1/ doivent être réexploitées également dans cette partie.

3.1. Analyser la démarche budgétaire (5 heures)

Compétences professionnelles	Savoirs
3.1. Analyser la démarche budgétaire (5 heures) - Délimiter et analyser la démarche budgétaire. - Repérer les rôles de la démarche budgétaire, ses intérêts et limites.	- 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. - Négociation d'objectifs. - Communication par les budgets.

- 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.
- Les comptes financiers prévisionnels (compte de résultat et bilan) ne sont pas abordés.
- L'analyse des intérêts et limites doit être développée dans différents contextes.

3.2. Mettre en œuvre les techniques prévisionnelles pour la gestion budgétaire (25 heures)

Compétences professionnelles	Savoirs
3.2. Mettre en œuvre les techniques prévisionnelles pour la gestion budgétaire (25 heures) - Exploiter les outils de prévision pour préparer les budgets opérationnels.	- 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.

⇨ Les budgets ne sont pas à construire, seuls les outils de prévision sont abordés.

Dans les outils de prévisions des budgets commerciaux :

- 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 a□ la tendance, lissage exponentiel.
- Les moyennes mobiles ne sont pas à traiter.
- La prévision des ventes est réalisée pour des activités non saisonnières et saisonnières.
- Le prix psychologique n'est pas à calculer mais à interpréter.

Dans les outils de prévisions de production :

- La programmation linéaire est étudiée avec la méthode graphique et la méthode du facteur rare (goulot d'étranglement).
- La méthode du simplexe n'est pas abordée.
- L'ordonnancement est limité à l'outil MPM. Les marges libres et totales sont à calculer et à analyser. Le GANTT n'est pas abordé en DCG ainsi que le suivi des délais et des coûts.

Dans les outils de prévisions des ressources humaines :

- Les outils de prévisions des RH sont limités à la masse salariale (prévisions des effectifs et salaires, calcul des écarts et décomposition en trois sous-écarts).
- La prévision de la masse salariale est établie à partir de l'effectif et des salaires.
- Le calcul des effets (masse, report, niveau, GVT, noria) est traité en DSCG.

Dans les outils de prévisions d'approvisionnement :

- Seul le modèle de Wilson simple sans pénurie est abordé ainsi que le modèle avec stock de sécurité. Le modèle de Wilson n'est pas à démontrer.
- La notion de stock d'alerte est étudiée.
- - La pénurie et les autres méthodes (20/80, ABC par exemple) ne sont pas traitées.
- En revanche, le tarif dégressif et l'avenir aléatoire sont étudiés.
- Les méthodes de juste à temps ne sont pas abordées.

3.3. Analyser les résultats d'une gestion budgétaire (20 heures)

Compétences professionnelles	Savoirs
3.3. Analyser les résultats d'une gestion budgétaire (20 heures) - 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, approvisionnement et personnel).	- Contrôle budgétaire : calcul et analyse des écarts sur chiffre d'affaires, marges, coûts et résultat. - Tableaux de bord.

- L'écart total et l'écart global sont abordés.

- Il n'est pas demandé de construire les budgets mais de calculer les écarts entre prévisions et réalisations pour les analyser.
- La compétence porte sur les indicateurs de suivi et les pistes d'amélioration proposées.
- **L'ensemble des productions réalisées dans ce point peut amener à l'exploitation d'un tableau de bord.**
- La rédaction structurée est toujours valorisée.

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

Rappel : Les compétences et savoirs de la partie 1/ doivent être réexploitées également dans cette partie.

4.1. Analyser les indicateurs de pilotage de la performance (15 heures)

Compétences professionnelles	Savoirs
4.1. Analyser les indicateurs de pilotage de la performance (15 heures) - 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.	- 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.

⇨ **Le programme intègre un nouveau point : les indicateurs de durabilité.**

- Une sensibilisation aux indicateurs de durabilité environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) est nécessaire.

- Il s'agit de comprendre les utilités, la souplesse de construction des tableaux de bord pour tous les niveaux de décision, même si les tableaux de bord stratégiques sont développés en DSCG.
- La compétence porte sur l'adéquation des indicateurs aux besoins de l'organisation, sans plaquer les mêmes indicateurs standards à toutes les organisations.
- Il est aussi essentiel de critiquer un tableau de bord, que de l'améliorer ou le concevoir complètement.
- L'analyse des limites des tableaux de bord est essentielle.

- Exemples d'indicateurs de durabilité pouvant être abordés (liste non exhaustive) :

- Empreinte carbone ;
- Consommation d'énergie ;
- Impacts de la chaîne d'approvisionnement et de distribution ;
- Taux de recyclage des produits et/ou taux de réparabilité des produits ;
- Réduction des déchets et/ou recyclage des déchets.

4.2. Analyser les causes de non-performance (15 heures)

Compétences professionnelles	Savoirs
4.2. Analyser les causes de non-performance (15 heures) - 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.	- Coûts cachés. - Introduction à l'analyse de valeur. - Démarche du coût cible. - Coûts liés à la qualité, à la non-qualité.

- Toutes les démarches et les méthodes pour identifier les dysfonctionnements sont possibles (Ishikawa, 20/80, échantillon…).
- Les coûts comme d'autres indicateurs sont possibles (coûts cachés, taux d'utilité, taux de satisfaction, taux de rebut, nombre de pannes…).

- Le principe des coûts cachés est présenté avec le développement du modèle socio-économique originel.
- Pour ce point, il n'est pas demandé de concevoir un tableau de bord mais seulement d'analyser les causes des problèmes et le suivi utilisé.
- Pour le calcul du coût cible : la décomposition par fonction (attentes des clients) et composants est traitée. L'analyse de la valeur est approfondie en DSCG.

4.3. Aider au pilotage de la qualité (10 heures)

Compétences professionnelles	Savoirs
4.3. Aider au pilotage de la qualité (10 heures) - 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. - Réaliser un écrit pour conseiller le décideur quant à la gestion de la qualité.	- Outils de gestion de la qualité. - Risques liés aux outils de gestion de la qualité et à leur contrôle.

- Dans le contrôle de la qualité, seule la loi normale est abordée.
- Le contrôle statistique de la qualité est abordé :
  - En partant des paramètres d'une population pour déterminer les paramètres de l'échantillon.
  - En partant de l'échantillon pour déterminer la moyenne de la population.
  - Le calcul d'un intervalle de confiance n'est étudié que pour une moyenne. Les intervalles pour une proportion ne sont pas abordés.
- Un tableau de bord peut être exploité pour piloter la qualité.

4.4. Proposer des pistes pour améliorer la performance globale (20 heures)

Compétences professionnelles	Savoirs
4.4. Proposer des pistes pour améliorer la performance globale (20 heures) - 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.	- Indicateurs pour la performance globale. **- Prix de cession interne par rapport au : prix de marché, coût standard, coût réel (partiel ou complet).**

⇨ **Le programme intègre un nouveau point : le prix de cession interne.**

- Le prix de transfert n'est pas traité avec l'étude du prix de cession interne.
- Il est possible d'améliorer un tableau de bord existant ou d'en concevoir un nouveau.
- La performance globale peut être analysée pour toutes les formes d'organisation.

1.5. Informations complémentaires

- **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 principalement 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.

- **Volume horaire**

La répartition du volume horaire entre les 4 parties du programme montre que les coûts et les outils de la performance sont les deux parties les plus développées.

De plus, la première partie doit donner la place à la présentation des contextes, des tendances pour les appliquer ensuite sur des terrains différents. Les heures de cette première partie peuvent être intégrées dans les trois autres parties.

La pratique du tableur peut être incluse dans d'autres modules horaires.

- **Le cadrage de l'épreuve**

L'usage de la calculatrice est autorisé.

Les quatre parties du référentiel sont abordées. Cela ne signifie pas nécessairement qu'il y a un dossier par partie du programme.

La maîtrise des méthodes, outils et des calculs est aussi importante que l'analyse critique de ces outils.

Tous les contextes et terrains d'application peuvent être mobilisés : entreprise industrielle, de service, PME, organisation privée ou publique et association.

La rédaction de l'analyse, des critiques, des préconisations est demandée et valorisée.

Deux exemples de sujets zéro avec leurs corrigés seront disponibles sur le site du CRCF.

2. Les références pédagogiques pour l'enseignant

Ouvrages fondamentaux du contrôle de gestion

- R.Coase, the nature of the firm, Economica Vol 4 N°15, 1937
- A. P. Sloan, My years with General Motors, 1963
- Robert Newton Anthony, essential of accounting, 1964
- R.N.Anthony, planning & control system, 1965
- R.N. Anthony, Dearden, management control system, Irwin, 1976
- J.Meyer, gestion budgétaire, Dunod, 1984
- J.Meyer, contrôle de gestion, que sais-je, 1986
- Y.Dupuy, comptabilité, contrôle et systémique, AFC, 1984
- H.Savall, V.Zardet , maîtriser les coûts et la performance cachés, Economica, 1989
- Davis, Olson, Ajenstat, Peaucelle, systèmes d'information pour le management, Economica, 1990
- C.Grenier, les pratiques et recherche en contrôle de gestion, CERAM, 1990
- P. Lorino, méthodes et pratiques de la performance, ed d'org, 1998
- R.Kaplan, D.Norton, tableau de bord prospectif (balanced scorecard), 1992 (Eyrolles 2003)
- B.Martory, contrôle de gestion sociale, Vuibert, 1998
- B.Gumb, les outils du contrôle de gestion, Ed org 1999
- P.Voyer, tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, PUQ, 2000, Eyrolles 2010
- S.Alcouffe & alii, contrôle de gestion sur mesure : industrie ; distribution, banque, secteur public, culture, dunod, 2012
- F.Giraud, P. Zarlowski, Les fondamentaux du contrôle de gestion, Pearson, 2016
- O.RIHOUET, X.Gardies, quel avenir pour le contrôle de gestion, enquête de Grant Thornton et Micropole, 2020
- https://www.micropole.com/wp-content/uploads/2022/02/Livre_blanc_Micropole_Grant-Thornton.pdf
- C.Dambrin, les grands courants en contrôle de gestion, EMS, 2023

- Le contrôle de gestion entre hier et aujourd'hui, 2025,

  https://fr.scribd.com/document/855911383/Le-controle-de-gestion-entre-hier-et-aujourd'hui

Articles ou études

- Revue Comptabilité - Contrôle - Audit :
  - Vol 7, N° 2, juin 2023, *Contrôle de gestion et performance dans un contexte de PME*
  - Vol 9, N° 2, septembre 2025, *Les métiers du contrôle de gestion à l'ère de l'IA*
  - Vol 9, N° 2, septembre 2025, *IA et contrôle de gestion, mutations, tensions et perspectives d'une gouvernance algorithmique*
- Revue Française de Comptabilité : plusieurs articles intéressants sur le contrôle de gestion (exemple : *La gestion des normes et le contrôle de gestion au service de la santé par Cappelletti, L.*)
- DFCG (Association des Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion) : ressources documentaires riches disponibles à l'adresse :

  https://www.dfcg.fr/espace-documentaire/
- Cours des comptes : le contrôle de gestion dans les services de l'Etat, 2026 :

  https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-controle-de-gestion-dans-les-services-de-letat

Ressources sur la durabilité

- Des exemples d'indicateurs liés au développement durable peuvent être consultés sur le site de l'INSEE.

  https://www.insee.fr/fr/statistiques/2654964#consulter-sommaire
- ifac.org : multiples travaux et ressources mis à disposition par cette association internationale
- Autorité des Normes Comptables (ANC) : *Déployer les ESRS : un outil de pilotage au service de la transition*. Guide téléchargeable à l'adresse suivante :

  https://www.anc.gouv.fr/files/anc/files/4_Durabilit%C3%A9/2024/Deployer_ESRS-E2-E3-et-E5.docx_15OCT2024.pdf

3. Des propositions de démarche pédagogique en classe

*Ces propositions sont **indicatives, ni impératives ni exhaustives**. Elles ont vocation à **illustrer** une approche du référentiel centrée sur les compétences que les étudiants devront acquérir et mobiliser en vue de la certification de l'UE.*

3.1. Le métier de contrôleur de gestion

Pour montrer les nouveaux rôles, les compétences demandées, l'importance de la synthèse, de la rédaction, de la communication, présenter les offres d'emplois sur :
- les plateformes de recrutement,
- les fiches métiers ONISEP,
- le site de l'APEC….

Une évolution constatée dans les grandes entreprises : **le contrôle de gestion sociale** : association des ressources humaines et du contrôle de gestion.

3.2. Mise en œuvre pratique d'outils et de méthodes sur tableur

Thème 1 - Utilisation basique du tableur avec le calcul de coûts ou le calcul des écarts par exemple.
Dans ce thème, les objectifs de l'utilisation du tableur sont de créer des maquettes, d'automatiser des calculs, de faire des simulations…

Thème 2 - Utilisation des formules et outils du tableur applicables au contrôle de gestion.
- Fonctions statistiques et de probabilités (loi normale) ;
- Outils de prévisions des ventes ;
- Solveur (programme de production) ;
- Valeur cible.

Thème 3 - Traitement d'un volume important de données.
- Conversion de fichier csv (fichier texte en fichier tableur) ;
- Tableau croisé dynamique ;
- Fonctions d'agrégat et de recherche (somme.si, recherche…).

Des ressources en lien avec le nouveau programme seront progressivement disponibles sur le site du CRCF : https://www.crcf-edu.fr/

3.3. L'intégration du numérique

On pourra notamment montrer les possibilités du contrôle de gestion avec l'utilisation de logiciels, de plateformes, d'IA.
Quelques ressources allant dans ce sens :

- https://makeitnow.fr/outils-controle-gestion-trouver-meilleurs-solutions-performantes/
- https://www.demarretonaventure.com/ex-applications-ia/exemples-dapplications-ia-dans-le-departement-controle-de-gestion/

3.4. Les différents contextes

Il s'agit de proposer des exemples pour caractériser les spécificités, les objectifs et les besoins d'organisations qui sont différentes des entreprises industrielles.

- CDG pour les associations

  - *Passer d'une culture de moyens à une culture de résultats.*
  - *Comprendre les spécificités des associations et organisations à but non lucratif.*
  - *Identifier la structure des coûts : direct, indirect, variable, fixe.*
  - *Cerner le rôle du budget dans une organisation à but non lucratif et les budgets spécifiques.*
  - *Déterminer les indicateurs clés adaptés aux objectifs associatifs.*
  - *Intégrer les attentes des différentes parties prenantes.*
  - *Impliquer les collaborateurs dans les outils de gestion.*

- CDG pour les sociétés de service

  - Délimiter les spécificités des sociétés de service, physiques avec matériel et virtuelles en ligne et immatériel (avec service d'abonnement).
  - Pour les coûts, comprendre le cycle productif de la société de services : par commande, par client, par période, etc. pour déterminer les périmètres d'un centre de profit et d'un centre de coût.
  - Déterminer les charges fixes et variables pour optimiser les marges en situation de concurrence.
  - Maîtriser le yield management.
  - Utiliser l'effet de levier opérationnel.
  - Analyser la pertinence d'un seuil de profitabilité en démarrage d'activité.
  - Pour les budgets, analyser la chaîne de valeur pour construire les prévisions et les budgets des activités essentielles.

- Pour les tableaux de bord, déterminer les indicateurs financiers et extra financiers pertinents pour l'activité.

- CDG pour des organisations publiques

  - Le contrôle de gestion dans les entités publiques a beaucoup évolué ces dernières années avec un nouveau cadre règlementaire.

Si le décret RGCP du 29 décembre 1962 préconisait déjà la tenue d'une comptabilité analytique pour les entités publiques, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) de 2001 l'a instauré en intégrant les besoins de contrôle de gestion.
Plus récemment, le décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) de 2012 a harmonisé les principes de finances publiques à l'ensemble des administrations, dans le prolongement de recommandations du Parlement et de la Cour des comptes.

  - Le numérique a également grandement contribué à la transformation du contrôle de gestion.

Le développement des systèmes d'information et les nouvelles approches numériques, en particulier des progiciels de gestion intégrée (PGI/ERP) dans la sphère publique, ont augmenté la capacité de mise en qualité, de collecte et de traitement plus rapide de la donnée. La dématérialisation, la gestion électronique de la documentation et l'automatisation de certaines tâches réorientent la fonction vers de nouvelles activités. L'informatique décisionnelle est ainsi mise à profit par les entités publiques pour un meilleur usage de la donnée débouchant sur une prise de décision fondée sur des éléments tangibles. De nombreux organismes sont ainsi en cours de développement de systèmes d'information d'aide à la décision, fondés sur le renforcement du pilotage opérationnel et stratégique, avec des indicateurs transverses reposant sur l'ensemble des sources disponibles.

  - La dématérialisation, la gestion électronique de la documentation et l'automatisation de certaines tâches réorientent la fonction vers de nouvelles activités.

Dans ce contexte, le contrôleur de gestion peut se détacher d'actions liées à la collecte et au traitement de la donnée pour se concentrer sur l'analyse et les restitutions, soit ce qui permet dans les faits d'aider la gouvernance de l'entité. Grâce à sa connaissance de la donnée, le contrôleur de gestion est au centre de la mise à profit effective des nouveaux outils. Il est le mieux placé pour accompagner les changements opérés dans le cadre de ces modernisations. Il peut alors davantage intervenir dans l'amélioration des

processus, des communications internes et externes, tout cela pour appuyer les décideurs publics. Et s'implique directement dans la transformation digitale de la fonction financière, dans l'accompagnement au changement, et plus largement dans la modernisation de la gestion.
« Repenser le management des organisations publiques sous le prisme du contrôle de gestion » aux éditions Vuibert paru en mai 2023.

Un exemple de terrain d'application particulier : Le contrôle de gestion à l'hôpital

Dans l'environnement actuel des établissements de santé (tarification à l'activité, réforme de la gouvernance), la comptabilité analytique hospitalière devient de plus en plus importante pour le pilotage des établissements. Ces apports ne sont toutefois pas suffisants, et les enjeux nécessitent le développement d'un contrôle de gestion complet.

1- Les apports de la comptabilité analytique hospitalière

La comptabilité analytique hospitalière est fondamentale pour :

- Connaître les coûts des activités réalisées au sein des établissements de santé.
- Comparer les coûts entre les établissements de santé de même taille et de même périmètre.
- Identifier les leviers d'amélioration au sein d'une activité clinique, médico-économique, logistique ou administrative.
- Évaluer la contribution de chaque pôle à l'équilibre financier global.
- Mener les actions de réorganisation relevant du pilotage médico-économique à l'échelle d'un pôle et plus largement d'un établissement.

Toutefois, les attentes des dirigeants, directeurs et médecins ne sont pas exclusivement comptables ; ils ont également besoin d'une information plus opérationnelle et stratégique.

2- Les enjeux du contrôle de gestion hospitalier

La réforme des établissements de santé mettant en œuvre la tarification à l'activité (cf loi n° 2003-1199 du 18.12.2003) a bouleversé les mentalités internes des établissements en instituant de nouvelles règles budgétaires fondées sur leurs résultats d'activité. De cette situation sont nés une recherche d'augmentation de l'activité et de sa croissance, ainsi qu'un désir d'estimer la contribution de chacune des activités à l'équilibre financier global des établissements.

La mise en place de la tarification à l'activité a profondément modifié le dialogue de gestion en introduisant le concept de "recettes" pour les activités médicales jusque-là uniquement décrites à l'aune de leurs coûts.

Cela a constitué le point de départ de la mise en place d'une véritable culture de gestion dans les établissements hospitaliers.

Suivre, analyser en détail les recettes d'hospitalisation, de consultations... des services, c'est faire du "reporting des ventes", face cachée du contrôle de gestion. Étudier les taux d'occupation des services ou des blocs, analyser les durées des séjours, suivre les indicateurs IPAQS... c'est faire du contrôle de gestion.

Distributions d'échantillonnage et estimations

Ne pas confondre distributions d'échantillonnage et estimations qui sont deux processus totalement différents.

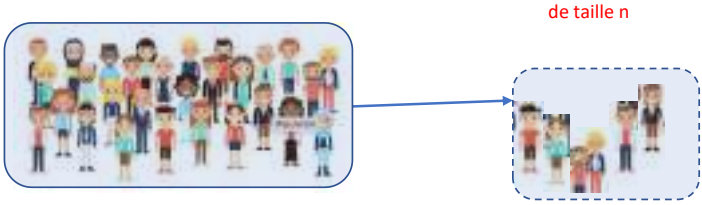
L'échantillonnage permet de faire des estimations notamment, ou de l'échantillonnage pur ou des tests paramétriques et non paramétriques. **Les tests ne sont pas au programme**.

De plus, dans le nouveau programme du DCG, nous ne nous intéresserons **qu'aux variables quantitatives** (paramètres : m la moyenne et σ l'écart-type).

Principes de l'échantillonnage :

Population initiale appelée Population mère

Échantillon **prélevé** (au hasard) de taille n



La population possède des **caractéristiques théoriques** (loi suivie, etc…)
Moyenne = **m** (variable quantitative)
Variance = σ^2 (variable quantitative)

Les paramètres sont **observés** (*calculés*) donc ici les valeurs sont empiriques
Moyenne = $\bar{x}$ (variable quantitative)
Variance = s^2 (variable quantitative)

Distribution d'échantillonnage :

Un cours super bien expliqué sur :
https://www.imo.universite-paris-saclay.fr/~pierre.pansu/web_ifips/echantillonnage.pdf

Il y a une multitude d'échantillons de même taille possibles sur une même population. Or les paramètres observés **vont varier d'un échantillon à l'autre** (*exemple : si vous tirez au sort Bill Gates dans un échantillon pour mesurer le revenu moyen des ménages…*). On étudie donc **les lois de probabilités** qui vont **mesurer ces fluctuations d'échantillonnage**.

Pour la moyenne (cas d'une variable quantitative) **:**

Soit $\bar{X}$ la v.a. modélisant la **moyenne observée** sur un échantillon de taille n ≥ 30 alors le théorème centrale-limite nous permet de dire que $\bar{X}$ suit une loi normale.

E($\bar{X}$) = m *la moyenne de la population mère* et **V($\bar{X}$) = $\frac{\sigma^2}{n}$** σ^2 étant la variance de la population mère

$$\bar{X} \rightsquigarrow \mathcal{N}\left(m\,;\,\frac{\sigma}{\sqrt{n}}\right)$$

À quoi vont nous servir ces distributions d'échantillonnage ?

Deux utilisations **totalement différentes** et à ne pas confondre : soit cela nous sert à estimer à partir d'un échantillon les paramètres de la population ; soit à regarder comment se comporte un échantillon connaissant la population.

Comportement de l'échantillon

C'est tout ce que nous avons vu sur les distributions d'échantillonnage.

On connait la loi de probabilité suivie par la moyenne sur un échantillon de taille n : $\bar{X} \rightsquigarrow \mathcal{N}(m\,;\,\frac{\sigma}{\sqrt{n}})$

Dans ce cas de figure ; **on connait les paramètres de la population mère**.

On peut par exemple vérifier qu'un échantillon observé correspond bien à un échantillon théorique issu de la population mère (exemple : on a une machine réglée pour usiner des pièces à un diamètre moyen m. On prélève un échantillon et on observe le diamètre moyen $\bar{x}$ observé. Cette valeur est-elle cohérente ? Ou bien la machine est-elle déréglée ?

On va donc encadrer la valeur de $\bar{X}$ pour voir si la valeur observée est dans l'intervalle de confiance.

Avec un risque de α on obtient :

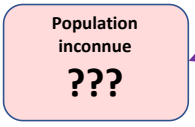
$$P\left(m - t.\frac{\sigma}{\sqrt{n}} < \bar{X} < m + t.\frac{\sigma}{\sqrt{n}}\right) = 1 - \alpha$$

Ou t est la valeur lue sur la table pour une probabilité de $1 - \frac{\alpha}{2}$

Remarque *: en réalité dans ce cas de figure, on devrait effectuer un test paramétrique (non au programme) c'est le même raisonnement.*

Remarque : dans le premier cas c'est bien la variable de l'échantillon qu'on encadre (donc avec les paramètres de la population mère)

Estimations



L'échantillon peut nous permettre d'estimer les caractéristiques de la population inconnue.

On se sert encore de $\bar{X} \rightsquigarrow \mathcal{N}(m\,;\,\frac{\sigma}{\sqrt{n}})$

Dans ce cas de figure ; on ne connait pas les paramètres de la population mère et on cherche à les estimer.

Estimation ponctuelle (donc beaucoup moins « juste ») :

$\bar{x}$ est un estimateur sans biais et convergent de m, donc c'est un **bon estimateur de m**

s' = $\left(\sqrt{\frac{n}{n-1}}\right)$ **. s)** est un estimateur sans biais et convergent de σ, donc c'est un **bon estimateur de** σ

Estimation par intervalle de confiance (donc beaucoup plus « juste ») :

On va **encadrer la valeur de m en fonction de** $\bar{x}$ **observé**

Avec un risque de α on obtient :

$$P\left(\bar{x} - t.\frac{\sigma}{\sqrt{n}} < m < \bar{x} + t.\frac{\sigma}{\sqrt{n}}\right) = 1 - \alpha$$

Ou t est la valeur lue sur la table pour une probabilité de $1 - \frac{\alpha}{2}$

Remarque : dans le 2ème cas c'est bien la variable de la population mère qu'on encadre (donc avec les paramètres de l'échantillon)

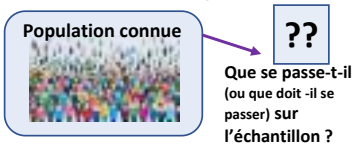
Conclusion : bien repérer le cas de figure dans lequel on se trouve : est-ce que l'on part de la population mère connue pour regarder le comportement de l'échantillon ? auquel cas on encadre la moyenne de l'échantillon ($\bar{X}$) avec la valeur de la moyenne de la population (m) OU est-ce que l'on part de l'échantillon pour estimer les paramètres de la population mère auquel cas on encadre la moyenne de la population (m) avec la valeur observée sur l'échantillon ($\bar{x}$).

Exemples corrigés et commentés :

Situtation 1 : Comportement de l'échantillon

Des roulements à billes sont normalement usinés à un diamètre de 4 mm avec un écart-type de 0,05 mm *(« normalement » signifiant « quand la machine fonctionne correctement »)*. Pour le contrôle de la qualité, on prélève régulièrement des échantillons de taille 100. **Quelle est la probabilité que le diamètre moyen observé soit > à 3,995 ?**

Ici on est bien dans le cas de figure où l'on connait la population et on cherche à savoir ce qu'il se passe sur l'échantillon.



Soit $\bar{X}$ la v.a. modélisant le diamètre moyen **observé** sur un échantillon de n=100 pièces.

On sait que $\bar{X} \rightsquigarrow \mathcal{N}(m\ ;\ \frac{\sigma}{\sqrt{n}})$ **donc** $\mathcal{N}(4\ ;\ \frac{0{,}05}{\sqrt{100}})$

C'est à dire $\bar{X} \rightsquigarrow \mathcal{N}(4\ ;\ 0{,}005)$

P($\bar{X}$ > 3,995) = P(T > $\frac{3{,}995-4}{0{,}005}$) on a centré réduit

P($\bar{X}$ > 3,995) = P(T > -1) = P(T < 1) = 0,8413

Suite de l'exercice : Sur un échantillon prélevé le mardi, on a relevé un diamètre moyen de 3,98 mm. **Effectuer un intervalle de confiance du diamètre moyen observé sur un échantillon quelconque de taille n = 100 au seuil de 5% pour conclure quant à la qualité ?**

Avec un risque de 5% on obtient :

$P\ (4 - t\ .\ 0{,}005 < \bar{X} < 4 + t\ .\ 0{,}005)$ **= 0,95**

Ou t est la valeur lue sur la table pour une probabilité de ***0,975*** *soit* ***t = 1,96***

On obtient donc P (3,9902 < $\bar{X}$ < 4,0098) = 0,95

3,98 mm ne correspond pas à l'intervalle de confiance, donc avec un risque de 5%, on peut affirmer que la machine est déréglée, les pièces ne sont plus conformes.

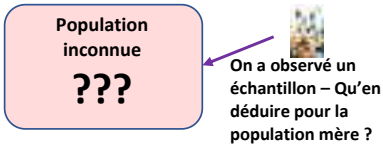
Remarque : dans les exercices, on ira souvent directement à la question 2 sans étape intermédiaire.

Situation 2 : estimations

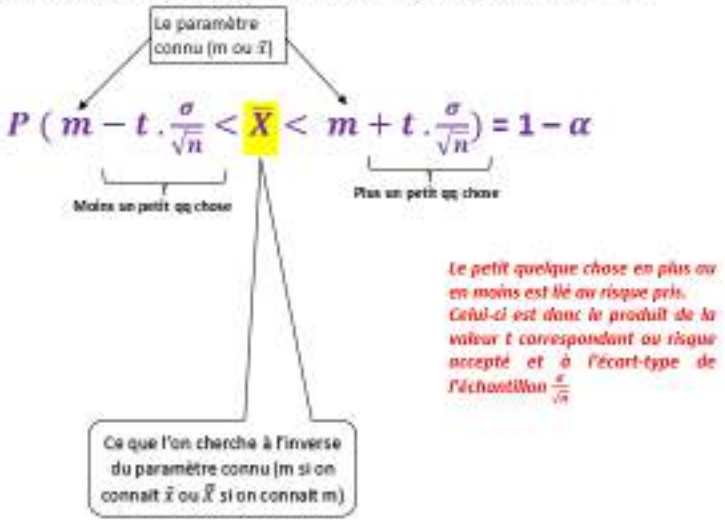
Une entreprise fabrique des savons de poids moyen 50 g et un écart-type de 3 g. Sur un échantillon de taille 100, on a observé un poids moyen de 48 g. L'entreprise considère que si le poids moyen à la sortie de la machine est inférieur à 50 g, il faut reparamétrer la machine.

Effectuer une estimation par intervalle de confiance, au seuil de 5% du poids moyen obtenu sur la production issue de la machine.

Ici on est bien dans le cas de figure où l'on ne connait pas la population et on cherche à estimer un paramètre (ici la moyenne m) de cette population.



Remarque : dans les deux cas, l'intervalle à retenir est construit de la même façon



Le petit quelque chose en plus ou en moins est lié au risque pris. Celui-ci est donc le produit de la valeur t correspondant au risque accepté et à l'écart-type de l'échantillon $\frac{\sigma}{\sqrt{n}}$

SUJET ZERO A

Ce sujet a pour but de présenter une démarche d'évaluation avec la volonté de balayer de nombreuses compétences du programme. Il aborde notamment des points nouveaux sans en assurer l'exhaustivité.

Les tableaux de bord de gestion présentés sont des illustrations issues du terrain. Néanmoins, la démarche habituelle des tableaux de bord (objectifs, variables d'action, indicateurs) reste d'actualité.

UE 11 – CONTRÔLE DE GESTION

Durée de l'épreuve : 4 heures – Coefficient : 1

Document autorisé : **aucun.**

Matériel autorisé :

- l'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé ;

- l'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collège », est autorisé.

Tout autre matériel est interdit.

Document remis au candidat : **le sujet comporte 13 pages numérotées de 1/13 à 13/13.**

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 4 dossiers indépendants.
DOSSIER 1 – ANALYSE DES COÛTS (6 points)
DOSSIER 2 – GESTION DE PRODUCTION (5 points)
DOSSIER 3 – GESTION DE LA QUALITÉ ET DE LA DURABILITÉ (5 points)
DOSSIER 4 – PROJET DE DIVERSIFICATION (4 points)

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 – Tableau des centres d'analyse
Document 2 – Éléments chiffrés sur les charges et les produits pour les pommes de terre de consommation et le plant
Document 3 – Éléments complémentaires au tableau de bord de gestion
Document 4 – Données diverses pour le conditionnement des frites fraîches
Document 5 – Caractéristiques du trieur optique de Grimme, PowerGrimme
Document 6 – Chiffres clés du domaine de la terre en 2025
Document 7 – Planning prévisionnel du montage du trieur optique
Document 8 – Calendrier 2026
Document 9 – Indicateurs RSE de l'exploitation agricole du Domaine de la terre
Document 10 – Résultats de l'étude de marché concernant la fécule de pommes de terre
Document 11 – Informations sur les marges et les coûts hors production des sachets de fécule de pommes de terre
Document 12 – Contribution de chaque composant aux attentes des consommateurs
Document 13 – Coûts de production estimés

Annexe A – Tableau de bord de gestion pour le suivi d'indicateurs financiers clés pour les pommes de terre de consommation et le plant (À rendre avec la copie)

AVERTISSEMENT
Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.
Toute information calculée devra être justifiée.
Les commentaires et analyses des résultats sont aussi importants que les éléments calculatoires.

SUJET

Producteur de pommes de terre de père en fils depuis 1954, le Domaine de la terre a pour vocation d'assurer la production et la commercialisation auprès de ses clients. Cette exploitation agricole est située au cœur de la Seine-Maritime, non loin du Havre.

Produisant une dizaine de variétés de pommes de terre, le domaine s'est spécialisé progressivement dans la production de variétés à chair ferme telles que l'Annabelle, la Franceline, l'Allians ou la Marilyn. L'exploitation s'est développée dans deux grands types de marché de la pomme de terre :

- La pomme de terre de consommation
- Le plant de pommes de terre pour les producteurs

En 2020, l'arrivée de Romane Doupat, 4ème génération, sur l'exploitation agricole permet de développer l'activité commerciale en investissant dans les dernières technologies et en diversifiant l'activité en se lançant sur des marchés de niche.

Soucieux de produire une agriculture durable, le Domaine de la Terre s'inscrit dans plusieurs démarches qualité :

- La certification NF V 25-111, qui atteste du respect des bonnes pratiques de production.
- La norme ISO 14001, certifie que l'exploitation agricole est engagée dans une démarche de management environnemental d'amélioration continue.
- Le label Saveurs de Normandie qui assure aux consommateurs que les pommes de terre portant ce logo ont été produites dans la région Normandie. Il garantit que les pommes de terre ont été goûtées par un panel de consommateurs qui a agréé ces variétés pour leurs qualités gustatives.

La pomme de terre est une activité rémunératrice et risquée. La tendance est à la diversification des exploitations agricoles avec le lancement de frites fraîches ou de fécule de pomme de terre.

L'expert-comptable et le collaborateur chargé du contrôle de gestion du cabinet Cer Agri aident l'exploitation à transformer chaque aspect administratif en opportunité. Le cabinet met en place des outils et des indicateurs de pilotage, trouve des solutions pour améliorer durablement la profitabilité de l'exploitation et aide à répondre positivement aux différents challenges liés au métier d'agriculteur.

Vous êtes le collaborateur en charge du contrôle de gestion du cabinet Cer Agri depuis deux ans et vous êtes amené à traiter quatre missions indépendantes.

AVERTISSEMENT
Pour les quatre dossiers, retenir 2 décimales dans les calculs à défaut d'une contre-indication.

DOSSIER 1 – ANALYSE DES COÛTS
Base documentaire : documents 1 à 3

Le Domaine de la terre a développé deux grands types de marché de la pomme de terre : la consommation destinée à la grande distribution, aux grossistes et à l'export et le plant de pommes de terre destiné aux producteurs qui sont des exploitations agricoles.

Les deux marchés sont différents et ont chacun leurs avantages et leurs inconvénients. Le plant certifié est une sécurité pour le producteur de pomme de terre car les prix de vente sont relativement stables. La production de plants nécessite un haut niveau de savoir-faire et des équipements appropriés pour la production et la conservation. Par contre, la pomme de terre de consommation subit des fluctuations importantes de prix.

Les charges afférentes aux deux marchés sont différentes car l'exigence de la culture des deux est différente.

Votre mission, en tant que collaborateur en charge du contrôle de gestion du cabinet Cer Agri, consiste à mettre à jour un tableau de bord de gestion et à l'analyser.

Pour la réaliser, vous devez :

1.1 Mettre en œuvre la méthode des centres d'analyse pour calculer les différents coûts et le résultat des deux types de produits (pomme de terre de consommation et plant).

1.2 Compléter les indicateurs financiers du tableau de bord présenté en annexe A (à rendre avec la copie).

1.3 Rendre compte des résultats et rédiger un écrit, d'une page environ, pour conseiller la dirigeante Romane Doupat, sur :

- **la profitabilité et les indicateurs de gestion des deux produits pour 2025 ;**
- **les projections pour 2026 ;**
- **une proposition d'évolution du tableau de bord de gestion.**

DOSSIER 2 – GESTION DE PRODUCTION
Base documentaire : document 4

Un investissement de 200 000 euros dans un équipement pour développer les débouchés de la production locale des pommes de terre et répondre à la demande croissante des produits frais prêts à l'emploi a été décidé.

Cet équipement dédié à la production de frites fraîches renforce la stratégie de diversification de la société du Domaine de la terre. Il a été décidé par le cabinet Cer Agri de créer un nouveau centre de responsabilités pour cette activité.

Un objectif annuel de production de 200 tonnes de frites a été fixé. Romane Doupat n'a qu'un seul but : optimiser cette production de frites fraîches

Les pommes de terre sont transformées en frites fraîches précuites grâce à un process maîtrisé de bout en bout : réception, lavage, brossage, découpe, blanchiment, refroidissement, tri, pesée, ensachage et conditionnement. Les frites sont précuites dans un premier bain d'huile afin de réduire le temps de préparation lors de leur remise en œuvre chez les clients. L'atelier propose deux formats adaptés aux marchés : 0,5 kg et 2 kg pour la grande distribution et 5 kg et 10 kg pour la restauration en B to B.

Pour l'année 2026, l'intégralité des pommes de terre de consommation utilisées provient exclusivement de l'exploitation du Domaine de la terre. En conséquence, le cabinet Cer Agri propose de fixer un prix de cession interne au prix de marché. Romane Doupat s'interroge sur ce choix.

Votre mission consiste à maximiser la marge de la production des frites fraiches sous contraintes et à conseiller Madame Romane Doupat sur les choix du cabinet Cer Agri.

Pour la réaliser, vous devez :

2.1 Déterminer le programme de production optimal pour les quatre conditionnements de frites fraîches. En déduire le résultat maximal.

2.2 Caractériser le centre de responsabilités et proposer trois indicateurs associés pour en évaluer la performance.

2.3 Rédiger un écrit d'une page environ pour conseiller la dirigeante Romane Doupat, sur :

- **le programme de production à établir ;**
- **les choix possibles pour fixer un prix de cession interne des pommes de terre.**

DOSSIER 3 – GESTION DE LA QUALITÉ ET DE LA DURABILITÉ
Base documentaire : documents 5 à 9

En 2024, la plupart des champs de pommes de terre ont été infectés par le mildiou de la pomme de terre. Cette maladie n'est pas identifiable à l'œil nu et seule une machine très performante peut détecter cette contamination.

C'est un problème de qualité important à régler au sein de l'exploitation agricole du Domaine de la terre.

Pour éviter ces problèmes de qualité, Romane Doupat a pour projet d'investir dans un trieur optique (PowerGrimme) permettant de détecter les pommes de terre infectées par le mildiou. Pour financer ce projet, elle peut obtenir des subventions importantes, de l'ordre de 30 % du prix de l'investissement, par Normandie Agriculture Investissement (NAI). Ce dispositif aide les agriculteurs dans certains investissements en matière de production primaire et/ou de transformation et commercialisation en circuit-court.

Afin d'obtenir ces aides, il est nécessaire de présenter une synthèse d'indicateurs clés de durabilité dans le dossier de demande de subvention ainsi qu'une étude mentionnant l'économie de masse salariale.

Romane Doupat se rapproche du cabinet d'expertise comptable Cer Agri pour l'aider dans ces démarches.

Par ailleurs, Normandie Agriculture Investissement (NAI) pose une contrainte de délai. Le trieur optique devra être opérationnel pour la nouvelle saison de récolte de pommes de terre qui démarre le lundi 31 août 2026.

Romane Doupat demande au cabinet Cer Agri de l'aider à obtenir la subvention et d'élaborer le programme d'installation du trieur optique. Elle souhaite également connaître les marges dont elle pourrait disposer pour éviter un éventuel retard dans le démarrage de la nouvelle chaîne de production.

Votre mission consiste à analyser les indicateurs de durabilité et à réaliser l'ordonnancement du projet d'implantation du trieur optique.

Pour la réaliser, vous devez :

3.1 Calculer l'économie de masse salariale induite par l'implémentation du trieur optique. Préciser si l'objectif d'économie est atteint.

3.2 Réaliser une synthèse, d'une demi-page environ, pour interpréter les indicateurs de durabilité.

3.3 Déterminer la date de début de projet à l'aide d'un outil d'ordonnancement.

3.4 Informer Madame Romane Doupat des différentes marges dont elle dispose.

DOSSIER 4 – PROJET DE DIVERSIFICATION
Base documentaire : documents 10 à 13

Dans le but de diversifier l'exploitation agricole familiale, Romane Doupat cherche de nouveaux débouchés. Elle souhaite valoriser la pomme de terre en exploitant ses bienfaits pour la santé. La fécule de pomme de terre pourrait devenir une opportunité à développer au sein de l'exploitation du Domaine de la terre.

La fécule de pomme de terre est un amidon extrait des tubercules de la pomme de terre suite au séchage de ce légume.

Si elle est principalement connue pour son utilisation au sein de l'industrie alimentaire, la fécule de pomme de terre est aussi utilisée par l'industrie cosmétique, pharmaceutique ainsi que celle du bâtiment.

Au sein d'un régime sans gluten ou dans le cadre d'un régime pour la perte de poids, la fécule de pomme de terre est souvent utilisée pour remplacer la farine de froment. Une étude de marché réalisée auprès d'un panel de 100 consommateurs, comprenant un test de produits, a permis de valider l'intérêt de la fécule de pomme de terre.

Votre mission consiste à analyser la cohérence des coûts de ce nouveau produit par rapport aux attentes des consommateurs.

Pour la réaliser, vous devez :

4.1 Après avoir déterminé le coût cible, mettre en œuvre une démarche d'analyse de la valeur.

4.2 Rédiger un écrit, d'une page environ, pour conseiller Romane Doupat sur :

- **la faisabilité économique pour lancer le nouveau produit ;**
- **des recommandations opérationnelles.**

4.3 Analyser deux limites de la méthode des coûts cibles dans le contexte de la société Domaine de la terre.

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 – Tableau des centres d'analyse

Centres	Approvisionnement	Plantation	Culture	Récolte	Stockage et conditionnement	Commercialisation
Total après répartition secondaire	65 000	70 000	80 000	25 000	31 000	60 000
Nature de l'unité d'œuvre	100 € d'achat	Hectares plantés	Hectares plantés	Tonnes récoltées	Tonnes récoltées	100 € de CA

Document 2 – Éléments chiffrés sur les charges et les produits pour les pommes de terre de consommation et le plant

Produits	Pomme de terre de Consommation	Plant de pomme de terre	Unités
Pommes de terre récoltées	80	35	Tonnes par hectares
Achats (Amendements, engrais, plants, protections phytosanitaires, emballages)	5 860	6 890	€ par hectare planté
Hectares plantés	70	30	Hectares
Déchets	5 %	30 %	Tonnes récoltées
Prix de vente	75	800	€ par tonne
Tonnes de plant par hectare planté	3	3	Tonnes
Montant des emballages par tonne de pomme de terre	540	830	€
Protections phytosanitaires	120	260	Par hectare

L'exploitation agricole ne stocke pas les matières premières et les stocks de produits finis ne sont pas intégrés dans le calcul de coûts.

Les achats directs de matières premières et d'éléments pour un hectare planté sont les suivants :

Type de pommes de terre	Consommation			Plant		
Pour un hectare planté	**Q**	**CU**	**M (en €)**	**Q**	**CU**	**M (en €)**
Engrais	4	400	1 600	4	400	1 600
Plants certifiés	3	1200	3 600	3	1 400	4 200
Protections phytosanitaires	120	1	120	260	1	260
Emballages			540			830
Total des achats	**1**	**5 860**	**5 860**	**1**	**6 890**	**6 890**

Même si l'exploitation le Domaine de la terre est producteur de plants, elle a l'obligation d'acheter du plant certifié à un grossiste.

Les charges directes de production concernent la main d'œuvre directe (MOD).

Il faut compter 120 heures de MOD par hectare pour la pomme de terre de consommation contre 260 heures de MOD par hectare pour le plant pomme de terre.

Le taux horaire est de 30 € de l'heure charges comprises.

Aucune charge directe de commercialisation n'est à prendre en compte.

Les déchets sont des pommes de terre de consommation ou des plants qui ne respectent pas le calibrage. Ils sont revendus à des grossistes et viennent diminuer le coût de production. Ils ne sont donc pas comptabilisés dans le chiffre d'affaires.

Ces déchets sont valorisés à 30 € la tonne pour les pommes de terre de consommation contre 80 € la tonne pour le plant de pommes de terre.

Le calcul final du coût de production se réalise sur la quantité vendue.

Document 3 – Éléments complémentaires au tableau de bord de gestion

Le suivi d'indicateurs financiers clés pour les pommes de terre de consommation et le plant est regroupé dans un tableau de bord de gestion à compléter (Document A à rendre avec la copie).

Les chiffres de 2025 seront obtenus grâce aux données transmises au cabinet Cer Agri et calculés par le collaborateur chargé du contrôle de gestion.

Le collaborateur calcule les moyennes des trois dernières années pour réaliser le prévisionnel de 2026.

Les différentes variétés de pomme de terre ont des rendements et des problèmes de conservation différents.

Document 4 – Données diverses pour le conditionnement des frites fraîches

Conditionnement	0,5 kg	2 kg	5 kg	10 kg
Volume maximal des ventes (nombre de paquets)	32 000	16 000	13 000	10 000
Prix de vente en €	1,50	4,50	11	18
Charges variables en €	0,90	1,40	6	12

Au maximum, 200 tonnes de pommes de terre de consommation pourront être utilisées pour produire des frites fraîches. À noter qu'une tonne de pommes de terre donne une tonne de frites fraîches.

Les charges fixes s'élèvent à 120 000 €.

L'objectif du centre est de maximiser la marge sur coût variable.

Document 5 – Caractéristiques du trieur optique de Grimme, PowerGrimme

Armé de caméras, le trieur optique trie automatiquement et rapidement les pommes de terre. Les dents mécaniques trient les déchets, les mottes de terre, les pierres et éjectent les pommes de terre trop vertes, trop grosses, trop petites ou mal formées, selon différents critères de qualité prédéfinis.

Le premier séparateur est constitué d'un ensemble de rouleaux spires réglables. Les deux premières unités de rouleaux assurent une séparation mécanique de terre friable, ainsi que l'éclatement de mottes. La troisième unité de rouleaux sert à calibrer les très petites pommes de terre, qui sont transportées vers le deuxième séparateur. Le deuxième séparateur est équipé de deux rouleaux spécifiques afin de séparer tout en douceur les petites pommes de terre de leurs déchets. Les mottes, pierres et matériaux étrangers dans le flux du produit sont triés de façon entièrement automatique grâce aux doigts d'éjection.

Grâce aux performances constantes et à l'exactitude du traitement, les besoins en personnel sont largement diminués, ce qui réduit sensiblement les charges de personnel liées à ce poste. Ainsi, alors que le tri d'une tonne

de pommes de terre prenait 1 h 15 auparavant et nécessitait 4 personnes simultanément, il ne faudra que 30 minutes à la machine et deux personnes.

En moyenne, pour une exploitation agricole qui produit des pommes de terre, il est nécessaire que l'économie de la masse salariale soit supérieure à 800 000 € pour que le projet PowerGrimme soit rentable.

Document 6 – Chiffres clés du domaine de la terre en 2025

Production de 5 600 tonnes de pommes de terre de consommation.
Production de 1 050 tonnes de pommes de terre plant.
Coût de la main d'œuvre affectée au tri : 30 € par heure.
Un coefficient 2 est affecté au tri manuel et automatique des pommes de terre plant.

Document 7 – Planning prévisionnel du montage du trieur optique

Tâches	Descriptif des tâches	Durée en jours	Tâches pré-requises
A	Montage de la ligne	5	C
B	Maçonnerie	5	E
C	Livraison du matériel	1	B
D	Réglages	2	H, I
E	Nettoyage du bâtiment	1	-
F	Raccordement des équipements	2	C
G	Formation des équipes	3	D, J
H	Travaux d'électricité	6	A, F
I	Câblage de la ligne	8	A, F
J	Essais	3	H, I

Les équipes seront en congés du 3 au 16 août 2026.
Les semaines de travail se déroulent du lundi au vendredi et hors jours fériés.
Le 13 juillet est un jour non travaillé.

Document 8 – Calendrier 2026

JUILLET 2026					
L		6	13	20	27
M		7	14	21	28
M	1	8	15	22	29
J	2	9	16	23	30
V	3	10	17	24	31
S	4	11	18	25	
D	5	12	19	26	

AOÛT 2026						
L		3	10	17	24	31
M		4	11	18	25	
M		5	12	19	26	
J		6	13	20	27	
V		7	14	21	28	
S	1	8	15	22	29	
D	2	9	16	23	30	

Document 9 – Indicateurs RSE de l'exploitation agricole du Domaine de la terre

Le cabinet CER Agri a élaboré une série d'indicateurs de durabilité pour compléter le dossier de demande de subvention.

Direction et fonctionnement de l'entreprise	Note de 1 à 5				
	1	2	3	4	5
Bien être du dirigeant			X		
Ressenti global				X	
Charge de travail			X		
Pression au travail				X	

lariés	Note de 1 à 5				
	1	2	3	4	5
Gestion des salariés				X	
Nombre de formations suivies	0				
Ancienneté moyenne des salariés	3,5 années				
Prime de partage de la valeur	0 €				
Salaire moyen / SMIC	2,12				

Gestion des énergies et de l'eau	Note de 1 à 5				
Quelle est votre dépendance à ?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Électricité (kWh)				X	
Carburant					X
Gaz	X				
Azote					X
Eau			X		

Gestion des déchets	Note de 1 à 5				
Quel enjeu pour vous ?	1	2	3	4	5
Les déchets				X	
Devenir des déchets non réglementés		X			

Démarches certifiantes	Note de 1 à 5				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Norme ISO 14001					X
Certification NF V 25-111			X		
Label Saveurs de Normandie					X

Document 10 – Résultats de l'étude de marché concernant la fécule de pomme de terre

L'étude de marché auprès d'un panel de 80 individus a permis de déterminer que le prix psychologique serait de 5,28 € TTC pour 0,5 kg. Le taux de TVA est de 5,5 %.

Cette étude a également mis en évidence les attentes des consommateurs sur quatre critères :

Critères	% de réponses
Pas de gluten	70 %
Conditionnement optimal pour une conservation longue	10 %
Qualité premium « made in France »	15 %
Filière respectueuse et contrôlée (traçabilité)	5 %

Document 11 – Informations sur les marges et les coûts hors production des sachets de fécule de pommes de terre

Les revendeurs appliquent une marge de 35 % calculée sur le prix de vente HT.

L'exploitation du Domaine de la terre souhaite dégager une marge de 15 % calculée sur le prix de vente HT aux revendeurs.

Les coûts hors production sont estimés à 12 % du prix de vente HT aux revendeurs.

Document 12 – Contribution de chaque composant aux attentes des consommateurs

Monsieur et Madame Doupat s'appuie sur une étude réalisée par l'union nationale des producteurs de pommes de terre qui montre la contribution de chacun des composants aux attentes des clients :

Critères	Amidon de pomme de terre	Additifs naturels	Emballage
Pas de gluten	90 %	10 %	
Conditionnement optimal pour une conservation longue		20 %	80 %
Qualité premium « made in France »	60 %	10 %	30 %
Filière respectueuse et contrôlée (traçabilité)	70 %	20 %	10 %

Document 13 – Coûts de production estimés

Monsieur et Madame Doupat ont estimé les coûts d'un sachet de 500 g de fécule de pomme de terre.

	Fécule
Amidon de pomme de terre	2,35 €
Additifs naturels	0,55 €
Emballage	0,12 €
Coût de production estimé	**3,02 €**

Ces coûts comprennent les matières premières mais également les autres coûts de production (main d'œuvre, amortissement, énergie, séchage, etc.).

Annexe A – Tableau de bord de gestion pour le suivi d'indicateurs financiers clés pour les pommes de terre de consommation et le plant (À rendre avec la copie)

Pommes de terre de consommation	2023	2024	2025	Prévisionnel 2026
Prix de vente à la tonne (en €)	280	340		110
Rendement (tonnes par hectare)	70	78		
Déchets (en %)	7 %	10 %		
Coût de production d'une tonne produite (en €)	150	155		
Résultat unitaire (en €)	125	180		
Taux de profitabilité (en %)	45 %	53 %		
Plants de pommes de terre	**2023**	**2024**	**2025**	**Prévisionnel 2026**
Prix de vente à la tonne (en €)	790	840		810
Rendement (tonnes par hectare)	32	36		
Déchets (en %)	28 %	25 %		
Coût de production d'une tonne produite (en €)	645	672		
Résultat unitaire (en €)	85	82		
Taux de profitabilité (en %)	11 %	10 %		

AVERTISSEMENT
Pour le tableau de bord, retenir une cohérence d'arrondis

ELEMENTS DE CORRIGE A

DOSSIER 1 – ANALYSE DES COÛTS

Mettre en œuvre la méthode des centres d'analyse pour calculer les différents coûts et le résultat des deux types de produits (pomme de terre de consommation et plant).

1ère étape : tableau des centres d'analyse

Centres d'analyse	Approvisionnement	Plantation	Culture	Récolte	Stockage et conditionnement	Commercialisation
Total après répartition secondaire	65 000	70 000	80 000	25 000	31 000	60 000
Nature de l'unité d'œuvre	100 € d'achat	Hectares plantés	Hectares plantés	Tonnes récoltées	Tonnes récoltées	100 € de CA
Nombre d'unités d'œuvre	6 169	100	100	6 650	6 650	9 870
Coût de l'unité d'œuvre	10,54	700,00	800,00	3,76	4,66	6,08

2ème étape : coûts d'achat

Coûts d'achat	CONSOMMATION			PLANT		
	Q	CU	M	Q	CU	M
Charges directes	70	5 860,00	410 200,00	30	6 890,00	206 700,00
Charges indirectes	4102	10,54	43 235,08	2067	10,54	21 786,18
Coûts d'achat	**70**	**6 477,64**	**453 435,08**	**30**	**7 616,21**	**228 486,18**

3ème étape : coûts de production

Coût de production	CONSOMMATION			PLANT			Total
	Q	CU	M	Q	CU	M	
Approvisionnements							
Coût d'achat	70	6 477,64	453 435,08	30	7 616,21	228 486,18	681 921,26
Charges directes de production							
MOD	8 400	30,00	252 000,00	7 800	30,00	234 000,00	486 000,00
Charges indirectes de production							
Plantation	70	700,00	49 000,00	30	700,00	21 000,00	70 000,00
Culture	70	800,00	56 000,00	30	800,00	24 000,00	80 000,00
Récolte	5 600	3,76	21 056,00	1 050	3,76	3 948,00	25 004,00
Stockage et conditionnement	5 600	4,66	26 096,00	1 050	4,66	4 893,00	30 989,00
Déchets	280	30,00	8 400,00	315	80,00	25 200,00	33 600,00
Coût de production	**5 320**	**159,62**	**849 187,08**	**735**	**668,20**	**491 127,18**	**1 340 314,26**

4ème étape : coûts de revient

Coût de revient	CONSOMMATION			PLANT			Total
	Q	CU	M	Q	CU	M	
Coût de production	5 320	159,62	849 187,08	735	668,20	491 127,18	1 340 314,26
Charges indirectes de commercialisation	3 990	6,08	24 259,20	5 880	6,08	35 750,40	60 009,60
Coût de revient	**5 320**	**164,18**	**873 446,28**	**735**	**716,84**	**526 877,58**	**1 400 323,86**

5ème étape : Résultats analytiques

Résultat analytique	CONSOMMATION			PLANT			Total
	Q	CU	M	Q	CU	M	
CA	5 320	75,00	399 000,00	735	800,00	588 000,00	987 000,00
Coût de revient	5 320	164,18	873 446,28	735	716,84	526 877,58	1 400 323,86
Résultat analytique	**5 320**	**(89,18)**	**(474 446,28)**	**735**	**83,16**	**61 122,42**	**(413 323,86)**
Taux de profitabilité			-119%			10%	-42%

1.2 Compléter les indicateurs financiers du tableau de bord présenté en annexe A (à rendre avec la copie).

Pommes de terre de consommation	2023	2024	2025	Prévisionnel 2026
Prix de vente à la tonne (en €)	280	340	75	110
Rendement (tonnes par hectare)	70	78	80	76

Déchets (en %)	7 %	10 %	5 %	7 %
Coût de production d'une tonne produite (en €)	150	155	160	155
Résultat unitaire (en €)	125	180	- 89	72
Taux de profitabilité (en %)	45 %	53 %	- 119 %	66 %

Plants de pommes de terre	**2023**	**2024**	**2025**	**Prévisionnel 2026**
Prix de vente à la tonne (en €)	790	840	800	810
Rendement (tonnes par hectare)	32	36	35	34
Déchets (en %)	28 %	25 %	30 %	28 %
Coût de production d'une tonne produite (en €)	645	672	668	661
Résultat unitaire (en €)	85	82	83	85
Taux de profitabilité (en %)	11 %	10 %	11 %	10 %

1.3 Rendre compte des résultats et rédiger un écrit, d'une page environ, pour conseiller la dirigeante Romane Doupat, sur :

- **la profitabilité et les indicateurs de gestion des deux produits pour 2025 ;**
- **les projections pour 2026 ;**
- **une proposition d'évolution du tableau de bord de gestion.**

Exemple de rédaction :

Rappel du contexte
Le Domaine de la terre a développé deux grands types de marché de la pomme de terre : la consommation destinée à la grande distribution, aux grossistes et à l'export et le plant de pommes de terre destiné aux producteurs qui sont des exploitations agricoles. La dirigeante, Madame Romane Doupat souhaite une analyse approfondie de la profitabilité de ces deux produits ainsi que des conseils sur son tableau de bord de gestion.
La profitabilité et les indicateurs de gestion des deux produits pour 2025 :
Concernant le plant, les taux de profitabilité sont stables et avoisinent les 10 %. Au contraire, les pommes de terre de consommation ont des taux de profitabilité qui peuvent être très positifs comme très négatifs.
Les prix de vente expliquent en grande partie ces différences. Entre 2023 et 2024, le prix de vente de la pomme de terre a été divisé par 4,5. Quant à elles, les charges sont restées quasiment stables.
Le rendement est aussi resté stable, il n'explique donc pas la baisse du résultat des pommes de terre de consommation.
Par ailleurs, le taux de déchets est particulièrement important pour les deux types de débouchés. Pour autant, il est devenu inquiétant pour le plant en 2025.
Chaque choix d'unité d'œuvre est discutable. L'unité d'œuvre du centre récolte était le nombre de tonnes récoltées. Pour autant, la récolte du plant étant davantage sophistiquée et la pomme de terre étant plus petite, il conviendrait de choisir une autre unité d'œuvre comme le temps de récolte en heures.
Pour le stockage, c'est également le même problème que l'on peut soulever.
Les projections pour 2026 :
Le prévisionnel de 2026 ressort des résultats encourageants. En effet, le prix prévisionnel de 110 € la tonne de pomme de terre consommation permettra d'atteindre un résultat unitaire de 72 € la tonne, soit un taux de profitabilité positif de 66 %. Il est conseillé de suivre de près les déchets afin d'assoir ces bons résultats prévisionnels. De plus, il serait opportun que le cabinet Cer Agri ou un contrôleur de gestion partagé à temps partiel suive de plus près les différents indicateurs du tableau de bord de gestion pour éclairer davantage Romane Doupat sur sa prise de décision.
Une proposition d'évolution du tableau de bord de gestion.
Les déchets de pomme de terre sont à un niveau élevé. Il conviendrait de développer plusieurs indicateurs sur ceux-ci avec des intervalles de suivi plus régulier pour éclairer davantage Romane Doupat. De plus, réaliser ce tableau de bord par variété de pomme de terre comme l'Annabelle, la Franceline, l'Allians ou la Marilyn pourrait aider la dirigeante à prendre de meilleures décisions.

Il faudrait également davantage structurer le tableau de bord : méthode Objectifs - Variables d'action - Indicateurs.

Conclusion

Romane Doupat doit s'appuyer davantage sur ses indicateurs de gestion pour prendre ses décisions au quotidien. Pour contrer le prix de vente fluctuant, le développement de la transformation en interne peut être une belle opportunité.

DOSSIER 2 – GESTION DE PRODUCTION

2.1 Déterminer le programme de production optimal pour les quatre conditionnements de frites fraîches. En déduire le résultat maximal.

Conditionnement	0,5 kg	2 kg	5 kg	10 kg	Total
Poids unitaire en kg	**0,5**	**2**	**5**	**10**	
Poids total en kg	16 000	32 000	65 000	100 000	**213 000**

Conditionnement	0,5 kg	2 kg	5 kg	10 kg
Prix de vente en €	1,5	4,5	11	18
Charges variables	0,9	1,4	6	12
MCV par paquet	**0,6**	**3,1**	**5**	**6**
Poids de pommes de terre	0,5	2	5	10
MCV par kg	**1,2**	**1,55**	**1**	**0,6**
Ordre de fabrication	**2**	**1**	**3**	**4**

Le goulot d'étranglement est la quantité de pommes de terre transformables.

Conditionnement	0,5 kg	2 kg	5 kg	10 kg	Total
Quantité de pommes de terre	16 000	32 000	65 000	87 000	
Quantité de paquets	32 000	16 000	13 000	8 700	
Prix de vente	1,5	4,5	11	18	
Chiffre d'affaires	48 000	72 000	143 000	156 600	419 600
CV	28 800	22 400	78 000	104 400	233 600
MCV	**19 200**	**49 600**	**65 000**	**52 200**	**186 000**
Charges fixes					120 000
Résultat					**66 000**

Le résultat prévisionnel sera de 66 000 €.

2.2 Caractériser le centre de responsabilités et proposer trois indicateurs associés pour en évaluer la performance.

Le centre de responsabilités peut être un centre de profit (maximisation de la marge). On peut éventuellement accepter un centre de coût (hypothèse : les frites ne sont pas vendues par cette unité).

Centre de profit : un centre de profit est une entite¤ qui doit dégager la marge maximale en améliorant les recettes des produits vendus et en minimisant les coûts de ces produits. Les centres de profit correspondre aux segments stratégiques : produit-marche¤, métier, niches… Les objectifs sont fixés en termes de résultat ou de marge.

Romane Doupat cherche à dégager la marge maximale sur la nouvelle activité « frites ».

Exemples d'indicateurs :

Marge sur coût variable dégagée par l'activité « frites ».
Taux de marge sur coût variable.
Coût de revient par tonne de frites produites…

Accepter également un centre de coût (entité devant réaliser le produit qu'elle fabrique au moindre coût).

Exemples d'indicateurs : coût de production par tonne de frites produites, taux de rebuts (nombre de produits non conformes / nombre de produits fabriqués), quantité journalière produire…

2.3 Rédiger un écrit d'une page environ pour conseiller la dirigeante Romane Doupat, sur :

- **le programme de production à établir ;**
- **les choix possibles pour fixer un prix de cession interne des pommes de terre.**

Exemple de rédaction :

Rappel du contexte
La société du Domaine de la terre propose un nouveau produit, les frites fraiches, pour répondre à une future demande. Une partie de la production de pommes de terre de l'exploitation va être affectée à cette nouvelle activité. La société du Domaine de la terre met en place la méthode du facteur rare pour optimiser la production.
Programme de production à établir
Les différents conditionnements des frites ont conduit le cabinet Cer Agri à mettre en œuvre la méthode du facteur rare pour optimiser le programme de production. Il en ressort que le facteur rare est la quantité de pommes de terre. Le Domaine de la terre ne pourra livrer plus de 200 tonnes de pommes de terre pour cette activité.
La marge sur coût variable sera maximisée lorsque la grande distribution est servie en premier. La restauration en B to B est consommatrice de volumes de pomme de terre et la marge y est moindre.
Il convient alors de produire toute la demande possible pour la grande distribution.
Pour le marché B to B, il faut produire l'ensemble des paquets de 5 kg mais seulement 8 700 paquets de 10 kg contre un marché possible de 10 000 paquets. Le marché est quasiment saturé.
La marge sur coût variable est alors maximisée et s'élève à 186 000 € et le résultat est de 66 000 €.
Choix du prix de cession interne
Un prix de cession interne est défini soit par rapport au coût, soit par rapport au marché mais, quel que soit son niveau, il est neutre sur le résultat global de l'entreprise. Sa définition n'influence que le niveau des résultats partiels de chaque centre de responsabilités. Le prix de cession interne peut être établir par rapport au :

Prix de marché : cette pratique permet d'inciter les centres de profit concernés à une attitude d'entrepreneur en permettant des choix économiques réalistes. Cela suppose des produits banalisés dont les approvisionnements sont aisés et le prix de référence connu. Dans ce cas, l'utilisation du prix du marché comme prix de cession pousse le centre « vendeur » à une efficience identique à celle du marché puisque le centre « client » peut s'approvisionner librement et à un coût connu à l'extérieur.
Coût standard : il permet une localisation des performances. En effet la division « vendeuse » sera contrôlée par la mise en évidence d'écarts entre des données réelles et des données standards en quantité et valeur. La division « acheteuse » ne sera responsable que de la consommation (quantités) des sous-ensembles achetés. Cette méthode présente des inconvénients dès lors que la division acheteuse a la possibilité et la liberté de s'approvisionner ailleurs.
Coût réel : l'utilisation de coûts réels pour valoriser les prestations entre centres, bien qu'il puisse apparaître simple et « naturel », n'est pas à retenir car il ne permet pas la localisation des responsabilités. En effet, le coût réel transfère l'efficience ou l'inefficience du centre vendeur vers celui qui reçoit la prestation.
Conclusion
La société du Domaine de la terre a développé plusieurs activités au sein de son exploitation agricole. L'utilisation des pommes de terre produite sur les terres du domaine induit un choix de prix de cession interne qu'il convient de définir. Romane Doupat devra être claire sur ses objectifs. Le choix du prix de marché peut être remis en cause si le pilotage de la performance évolue.

DOSSIER 3 – GESTION DE LA QUALITÉ ET DE LA DURABILITÉ

3.1 Calculer l'économie de masse salariale induite par l'implémentation du trieur optique. Préciser si l'objectif d'économie est atteint.

La masse salariale associée est de :

En €	Conso	Plant	Total
Avant le trieur	840 000 **(1)**	315 000	1 155 000
Avec le trieur	168 000	63 000	231 000

(1) Avant l'utilisation du trieur optique :
Masse salariale = 5 600 tonnes x 1,25 heures x 4 personnes x 30 € = 840 000 €

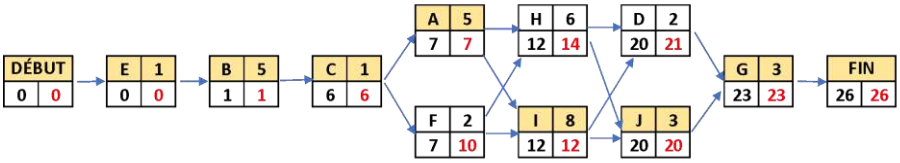
La masse salariale économisée est de : 1 155 000 – 231 000 € = 924 000 €
L'objectif financier des 800 000 € d'économies sera largement réalisé.

3.2 Réaliser une synthèse, d'une demi-page environ, pour interpréter les indicateurs de durabilité.

Les résultats des indicateurs de durabilité créé par le cabinet Cer Agri

Au niveau de la direction et du fonctionnement de l'entreprise : la charge de travail et le stress de la dirigeante Romane Doupat apparaissent. Pour autant, le ressenti est positif.
Au niveau social : Les salariés sont considérés avec un salaire largement au-dessus du SMIC (deux fois plus). Un partage de la valeur n'existe pas en matière de prime. Il serait conseillé de le mettre en place.
L'ancienneté moyenne n'est que de 3,5 ans. L'entreprise semble ne pas arriver à fidéliser ses salariés malgré un salaire deux fois supérieur au SMIC.
Aucune formation n'a été proposée aux salariés.
Au niveau écologique : l'exploitation du Domaine de la terre n'a pas de soucis de dépendance au niveau du gaz et de l'eau. Pour autant, l'exploitation subit de plein fouet les fluctuations de prix des énergies fossiles (carburant), elle est dépendante à l'électricité et est dépendante à l'azote via les engrais.
Il serait conseillé d'investir dans des projets de production d'énergie.
De plus, la gestion des déchets est prise en considération mais pas suffisamment pour les déchets non réglementés.
Au niveau de la qualité : la certification NF V 25-111, qui atteste que l'exploitation du Domaine de la terre respecte les bonnes pratiques de production est de 3 sur 5. Des points faibles subsistent sur ce point. Il serait opportun de se faire conseiller davantage sur cette certification par des spécialistes.
Conclusion : les limites du tableau de bord RSE proposé
Une note de 1 à 5 est intégrée sans réelle notion de pilotage.
Il serait opportun de développer la catégorie des démarches certifiantes pour piloter la qualité et non la subir.
Pour l'axe de la dépendance à l'énergie et à l'eau, il serait opportun de mettre un indicateur sur la production de dioxyde de carbone.
Conclusion
Le lancement du tableau de bord RSE est un point positif pour l'exploitation du Domaine de la terre. Il conviendrait d'avoir des indicateurs qui aident davantage à piloter la durabilité. Le cabinet Cer Agri pourrait proposer d'autres axes.

3.3 Déterminer la date de début de projet à l'aide d'un outil d'ordonnancement



JUILLET 2026					
L		6	13	20	27
M		7	14	21	28
M	1	8	15	22	29
J	2	9	16	23	30
V	3	10	17	24	31
S	4	11	18	25	
D	5	12	19	26	

AOÛT 2026						
L		3	10	17	24	31
M		4	11	18	25	
M		5	12	19	26	
J		6	13	20	27	
V		7	14	21	28	
S	1	8	15	22	29	
D	2	9	16	23	30	

Avec l'outil MPM, la durée du projet est de 26 jours et le démarrage prévisionnel sera le 8 juillet 2026 au plus tard.

3.4 Informer Madame Romane Doupat des différentes marges dont elle dispose

La réalisation de l'ensemble des tâches nécessite 26 jours. Le démarrage prévisionnel sera le 8 juillet 2026 au plus tard.

Le chemin critique passe par les étapes : E, B, C, A, I, J et G.

Aucune étape du chemin critique ne peut prendre de retard sans retarder la date de fin du projet dans son ensemble.

Les marges totales et libres des étapes F, H et D sont à calculer :

Étapes	Marges totales	Marges libres
F	**3** = 10 - 7	**3** = 12 – (7 + 2)
H	**2** = 14 - 12	**2** = 20 – (12 + 6)
D	**1** = 21 - 20	**1** = 23 – (20 + 2)

La marge totale d'une étape représente le délai maximum que l'on peut apporter dans son démarrage sans retarder la fin du projet. Ici, on peut démarrer l'étape F avec un retard pouvant aller jusqu'à 3 jours sans retarder la fin du projet. De même, on peut démarrer l'étape H avec un retard de 2 jours sans retarder la fin du projet.

La marge libre d'une étape représente le délai maximum que l'on peut apporter dans son exécution sans retarder le début des étapes suivantes. Ici, on peut prendre un retard d'exécution pouvant aller jusqu'à 3 jours pour l'étape F et 2 jours pour l'étape H et 1 jour pour l'étape D.

L'impact d'un éventuel retard sur la fin du projet est important. Les marges sont à des niveaux très faibles.

Disposer d'une marge de manœuvre plus élevée sur certaines tâches serait une préconisation.

DOSSIER 4 – PROJET DE DIVERSIFICATION

4.1 Après avoir déterminé le coût cible, mettre en œuvre une démarche d'analyse de la valeur

Calcul du coût cible de production d'un sachet de fécule de pomme de terre :

Sachet de fécule de pomme de terre		
Prix de vente HT	5,28 / 1,055	5,00 €
Marge distributeur 35 %	5,00 x 0,35	1,75 €
Prix vente HT aux distributeurs	5,00 - 1,75	3,25 €

Marge de 15 %	3,25 x 0,15	0,49 €
Coût hors production 12 %	3,25 x 0,12	0,39 €
Coût cible	3,25 - 0,49 - 0,39	**2,37 €**

Coûts relatifs calculés :

Éléments de coût en %	Pas de gluten	Conditionnement optimal	Qualité premium	Traçabilité
Amidon	63,00 %	0,00 %	9,00 %	3,50 %
Additifs	7,00 %	2,00 %	1,50 %	1,00 %
Emballage	0,00 %	8,00 %	4,50 %	0,50 %

Coûts cibles par élément :

Éléments de coût en €	Pas de gluten	Conditionnement optimal	Qualité premium	Traçabilité	Total
Amidon	1,49	-	0,21	0,08	1,79
Additifs	0,17	0,05	0,04	0,02	0,27
Emballage	-	0,19	0,11	0,01	0,31

Récapitulatif des écarts :

Éléments de coût en €	Coûts estimés	Coûts cibles	Écarts en €	Écarts en %
Amidon	2,35	1,79	- 0,44	- 24 %
Additifs	0,55	0,27	- 0,28	- 50 %
Emballage	0,12	0,31	0,19	157 %
Total	3,02	2,37	- 0,65	- 21 %

4.2 Rédiger un écrit, en une quinzaine de lignes environ, pour conseiller Romane Doupat sur :

- la faisabilité économique pour lancer le nouveau produit ;
- des recommandations opérationnelles.

Éléments attendus :

- Rappel du contexte ;
- Comparaison du coût estimé et du coût cible au niveau de l'ensemble du produit ;
- Comparaison au niveau de chacun des composants ;
- Actions à mener pour les composants dont le coût estimé est supérieur au coût cible ;

Exemple de rédaction :

Rappel du contexte
La société du Domaine de la terre envisage de proposer un nouveau produit, la fécule de pomme de terre pour répondre à une future demande. L'étude de marché a montré l'intérêt des consommateurs pour ce type de produit, mais il reste à analyser la cohérence des coûts de cette fécule par rapport à leurs attentes. Pour cela, la société du Domaine de la terre met en place la méthode du coût cible afin de vérifier la cohérence des coûts estimés.

Comparaison du coût estimé et du coût cible au niveau de l'ensemble du produit
Le coût estimé est supérieur au coût cible de 21 %. Ces écarts sont conséquents, il est donc nécessaire d'étudier les coûts cibles par composant pour connaître les efforts à réaliser.

Comparaison au niveau de chacun des composants
Il est nécessaire de réaliser des efforts sur l'amidon de pomme de terre et les additifs.
Pour l'amidon de pomme de terre, le coût cible est atteignable car même si l'écart est important (24 %), l'amidon provient des pommes de terre de l'exploitation le Domaine de la terre. L'exploitation doit vérifier le coût de revient de l'amidon.
Par contre, au niveau des additifs, la situation est préoccupante. Il faut diviser par deux le coût estimé. Il est nécessaire d'établir une étude plus approfondie pour comprendre cet écart.
À l'inverse, l'emballage semble prendre une place trop importante dans le coût d'un sachet de fécule (0,12 € estimé contre 0,31 € valorisé).

Recommandations opérationnelles
Les additifs sont des éléments ajoutés qui peuvent nuire à l'image du produit « sachet de fécule de pomme de terre ». Il est nécessaire d'établir une analyse technique pour diminuer le nombre d'additifs ou les remplacer par d'autres moins chers.
Concernant les emballages, le coût ne semble pas poser de problème. Cependant, il pourrait être nécessaire d'étudier des alternatives avec d'autres fournisseurs. Selon l'analyse de la valeur, il serait opportun d'augmenter le coût des sachets pour mieux répondre aux attentes des consommateurs.
La société peut également prévoir de réduire son objectif de profit notamment durant les premières années.

Conclusion
Il semble envisageable de s'engager dans le lancement des sachets de fécule de pomme de terre, si l'exploitation du Domaine de la terre réalise les efforts escomptés pour se rapprocher davantage des attentes des clients.

4.3 Analyser deux limites de la méthode des coûts cibles dans le contexte de la société Domaine de la terre

Les limites proposées ci-après sont indicatives.

La démarche des coûts cibles n'est pas exempte de défauts et il existe des limites qui pourraient peser lors du projet de lancement de la fécule de pomme de terre :

- La première limite repose sur l'étude de marché. Cette dernière a été réalisée auprès de seulement 80 personnes ce qui peut sembler insuffisant pour avoir une bonne représentativité.

- Nous pouvons également se questionner sur le nombre d'attentes décelées (seulement 4 attentes).
- L'analyse de la valeur segmente le produit en donnant de la valeur par composant au détriment d'une vision globale du produit.
- La démarche des coûts cibles nécessite une coopération des différents services de l'exploitation agricole, ce qui peut créer des conflits en interne.
- La recherche de baisse des coûts peut être source de stress pour les équipes de production de l'exploitation agricole.

SUJET ZERO B

Ce sujet n'est pas un sujet d'examen mais **un sujet de formation**. Son traitement intégral dépasse donc volontairement les 4 h. Il est constitué de 5 dossiers dont un interchangeable avec trois autres. Ce dernier dossier (4 bis), est un dossier un peu plus classique, mais qui montre l'évolution de l'esprit de la réforme (les calculs aboutissent sur des indicateurs RH par exemple).

Le contexte choisi (association) montre l'évolution de la formation et la difficulté à s'adapter à un vocabulaire technique particulier : par exemple on ne parle pas de seuil de profitabilité mais de seuil d'équilibre, on ne parle pas de CA mais de produits d'exploitation…

Le sujet insiste aussi sur le rôle et les missions du contrôleur de gestion. Ce n'est pas une nouveauté dans le programme, mais c'est important de le définir pour permettre aux étudiants de prendre un peu de hauteur sur les travaux effectués et **de leur donner du sens**.

Enfin, le corrigé est très détaillé, toujours dans un souci de formation, il s'adresse davantage aux enseignants, et ne représente en aucun cas une exhaustivité des attendus que l'on pourrait exiger d'un étudiant.

UE 11 – CONTRÔLE DE GESTION

Durée de l'épreuve : 4 heures - Coefficient : 1

Document autorisé : aucun.
Matériel autorisé :
L'usage de tout modèle de calculatrice, avec ou sans mode examen est autorisé.
Document remis au candidat :
Le sujet comporte 15 pages numérotées de 1/15 à 15/15.
Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 4 dossiers indépendants plus un dossier 4 bis, susceptible de remplacer le dossier 2, le dossier 3 ou le dossier 4.

DOSSIER 1 - Rôle du contrôle de gestion et besoins (4 points) page 4
DOSSIER 2 - Gestion du pôle activités de soutien (6 points) page 5
DOSSIER 3 - Pilotage du risque d'exploitation (6 points) page 6
DOSSIER 4 - Performance globale et préparation de l'audit (4 points) page 7
DOSSIER 4 bis - Gestion budgétaire de la masse salariale (6 points) page 8

Le sujet comporte une base documentaire de la page 9 à la page 15

Document 1 : Organisation interne et centres de responsabilité
Document 2 : Suivis demandés en contrôle de gestion
Document 3 : Calcul des coûts complets par la méthode des centres d'analyse
Document 4 : Activités ABC et inducteurs (Cantine)
Document 5 : Données relatives à la cantine et à la sous-traitance
Document 6 : Données prévisionnelles pour 2025 / 2026 relatives à l'activité de l'IEM pour une journée
Document 7 : Modélisation de la demande
Document 8 : Données relatives à l'activité de l'institut pour 2024 / 2025
Document 9 : Éléments de réflexion sur l'approche responsabilité sociétale de l'IEM
Document 10 : Tableau de bord pour la direction
Document 11 : Table de la loi normale centrée réduite
Document A : Masses salariales 2023 / 2024 et 2024 / 2025
Document B : Éléments de prévision de la masse salariale 2025 / 2026

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.
Toute information calculée devra être justifiée.
Les commentaires et analyses des résultats sont aussi importants que les éléments calculatoires.

SUJET

L'Institut d'Éducation Motrice (IEM) « Le Jardin des apprentissages » a été créé en 2005. Son organisme gestionnaire est l'association Inclusion Handicap Jeunesse (IHJ), à but non lucratif.

Un IEM est un établissement médico-social qui accueille et accompagne des enfants et adolescents présentant une déficience motrice. L'IEM assure un accompagnement pluridisciplinaire comprenant le suivi médical, la scolarisation, et la formation générale et professionnelle, afin de favoriser l'inclusion sociale et, lorsque cela est possible, l'insertion professionnelle.

Financement et cadre institutionnel

Le financement d'un IEM est principalement assuré par l'Assurance Maladie, au moyen d'un prix de journée. Ce prix de journée est fixé chaque année par arrêté préfectoral, à partir d'une tarification établie et contrôlée par le Directeur général de l'Agence Régionale de Santé (ARS), pour un nombre de places autorisé.

Les dépenses strictement liées à l'enseignement scolaire relèvent quant à elles de l'Éducation Nationale, notamment par la mise à disposition de personnels enseignants détachés.

Au sein de l'établissement, cette organisation se traduit par une répartition des financements : les pôles médical/paramédical et activités de soutien sont financés par l'Assurance Maladie (respectivement 75 % et 25 % du budget alloué) et le pôle scolarité est financé par l'Éducation Nationale.

Gouvernance, budget et contrôle

Chaque année, un budget prévisionnel, accompagné du rapport d'orientation budgétaire rédigé par la directrice de l'IEM, Mme Constant, est soumis après validation du Conseil d'administration de l'IHJ à l'approbation de la DTARS (Direction Territoriale de l'Agence Régionale de Santé).

De même, les comptes de l'établissement, accompagnés du rapport d'activité de la directrice sont vérifiés et validés par le Conseil d'administration de l'IHJ et par la DTARS. La directrice est garante et responsable de la gestion budgétaire, comptable et financière : elle assure et/ou supervise la gestion de la structure (budgets d'exploitation, investissements, analyses de coûts, suivi des recettes et des dépenses, etc…).

Le contrôle de l'IEM est assuré par l'ARS, conformément à la loi du 21 juillet 2009 portant réforme de l'Hôpital et relative aux Patients, à la Santé et aux

Territoires (loi HPST). Concrètement, cela se traduit par un dialogue budgétaire, comptable et financier permanent entre l'établissement et l'ARS, en lien avec l'agrément accordé à l'IEM, et par des audits réguliers de l'ARS.

Projet d'établissement et performance globale

Mme Constant a la charge d'élaborer le projet d'établissement, rédigé pour une durée de 5 ans, et d'en assurer la mise en œuvre. Un nouveau projet d'établissement doit être élaboré. Il devra mettre en évidence : la performance économique (notamment le respect des contraintes budgétaires imposées par l'ARS), mais aussi la performance sociale, environnementale et de gouvernance.

L'effectif de référence (2025) est de 41 équivalents temps plein (ETP).

Mme Constant a aussi la responsabilité complète du pôle « Activités de soutien », pôle qui regroupe notamment l'activité « Cantine » et doit notamment respecter l'enveloppe budgétaire allouée à ce centre.

Stagiaire dans l'association, elle vous confie différentes missions afin de l'accompagner dans ses tâches.

DOSSIER 1 – RÔLE DU CONTRÔLE DE GESTION ET BESOINS
Base documentaire : documents 1 et 2

Depuis plusieurs exercices, Mme Constant constate une montée en complexité de la gestion de l'IEM.

Le secteur médico-social impose un niveau élevé de suivi, de traçabilité et de justification : l'établissement est financé principalement par l'Assurance Maladie (tarification au prix de journée) et fait l'objet d'un dialogue de gestion régulier avec l'ARS/DTARS, pouvant déboucher sur des contrôles ou un audit.

Ces exigences ne portent pas uniquement sur l'équilibre budgétaire : elles concernent également la cohérence entre l'activité réalisée, les moyens mobilisés, la qualité de la prise en charge et la maîtrise des risques.

Parallèlement, le Conseil d'administration de l'association IHJ souhaite disposer d'une information plus structurée et plus fréquente (reporting, indicateurs), notamment sur les points sensibles : activité, coûts unitaires, respect des enveloppes par centres de responsabilité, suivi des actions du projet d'établissement et, plus largement, performance globale.

Jusqu'à présent, Mme Constant s'appuie sur un suivi essentiellement comptable et sur des analyses ponctuelles réalisées par le cabinet

d'expertise comptable (calculs de coûts, tableaux de bord de suivi, calculs d'écarts pour la préparation des audits). Elle estime toutefois que cette organisation manque de continuité et de réactivité et ne permet pas d'installer durablement des outils de pilotage. Dans un contexte de contraintes budgétaires fortes, elle envisage donc de recruter un contrôleur de gestion à temps partiel (les moyens disponibles ne permettant pas un temps plein), afin d'internaliser une partie du pilotage et de sécuriser la préparation des échanges avec l'ARS.

Votre mission consiste à conseiller Mme Constant sur l'éventuelle nécessité de ce recrutement.

Pour la réaliser, vous devez :

1.1 – Identifier le rôle et la place du contrôle de gestion au sein de l'association et de l'IEM

1.2 – Identifier les besoins d'informations et proposer des systèmes de reporting / contrôle adaptés

1.3 – Rédiger une note structurée (25 lignes environ) conseillant Mme Constant sur la pertinence du recrutement (intérêts/limites)

DOSSIER 2 – GESTION DU PÔLE « ACTIVITÉS DE SOUTIEN »
Base documentaire : documents 3 et 5

La maîtrise des coûts au sein de l'IEM repose essentiellement sur le pôle « Activités de soutien » puisqu'il n'est pas envisageable d'agir sur le pôle médical et paramédical, encadré par des tarifs conventionnés. Ce pôle a notamment en charge la gestion de l'activité Cantine. Actuellement, Mme Constant calcule le coût des repas à l'aide de la méthode des centres d'analyse. Son expert-comptable lui a parlé de la méthode ABC.

Au sein de ce pôle, l'activité Cantine nécessite une attention particulière dans la mesure où il est nécessaire de proposer une alimentation adaptée et des repas de qualité pour les enfants.

L'audit prévu par l'ARS conduit Mme Constant à s'interroger sur une réorganisation de l'activité Cantine. Actuellement, les repas sont fabriqués en interne mais une réflexion a commencé à être menée pour envisager la sous-traitance totale de cette activité.

Mme Constant a appris que d'autres IEM sous-traitaient les repas, elle se demande si elle a intérêt ou non à s'engager également dans cette voie. Sa collègue d'un autre IEM lui recommande un fournisseur. Ce dernier lui propose un tarif repas de 5,90 € le repas « standard » et 6,50 € le repas

« spécifique ». Les repas seraient livrés chauds chaque jour (midi et soir). Elle souhaiterait maintenir la qualité des repas actuels composés de produits bio en grande majorité, ce que ce fournisseur ne propose malheureusement pas.

L'objectif sur l'activité Cantine n'est pas de dégager une rentabilité, mais d'atteindre un équilibre visant la bonne allocation des ressources.

Votre mission consiste à conseiller Mme Constant sur les modalités de pilotage de la performance de ce pôle ainsi que sur l'opportunité d'externaliser les repas.

Pour la réaliser, vous devez :

2.1 – Déterminer le coût complet unitaire d'un repas « menu classique » et d'un repas « menu spécifique » à l'aide de la méthode ABC dont vous justifierez l'utilisation. Comparer les résultats obtenus avec ceux de la méthode des centres d'analyse, utilisée jusqu'à maintenant.

2.2 – Mettre en œuvre une méthode de calcul de coût de votre choix, en le justifiant, afin d'étudier l'opportunité d'externaliser la cantine.

2.3 – Rédiger un argumentaire structuré (≈ 25 lignes) conseillant Mme Constant à propos de l'externalisation envisagée (limites des méthodes utilisées, intérêts/limites de chaque alternative).

2.4 – Caractériser le centre de responsabilité « Activités de soutien » et proposer des indicateurs de performance pour l'activité Cantine.

DOSSIER 3 – PILOTAGE DU RISQUE D'EXPLOITATION
Base documentaire : documents 6, 7 et 11

L'activité de l'IEM fait l'objet d'un suivi particulièrement rigoureux. En effet, l'établissement supporte des charges de structure importantes (personnels, locaux, équipements, obligations de conformité et de qualité) qui varient peu à court terme.

Par ailleurs, les ressources de l'IEM reposent principalement sur un financement au prix de journée, calculé en fonction du nombre de journées facturables. Dans ce contexte, la situation budgétaire de l'établissement dépend fortement du niveau d'activité réel (internat et semi-internat) et de l'occupation des capacités autorisées.

L'équilibre budgétaire repose donc avant tout sur une utilisation optimale des places : une baisse du nombre de journées facturables entraîne mécaniquement une diminution des ressources, alors que les charges fixes

restent élevées. En cas de sous-utilisation, l'établissement peut rapidement devenir déficitaire. De plus, une sous-activité significative ne se limite pas à une conséquence financière : l'IEM doit également être en mesure de justifier auprès de l'ARS le caractère temporaire de la situation et de présenter des mesures correctrices (pilotage des admissions, partenariats, organisation, actions sur les causes de la sous-activité).

Dans la perspective du prochain audit et afin d'anticiper les scénarios défavorables, Mme Constant souhaite mettre en place une analyse du risque d'exploitation : détermination du seuil d'équilibre (de profitabilité), calcul d'indicateurs de sensibilité (marge/indice de sécurité, levier opérationnel…), puis prise en compte de l'incertitude sur l'activité future (avenir aléatoire) afin d'estimer la probabilité de ne pas atteindre ce seuil.

Votre mission consiste à analyser ce risque d'exploitation.

Pour la réaliser, vous devez :

3.1 – Déterminer le seuil d'équilibre, en montant, de l'activité globale. À partir de la prévision des produits d'exploitation, calculer deux autres indicateurs du risque d'exploitation.

3.2 – Identifier la variable aléatoire modélisant la MCV totale et calculer ses paramètres.

3.3 – Calculer la probabilité que l'IEM soit à l'équilibre et l'interpréter.

3.4 – Rédiger une note à l'attention de Mme Constant pour lui exposer les conclusions de vos travaux, les limites des méthodes mises en œuvre et la conseiller sur les décisions à prendre (environ 20 lignes).

DOSSIER 4 – PERFORMANCE GLOBALE ET PRÉPARATION DE L'AUDIT
Base documentaire : documents 8 à 10

Mme Constant prépare le rapport d'activité annuel de l'IEM, document essentiel à la fois pour le Conseil d'administration de l'association IHJ et pour l'ARS. Ce rapport ne constitue pas uniquement un exercice de restitution : il doit également permettre de démontrer la cohérence entre l'activité réalisée, les moyens mobilisés et les résultats obtenus, et de justifier les évolutions (notamment en cas d'écarts significatifs).

Au-delà de cette échéance, Mme Constant souhaite renforcer un pilotage "permanent" de l'établissement.

Dans le secteur médico-social, la performance attendue ne se limite plus à la seule dimension financière : elle doit être globale, c'est-à-dire intégrer : la performance économique (maîtrise budgétaire, efficience des moyens, analyse des écarts) ; la performance sociale ; la performance environnementale (énergie, déchets, achats responsables, prévention du gaspillage) ; et la gouvernance (transparence, participation des parties prenantes, maîtrise des risques, conformité).

Or, le tableau de bord actuellement utilisé a été construit il y a plusieurs années. Mme Constant estime qu'il n'est plus totalement adapté : certains indicateurs sont trop tardifs pour piloter, certaines définitions sont insuffisamment précises, des seuils d'alerte manquent, et la dimension durabilité / RSO est peu ou pas intégrée.

Dans la perspective du rapport d'activité et du prochain audit, Mme Constant vous demande d'évaluer la performance financière à travers une analyse des écarts sur marge, de traduire des repères de durabilité en indicateurs opérationnels, puis de mettre à jour le tableau de bord afin d'en faire un véritable outil de pilotage de la performance globale, assorti de pistes d'amélioration concrètes.

Votre mission consiste à préparer cet audit et à analyser la performance.

Pour la réaliser, vous devez :

4.1 – Calculer et interpréter les écarts sur marge (en décomposant l'écart total en écart sur marge unitaire, écart de composition et écart sur volume). Mme Constant souhaiterait que cette décomposition soit détaillée par type d'accueil (internat ou semi-internat).

4.2 – Pour préparer les informations de durabilité, proposer des indicateurs pertinents à partir des orientations du projet d'établissement.

4.3 – Identifier des pistes et des moyens d'améliorer la performance globale.

4.4 – En déduire des indicateurs clés de performance (financière et extra-financière) pour améliorer le tableau de bord actuel, destiné à la direction (document 10).

DOSSIER 4 bis (peut remplacer le dossier 2, 3 ou 4)
GESTION BUDGÉTAIRE DE LA MASSE SALARIALE POUR LES SERVICES GÉNÉRAUX DE L'IEM
Base documentaire : documents A et B

Dans le cadre du prochain audit et toujours dans l'optique d'une maîtrise des coûts du pôle « Activités de soutien », Mme Constant souhaite renforcer le pilotage de la masse salariale du pôle « services généraux », poste de dépense majeur et particulièrement scruté par l'ARS.

Les Services généraux (administration, maintenance/logistique, entretien, etc.) contribuent au bon fonctionnement quotidien de l'établissement. Leur organisation et leur dimensionnement ont un impact direct sur la qualité de service, mais aussi sur la soutenabilité budgétaire.

Mme Constant prévoit, pour l'exercice 2026, une politique salariale combinant des mesures générales et ciblées, afin de s'inscrire dans une logique contribution / rétribution : les évolutions salariales doivent soutenir la motivation, l'implication et la fidélisation des équipes. Elles doivent également être perçues comme équitables, en reconnaissant la performance individuelle et collective, tout en restant compatibles avec les contraintes financières de l'établissement (enveloppes budgétaires encadrées, justification auprès de l'ARS).

Toutefois, ces décisions ne peuvent être prises sans une vision chiffrée précise. Mme Constant souhaite donc que vous l'accompagniez dans cette mission.

Votre mission consiste à comprendre les facteurs d'évolution pour renforcer la justification auprès de l'ARS ; à préparer le budget et à anticiper ses marges de manœuvre ; et enfin à définir des indicateurs RH cohérents avec les objectifs stratégiques de l'établissement pour mettre en place un pilotage régulier et objectivable.

Pour la réaliser, vous devez :

1 – Expliquer l'évolution de la masse salariale des services généraux entre 2023/2024 et 2024/2025 par un calcul des écarts (les écarts globaux seront décomposés en écarts sur taux de salaire, écarts sur structure et écarts sur effectif global)

2 – Établir une prévision de la masse salariale des Services généraux 2025/2026 (juillet 2025 à juin 2026) par catégorie et globalement

3 – Proposer des indicateurs RH en lien avec les choix de l'association

4 – Rédiger une note structurée pour expliquer et analyser les écarts sur masse salariale, pour indiquer les conséquences des résultats de vos travaux, et conseiller Mme Constant

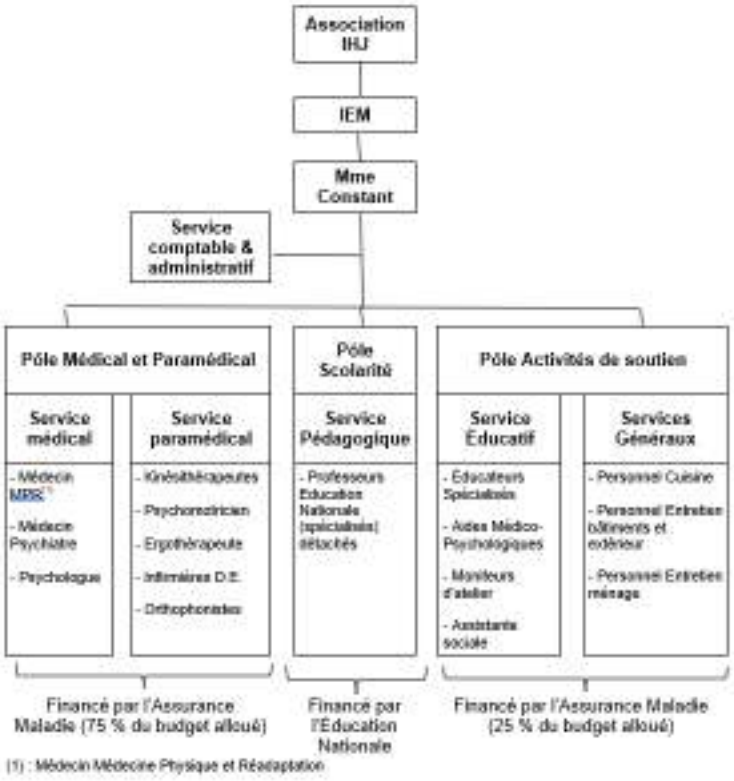
BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 : Organisation interne et centres de responsabilité

L'Institut d'Éducation Motrice (IEM) est structuré autour de plusieurs pôles opérationnels (médical/paramédical, scolarité, activités de soutien) et de services rattachés.

L'organigramme présente est le suivant :

Organigramme de l'IEM Jardin des apprentissages



(1) : Médecin Médecine Physique et Réadaptation

Le directeur de l'association IHJ a décidé de créer trois centres de responsabilité :

1.Le pôle « Médical et Paramédical » ;

2.Le pôle « Scolarité » ;

3.Le pôle « Activités de soutien », qui regroupe les services généraux et le service éducatif.

Cadre institutionnel

Autorisation pour 2024/2026 : 56 places.

Tarification au prix de journée fixée/contrôlée par l'ARS.

Contrôles sur pièces et sur place, audits (activité, moyens, coûts, qualité/risques, durabilité).

Document 2 : Suivis demandés en contrôle de gestion

Thème	Livrables attendus	Fréquence
Activité	Journées facturables, admissions/sorties, prévisions	Mensuelle
Budgets	Budget/réalisé, masse salariale, coûts unitaires	Mensuelle / trimestrielle
Qualité	Incidents, conformité, satisfaction	Trimestrielle
Durabilité	Énergie, déchets, achats responsables, gouvernance	Annuelle + audit

Document 3 : Calcul des coûts complets par la méthode des centres d'analyse

Mme Constant utilise la méthode des centres d'analyse pour calculer le coût des repas à la cantine.

Base de calcul : La cantine est ouverte 210 jours par an et sert en moyenne 120 repas/jour :
soit environ 25 200 repas/an dont 15% de menus spécifiques = 3 780 repas.

Tableau de calcul pour l'année 2024 / 2025 :

Eléments	Menu standard			Menu spécifique			TOTAL
	Qté	CU	Total	Qté	CU	Total	
Charges directes							
- Matière première (kg)	6 747,30	7,56 €	50 604,75 €	1 398,60	7,56 €	10 489,50 €	61 094,25 €
- Consommables (€/repas)	21 420	0,32 €	6 854,40 €	3 780	0,32 €	1 209,60 €	8 064,00 €
Sous-total charges directes			57 459,15 €			11 699,10 €	69 158,25 €
Charges indirectes (centres d'analyse)	Nb d'UO	CU/O	Total	Nb d'UO	CU/O	Total	Total
- Centre Approvisionnement (UO = 228 Livraisons)	185	26,58 €	2 782,50 €	123	26,58 €	3 259,50 €	6 042,00 €
- Centre Production (UO = Heures de cuisine)	4 560	17,58 €	78 750,00 €	650	17,58 €	11 375,00 €	90 125,00 €
- Centre Service (UO = Nombre de repas)	21 420	1,82 €	38 984,40 €	3 780	1,82 €	6 879,60 €	45 864,00 €
Sous-total charges indirectes			120 516,90 €			21 514,10 €	142 031,00 €
TOTAL = coût de revient (centres)	21 420	8,31 €	177 976,05 €	3 780	8,79 €	33 213,20 €	211 189,25 €
Coût de revient unitaire			8,31 €/repas			8,79 €/repas	

Document 4 : activités ABC et inducteurs (cantine)

Activité	Coût activité	Inducteur retenu
A1 : Réception / contrôle livraisons	7 410 €	Nb de livraisons
A2 : Préparation & cuisson (production)	77 250 €	Heures de cuisine
A3 : Menus spécifiques (diététique + fiches)	2 639 €	Nb de repas spécifiques
A4 : Distribution / service	22 680 €	Nb de repas
A5 : Plonge & nettoyage	18 900 €	Nb de repas
A6 : Traçabilité & hygiène (HACCP[1])	10 752 €	Nb de contrôles HACCP[1]
A7 : Relation convives & communication menus	2 400 €	Nb types de convives servis

[1] L'appellation HACCP signifie en anglais Hazard Analysis Critical Control Point. Il s'agit d'une méthode qui permet de prévenir et d'identifier les dangers liés aux pratiques d'hygiène alimentaire. Toute personne manipulant des denrées alimentaires doit avoir suivi cette formation

Les nombres de livraisons, de repas, d'heures cuisine sont bien sûr les mêmes que ceux utilisés pour la méthode des centres d'analyse. Les charges directes ne changent pas.

Pour les contrôles HACCP : 2 contrôles par jour et par menu, soit 4 contrôles par jour au total.

Pour le nombre de types de convives : Il y a 3 types de convives (les enfants en internat, les enfants en semi-internat, et les personnels – appelés commensaux). Le menu classique est servi aux 3 types de convives ; le menu spécifique seulement aux enfants (en internat ou en semi-internat). Lorsqu'un inducteur est « partagé », il compte pour 0,5.

Document 5 : Données relatives à la cantine et à la sous-traitance

Devis fournisseur

- 5,90 €/repas. Supplément menus spécifiques : +0,60 €/repas spécifique.
- Frais fixes annuels de coordination : 5 500 €.

Les centres administration et maintenance avaient été répartis dans les trois centres principaux lors de la répartition secondaire, pour respectivement 1 042 € dans le centre approvisionnement, 6 125 € dans le centre production et 864 € dans le centre service. Il s'agit exclusivement de charges de structure communes qui ne disparaitraient pas avec l'abandon de l'activité.

Les charges indirectes des centres approvisionnement, production et service sont considérées comme fixes. Les charges supprimées sont estimées respectivement à 100 %, 80 % et 40 % des charges de répartition primaire.

Document 6 : Données prévisionnelles pour 2025/2026 relatives à l'activité de l'IEM pour une journée

Modalité	Nb d'enfants prévu	Prix de journée	CV unitaire
Internat	12	250 €	118 €
Semi-internat	38	200 €	91 €

Charges fixes annuelles : 1 200 000 €.

Document 7 : Modélisation de la demande

- Les enfants sont accueillis 210 jours chacun.
- Le tarif journée fixé par l'ARS est de 250 € pour l'internat et de 200 € pour le semi-internat.
- La capacité d'accueil du centre est de 56 enfants (dont 12 maximum à l'internat). Sur dérogation auprès de l'ARS, il est possible de porter cette capacité à 60 enfants.

Mme Constant a communiqué au cabinet les informations suivantes concernant les prévisions d'accueil :

- Le nombre d'enfants accueillis en internat suit une loi normale de moyenne 8 et d'écart-type 3. $N_{int} \rightsquigarrow N\ (m = 8\ ;\ \sigma = 3)$
- Le nombre d'enfants accueillis en semi-internat suit une loi normale de moyenne 40 et d'écart-type 5. $N_{sem.} \rightsquigarrow N\ (m = 40\ ;\ \sigma = 5)$

Ces deux variables aléatoires seront supposées indépendantes.

Les calculs restent sur la base d'un coût variable de 118 € à l'internat, et de 91 € en semi-internat.

Les charges totales de structure sont de 1 200 000 €.

Document 8 : Données relatives à l'activité de l'IEM pour l'année 2024/2025

Nombre prévu d'enfants accueillis : 10 enfants en « internat » et 42 enfants en « semi-internat »

Nombre réel d'enfants accueillis : 12 enfants en « internat » et 38 enfants en « semi-internat »

Les enfants sont accueillis 210 jours chacun.

Le tarif journée fixé par l'ARS n'a pas changé pour l'internat (250 €) mais a été revu à la baisse pour le semi-internat. En effet, il était initialement prévu à 210 €, mais le budget préparatoire a été « retoqué » et le tarif réel a finalement été de 200 €.

Les coûts sont les suivants :

	Coût unitaire réel d'une journée	Coût unitaire préétabli d'une journée
Internat	240,00 €	245,00 €
Semi-internat	205,00 €	198,00 €

Document 9 : Éléments de réflexion sur l'approche responsabilité sociétale au Jardin des apprentissages

Plusieurs réunions ont été organisées afin de préparer le nouveau projet d'établissement du Jardin des apprentissages. Un consensus s'est dégagé sur la nécessité d'intégrer une approche responsabilité sociétale à l'IEM. Les enfants et adolescents de l'IEM sont particulièrement intéressés par cette problématique. Les différentes parties prenantes insistent sur le fait que cette approche responsabilité sociétale des organisations (RSO) permettra

aux enfants et adolescents de l'IEM de participer pleinement à la société et d'exercer leur citoyenneté, renforçant donc la volonté d'inclusion sociale au cœur des valeurs du projet du Jardin des apprentissages.

Synthèse de quelques thèmes dégagés lors des réunions préparatoires

Les parents, les enfants et adolescents de l'IEM, les salariés expriment une forte demande pour développer une approche responsabilité sociétale dans le fonctionnement de l'école, la prise de décision, dans l'approche pédagogique. Les nombreux projets du Jardin des apprentissages devraient intégrer une approche RSO. Il faudrait associer les parties prenantes principales de l'IEM dans le développement RSO, susciter, écouter et prendre en compte les propositions. Les projets pédagogiques et éducatifs devraient comporter des aspects RSO. Les salariés de l'IEM souhaitent très majoritairement pouvoir participer à la conduite d'actions comportant un volet RSO. Les salariés constatent cependant qu'ils ont certainement un déficit de compétences sur les problématiques RSO.

La production de déchets de l'IEM n'est pas vraiment contrôlée, et pourtant les déchets deviennent de plus en plus importants : emballages, papiers, piles, cartouches d'encre... L'IEM ignore finalement la part des déchets recyclés. Les poubelles débordent toujours de nourriture non consommée après les repas.

Les parties prenantes du Jardin des apprentissages s'inquiètent de l'utilisation de produits dangereux pour la biodiversité dans ses différentes activités. Les interrogations sont notamment fortes quant aux produits d'entretien ménagers et de jardinage qui sont utilisés dans l'IEM et ses espaces verts. Il faudrait s'engager clairement sur des objectifs de réduction en recherchant des produits de substitution. Il est proposé de mettre en place des actions compensant l'utilisation des produits dangereux ne pouvant être supprimés à court terme : plantation d'arbres, installation de ruches ...

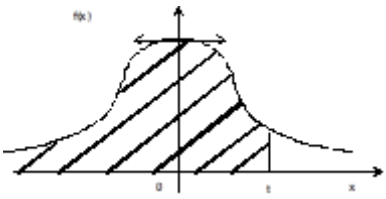
La politique d'achat est essentielle dans la performance économique de l'IEM et le respect des contraintes budgétaires. Elle devrait et pourrait cependant intégrer le développement durable. Le Jardin des apprentissages ignore le nombre de ses fournisseurs qui disposent d'une certification ou d'un label constatant une approche durable. Le Jardin des apprentissages tend à proposer des repas bio, mais il accorde encore trop peu d'importance à la provenance géographique des approvisionnements, à la saisonnalité des produits… Pourtant, la région ne manque pas de producteurs.

Document 10 – Tableau de bord pour la direction

Domaine	Indicateur	Périodicité
Occupation	Taux d'occupation (global)	Mensuel
Dépenses	Écart sur budget	Trimestriel
Qualité	Nb incidents / mois	Mensuel
RH	Absentéisme	Trimestriel
Cantine	Coût repas (moyen) Écart sur coûts	Annuel
RSO	Aucun	Aucun

Document 11 : Table de la loi normale centrée réduite

$$P(T<=t) = \Pi(t)$$



t	0	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0	0,5	0,504	0,508	0,512	0,516	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,591	0,5948	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,648	0,6517
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,67	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879
0,5	0,6915	0,695	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,719	0,7224
0,6	0,7257	0,7291	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549
0,7	0,758	0,7611	0,7642	0,7673	0,7704	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852
0,8	0,7881	0,791	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8264	0,8289	0,8315	0,834	0,8365	0,8389
1	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8599	0,8621
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,877	0,879	0,881	0,883
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,898	0,8997	0,9015
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,937	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545
1,7	0,9554	0,9564	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,975	0,9756	0,9761	0,9767
2	0,9772	0,9778	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817
2,1	0,9821	0,9826	0,983	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,985	0,9854	0,9857
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,989
2,3	0,9893	0,9896	0,9898	0,9901	0,9904	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916
2,4	0,9918	0,992	0,9922	0,9925	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936
2,5	0,9938	0,994	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952
2,6	0,9953	0,9955	0,9956	0,9957	0,9959	0,996	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,997	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974
2,8	0,9974	0,9975	0,9976	0,9977	0,9977	0,9978	0,9979	0,9979	0,998	0,9981
2,9	0,9981	0,9982	0,9982	0,9983	0,9984	0,9984	0,9985	0,9985	0,9986	0,9986

Table pour les grandes valeurs de t

t	3	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5	3,6	3,8	4	4,5
□(t)	0,99865	0,99904	0,99931	0,99952	0,99966	0,99976	0,99984	0,99992	0,99997	0,99999

Document A : masses salariales 2023/2024 et 2024/2025

Catégories	2023 / 2024		2024 / 2025	
	Effectif	Salaire brut mensuel moyen	Effectif	Salaire brut mensuel moyen
Cadres	3	3 150 €	3	3 200 €
Non-Cadres	5	2 200 €	4	2 050 €
Total Services Généraux	**8**	**2 556,25 €**	**7**	**2 542,86 €**

Document B : éléments de prévision de la masse salariale 2025 / 2026

Catégories	Salaire mensuel brut juin 2025	Salaire mensuel brut moyen 2024 / 2025	Masse salariale brute annuelle juillet 2024/ juin 2025
Cadres			
Chef Services généraux C4 Échel C	3 420,00 €	3 520,00 €	42 240,00 €
Chef cuisinier C2 Échel C	3 100,00 €	3 180,00 €	38 160,00 €
Responsable Maintenance C1 Échel B	2 840,00 €	2 900,00 €	34 800,00 €
Synthèse Cadres	**3 120,00 €**	**3 200,00 €**	**115 200,00 €**
Non-Cadres			
Assistant Maintenance T1 Échel A	2 300,00 €	2 260,00 €	27 120,00 €
Assistant Entretien 2. T1 Échel A	2 100,00 €	2 080,00 €	24 960,00 €
Agent Cuisine E2 Échel A	1 910,00 €	1 900,00 €	22 800,00 €
Agent Cuisine E2 Échel B	2 000,00 €	1 960,00 €	23 520,00 €
Synthèse Non-Cadres	**2 077,50 €**	**2 050,00 €**	**98 400,00 €**
Total Services Généraux	**2 524,29 €**	**2 542,86 €**	**213 600,00 €**

Augmentations et mouvements prévus en 2025 / 2026

L'exercice budgétaire s'étend de juillet à juin de l'année suivante.

Une augmentation de 1% est prévue pour les cadres et les non-cadres le 1er octobre 2025 et une augmentation supplémentaire de 1,5% est prévue pour les non-cadres le 1er avril 2026.

Le chef des Services Généraux partira à la retraite le 31 décembre 2025. Il sera remplacé à partir du 1er décembre (1 mois de « tuilage ») par un personnel C4 échelon A avec un salaire de 3 120 €. Ce dernier arrivé ne bénéficiera donc pas de l'augmentation au 1er octobre.

L'agent de cuisine E2 échelon A partira au sein d'une autre structure dans une autre ville, à compter du 1er mai : il ne sera pas remplacé.

Pour cette raison, l'agent de cuisine E2 échelon B sera augmenté de manière individuelle, de 2% à compter de cette date.

ELEMENTS DE CORRIGE B

Ce corrigé est volontairement très détaillé afin de guider les enseignants. Les attendus d'un candidat seront un peu moins ambitieux lors de l'examen

DOSSIER 1 – RÔLE DU CONTRÔLE DE GESTION ET BESOINS

1.1 Identifier le rôle et la place du contrôle de gestion au sein de l'association et de l'IEM.

Le contexte met en évidence une montée en complexité de la gestion de l'IEM : financement au prix de journée, dialogue de gestion avec l'ARS, contrôle possible sur pièces et sur place, attentes du conseil d'administration en matière de reporting, et volonté de piloter non seulement l'équilibre budgétaire mais aussi la qualité, les risques et la **performance globale**.

Le contrôle de gestion pourrait occuper ici une place d'interface entre la direction de l'établissement, les responsables de pôles, le conseil d'administration de l'association gestionnaire et **surtout avec les tutelles** (ARS qui exige un suivi approfondi et un contrôle des dépenses).

Il ne se limitera pas à une production d'informations comptables : il vise à relier les objectifs, les moyens et les résultats afin de **piloter l'activité**, les coûts, la qualité et les risques.

Dans ce contexte, son rôle est d'aider à suivre les journées facturables, à analyser les coûts unitaires, **à vérifier le respect des enveloppes budgétaires** par centre de responsabilité**, à préparer les échanges avec l'ARS** et à structurer l'information utile au CA.

1.2 Identifier les besoins d'informations et proposer des systèmes de reporting / contrôle adaptés

L'IEM est structuré autour de trois centres de responsabilité : pôle médical et paramédical, pôle scolarité, pôle activités de soutien. Les suivis attendus portent sur l'activité, les budgets, la qualité et la durabilité.

Besoins d'informations :

Les besoins d'information portent d'abord sur **l'activité** : journées facturables, admissions, sorties, prévisions, taux d'occupation. Ils portent

ensuite sur les **budgets** : budget/réalisé, masse salariale, coûts unitaires, écarts et dérives éventuelles. Ils concernent aussi la **qualité** : incidents, conformité, satisfaction. Enfin, ils portent sur la **durabilité** : énergie, déchets, achats responsables, gouvernance. Ces thèmes et fréquences sont explicitement présents dans le document 2.

Systèmes de contrôle :

Les systèmes de contrôle / reporting adaptés peuvent être les suivants : un tableau de bord mensuel de direction, un reporting par centre de responsabilité, un suivi mensuel de l'activité, un contrôle budgétaire mensuel ou trimestriel selon les thèmes, ainsi qu'un reporting annuel renforcé pour les dimensions RSO et audit.

Toute réponse pertinente et justifiée est recevable, on valorisera les réponses qui mettent en avant la fréquence.

1.3 Rédiger une note structurée (25 lignes environ) conseillant Mme Constant sur la pertinence du recrutement (intérêts/limites)

Éléments attendus :

- Rappel du contexte.
- Intérêts du recrutement.
- Limites.
- Aide à la décision en conclusion

Exemple de rédaction :

Rappel du contexte
L'Institut évolue dans un environnement où les exigences de pilotage sont de plus en plus fortes. Le financement au prix de journée, les contrôles possibles de l'ARS et la préparation d'un nouveau projet d'établissement imposent un suivi plus structuré et plus réactif que le seul suivi comptable actuellement disponible. Or, les analyses ponctuelles réalisées par le cabinet d'expertise comptable ne suffisent pas à installer durablement des outils de pilotage.

Intérêts du recrutement
Le recrutement d'un contrôleur de gestion à temps partiel présente plusieurs intérêts.

- Il permettrait d'internaliser une partie du pilotage : de mieux suivre l'activité et les coûts unitaires, de contrôler le respect des enveloppes budgétaires par centre,
- Il permettrait de fiabiliser et régulariser le reporting,
- Il permettrait aussi et surtout de préparer les échanges avec l'ARS.

- Enfin, il contribuerait également à développer une approche plus globale de la performance, intégrant qualité, risques et durabilité.

Limites
Ce recrutement présente néanmoins certaines limites.
Un temps partiel impose de hiérarchiser les priorités : le poste devra être centré sur des outils simples et réguliers, faciles à mettre en place.
Il existe aussi un risque de chevauchement avec certaines missions du cabinet comptable, il faudrait peut-être interrompre ses missions ponctuelles (en fonction des engagements pris).
Enfin, le coût du poste devra être justifié par l'amélioration du pilotage et par la sécurisation des relations avec les financeurs (rapport entre le coût de l'embauche et le gain de l'amélioration obtenue).

Conclusion
En conclusion, le besoin n'est pas seulement comptable ; il relève bien d'une logique de pilotage. Ainsi, le recrutement paraît pertinent, à condition de définir précisément les missions : tableaux de bord, suivi d'activité, contrôle budgétaire, analyse des coûts, préparation des audits et structuration du dialogue de gestion.

DOSSIER 2 – GESTION DU PÔLE ACTIVITÉS DE SOUTIEN

2.1. Déterminer le coût complet unitaire d'un repas « menu classique » et d'un repas « menu spécifique » à l'aide de la méthode ABC dont vous justifierez l'utilisation. Comparer avec les résultats obtenus avec la méthode des centres d'analyse, utilisée jusqu'à maintenant.

Justification de l'utilisation de la méthode ABC :

La méthode ABC est pertinente ici car l'activité cantine ne produit pas des prestations homogènes. En effet, l'IEM distingue au moins deux types de repas, le menu classique et le menu spécifique, qui ne mobilisent pas les ressources de la même manière. Le document 4 montre précisément que plusieurs activités sont consommées de façon différenciée selon les repas : nombre de livraisons, heures de cuisine, gestion des menus spécifiques, contrôles HACCP, communication avec les convives.

La méthode des centres d'analyse, utilisée jusqu'à présent, conduit à une répartition plus globale des charges indirectes. Elle risque donc de lisser les coûts et de masquer les écarts réels de consommation de ressources entre les deux types de repas.

La méthode ABC est donc justifiée car :

- elle permet une meilleure traçabilité des coûts indirects en les rattachant aux activités (donc améliore la qualité du pilotage, en identifiant plus finement les facteurs explicatifs du coût des repas)
- elle est adaptée à une situation où les prestations sont hétérogènes

En conséquence, la méthode ABC apparaît plus pertinente que la méthode des centres d'analyse pour apprécier le coût complet des repas dans ce contexte.

Mise en œuvre de la méthode ABC

Activité	Coût activité	Inducteur retenu	Total coût	Nb d'induc-teurs	Coût inducteur
A1 : Réception / contrôle livraisons	7 410,00 €	Nb de livraisons	7 410,00 €	228	**32,50 €**
A2 : Préparation & cuisson (production)	77 250,00 €	Heures de cuisine	77 250,00 €	5 150	**15,00 €**
A3 : Menus spécifiques (diététique + fiches)	2 639,00 €	Nb de repas spécifiques	2 639,00 €	3 760	**0,70 €**
A4 : Distribution / service	22 680,00 €	Nb de repas	41 580,00 €	25 200	**1,65 €**
A5 : Plonge & nettoyage	18 900,00 €				
A6 : Traçabilité & hygiène (HACCP)	10 752,00 €	Nb de ctrls HACCP	10 752,00 €	840	**12,80 €**
A7 : Relation convives & communication menus	2 400,00 €	Nb types de convives servis	2 400,00 €	3	**800,00 €**
TOTAL	**142 031,00 €**				

Calcul du coût des deux menus

	Menu standard			Menu spécifique			
Eléments	**Qte**	**CU**	**Total**	**Qte**	**CU**	**Total**	
Charges directes							
- Matières premières (kg)	6 747,30	7,50 €	50 604,75 €	1 398,60	7,50 €	10 489,50 €	
- Consommables (€/repas)	21 420	0,32 €	6 854,40 €	3 780	0,32 €	1 209,60 €	
Sous-total charges directes			**57 459,15 €**			**11 699,10 €**	
Charges indirectes (centres d'analyse)	**Nb induct.**	**Coût inducteur**	**Total**	**Nb induct.**	**Coût inducteur**	**Total**	*Total*
- Activité A1	105	**32,50 €**	3 412,50 €	123	**32,50 €**	3 997,50 €	*7 410,00 €*
- Activité A2	4 500	**15,00 €**	67 500,00 €	650	**15,00 €**	9 750,00 €	*77 250,00 €*
- Activité A3			0,00 €	3 780	**0,69815 €**	2 639,00 €	*2 639,00 €*
- Activités A4 et A5	21 420	**1,65 €**	35 343,00 €	3 780	**1,65 €**	6 237,00 €	*41 580,00 €*
- Activité A6	420	**12,80 €**	5 376,00 €	420	**12,80 €**	5 370,00 €	*10 752,00 €*
- Activité A7	2	**800,00 €**	1 600,00 €	1	**800,00 €**	800,00 €	*2 400,00 €*
Sous-total charges indirectes			**113 231,50 €**			**28 799,50 €**	*142 031,00 €*
TOTAL = coût de revient (centres)	**21 420**	**7,97 €**	**170 690,65 €**	**3 780**	**10,71 €**	**40 498,60 €**	
Coût de revient unitaire			7,97 €/repas			10,71 €/repas	

NB : calculs du nb d'inducteurs pour l'activité 7 : 3 types de convives au total = les enfants en internat (partagé donc 0,5 par menu) + les enfants en demi-internat (partagé donc 0,5 par menu) et les commensaux consommant pour les mêmes standards = 1). Soit pour les menus standards : 0,5 + 0,5 +1 = 2 ; pour les menus spécifiques : 0,5 + 0,5 = 1

Comparaison avec la méthode des centres d'analyse

Méthode des centres d'analyse : Menu standard : 8,31 € Menu spécifique : 8,79 €	**Méthode ABC :** Menu standard : 7,97 € Menu spécifique : 10,71 €.

Nous constatons que la méthode des centres d'analyse lisse les charges indirectes, alors que l'ABC montre que le menu spécifique consomme davantage d'activités particulières plus coûteuses.

Ainsi, la méthode des centres d'analyse attribuait 120 516,90 € de charges indirectes aux menus standards contre 113 231,50 € avec la méthode ABC ; alors qu'elle attribuait 21 514,10 € aux menus spécifiques contre 28 799,50 € avec la méthode ABC. Le menu spécifique apparaît donc sous-évalué par la méthode traditionnelle, tandis que le menu standard apparaît légèrement surévalué. **Il s'agit d'un effet de subventionnement des menus spécifiques par les menus standards.** Cela justifie bien l'intérêt de la méthode ABC dans un contexte d'hétérogénéité des prestations.

2.2. Mettre en œuvre une méthode de calcul de coût de votre choix, en le justifiant, afin d'étudier l'opportunité d'externaliser la cantine

Choix et justification d'une méthode :

La méthode la plus pertinente est celle du coût spécifique, puisque la question porte sur une décision d'externalisation. Il s'agit de comparer le coût de la sous-traitance avec ce que l'on économiserait en abandonnant la préparation des repas. Ce dernier représente bien un coût spécifique, c'est à dire un coût tenant compte des charges variables et des charges fixes spécifiques (les charges qui disparaissent avec l'abandon d'une activité).

Il ne faut pas comparer directement un coût complet interne et un prix d'achat externe si une partie des charges internes reste supportée après externalisation.

Mise en œuvre de la méthode

Coût externe

Le devis fournisseur est de 5,90 € par repas, avec un supplément de 0,60 € pour les menus spécifiques, et 5 000 € de frais fixes annuels de coordination.

Coût externe total :
25 200 × 5,90 = 148 680 €
3 780 × 0,60 = 2 268 €
Frais fixes = 5 500 €
Soit : 156 448 €

Coût spécifique actuel
Charges directes variables supprimées : 57 459,15 + 11 699,10 = 69 158,25€

Charges indirectes de la répartition primaire (après retrait des charges de structure communes réparties secondairement) :
Approvisionnement : 6 042 - 1 042 = 5 000 € de charges fixes
Production : 90 125 - 6 125 = 84 000 € de charges fixes
Service : 45 864 - 864 = 45 000 € de charges fixes
Soit charges fixes spécifiques :
Approvisionnement : 100 % de 5 000 = 5 000 €
Production : 80 % de 84 000 = 67 200 €
Service : 40 % de 45 000 = 18 000 €.

Total charges indirectes évitables : 90 200 €.

Coût spécifique total : 69 158,25 + 90 200 = **159 358,25 €.**

Écart : 159 358,25 - 156 448,00 = 2 910,25 €

L'externalisation apparaît donc légèrement favorable financièrement.

2.3. Rédiger un argumentaire structuré (≈ 25 lignes) conseillant Mme Constant à propos de l' externalisation envisagée (limites des méthodes utilisées, intérêts/limites de chaque alternative)

Les notions attendues dans le développement sont :

- une introduction avec rappel du contexte ;
- un constat chiffré des travaux
- les limites de la méthode
- les intérêts et limites de chaque solution
- une conclusion nuancée avec conseils à Mme Constant

Introduction avec rappel du contexte
L'audit prévu par l'ARS conduit Mme Constant à s'interroger sur une réorganisation de la cantine. Actuellement, les repas sont fabriqués en interne mais une réflexion a commencé à être menée pour envisager la sous-traitance de cette activité.
Mme Constant a appris que d'autres IEM sous-traitaient les repas, elle se demande si elle a intérêt ou non à s'engager également dans cette voie. Sa collègue d'un autre IEM lui recommande un fournisseur. Ce dernier lui propose un tarif repas pour moins de 6 € qui serait livré chaud chaque jour (midi et soir).

Constat
L'analyse conduite montre qu'une externalisation de la cantine aboutirait à un coût estimé de 156 448 €, contre un coût interne spécifique de 159 358,25 €. D'un point de vue strictement financier, l'externalisation ferait donc apparaître une petite économie potentielle d'environ 2 910,25 €.

Limites de la méthode
La méthode du coût spécifique ne donne qu'une indication quantitative de l'économie réalisée. Elle ne tient pas compte d'éléments qualitatifs, ou d'éléments stratégiques.

Alternative	Intérêts	Limites
Maintien de la cantine en interne	Meilleure maîtrise de la qualité des repas et de leur composition.	Coût potentiellement plus élevé que la sous-traitance.
	Plus grande cohérence avec le projet d'établissement et la prise en charge des enfants.	Gestion plus lourde en interne : achats, production, hygiène, organisation, personnel.
	Plus grande souplesse pour adapter les menus aux besoins spécifiques des enfants.	Nécessité de maintenir des moyens humains et matériels dédiés.
	Meilleure maîtrise des menus bio et des achats responsables.	Activité support qui mobilise du temps de pilotage pour un centre qui n'a pas vocation à dégager une rentabilité.
	Réactivité plus forte en cas d'imprévu, d'ajustement ou de besoin particulier.	Risque de sous-utilisation des ressources si l'organisation n'est pas optimisée.
Externalisation de la cantine	Réduction possible du coût global.	Perte partielle de maîtrise sur la qualité réelle des repas.
	Simplification de la gestion quotidienne de la cantine.	Le fournisseur ne garantit pas le maintien du niveau actuel de produits bio.
	Allègement de certaines charges de fonctionnement internes.	Risque de moindre souplesse pour les menus spécifiques ou les adaptations de dernière minute.
	Possibilité de recentrer les équipes internes sur d'autres missions du pôle soutien.	Dépendance accrue vis-à-vis d'un prestataire externe.
	Meilleure lisibilité budgétaire avec une facturation externe plus directe (grande variabilité des charges).	Des coûts de coordination et de contrôle subsistent malgré l'externalisation.
	Peut contribuer à une rationalisation de l'organisation.	Décision difficilement réversible à court terme si la qualité ne donne pas satisfaction.

Conclusion
Le candidat doit montrer que le choix ne peut pas reposer uniquement sur le critère financier. Le maintien en interne présente des atouts en matière de qualité, de souplesse, de maîtrise des menus spécifiques et de cohérence avec la démarche bio / RSO. L'externalisation peut présenter un intérêt économique et organisationnel, mais elle comporte des risques de perte de maîtrise, de dépendance au prestataire et d'écart avec les objectifs qualitatifs de l'établissement.
Exemple : En conséquence, l'externalisation peut être considérée comme une solution financièrement intéressante, mais elle ne doit pas être retenue sur ce seul critère. La décision doit intégrer les objectifs de qualité de service, la cohérence avec la démarche RSO et la capacité de l'établissement à maintenir une alimentation adaptée.

2.4. Caractériser le centre de responsabilité « Activités de soutien » et proposer des indicateurs de performance pour l'activité cantine

Le pôle « Activités de soutien » peut être qualifié de centre de coûts, dans la mesure où il ne poursuit pas un objectif de chiffre d'affaires ou de profit mais un objectif de maîtrise des moyens mobilisés.

Une qualification en centre de dépenses discrétionnaires peut également être admise, dès lors que l'étudiant justifie qu'il s'agit d'une fonction support, pilotée principalement par le respect d'une enveloppe budgétaire et par la qualité du service rendu.

Indicateurs possibles :

- respect de l'enveloppe budgétaire ;
- coût moyen du repas ;
- coût du menu classique ;
- coût du menu spécifique ;
- taux de gaspillage alimentaire ;
- taux de non-conformité HACCP ;
- part de produits bio / locaux / saisonniers ;
- satisfaction des convives ;
- délai ou qualité de service logistique ;
- écart budget/réalisé du pôle.

DOSSIER 3 – PILOTAGE DU RISQUE D'EXPLOITATION

3.1 Déterminer le seuil de profitabilité (en montant) de l'activité globale. À partir de la prévision de CA, calculer trois autres indicateurs du risque d'exploitation.

Chiffre d'affaires prévisionnel :
internat : 12 × 210 × 250 = **630 000** €
semi-internat : 38 × 210 × 200 = **1 596 000 €**
Soit un CA total de **2 226 000 €**

Charges variables :
internat : 12 × 210 × 118 = **297 360** €
semi-internat : 38 × 210 × 91 **= 726 180** €
Soit des charges variables totales de **1 023 540** €

Marge sur coût variable : 2 226 000 - 1 023 540 **= 1 202 460 €**

Taux de MCV : 1 202 460 / 2 226 000 = **54,02 %.**

Seuil de profitabilité :
CF / taux de MSCV = 1 200 000 / 0,5402 **= 2 221 446,04 €**

Résultat prévisionnel : MSCV – CF = 1 202 460 - 1 200 000 = **2 460** €.

Autres indicateurs possibles :

Marge de sécurité

La marge de sécurité mesure l'écart entre le chiffre d'affaires prévu et le seuil de profitabilité. Elle indique de combien le chiffre d'affaires peut diminuer avant que l'établissement ne devienne déficitaire.

Calcul = CA prévisionnel - seuil de profitabilité
= 2 226 000 - 2 221 446,04 = **4 553,96 €**

La marge de sécurité est très faible. Cela signifie que le chiffre d'affaires prévu ne dépasse le seuil de profitabilité que de 4 553,96 €. L'établissement se situe donc très près de son point d'équilibre. La moindre baisse d'activité ou la moindre hausse des coûts peut suffire à le faire basculer dans le déficit.

Ou Indice de sécurité

L'indice de sécurité rapporte la marge de sécurité au chiffre d'affaires prévu. Il mesure, en pourcentage, la "distance" entre l'activité prévisionnelle et le seuil de profitabilité.

Calcul = Marge de sécurité / CA prévisionnel
= 4 553,96 / 2 226 000 = 0,0020, soit **0,20 %**

L'indice de sécurité est extrêmement faible. Un écart de seulement 0,20 % sépare le chiffre d'affaires prévu du seuil de profitabilité. Cela confirme que la situation budgétaire est très fragile et que l'établissement ne dispose pratiquement d'aucune marge de manœuvre.

Levier opérationnel

Le levier opérationnel mesure la sensibilité du résultat à une variation du chiffre d'affaires.

Plus il est élevé, plus une faible variation de l'activité entraîne une forte variation du résultat.

Calcul = MCV / résultat = 1 202 460 / 2 460 = 488,80

Le levier opérationnel est très élevé. Cela signifie que le résultat est extrêmement sensible à la moindre variation du niveau d'activité. Ici, cette valeur très forte s'explique par le fait que le résultat est presque nul : l'IEM est donc dans une zone où une petite variation de chiffre d'affaires peut entraîner une amélioration importante du résultat, mais aussi, à l'inverse, un basculement rapide dans le déficit.

3.2 Identifier la variable aléatoire modélisant la MCV totale et calculer ses paramètres.

La marge sur coût variable totale dépend du niveau d'activité de l'institut, c'est-à-dire du nombre d'enfants accueillis en internat et en semi-internat.

Or le document 7 indique que ces deux niveaux d'activité sont aléatoires :

- Le nombre d'enfants accueillis en internat suit une loi normale de moyenne 8 et d'écart-type 3. Nint $\rightsquigarrow$ N (m=8 ; σ=3)
- Le nombre d'enfants accueillis en semi-internat suit une loi normale de moyenne 40 et d'écart-type 5. Nsem. $\rightsquigarrow$ N (m=40 ; σ=5)

La MCV totale doit donc être modélisée elle-même comme une variable aléatoire, car elle dépend directement de ces effectifs (combinaison linéaire de variables aléatoires normales suit une loi normale).

Détermination de la variable aléatoire X modélisant la MCV totale

Calcul des marges sur coût variable unitaires journalières :
Internat : 250−118 = 132 €
Semi-internat : 200−91= 109 €.

Chaque enfant est accueilli **210 jours** par an. La variable aléatoire de **MCV totale annuelle** s'écrit donc : X = 210 × (132 Nint + 109 Nsem)

Calcul de l'espérance
E(X) = E (210 × (132 Nint + 109 Nsem)) = E (27 720 Nint + 22 890 Nsem) = E (27 720 Nint) + E (22 890 Nsem) = 27 720 E (Nint) + 22 890 E (Nsem) = (27 720 x 8) + (22 890 x 40) = 221 760 + 915 600 = **1 137 360**

Calcul de de la variance
V(X) = V (210 × (132 Nint + 109 Nsem)) = V (27 720 Nint + 22 890 Nsem) = V (27 720 Nint) + V (22 890 Nsem) = 27 7202 V (Nint) + 22 8902 V (Nsem) = (27 7202 x 32) + (22 8902 x 52) = 20 014 388 100

Soit un écart-type de $\sqrt{20\,014\,388\,100}$ = 141 472,22

$$\mathbf{X} \rightsquigarrow N\ (m = 1\,137\,360\ ;\ \sigma = 141\,472)$$

3.3 Calculer la probabilité que l'institut soit à l'équilibre et l'interpréter.

Le seuil de profitabilité est atteint lorsque la marge sur coût variable est égale aux charges fixes. Donc la probabilité que l'institut soit à l'équilibre est P (X > 1 200 000).

$$P\ (X > 1\,200\,000) = P\ (T > \frac{1\,200\,000 - 1\,137\,360}{1\,41\,472}) = P\ (T > 0{,}44) = 1 - P\ (T < 0{,}44) = 1 - 0{,}67$$

La probabilité que l'institut soit à l'équilibre est donc d'environ 0,33, soit 33 %, ce qui est plutôt faible.

3.4 Rédiger une note à l'attention de Mme Constant pour lui exposer les conclusions de vos travaux, les limites des méthodes mises en œuvre et la conseiller sur les décisions à prendre (environ 20 lignes)

Éléments attendus :

- Introduction avec rappel du contexte ;
- conclusions sur les travaux ;
- limites des méthodes mises en œuvre ;
- Conclusion : conseils sur décisions à prendre.

Exemple de rédaction :

Rappel du contexte
Dans la perspective du prochain audit et afin d'anticiper les scénarios défavorables, Mme Constant souhaite mettre en place une analyse du risque d'exploitation : détermination du seuil de profitabilité, calcul d'indicateurs de sensibilité (marge/indice de sécurité, levier opérationnel…), puis prise en compte de l'incertitude sur l'activité future

(avenir aléatoire) afin d'estimer la probabilité de ne pas atteindre ce seuil.

Constat des travaux
L'analyse du risque d'exploitation met en évidence une situation budgétaire fragile. Sur la base des données prévisionnelles, l'activité globale permet tout juste d'atteindre l'équilibre, avec un résultat de seulement 2 460 € et donc une marge de sécurité quasi nulle. Cette situation traduit une forte sensibilité à la moindre variation d'activité ou de coût, ce qui est confirmé par le calcul du levier opérationnel gigantesque de 488,80, signifiant que pour une toute petite variation en % de CA, à la baisse comme à la hausse ; le résultat varierait de 489 fois plus en %.
L'étude probabiliste confirme cette fragilité. En tenant compte de l'incertitude sur le nombre d'enfants accueillis, la probabilité d'atteindre l'équilibre n'est que d'environ 33 %. L'IEM ne peut donc pas considérer l'équilibre comme acquis.
Cela démontre l'obligation de suivre de très près l'occupation des places attribuées et le suivi des entrées et sorties.

Limites des méthodes mises en œuvre
Les méthodes utilisées présentent cependant des limites.
En ce qui concerne la détermination du risque d'exploitation, les méthodes utilisées reposent sur une distinction simplifiée entre charges fixes et variables et sur des coûts unitaires supposés stables. La réalité est plus complexe.
Le seuil de profitabilité calculé n'est valable qu'à condition que les % de chaque activité (internat ou semi-internat) soient parfaitement stables. Or, on le voit avec le modèle probabiliste, c'est loin d'être le cas. De plus, les autres indicateurs dépendent de ce calcul du seuil de profitabilité… Le calcul d'un seuil de rentabilité probabilisé efface un peu ce travers.
Cependant, la modélisation probabiliste n'intègre pas nécessairement les éléments qualitatifs : toutes les contraintes réelles d'admission ou d'organisation.

Conclusion
Il est donc recommandé de renforcer le pilotage des admissions, de suivre séparément l'internat et le semi-internat, d'anticiper les périodes de sous-activité et de préparer, si nécessaire, un argumentaire correctif à présenter à l'ARS.

DOSSIER 4 – PERFORMANCE GLOBALE ET PRÉPARATION DE L'AUDIT

Calculer et interpréter les écarts sur marge (en décomposant l'écart total en écart sur marge unitaire, écart de composition et écart sur volume). Mme Constant souhaiterait que cette décomposition soit détaillée par type d'accueil (internat ou semi-internat).

Tableau de calcul

Ecarts

	Écart sur prix (ou sur marge unitaire)	Ecart sur composition	Écart sur volume	Écart total sur marge
Internat	0,00 €	2 503,85 €	-403,85 €	2 100,00 €
Semi-internat	-79 800,00 €	-6 009,23 €	-4 070,77 €	-89 880,00 €
TOTAL	-79 800,00 €	-3 505,38 €	-4 474,62 €	-87 780,00 €

Écart sur quantités

Interprétation

L'écart total sur marge est défavorable de 87 780 €. Cette dégradation provient presque exclusivement du semi-internat, qui enregistre un écart défavorable de 89 880 €, alors que l'internat présente un écart favorable de 2 100 €.

L'analyse montre que la cause principale de cette contre-performance est l'écart sur marge unitaire, lui-même lié à la baisse du tarif de journée du semi-internat décidée par l'ARS. Les écarts sur composition et sur volume sont également défavorables, mais d'ampleur plus limitée.

Ainsi, la dégradation de la marge ne s'explique pas d'abord par l'internat ni par une simple baisse globale d'activité, mais surtout par l'évolution défavorable des conditions de financement du semi-internat.

Interprétation plus poussée par type de prestation

L'internat

L'internat présente un écart total favorable de 2 100 €.

L'écart sur marge unitaire est nul car le tarif réel est resté conforme au tarif prévu. Il n'y a donc pas d'effet prix à commenter.

L'écart sur composition est favorable de 2 503,85 €. Cela signifie que, dans la répartition réelle de l'activité, la part de l'internat est plus importante que celle qui était prévue initialement. Cela s'est fait au détriment du semi-internat, dont la marge unitaire prévue est plus importante, ce qui entraîne un écart global sur décomposition défavorable.

L'écart sur volume est défavorable de 403,85 €. Cela traduit une légère baisse du volume global d'activité par rapport au budget initial. Même si l'internat a accueilli davantage d'enfants que prévu, le nombre total de journées facturables de l'établissement diminue, ce qui pèse négativement sur la marge. Cet effet reste cependant limité.

Au total, l'internat apparaît donc comme une modalité plutôt robuste, voire légèrement meilleure que prévu, grâce à une structure d'activité plus favorable.

Le semi-internat

Le semi-internat présente un écart total défavorable de 89 880 €. C'est lui qui explique presque entièrement la dégradation de la marge globale.

L'écart sur marge unitaire est défavorable de 79 800 €. Il s'agit de loin de l'écart le plus important. Il s'explique par la baisse du tarif de journée décidée par l'ARS : le prix prévu était de 210 €, alors que le prix réel n'est plus que de 200 €. En conservant le coût unitaire préétabli comme référence, la marge unitaire passe ainsi de 12 € à 2 €. C'est donc bien la baisse du tarif qui constitue la cause principale de la dégradation de la marge en semi-internat.

L'écart sur composition est défavorable de 6 009,23 €. La proportion du semi-internat a été faible en proportion au bénéfice de l'internat. Or comme la marge prévue était plus élevée, cela entraîne un écart global de composition négatif.

L'écart sur volume est défavorable de 4 070,77 €. Il traduit la baisse du nombre total de journées facturables, qui réduit mécaniquement la marge. Là encore, l'effet est défavorable mais demeure beaucoup moins important que l'effet sur marge unitaire.

On peut donc conclure que le semi-internat est la véritable source de fragilité : ce n'est pas seulement le niveau d'activité qui pose problème, mais surtout la baisse du tarif de journée.

Interprétation globale par type d'écart

L'écart sur marge unitaire, globalement défavorable de 79 800 €, est le facteur explicatif principal. Il traduit essentiellement la réduction du prix de journée du semi-internat. Le sujet montre ainsi que la dégradation de la performance ne provient pas d'abord d'un problème d'efficience interne, mais d'un changement défavorable dans les conditions de financement.

L'écart sur composition, globalement défavorable de 3 505,38 €, est de moindre ampleur. Il montre que la structure réelle des journées d'accueil n'a pas été exactement celle prévue et que cette modification a légèrement pénalisé la marge.

L'écart sur volume, globalement défavorable de 4 474,62 €, signifie que le volume global d'activité est inférieur à celui qui avait été budgété. Cet effet reste réel mais limité par rapport à l'effet prix.

3.2 Pour préparer les informations de durabilité, proposer des indicateurs pertinents à partir des orientations du projet d'établissement

À partir du document 9, on peut proposer notamment :

- taux ou volume de déchets produits ;
- part des déchets recyclés ;
- quantité de gaspillage alimentaire ;
- part de produits bio, locaux, saisonniers ;
- part des fournisseurs disposant d'une certification ou d'un label ;
- nombre ou part de produits dangereux substitués ;
- nombre d'actions compensatoires environnementales ;
- taux de salariés formés aux problématiques RSO ;
- nombre de projets intégrant un volet RSO ;
- fréquence de consultation des parties prenantes.
- …tout indicateur pertinent

3.3 Identifier des pistes et des moyens d'améliorer la performance globale.

La performance globale est à la fois financière et à la fois extra-financière.

La performance financière consiste à atteindre l'équilibre, sous grande dépendance des autorités de financement (ARS) qui fixent le prix de journée. Aussi, la seule marge de manœuvre est d'optimiser les admissions et donc le taux d'occupation. La performance dépend également de la maîtrise des coûts du pôle « activités de soutien ».

La performance non financière consiste en des prestations de qualité, au bien-être des enfants et adolescents, ainsi qu'à la mise en place de la RSO

Pistes attendues :

- renforcer le pilotage de l'activité et des admissions ;
- suivre distinctement internat et semi-internat ;
- mieux maîtriser les coûts du pôle activités de soutien ;
- réduire le gaspillage alimentaire ;
- développer les achats responsables ;
- formaliser des objectifs de réduction des produits dangereux ;
- former les équipes aux enjeux RSO ;
- associer davantage parents, enfants, adolescents et salariés à la démarche ;
- rendre le tableau de bord plus réactif et plus complet.

3.4 En déduire des indicateurs clés de performance (financière et extra-financière) pour améliorer le tableau de bord actuel, destiné à la direction.

Le tableau de bord actuel est très sommaire : taux d'occupation global, écart sur budget, incidents, absentéisme, coût repas moyen et ne comporte aucun indicateur RSO.

La performance financière dépend surtout du taux d'occupation et de la maîtrise des coûts :

- taux d'occupation internat et semi-internat ;
- marge par type d'accueil ;
- coût par journée facturable ;
- écart sur coût par centre de responsabilité ;
- coût du menu classique et du menu spécifique ;

Indicateurs complémentaires extra-financiers pertinents, notamment RSO :

- gaspillage alimentaire ;
- taux de recyclage ;
- part d'achats responsables ;
- taux de salariés formés à la RSO ;
- consultations ou participations des parties prenantes ;
- taux de conformité HACCP ;
- indicateurs RH complémentaires tels que turnover ou vacance de poste.
- …

DOSSIER 4 BIS (peut remplacer le dossier 2 ou 3) – GESTION BUDGÉTAIRE DE LA MASSE SALARIALE POUR LES SERVICES GÉNÉRAUX DE L'IEM

1. Expliquer l'évolution de la masse salariale des services généraux entre 2023/2024 et 2024/2025 par un calcul des écarts (les écarts globaux seront décomposés en écarts sur taux de salaire, écarts sur structure et écarts sur effectif global.

Tableau préparatoire

Calcul effectif mix

Catégories	Effectif 2023	2023%	Effectif mix (% 2023 appliqué au total 2024)
Cadres	3	37,50%	2,625
Non-Cadres	5	62,50%	4,375
Total Services Généraux	8	100,00%	7

Ecarts

Catégories	Écart sur taux de salaire	Écart de structure	Écart sur effectif global	Écart total
Cadres	1 800,00 €	14 175,00 €	-14 175,00 €	1 800,00 €
Non-Cadres	-7 200,00 €	-9 900,00 €	-16 500,00 €	-33 600,00 €
Total Services Généraux	-5 400,00 €	4 275,00 €	-30 675,00 €	-31 800,00 €

Interprétation rapide

La baisse de la masse salariale provient principalement de la baisse d'effectif global. L'effet structure est légèrement haussier, car la part relative des cadres augmente. L'effet taux de salaire est secondaire et globalement à la baisse.

2. Établir une prévision de la masse salariale des services généraux 2025/2026 (juillet à juin) par catégorie et globalement.

Calcul des indices pour les non-cadres

Période	Nb de mois	Salaire	Total
Du 1er/7 au 30/09	3	100	300
Du 1er/10 au 30/03	6	101	606
Du 1er/04 au 30/06	3	102,515	307,545
TOTAL	12		1 213,545

Calcul des indices pour les cadres

Période	Nb de mois	Salaire	Total
Du 1er/7 au 30/09	3	100	300
Du 1er/10 au 30/06	9	101	909
TOTAL	12		1 209

Masse salariale annuelle prévisionnelle de l'effectif au 1er juillet

Cadres : $\frac{3\,120}{100}$ x 3 x 1 209 = 113 162,40 €

Non-cadres : $\frac{2\,077{,}50}{100}$ x 4 x 1 213,545 = 100 845,59 €

Économies de salaires non versés aux salariés partis en cours d'année

Chef des services généraux : salaire au 1er juillet = 3 420 € ;
Economies = en indices 6 x 101 = 606
Soit des salaires non versés de $\frac{3\,420}{100}$ x 606 = 20 725,20 €

Agent de cuisine E2 échelon A : salaire au 1er juillet = 1 910 €
Economies = en indices 2 x 102,515 = 205,03
Soit des salaires non versés de $\frac{1\,910}{100}$ x 205,03 = 3 916,07 €

Salaire versé au personnel nouvellement embauché :

Personnel C4 échelon A à compter du 1er décembre, soit 7 mois
Soit 7 x 3 120 = 21 840 €

Augmentation individuelle :

Agent de cuisine E2 échelon B de 2% à compter du 1er mai. Soit une augmentation supplémentaire (à celles déjà calculées) de 2% x 2 mois X salaire d'avril.

Calcul salaire d'avril = 2 000 x (effet niveau = 1,02515) = 2 050,30 €

Soit une augmentation supplémentaire de 0,02 x 2 050,30 x 2 = 82,01 €

Masse salariale prévisionnelle =
113 162,40 + 100 845,59 – 20 725,20 – 3 916,07 + 21 840 + 82,01 = 211 288,73 €

3. Proposer des indicateurs RH en lien avec les choix de l'association

Retenir tout indicateur pertinent proposé. Quelques exemples :

- masse salariale mensuelle ;
- masse salariale par ETP ;
- taux d'absentéisme ;
- turnover ;

- coût des remplacements ;
- ancienneté moyenne ;
- taux de vacance des postes ;
- nombre d'heures de formation ;
- part des augmentations générales / individuelles ;
- indicateur de fidélisation ou de stabilité des équipes.

4. Rédiger une note structurée pour expliquer et analyser les écarts sur masse salariale, pour indiquer les conséquences des résultats de vos travaux, montrer les limites des méthodes utilisées et conseiller Mme Constant.

Éléments attendus :

- Introduction avec rappel du contexte ;
- Conclusions sur les travaux (analyse des écarts et prévisions de la masse salariale) ;
- Limites des méthodes mises en œuvre ;
- Conclusion : conseils sur décisions à prendre.

Exemple de rédaction :

Rappel du contexte
Dans le cadre de l'audit annoncé et toujours dans l'optique d'une maîtrise des coûts du pôle « Activités de soutien », Mme Constant souhaite renforcer le pilotage de la masse salariale du pôle « services généraux », poste de dépense majeur et particulièrement scruté par l'ARS.
Toutes les décisions concernant les différentes augmentations ne peuvent être prises sans une vision chiffrée précise. Mme Constant souhaite donc que nous l'accompagnions dans cette mission.

Analyse des écarts
La baisse de la masse salariale entre 2023/2024 et 2024/2025 est de 31 800 €.
Elle s'explique principalement par la réduction de l'effectif global, qui génère une économie de 30 675 €.
L'effet de structure est au contraire défavorable : la part relative des cadres augmente, ce qui accroît la masse salariale de 14 175 € alors que la diminution de la part des non-cadres n'est que de 9 900 €. Soit une augmentation nette, due à la modification de la structure de 4 275 €.
Enfin, l'effet sur les taux de salaire est globalement à la baisse de 5 400 €, car la diminution du salaire moyen des non-cadres, qui a diminué la masse salariale de 7 200 €, l'emporte sur la légère hausse du salaire moyen des cadres de 1 800 €.

Prévision de la masse salariale et conséquences
La prévision 2025/2026 conduit à une masse salariale totale de 211 288,73 €. Toutefois, cela ne reste qu'une prévision qui ne tient pas compte de départs éventuels dont l'entreprise n'aurait pas eu connaissance. Mais cela permet tout de même d'avoir une idée du budget nécessaire.
Cette évolution résulte d'un ensemble de mesures : augmentation générale, augmentation ciblée d'un agent de cuisine, remplacement d'un cadre avec période de tuilage et non-remplacement d'un salarié partant au 1er janvier.
La politique salariale envisagée traduit une logique d'arbitrage entre contrainte budgétaire, reconnaissance et fidélisation.

Conclusion
En conclusion, la masse salariale doit être pilotée non seulement en valeur globale, mais aussi à travers des indicateurs RH permettant d'apprécier la qualité de gestion des équipes et la soutenabilité des décisions prises.
C'est un poste fondamental, qui représente à la fois un coût important mais également des ressources précieuses.

UE13 – COMMUNICATION PROFESSIONNELLE

GUIDE PEDAGOGIQUE

1. Le référentiel

■ Un socle inchangé

L'UE13 continue à travailler et développer des compétences en lien avec les notions d'information et de communication (orale comme écrite).

Les grandes parties du programme restent donc inchangées, même si certaines d'entre elles ont été allégées et d'autres, enrichies.

Ce qui a été allégé

Le point principal concerné est celui des différents écrits professionnels. Le programme a été resserré autour de ceux en lien direct avec la soutenance du rapport et l'objectif d'insertion professionnelle : rapport de stage, CV et lettre de motivation.

Le programme n'inclut donc plus les notions de procès-verbal, de compte rendu, de note de synthèse.

Ce qui a été ajouté

- Le recours à l'IA
- La sensibilisation à la démarche d'enquête

2. Pistes pédagogiques et pratiques de référence

L'acquisition des compétences de recherche d'information et de communication peut se réaliser à travers différentes activités mises en œuvre en séances de communication professionnelle mais aussi dans le cadre des modules.

Il s'agit de favoriser le travail en autonomie mais aussi le travail collaboratif entre étudiants.

■ Quelques exemples (non exhaustifs) d'activités possibles

- Participation à la réalisation d'un projet (sortie scolaire, organisation d'une conférence, d'un évènement, mini-entreprise…)
- Actions de communication en lien avec la promotion de la filière DCG (présentation du DCG dans le lycée d'origine, participation au salon de l'étudiant ou de la journée « Portes ouvertes » du lycée
- Réalisation d'une enquête sur un sujet choisi sur une liste de sujets proposés par l'enseignant
- Participation à un challenge incitant à l'utilisation d'un réseau social professionnel
- Étude d'un métier de la gestion par le biais de rendez-vous avec des professionnels
- Aide ponctuelle à une association et compte rendu
- Concours d'éloquence
- Simulation de proposition de services dans un cabinet d'expertise-comptable
- Étude d'un sujet et présentation orale
- Prise de contact avec d'anciens étudiants sur un thème donné (poursuite d'études, métiers, contextes professionnels)
- Présentation orale d'une analyse financière
- Recherche d'informations : séances qui pourraient aboutir à la rédaction d'une charte sur le bon usage de l'IA dans un contexte donné
- Projet pédagogique sur plusieurs semaines pour aboutir à une production de type journalistique, avec ou non la participation d'un journaliste professionnel.
- Production d'information : recourir à de supports variés : webzine, webTV, WEB radio
- Activité pour enrichir son vocabulaire sur un thème choisi.
- Travailler le CV autrement : CV motivationnel, CV vidéo, CV projectif…
- Activités/jeux autour des *softskills*
- Simulations de communication en/vers le cabinet : appel téléphonique, échanges de courriels…

- **Proposition d'outils/de sites possibles**

- Activités collaboratives et connaissance de soi : https://www.minus-editions.fr/
- Outils collaboratifs : https://outilscollaboratifs.com/
- EDUBASE : edubase.eduscol.education.fr

- Portail documentaire de chaque CDI (activités en co-animation avec les professeurs documentalistes)
- Sources possibles pour détecter l'IA, comparer les propositions :
  - https://www.aiornot.com/
  - https://comparia.beta.gouv.fr/
- Sur la régulation de la communication et de l'audiovisuel : https://www.arcom.fr/
- Générateurs de biblio/sitographie :
  - zoterobib : https://zbib.org/
  - https://www.scribbr.fr/

3. Les situations de communication

Une situation de communication professionnelle est un moment d'échange (oral, écrit ou numérique) entre des acteurs du monde du travail, visant à accomplir une tâche, coordonner une action, informer ou prendre une décision.

Le candidat privilégiera l'exploitation d'une situation de communication à laquelle il a participé ou à laquelle il a assisté au cours de son stage. De manière marginale, le candidat peut s'appuyer sur une expérience personnelle, par exemple un engagement associatif. En revanche un travail réalisé dans le cadre d'activités réalisées en classe ne peut servir de base à l'épreuve de l'UE 13.

Présentation d'une situation de communication professionnelle n°1

Rendez-vous client entre un collaborateur du cabinet d'expertise comptable et un client

Remarque préalable : l'exemple ci-dessous illustre la notion de situation de communication professionnelle, cependant elle ne représente pas un modèle à suivre strictement.

1- CONTEXTE FACTUEL

Dans le cadre de ma préparation au DCG, j'ai effectué un stage de quatre semaines au sein du cabinet Expertplus. Ce cabinet situé à Caen comprend deux experts-comptables associés, 15 collaborateurs comptables et une personne chargée de l'accueil.

Au cours du stage, j'ai saisi des écritures comptables dans la comptabilité de M. Bertrand gérant d'une boulangerie-pâtisserie à Caen, client du cabinet. Ce dossier est suivi par M. Daniel, collaborateur, titulaire d'un DCG, il est présent au cabinet depuis une dizaine d'années.

M. Daniel a proposé à M. Bernard un rendez-vous au cabinet afin de faire le point sur la situation de la boulangerie-pâtisserie. C'est donc avec un grand intérêt que j'ai pu assister à ce rendez-vous

a. Phase préparatoire à la situation de communication

M. Bertrand, propriétaire et gérant d'une boulangerie-pâtisserie à Caen est client du cabinet Expertplus, il a reçu les documents de synthèse annuels. Un rendez-vous en présentiel est pris avec M. Daniel, son conseiller, afin de bénéficier d'une présentation orale de ses comptes.

b. Résumé de la situation

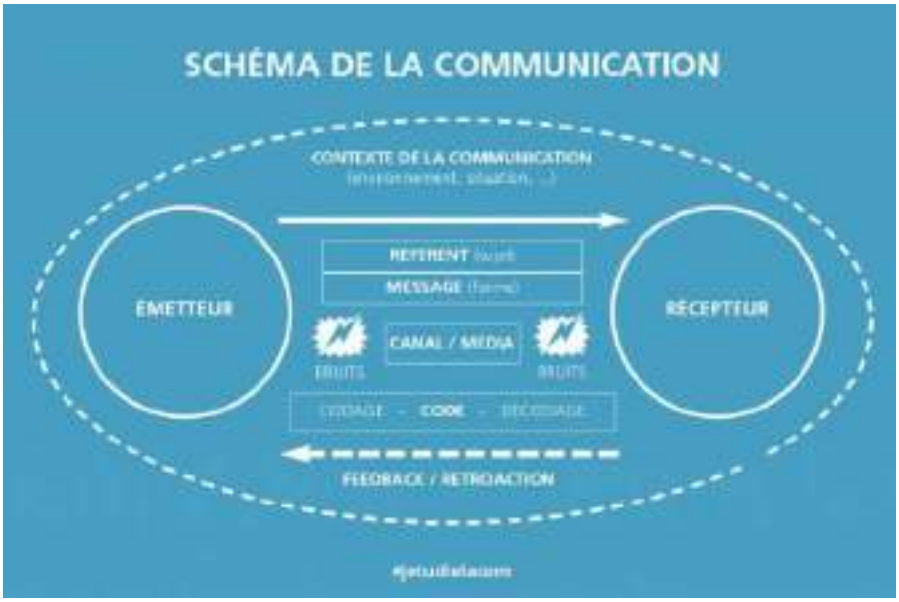
M. Daniel, collaborateur du cabinet Expertplus reçoit son client, M. Bertrand, propriétaire et gérant d'une boulangerie-pâtisserie à Caen.

L'objet du rendez-vous est de consolider la relation avec le client, la présentation des documents de synthèse au client mais aussi de lui proposer une prestation spécifique : une analyse des coûts et des marges.

c. Types de communication

Nombre de partenaires	Communication interpersonnelle
Localisation des partenaires	Il s'agit d'une communication externe La communication s'établit entre le collaborateur et un client du cabinet (personne externe au cabinet).

2- PRÉSENTATION DE LA SITUATION DE COMMUNICATION PROFESSIONNELLE



Composantes du schéma de communication	Application à la situation de communication
Emetteur	M. Daniel, collaborateur (présentation des comptes)
Récepteur	M. Bertrand, gérant de la boulangerie
Référent	Présentation des comptes et analyse de la situation comptable et financière de la boulangerie Proposition d'une prestation de service
Message	Présentation orale avec un support visuel
Canal/Media	Communication en face à face
code	Langue française, vocabulaire comptable
Feedback/rétroaction	Questions/ réponses de la part de l'émetteur et du récepteur

3- ANALYSE DE LA SITUATION DE COMMUNICATION

a. Résumé des échanges

M. Daniel a présenté les documents de synthèse, il a insisté sur les points suivants :

- progression du chiffre d'affaires mais le résultat a diminué ;
- impacts de l'embauche d'un salarié sur les comptes.
- propositions de nouvelles mesures de gestion et mise en place d'un suivi des coûts et marges.

M. Daniel a dû faire preuve de pédagogie pour expliquer ces différentes situations de gestion.

M. Bertrand a posé de multiples questions afin de comprendre la baisse du résultat. Celles-ci ont permis au collaborateur de préciser ou de reformuler le contenu de ses explications.

M. Bertrand a exprimé un besoin de réfléchir quant à l'opportunité de souscrire à la prestation d'analyse des coûts et des marges.

b. Bruits : Ce sont tous les éléments qui perturbent la communication.

Nous pouvons identifier plusieurs origines des bruits :

- L'émetteur ;
- Le récepteur ;
- Le contexte de communication ;
- Le canal ;
- Le code.

Lors du rendez-vous, nous avons pu identifier deux bruits d'origine différente :

- Bruit lié à l'utilisation du code. M. Daniel a parfois utilisé un vocabulaire de comptabilité non totalement maîtrisé par le client.
- Bruit lié au récepteur : M. Bertrand a consulté à plusieurs reprises son téléphone et de ce fait n'est pas toujours concentré sur la présentation du collaborateur.

CONCLUSION

Les objectifs de cette communication étaient de consolider la relation avec le client, d'informer et d'influencer.

Le rendez-vous de présentation des comptes est un temps fort de la relation du collaborateur avec son client, il favorise l'interactivité et apporte une dimension humaine aux échanges et complète des échanges téléphoniques et par courriels.

Le rendez-vous avait pour objectif d'Informer et expliquer les comptes de l'entreprise, l'objectif semble avoir été atteint.

Le collaborateur avait aussi pour objectif de vendre une prestation de gestion (analyse des coûts et marges) mais le client désire bénéficier d'un peu de temps avant de se décider.

Présentation d'une situation de communication professionnelle n° 2

Réunion relative à l'étude d'un changement de logiciel comptable dans une entreprise

Remarque préalable : l'exemple ci-dessous illustre la notion de situation de communication professionnelle, cependant elle ne représente pas un modèle à suivre strictement.

1- CONTEXTE FACTUEL

Dans le cadre de ma préparation au DCG, j'ai effectué un stage de quatre semaines au sein du service comptable de l'entreprise « LA LAITERIE DU BOCAGE » située à Vire (Calvados). Au cours de mon stage j'ai assisté à une réunion des membres du service comptable dont l'ordre du jour était le projet de mise en œuvre d'un nouveau logiciel comptable.

LA LAITERIE DU BOCAGE, entreprise familiale, a pour activité la collecte et la transformation du lait afin de fabriquer et commercialiser des produits laitiers tels que yaourts, crèmes desserts et beurre. Elle compte 80 salariés. L'entreprise est dirigée par M. Lefranc.

Le service comptable comprend quatre personnes :

- M. Lopez, chef comptable et responsable du service ;
- M. Tati gère la comptabilité relative aux achats ;
- Mme Abline s'occupe des ventes ;
- Mme Leroy chargé des règlements et de la trésorerie.

a. Phase préparatoire à la situation de communication

M. Lopez est titulaire du DSCG, après de multiples postes en cabinet d'expertise-comptable, il a intégré la laiterie du bocage en tant que responsable du service en juin 2015. M. Lopez est en réflexion depuis plusieurs mois sur l'évolution du logiciel de comptabilité utilisé dans son service.

M. Lopez mène une veille règlementaire et technologique dans les domaines qui concernent son activité professionnelle. Il s'informe, notamment sur l'application de la facture électronique, applicable à partir du 1er septembre 2026.

M. Lopez pense que cette nouvelle obligation règlementaire est l'occasion de changer de logiciel comptable, celui utilisé actuellement ne donne pas entièrement satisfaction. Après avoir échangé avec le directeur M. Lefranc, M. Lopez a étudié différentes offres sur le marché et a sélectionné un nouveau logiciel qu'il souhaite mettre en œuvre le 1er janvier 2026.

b. Résumé de la situation

M. Lopez réunit en salle de réunion les membres de son équipe : M. Tati, Mme Abline, Mme Leroy afin de présenter le changement de logiciel et sa mise en œuvre. Il est accompagné de M. Azevedo, agent commercial de l'éditeur COMPTALOG.

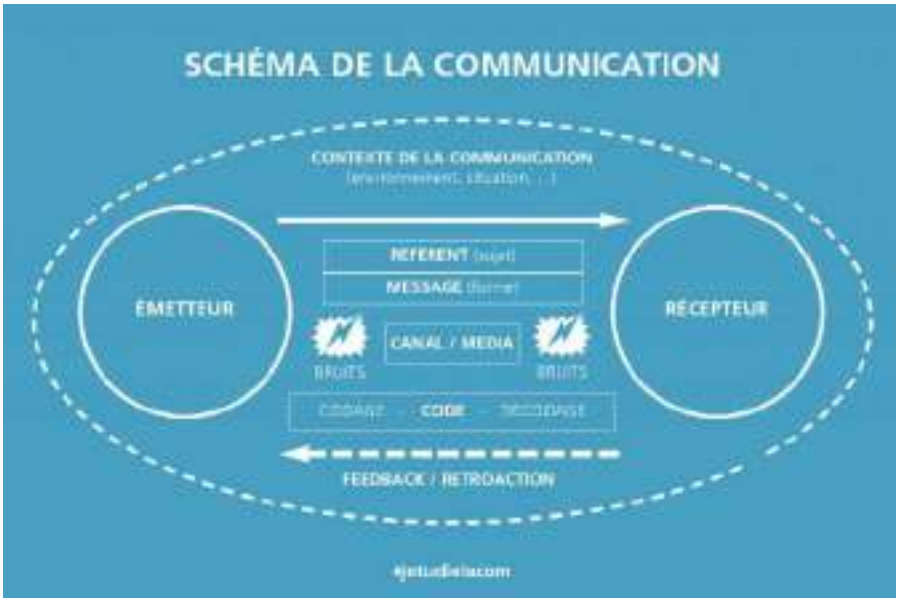
L'objet de la réunion est :

- D'expliquer les motifs qui conduisent au changement de logiciel (défaillances du logiciel actuel et nouvelles obligations relatives à l'instauration de la facture électronique).
- De présenter le nouveau logiciel ;
- D'informer sur la mise en œuvre ainsi que le plan de formation

c. Types de communication

Nombre de partenaires	Il s'agit d'une communication de groupe avec deux intervenants principaux : - M. Lopez, chef du service comptable ; - M. Azevedo, agent commercial de l'éditeur du logiciel COMPTALOG
Localisation des partenaires	Il s'agit d'une communication interne pour les échanges entre M. Lopez et les membres de son service mais aussi d'une communication externe pour les échanges entre M. Azevedo et les membres du service comptable de la laiterie.

2- PRÉSENTATION DE LA SITUATION DE COMMUNICATION PROFESSIONNELLE



Composantes du schéma de communication	Application à la situation de communication
Emetteurs	M. Lopez, chef du service comptable présente le projet de changement de logiciel et répond aux questions des membres de son service. M. Azevedo, agent commercial de l'éditeur COMPTALOG présente les fonctionnalités du logiciel et répond aux questions
Récepteurs	Les membres du service comptable écoutent les présentations de M. Lopez et de M. Azevedo. Il s'agit de : - M. Tati gère la comptabilité relative aux achats ; - Mme Abline s'occupe des ventes ; - Mme Leroy chargé des règlements et de la trésorerie - Stagiaire DCG
Référent	La communication porte sur le projet de mise en œuvre d'un nouveau logiciel comptable
Message	Présentation orale avec un support visuel afin de proposer aux membres du service comptable un premier aperçu des fonctionnalités du nouveau logiciel comptable.
Canal/Media	Communication en face à face

Code	Langue française, vocabulaire comptable
Feedback/rétroaction	Questions/ réponses de la part de l'émetteur et du récepteur

3- ANALYSE DE LA SITUATION DE COMMUNICATION

a. Résumé des échanges

- M. Lopez présente l'ordre du jour de la réunion, le projet de mise en œuvre d'un nouveau logiciel comptable ;
- M. Azevedo, agent commercial de l'éditeur COMPTALOG se présente ;
- M. Lopez explique les motifs qui conduisent au changement de logiciel (défaillances du logiciel actuel et nouvelles obligations relatives à l'instauration de la facture électronique).
- M. Lopez explique l'étude des offres des différents éditeurs et justifie le choix du nouveau logiciel ;
- M. Azevedo prend la parole pour présenter brièvement les fonctionnalités du nouveau logiciel à l'aide d'un diaporama.
- De multiples questions de Mme Abline, Mme Leroy et M. Tati ont porté sur plusieurs points :
    - Les modalités de la transition entre les deux logiciels ;
    - Les modalités de sauvegarde ;
    - Le dispositif d'assistance ;

b. Bruits : Ce sont tous les éléments qui perturbent la communication.

Nous pouvons identifier plusieurs origines des bruits :

- L'émetteur ;
- Le récepteur ;
- Le contexte de communication ;
- Le canal ;
- Le code.

Lors de la réunion, différents types de bruits ont pu être identifiés :

- Le contexte de communication : la réunion a débuté en fin de journée à 17h00, certains membres du service n'ont pas apprécié cet horaire ce qui a pu limiter les échanges ;
- Bruit lié à l'émetteur : M Azevedo, agent commercial de l'éditeur COMPTALOG, a été embauché récemment, il ne maîtrise pas parfaitement les produits commercialisés par l'éditeur, sa présentation a été marquée par de multiples hésitations, ce qui a particulièrement agacé l'auditoire.

CONCLUSION

L'objectif de la réunion du service comptable était de présenter aux membres du service le projet de mise en œuvre d'un nouveau logiciel comptable. M. Lopez, chef du service a animé cette réunion, accompagné de M. Azevedo, agent commercial de l'éditeur COMPTALOG.

La réunion a permis d'informer les membres du service comptable du projet. Cependant cette réunion a suscité des réactions diverses de la part des membres du service. Ces derniers ont montré leur étonnement par la communication verbale et parfois non verbale (soupirs par exemple) face à ce projet.

De plus, la démonstration de M. Azevedo n'a pas convaincu les membres du service sur la performance du nouveau logiciel.

Nous pouvons donc dire que si cette réunion a permis l'information des membres du service comptable, elle a aussi généré des inquiétudes parmi le personnel du service.

Présentation d'une situation de communication professionnelle, exemple n°3

Mise en avant d'une prestation partenaire pour un CSE externalisé

Pendant mon stage, j'ai eu l'opportunité de participer à un événement organisé par le cabinet ABC pour ses clients et visant à leur proposer une prestation de Comité Social et Economique externalisé. Il m'a ainsi semblé intéressant de décrire cette situation riche qui impliquait une communication en amont sous forme d'un mailing, la préparation d'un événement physique ainsi qu'une forte communication en aval de nature téléphonique, et mobilisant de nombreux acteurs.

1- Contexte de la communication

Les cabinets d'expertise comptable font désormais face à une concurrence accrue et doivent se différencier et proposer des services à forte valeur ajoutée afin de fidéliser leur clientèle et attirer de nouveaux clients. Toutefois, ils ne disposent pas toujours des compétences adaptées en interne, ce qui les pousse à se tourner vers des partenaires aptes à proposer des prestations qualitatives.

Le Cabinet ABC, qui fait partie des 10 plus grands réseaux mondiaux d'expertise comptable et d'audit, est proactif dans cette démarche et cherche à développer de multiples services visant à mieux répondre aux besoins des entreprises qu'il accompagne. Au-delà des missions d'expertise et d'audit, il facture également des missions de conseil stratégique, digital, RSE, d'accompagnement à la création et à la reprise d'entreprise ou à

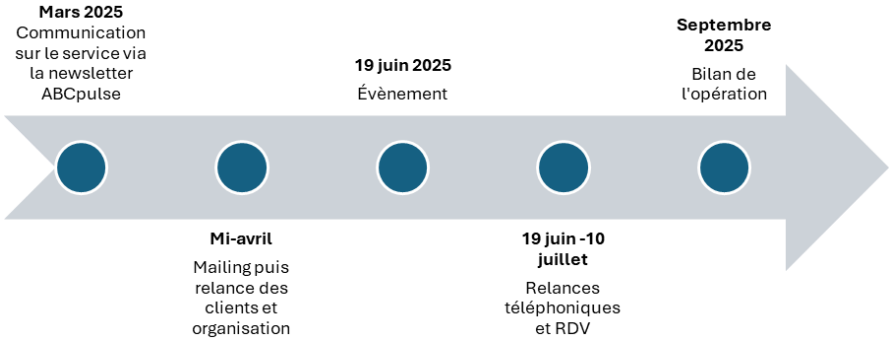
l'international. Depuis maintenant quelques années, il accélère dans les missions de conseil en RH et propose notamment à des TPE et PME un service de CSE externalisé, proposé par l'entreprise Happywoork.

Un CSE externalisé est une solution permettant à une entreprise de déléguer les missions et les responsabilités d'un Comité Social et Economique à un acteur extérieur. Autrement dit, l'entreprise propose des avantages sociaux comparables à ceux d'une grande entreprise, sans toutefois en assumer la gestion. L'objectif affiché pour nos clients est d'aider à fidéliser leurs collaborateurs, à favoriser leur engagement et à améliorer l'attractivité.

La société Happywoork propose ses services en direct et également à travers un réseau de prescripteurs dont fait partie ABC. Sur l'antenne de Poitiers, le cabinet ABC compte 26 collaborateurs. Le Directeur, Pascal Martin, s'inscrit dans la politique du groupe de proposer cette prestation afin de développer le chiffre d'affaires du cabinet. La situation ici décrite est donc une situation de communication commerciale qui mobilise différents acteurs.

2- Calendrier de la communication

La communication sur ce service s'étend en réalité sur plusieurs mois, entre la première communication et le bilan de l'opération, qui a permis d'évaluer l'efficacité de la communication. Elle présente l'intérêt de présenter des allers-retours entre les différents acteurs.



3- Acteurs de la situation de communication

Le développement de l'offre et sa diffusion aux clients mobilise différents acteurs.

Type d'acteur	Fonction
Le service communication	Situé dans les bureaux de Nantes, il élabore la newsletter régionale disponible à la fois en format papier mais également en format e-mag sur la plateforme client ABC. Leur but est de transmettre une

	information fiable et vérifiée, et de valoriser toutes les actions du groupe, notamment commerciale.
Le directeur du cabinet	Il est chargé d'appliquer la politique commerciale du groupe sur son territoire, son rôle relève du management d'équipe, et fixe des objectifs (notamment commerciaux) aux experts-comptables.
Les experts-comptables	Au nombre de 7, 4 experts-comptables et 3 mémorialistes, ils ont chacun un portefeuille de clients en gestion et sont donc les mieux placés pour proposer l'offre à leurs clients. C'est au final Emmanuelle C. qui a chapeauté l'ensemble de la mission.
Les collaborateurs	Ils accompagnent les experts dans la diffusion d'une information complète et de qualité à la clientèle. De plus en plus, ils sont censés accompagner l'expert-comptable dans la valorisation auprès de clients des services proposés par le cabinet.
Le prestataire Happywoork	Il valorise la prestation de service par sa maîtrise de l'offre ; il répond aux questions posées par les clients par l'intermédiaire du cabinet. Il assure ensuite la prestation une fois le contrat signé.
Moi (stagiaire DCG)	Dans cette situation, j'ai eu un rôle d'observation, j'ai également participé à l'organisation de la soirée de présentation par le prestataire.

4- Description du processus de communication

La communication repose ici sur différentes étapes visant, comme présenté précédemment, à promouvoir l'offre de CSE externalisé auprès des TPE et PME clientes du cabinet. Le cabinet souhaite aussi en profiter pour présenter les autres missions RH proposée par une des filiales du groupe : ABCPeople.

4.1. Communication préalable : la Newsletter ABCpulse et ses limites

Le service communication régional du groupe propose à la fois un e-mag destiné à partager l'actualité du groupe, mais également une newsletter envoyée par courriel et qui est destinée à diffuser des informations légales, pratiques ou destinées à une amorce commerciale, souvent sous forme de brève avec des liens cliquables permettant d'aller plus loin.
La communication sur le CSE externalisé est parue dans la newsletter du 11 mars. La newsletter est envoyée le matin pour optimiser le taux d'ouverture des mails. Il s'agit d'une communication de masse.

Analyse : Je n'ai pas pu avoir accès au taux d'ouverture du mailing, mais d'après Emmanuelle C., expert-comptable, d'une part beaucoup de clients n'ouvrent même pas les courriels, d'autre part quand on leur demande s'ils ont vu passer l'information, ils répondent par la négative. D'autres lui ont avoué s'être désinscrit de la newsletter.

Ainsi on voit ici apparaître **deux types de bruits dans la communication** :

- Une **barrière psychologique** : la surcharge cognitive liée à l'abondance de courriels entraîne une non-ouverture de ceux-ci, ou une lecture superficielle des messages.

- Une **barrière technique** : la possibilité de se désinscrire de la liste de diffusion (opt-out) implique que certains clients n'ont pas accès à cette information, et il est peu probable qu'ils fassent la démarche d'aller spontanément sur le site.

Par ailleurs, la newsletter s'adresse à tous les clients et donc pour une communication spécifique, elle ne semble pas être un bon médium.

4.2. La phase de mailing : l'intérêt d'une communication ciblée

Monsieur Martin, directeur du cabinet a ensuite répondu à une sollicitation de Happywoork qui souhaitait valoriser sa prestation de service auprès de la clientèle du cabinet. La date du 19 juin a alors été retenue, après la période fiscale, afin que les collaborateurs soient plus disponibles et en fin de matinée.
Il a été décidé d'organiser l'évènement dans l'une des grandes salles de réunion du cabinet équipée d'un écran de projection. D'autres réunions se déroulent dans le complexe de loisirs et sportifs situé à 500m du cabinet, adapté à la relation client pour son caractère festif et sportif.

- **Mailing initial**

Un mailing a alors été préparé par Emmanuelle C., ma tutrice et l'un des experts-comptables à laquelle le directeur a délégué la mission, et qui entretient de très bons rapports avec le prestataire. Emmanuelle m'a demandé de rédiger un courriel, et pour cette tâche j'ai eu l'autorisation d'utiliser l'intelligence artificielle. Elle a ensuite apporté quelques corrections. Le courriel est proposé ici en annexe.

Analyse :

Atouts de l'email	*Axes d'amélioration*
Incitation à l'action (phrase d'accroche) **Présentation du programme** Informations pratiques et possibilité de s'inscrire	**Personnalisation** : Emmanuelle a souhaité personnaliser le courriel avec le nom du client **Inscription** : pour fluidifier la gestion des inscriptions, il a été de s'inscrire uniquement par le lien d'inscription.

Nous avons estimé qu'il n'était pas utile de rentrer dans le détail des avantages qui seraient développés lors de la présentation. 15 personnes ont alors répondu favorablement dans un intervalle de deux semaines.

- **Relance**

Chaque expert a alors procédé à une phase de relance en s'appuyant le cas échéant sur les collaborateurs. Deux pratiques ont alors été observées, en fonction des personnalités de chacun.

Analyse :

Relance par mail	*Relance par téléphone*
Un courriel personnalisé était rédigé par chaque collaborateur en s'appuyant sur l'outil d'IA présent dans la messagerie d'ABC, et permettant de personnaliser le message en fonction de son degré de proximité avec le client.	Certains collaborateurs préfèrent largement convaincre leur client par téléphone. L'argumentation s'en trouve en effet améliorée, mais cela suppose de bien connaître le service.

Il m'a été difficile de suivre les clients qui avaient été relancés par mail ou par téléphone. Le téléphone semble avoir été beaucoup plus efficace.

Au final, nous avons eu 28 personnes qui ont confirmé leur présence.

4.3. L'organisation : de la préparation à l'évènement.

Pour l'organisation de l'évènement, c'est Najwa B qui a été mobilisée car la mission l'intéressait. Elle a été préparée en collaboration avec Simon L., responsable de développement commercial chez Happywoork, et un salarié du groupe ABC issu de la filiale chargée du développement des missions RH.

- **Avant la réunion**

Najwa a été en charge de la préparation matérielle de l'évènement, je l'ai aidée dans ses missions :

- Bilan du nombre d'inscrits et information à l'ensemble des salariés (communication interne)
- Un mois avant, sélection d'un prestataire pour le cocktail. C'est le traiteur Tandem Events qui a été retenu, c'est celui auquel le cabinet recourt le plus souvent, satisfait de la qualité de ses prestations et du rapport qualité-prix. Il a été décidé d'une prestation double incluant un accueil café et un cocktail déjeunatoire.
- Jour J : Préparation de la salle : installation d'un nombre suffisant de chaises, d'un ordinateur portable et configuration de l'écran de projection dans la salle et mise en place d'une signalétique depuis l'entrée.
- Accueil du traiteur vers 10h, du salarié d'ABCPeople et de Simon L. qui a déployé un kakemono présentant les atouts du CSE externalisé.
- Accueil des invités par les collaborateurs présents à partir de 11h.

- **Pendant l'évènement (communication de groupe)[7] :**

La présentation a été co-animée par Simon L. et Emmanuelle, et un second expert-comptable, Billal. La durée prévue pour la présentation était d'une heure.

- Accueil café
- Présentation du cabinet et du contexte RH qui se compexifie
- Intervention de Happywoork sur l'externalisation du CSE et leurs différentes approches
- Intervention de nos autres partenaires en lien avec le sujet : ABCPeople
- Temps d'échanges sous forme de questions-réponses
- Cocktail déjeunatoire en format mange-debout pour échanger plus librement et générer une proximité avec le client.

Analyse : J'ai été ravi d'assister à cette présentation qui m'a permis de voir la mise en œuvre de l'argumentation commerciale et de mieux comprendre les enjeux d'un CSE externalisé. Ainsi, Simon a insisté sur trois points essentiels pour convaincre les clients :

- Une solution sans charges sociales (un comparatif a été diffusé sur le diaporama avec une participation de 70€ via Happywoork ou bien par fiche de paye)
- Une solution totalement personnalisée avec un accompagnement dédié
- Une plateforme unique et sécurisée qui permet de gérer en direct les avantages sociaux.

J'ai pu constater que certains clients n'osaient pas poser de question. Un bruit psychologique a pu apparaître lié à la complexité technique de certains aspects de la présentation. En revanche, lors du cocktail, les échanges se sont faits plus informels (communication interpersonnelle) autour du cocktail déjeunatoire, et j'ai été surpris de voir que certains échanges portaient sur le sport ou même la politique locale ! Toutefois cela a permis de détecter chez les clients leurs besoins RH du moment, leurs difficultés avec les obligations sociales (DPAE, prime, rémunération, lien social, télétravail…) et donc d'argumenter pour leur montrer, à l'aide du partenaire présent, comment un CSE externalisé pouvait les soulager.

Freins dans la réalisation de l'objectif : un frein majeur est apparu de façon récurrente : le prix ! Mais aussi la crainte que les salariés n'adhèrent pas, et la question de la responsabilité en cas de problème. Les temps

[7] Ici on pourrait conduire une analyse plus approfondie de l'attitude des animateurs de la réunion (communication verbale, non verbale, partage du temps de parole, sollicitation du public...), ou recentrer la situation sur l'évènement.

d'échange informels ont clairement permis de lever ces freins chez certains clients, en clarifiant les propos de la présentation.

4.4. La relance téléphonique

Suite à la présentation, certains experts et collaborateurs ont réalisé une relance téléphonique (appel sortant) et refixé des rendez-vous avec les clients (certains ont même été fixés pendant l'échange). Cette phase a été cruciale pour évaluer le succès de la soirée et également atteindre les objectifs du cabinet en matière de prestations complémentaires. La plupart des collaborateurs ont d'ailleurs plutôt laissé revenir les clients vers eux, en appel entrant. Selon Najwa, collaboratrice expérimentée, ces appels ont permis de lever les derniers freins et doutes pour certains clients qui étaient dans l'hésitation. Les principales réticences portaient toujours sur le prix et sur la valeur ajoutée d'une telle prestation au regard du coût.

5- Bilan et analyse des résultats

On peut d'abord dresser un bilan quantitatif de cet évènement au regard du nombre de personnes contactées, relancées et présentes, et du nombre de contrats signés.

La relance par téléphone semble avoir été particulièrement efficace.

Clients invités	Clients Inscrits suite à la relance tel.	Nombre de clients présents	Taux de présence	Nombre de clients ayant souscrit l'offre Happywork suite à l'évènement	Autres prestations RH facturées (audits sociaux, mise en conformité)	Taux de transformation sur le CSE
?	28	26	93%	5	8	19.2%

Le cabinet semble satisfait de ces résultats. En effet, d'un point de vue qualitatif, les clients ont fait des retours très positifs sur la soirée et ont trouvé la présentation intéressante. En prenant la décision de ne pas présenter que le CSE, le cabinet a réellement pu mettre en valeur l'ensemble de ses prestations RH auprès de clients sélectionnés pour être sensibles à ces problématiques.

D'un point de vue quantitatif, le cabinet a atteint ses objectifs (ils ne m'ont pas été communiqués). D'après les experts avec lesquels j'ai échangé, au-delà de la mise en avant de la prestation, ces évènements sont aussi une façon de fidéliser la clientèle du cabinet et contribuent à un bouche-à-oreille positif.

Axes d'amélioration

D'après mes échanges, les chiffres auraient pu être optimisés par les actions suivantes :

- Mise en place d'une relance supplémentaire (une par mail puis une par téléphone) mais les collaborateurs ont manqué de temps et le cabinet a pour politique d'éviter de « forcer la main » à leurs clients, particulièrement pour des TPE/PME qui sont à la limite du seuil légal et qui représentent une part importante du portefeuille.
- Convier un client qui a mis en place le CSE externalisé pour un retour d'expérience permettant l'échange

D'un point de vue qualitatif, je pense en revanche que cet évènement a tenu ses promesses.

Annexe : Courriel proposé par l'IA

E-mail

Objet Invitation exclusive – Découvrez une nouvelle façon de gérer votre CSE

Madame, Monsieur,

Et si vous pouviez offrir davantage d'avantages à vos salariés tout en simplifiant la gestion de votre CSE ?

Nous avons le plaisir de vous inviter à une **soirée de présentation dédiée au CSE externalisé**, une solution innovante qui permet aux entreprises de proposer à leurs collaborateurs une large gamme d'avantages tout en réduisant la charge administrative liée à leur gestion.

🗓️ **Au programme de cette soirée :**
✨ Présentation du fonctionnement d'un CSE externalisé
✨ Découverte des avantages pour votre entreprise et vos salariés
✨ Démonstration de la plateforme et des services proposés
✨ Échanges conviviaux avec nos équipes et d'autres dirigeants

🍸 La présentation sera suivie d'un **moment d'échange autour d'un cocktail**, afin de répondre à vos questions et partager vos expériences.

📍 **Lieu :** Cabinet ABC – Poitiers
🗓️ **Date :** 19 juin 2025
🕛 **Horaire :** 18h30

Cette soirée sera l'occasion de **découvrir une solution simple, attractive et clé en main pour renforcer l'attractivité de votre entreprise et le pouvoir d'achat de vos collaborateurs.**

Les places étant limitées, nous vous remercions de bien vouloir **confirmer votre présence** en répondant à ce message ou via le lien d'inscription suivant :
[lien d'inscription]

Nous serions ravis de vous accueillir à cette occasion.

Bien cordialement,

Emmanuelle C.
Expert-Comptable
[Entreprise]
[Téléphone]

Présentation d'une situation de communication professionnelle, exemple n°4

Plan de communication sur deux mois sur la page LinkedIn d'un cabinet

1. Contexte de la communication

Le cabinet Copilot'Gestion est un cabinet d'envergure régionale basé à Poitiers et qui se présente comme un facilitateur pour les entreprises, avec comme cœur de métier la comptabilité, la gestion, et le pilotage de l'entreprise mais il décline également ses activités dans des domaines connexes, avec 3 autres activités :

- Copilot'RH, pour la gestion de la paye, les déclarations sociales et le conseil en Ressources Humaines.
- Copilot'SI, pour les outils informatiques de gestion et l'audit du système d'information
- Copilot'Juris, pour l'accompagnement et le secrétariat juridique.

Il dispose de plusieurs bureaux, basés à Poitiers, Chauvigny, Niort, Angoulême et Ruffec et accompagne principalement des TPE et des PME. Au total, le groupe emploie 80 collaborateurs répartis sur les 5 agences.

Compte tenu de la croissance du cabinet, le cabinet emploie notamment 8 experts-comptables, une directrice des ressources humaines chargée de l'administration du personnel, de la gestion des carrières, et de pilotage de projets RH, et un responsable communications, chargé en particulier de la communication sur les 3 réseaux sociaux investis par le cabinet : Facebook, Linkedin et YouTube.

Le cabinet évolue dans un environnement concurrentiel assez dense, composé principalement de cabinets à envergure régionale de taille équivalente, ainsi que de grands réseaux nationaux implantés localement. Le cabinet s'adapte comme tous ses concurrents à un contexte économique et juridique très changeant et s'efforce de diffuser une information fiable et vérifiée par ses différents spécialistes. Un autre enjeu important concerne les Ressources Humaines. En effet, les besoins de recrutement sont importants et les candidats sont trop peu nombreux pour répondre aux besoins.

Ainsi la communication revêt un caractère fondamental dans ce contexte pour attirer et fidéliser à la fois les talents et les clients. Pour répondre à ces enjeux, le responsable communications élabore mois après mois un plan de communication qui vise à définir les grands axes de la stratégie de

communication de Copilot'Gestion ainsi que les actions à mettre en œuvre. En particulier, il planifie les publications sur LinkedIn.

2. Présentation de la stratégie de communication sur les réseaux sociaux

Copilot'Compta est présent principalement sur LinkedIn et Facebook. Il dispose également d'un compte Youtube, mais n'est pas présent sur les réseaux sociaux Instagram et Tiktok, contrairement à d'autres cabinets.

J'ai demandé à notre responsable communications de m'expliquer la stratégie du cabinet. Voici un tableau récapitulatif de ses réponses.

RS et popularité	Avantages	Inconvénients	Décision
LinkedIn 1608 abonnés	Réseau social professionnel de référence Renforce l'image d'expertise et la crédibilité du cabinet Les publications peuvent amener de nouveaux clients au cabinets (on parle de « leads »)	Nécessite un rythme soutenu pour avoir un impact Nécessite de bien vérifier la fiabilité des informations techniques.	Présent
Facebook 258 followers	Réseau encore très utilisé par les artisans, commerçants et TPE (cohérent avec la clientèle du cabinet) Adapté pour une visibilité locale et la proximité Bien pour des rappels pratiques et des conseils simples Apparait dans les recherches Google locales	Réseau vieillissant Sans référencement payant, peu de portée (or il n'y pas de budget) Image moins professionnelle	Présent
Youtube 529 abonnés	Parfait pour des vidéos explicatives et techniques en fiscalité ou en droit (vulgarisation) La vidéo peut être reprise sur les autres RS Renforce la crédibilité et le professionnalisme Met en valeur les collaborateurs	Importance des ressources nécessaires : - En temps - Financières	Abandonné
Instagram 168 abonnés	Réseau populaire et en croissance Valorisation par l'image grâce à la charte graphique du cabinet. Intéressant pour le recrutement	Peu adapté aux contenus techniques On n'y recherche pas des conseils en gestion	En test (RH)

Tiktok /	Forte visibilité potentielle grâce à l'algorithme Possibilité de toucher davantage les jeunes, notamment en RH	Très orienté divertissement Les plus jeunes ne sont pas vraiment la cible du cabinet Risque de dégradation de l'image en cas de communication non maîtrisée.	Absent

Au final, Facebook permet surtout d'avoir une présence locale, selon le responsable communications. J'ai en effet été surpris par le peu d'interaction que les posts Facebook généraient, mais cela s'explique par le fait que le contenu des posts est en décalage avec ce que le public vient chercher sur un tel réseau. Les dirigeants du cabinet ne souhaitent pas non plus investir des fonds dans la mise en avant des contenus, compte tenu du faible potentiel de retour sur investissement. Autrement dit la communication interpersonnelle est ici inexistante.

Les vidéos YouTube ont en revanche connu un certain succès. Par exemple, une vidéo sur le tableau de bord comptable dépasse les 5500 vues, et une autre sur le mécénat dépasse les 2000 vues, alors que la moyenne est plutôt de 300 vues par vidéo. Ces vidéos, incarnées, semblaient donc être appréciées par le grand public.

Toutefois, depuis un an, plus aucune vidéo n'a été publiée. Lorsque j'en ai demandé la raison, on m'a expliqué que la création de ces vidéos était chronophage et demandait des ressources financières que le cabinet souhaitait réaffecter sur d'autres choses. C'est avec regret que le responsable communications les a arrêtées car selon lui cela permettait vraiment de mettre en avant les compétences et connaissances des salariés. Les salariés appréciaient également beaucoup l'exercice, qui changeait de leur quotidien et était selon eux une marque de reconnaissance.

Les réseaux sociaux centrés sur l'image et la vidéo présentent en revanche plus de risques que d'atouts. Un test a été réalisé sur le recrutement de deux postes en janvier, sans qu'il soit vraiment concluant (8 likes sur 168 abonnés).

Ainsi, LinkedIn semble être le réseau social le plus adapté pour la communication du cabinet. Je me concentrerai dans la suite de l'analyse sur ce point.

2. Acteurs de la communication

Responsable communications	Il oriente, planifie et s'assure de la cohérence de la communication sur les réseaux sociaux par rapport à la communication externe et interne du cabinet. Il développe la visibilité et la notoriété du cabinet.

Collaborateurs du cabinet	Ils fournissent des contenus fiables pour mise en forme avant diffusion et sont mis en valeur dans les publications. Ils témoignent de la vie en cabinet
Clients du cabinet	Ils suivent l'actualité du cabinet et peuvent témoigner de leur satisfaction
Salariés du secteur comptable	Ils peuvent réaliser une veille sur la communication de notre cabinet, pour comparer leurs pratiques. Ils surveillent les offres d'emploi disponibles.
Partenaires entreprises et institutionnels	Ils sont mis en valeur dans leur relation au cabinet et contribuent au renforcement mutuel de la visibilité (dans un écosystème)
Grand public	Ils découvrent le cabinet, s'informent et peuvent interagir avec celui-ci

Tous ces acteurs peuvent potentiellement interagir avec les publications.

3. Planification et organisation de la communication

Le responsable communications planifie un ensemble de publications sur LinkedIn dont les finalités peuvent être diverses. Il évalue également le succès de ses *posts* par les métriques disponibles dans LinkedIn. En effet, sur LinkedIn, les « J'aime », les commentaires ou les republications témoignent de l'engagement envers le cabinet.

Le responsable planifie ses publications pour être visible dès 8h, qui est l'heure de publication la plus adaptée : beaucoup de personnes consultent leurs comptes avant la journée de travail, ou pendant la pause déjeuner. Les mardi et jeudi sont privilégiés.

Voici une analyse des *posts* sur la période janvier-février 2026.

Date	Type de post	Format du post	Nb de « j'aime »	Nb de commentaires	Nb de republications
S1 Janvier	Vœux de bonne année	Vidéo	12	0	1
Janvier	Vrai faux – Numéro SIRET	Image	3	0	0
S2Janvier	Vidéo du team building de décembre	Vidéo	30	1	3
Janvier	Flash Info titres restaurants	Texte et lien vers le site	1	0	0
S3Janvier	Flash info malus auto	Texte et lien vers le site	0	0	0
Janvier	L'actu en images : les dons	Image et lien vers le site	1	0	0
Janvier	Vrai faux – numéro RCS	Image	2	0	0

S4 Janvier	Flash Info	Texte et lien vers le site	2	0	0
Janvier	Accueil de 3 nouveaux collaborateurs	Vidéo	33	0	0
S5 Février	Recrutement d'experts-comptables et d'un juriste	4 images	14	0	8
Février	Great place to work	image	21	0	0
S6Février	Intégration d'un nouveau collaborateur	Vidéo	27	0	0
Février	Flash info sur l'IR	Texte et lien vers le site	0	0	0
S7 février	Flash info congés payés	Texte et lien vers le site	0	0	0
Février	L'actu en images : statut de l'élu	image	3	0	0
S8 février	Formation collaborateurs loi de finances	images	37	1	2

5. Analyse du plan de communication et recommandations

Au final, il apparaît du tableau précédent assez clairement plusieurs **constats** :

- Le soin apporté aux posts, dans le contenu comme visuellement, véhicule une image cohérente et professionnelle du cabinet.
- L'impact des posts LinkedIn reste somme toute assez modeste. Le plus grand nombre de likes pour une publication est de 37 alors que la page compte 1608 abonnés. On peut sans doute y identifier un bruit de nature psychologique : en effet, une certaine lassitude s'installe chez les professionnels présents sur LinkedIn qui critiquent souvent la faible qualité des contenus de nombreux posts, notamment créés par intelligence artificielle.
- Les posts relatifs aux ressources humaines (formation, accueil de nouveaux salariés, qualité de vie au travail) sont ceux qui génèrent le plus d'engagement. C'est un post sur le recrutement qui a généré le plus grand nombre de republications. Les posts techniques génèrent très peu d'interactions avec le récepteur.
- Les profils qui interagissent sont variés et dépendent du type de publication : des collaborateurs, des partenaires, des étudiants de la filière comptable, des professionnels de la comptabilité. Par exemple le post sur la formation des collaborateurs sur la loi de finances a généré beaucoup de 'j'aime' de salariés du cabinet d'avocats qui coanimait la formation. Cela confirme que les

publications sont de nature à renforcer les liens avec les partenaires.

- Le format vidéo suscite toujours plus d'engagement que les autres formats.

On peut donc formuler quelques **recommandations** pour optimiser la communication sur Linkedin.

- **Développer les contenus RH** qui ont une véritable plus-value pour attirer de nouveaux talents et valoriser les collaborateurs actuels, ou les intégrer lorsqu'ils viennent d'arriver.
- **Travailler la forme des posts** de sorte à poser des questions qui poussent à l'action, par exemple par un commentaire.
- **Inciter les collaborateurs à interagir** avec les publications afin de démultiplier la visibilité du cabinet. Il est en particulier possible de tagguer les collaborateurs ou les partenaires concernés par une thématique donnée.
- Les posts techniques doivent sans doute être conservés même s'ils ont moins d'impact car ils véhiculent malgré tout une image de sérieux et de professionnalisme. Le ton adopté dans les posts est à ce titre adapté à la cible visée.