



**Comptables  
en management  
accrédités<sup>MD/MC</sup>**

# **ADMISSIBILITÉ À L'EXAMEN D'ADMISSION 2011 SUJETS REQUIS**

(Sujets à étudier avant de subir l'Examen d'admission CMA)

© La Société des comptables en management du Canada, 2010. Tous droits réservés.  
<sup>MD/MC</sup> Marques déposées/Marques de commerce, propriété de La Société des comptables en management du Canada.

Nulle partie du présent document ne peut être reproduite sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation du détenteur des droits.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SUJETS REQUIS</b>	<b>PAGE</b>
Finance d'entreprise .....	1
Économique .....	6
Comptabilité générale (élémentaire, intermédiaire et avancée) .....	8
Ressources humaines .....	12
Technologie de l'information .....	14
Contrôle interne .....	16
Comptabilité de management (élémentaire, intermédiaire et avancée) .....	18
Marketing .....	24
Gestion de l'exploitation .....	26
Statistique .....	29
Gestion stratégique .....	30
Fiscalité .....	34

# FINANCE D'ENTREPRISE

## PORTÉE ET CONTEXTE DE LA GESTION FINANCIÈRE

### Introduction à la finance d'entreprise

- Formes d'organisation de l'entreprise
- Rôle des gestionnaires financiers
- Buts de la gestion financière
- Gestion des conflits entre les parties prenantes
- Problème de la délégation et contrôle de l'organisation
- Droits des actionnaires et des créanciers

### Marchés financiers et institutions financières

- Sources de financement (public, privé, par emprunt, par actions, etc.)
- Objet, caractéristiques, avantages et rendement des instruments financiers (emprunts, fonds de roulement, capital-risque, marchés monétaires, billets, débetures, obligations, actions, contrats de location, etc.)
- Types de marchés financiers (primaire et secondaire, marché monétaire, marché financier, emprunts à moyen et à long terme, marché financier international)
- La notion d'efficience du marché et ses avantages économiques
- Signification, rôle et marché des divers types de produits dérivés, dont les options et les contrats à terme

### Risque et taux de rendement

- Évaluation du risque sur les marchés financiers et détermination de l'équilibre entre risque et rendement pour l'investisseur
- Risques financiers liés à divers types d'investissement (investissement direct, impartition, alliance stratégique, fusion, acquisition, etc.)
- Calcul du rendement prévu d'un investissement
- Mesures statistiques courantes du risque : analyse de sensibilité, distribution de probabilités, covariance, variance et écart-type
- Notions liées au portefeuille : théorie du portefeuille, covariance, corrélation, diversification, risque du portefeuille, risque systématique et spécifique, rendement du placement de portefeuille
- Modèle d'évaluation des actifs financiers, risque lié à un titre particulier, bêta, taux hors risque et prime de risque de marché
- Droite de marché des titres
- Risque de change, risque de taux d'intérêt, risque de transaction et risque économique
- Stratégies de couverture pour gérer le risque

## ÉVALUATION

### Valeur temporelle de l'argent

- Coût de renonciation dans la perspective économique
- Valeurs actualisées, valeurs capitalisées, versements périodiques et rentes perpétuelles dans diverses situations
- Taux d'intérêt annuel effectif et taux annuel en pourcentage
- Taux réel et taux nominal, et l'incidence de l'inflation sur la valeur temporelle de l'argent

### Évaluation des actions et des obligations

- Évaluation des titres
- Courbe des rendements et principes qui en expliquent la forme
- Calcul de la valeur actuelle (prix) des obligations, des actions privilégiées et des actions ordinaires
- Méthodes de calcul de la valeur d'une action (modèle de croissance des dividendes, valeur comptable, valeur de liquidation, ratios cours/bénéfice, valeur actualisée des perspectives de croissance, etc.)

### Coût du capital

- La notion de coût du capital et ses utilisations
- Calcul du coût des capitaux empruntés, du coût des actions privilégiées et du coût du capital-actions ordinaire selon diverses méthodes (modèle de croissance des dividendes, modèle d'évaluation des actifs financiers)
- Calcul du coût moyen pondéré du capital (CMPC)
- Incidence des frais d'émission sur le CMPC

### Mesures de la richesse des actionnaires

- Application de diverses mesures de la richesse des actionnaires, dont le RCI (rendement du capital investi), le RNR (résultat net résiduel) et la VÉA (valeur économique ajoutée)

### Choix des investissements

- Motivation et processus du choix des investissements
- Valeur actualisée nette et taux d'actualisation
- Autres méthodes d'établissement du budget des investissements (taux de rendement interne, taux de rendement comptable, période de récupération, indice de rentabilité)
- Prise de décisions d'investissement (flux de trésorerie prévus, flux de trésorerie différentiels, avantages fiscaux, flux de trésorerie à l'échéance, remplacement d'actifs, achat ou location, cas particuliers, coûts irrécupérables, coûts de renonciation, flux de trésorerie pertinents)
- Analyse et évaluation de projets (prévision du risque, taux d'actualisation rajusté en fonction du risque, analyse de scénarios et analyse par simulation, simulation, etc.)
- Processus de sélection des projets avec des fonds limités

- Aspects à considérer dans le choix des investissements internationaux

## **PLANIFICATION FINANCIÈRE ET POLITIQUE DE DIVIDENDE**

### **Analyse, prévision et planification financières**

- Utilisation de diverses techniques d'analyse des états financiers (ratios, tendances, etc.)
- Prévision des flux de trésorerie, planification des sources et utilisations des fonds à court et à long terme
- Établissement d'états financiers pro forma

### **Planification et gestion financières à court et à moyen terme**

- Objet et caractéristiques de diverses sources de financement et de divers instruments financiers
- Gestion du fonds de roulement
- Liens entre liquidité et rendement
- Principes de la gestion de la trésorerie (y compris le rôle de la technologie), des comptes clients, des stocks, des comptes fournisseurs, des emprunts à court terme et d'autres éléments du fonds de roulement
- Principes de la gestion efficace des comptes fournisseurs (composantes et ce qu'il en coûte de ne pas profiter des remises), recours aux emprunts bancaires et aux marchés monétaires pour le financement à court terme et calcul du coût effectif des sources de financement à court terme
- Catégories de contrats de location, raisons de recourir au crédit-bail et application des notions de valeur actualisée des flux de trésorerie aux décisions relatives au crédit-bail

### **Gestion financière des petites et moyennes organisations**

- Distinction entre la gestion financière d'une petite organisation et celle d'une grande organisation
- Éléments importants de la gestion de la trésorerie d'une petite organisation, importance de la relation avec le banquier et moyens à employer pour obtenir du financement
- Processus de l'appel public à l'épargne

### **Décisions d'investissement et de financement à long terme**

- Établissement du budget des investissements : principes, techniques (VAN, délai de récupération, taux de rendement interne, indice de rentabilité, etc.), flux de trésorerie, économies d'impôts attribuables à l'amortissement fiscal, fonds de roulement, risque de projet, limitation des investissements, décision de fabriquer ou d'acheter, remplacement d'un actif, analyse de sensibilité, analyse par simulation
- Passif à long terme : caractéristiques essentielles, répercussions fiscales, droits et risques, nature : billets, débetures, obligations (cotes, incidence sur les taux d'intérêt, rendements, prix, avantages, coût par rapport à la valeur)
- Capitaux propres : répercussions fiscales, droits et risques, nature : actions privilégiées, obligations et actions ordinaires (notions connexes : droits, convertibilité, bons de souscription, contrats à terme, options, swaps), coût par rapport à la valeur

### **Levier financier, gestion du risque et politique en matière de structure financière**

- Levier d'exploitation par rapport au risque d'entreprise, levier financier par rapport au risque financier, levier combiné et incidence sur le résultat par action
- Théorie de la structure du capital
- La structure financière optimale et son incidence sur le coût du capital, le rendement des capitaux propres et le rendement de l'actif
- Difficultés financières et faillite

### **Politique de dividende**

- Élaboration d'une politique de dividende : type, facteurs à prendre en compte, versement de dividendes élevés ou faibles, risque financier
- Versement des dividendes : nature (en espèces, en actions) et modalités
- Distribution des bénéfices (fractionnements d'actions, dividendes en actions, rachat d'actions, dividendes en espèces) et son incidence
- Raisons du rachat d'actions

## **ASPECTS PARTICULIERS DE LA FINANCE D'ENTREPRISE**

### **Placements d'entreprise, fusions et acquisitions**

- Types d'investissement (investissement direct, impartition, alliance stratégique, fusion, acquisition, coentreprise, etc.) et risques connexes, dont les aspects internationaux
- Acquisitions : formes juridiques, méthodes, classifications, motifs, répercussions fiscales, incidence sur le résultat par action
- Évaluation d'une fusion, y compris l'évaluation des synergies
- Stratégies défensives contre la prise de contrôle

### **Évaluation d'entreprise**

- Sources de synergie résultant de l'acquisition
- Principes et facteurs sous-jacents de l'évaluation d'entreprise
- Méthodes de calcul de la valeur d'une entreprise (valeur comptable nette, valeur de réalisation nette, multiples de capitalisation, valeur actualisée nette, etc.)

### **Aspects internationaux de la finance d'entreprise**

- L'entreprise multinationale et son environnement (accords commerciaux, théorie du commerce international, formulaires commerciaux, impôts et taxes, marchés financiers, organisations commerciales internationales, etc.)
- Marchés des changes, taux de change, parité des pouvoirs d'achat, parité des taux d'intérêt, effet Fisher international
- Risques de change (risque à court terme, risque économique à long terme, risque de conversion, risque comptable)
- Risques politiques

- Exportation, importation et échanges compensés
- Autres facteurs ayant une incidence sur les placements à long terme (investissement direct à l'étranger, coentreprises, alliance stratégique, etc.), décisions en matière d'établissement du budget des investissements, financement à court et à long terme et structure financière des entreprises multinationales
- Sources de capitaux au pays et à l'étranger
- Méthodes de couverture pour gérer le risque

# ÉCONOMIQUE

## MICROÉCONOMIQUE

### Qu'est-ce que l'économique?

- La question économique
- Les principes économiques
- Les modèles économiques
- La pensée économique

### L'offre et la demande I : le fonctionnement des marchés

- Les forces du marché : l'offre et la demande
- L'élasticité et ses applications
- L'efficacité et l'équité

### L'offre et la demande II : les marchés et le bien-être

- Consommateurs, producteurs et efficacité des marchés
- L'offre et la demande sur les marchés de facteurs
- Inégalité économique
- Application — les coûts de la fiscalité

### Comportement organisationnel et organisation sectorielle

- Organisation de la production
- Production et coûts de la production
- Marchés concurrentiels et concurrence parfaite
- Monopole
- Oligopole
- Concurrence monopolistique

### Échec du marché et rôle du gouvernement

- Politique de concurrence
- Externalités
- L'offre, la demande et les politiques gouvernementales
- Biens publics et ressources communes

### Autres sujets

- Théorie des décisions de consommation
- Commerce économique international

## **MACROÉCONOMIQUE**

### **Les données de la macroéconomie**

- Principales variables macroéconomiques
- Liens macroéconomiques de base
- Mesure du revenu et de la production d'un pays
- Mesure du coût de la vie

### **L'économie réelle à long terme**

- Production et croissance économique
- Épargne, investissement et système financier
- Le chômage et son taux naturel
- Théories établies et nouvelles de la croissance économique
- Politique budgétaire

### **L'argent et les prix à long terme**

- Système monétaire (l'argent, la banque, les taux d'intérêt, etc.)
- Croissance monétaire et l'inflation
- Équilibre et forces monétaires
- Politique monétaire

### **La macroéconomie des économies ouvertes**

- Notions de base

### **Les fluctuations économiques à court terme**

- Modèle macroéconomique à court terme
- Demande globale et offre globale
- Influence de la politique monétaire et budgétaire sur la demande globale
- Compromis à court terme entre l'inflation et le chômage

### **Le Canada et l'économie mondiale**

- Gains du commerce international et détermination de la structure des échanges commerciaux
- Politiques commerciales, dont le libre-échange et le protectionnisme
- Balance des paiements, marché des changes et fixation des taux de change

# **COMPTABILITÉ GÉNÉRALE**

## **(élémentaire, intermédiaire et avancée)**

### **INTRODUCTION À LA COMPTABILITÉ**

- Systèmes d'information comptable
- Équation comptable (actifs, passifs, capitaux propres) et introduction aux états financiers
- Principes comptables, jugement professionnel et éthique comptable
- Traitement de l'information comptable (comptabilisation des opérations commerciales, comptabilité en partie double, enregistrement des opérations, balance de vérification, comptes en T)
- Comptabilité d'exercice et comptabilité de trésorerie
- Stock de marchandises, coût des produits vendus et marge brute
- Contrôle interne et trésorerie (rapprochement bancaire, contrôle des encaissements et des décaissements)

### **CADRE CONCEPTUEL DE L'INFORMATION FINANCIÈRE**

- Les utilisateurs et leurs besoins généraux, l'établissement de normes et la reddition de comptes
- Rôle et objectifs de l'information financière
- Objectifs et notions de base (caractéristiques qualitatives de l'information comptable, éléments de base)
- Principes et conventions de base (mesure, hypothèses, principes, contraintes)
- Enjeux de l'information financière (choix comptables, ingénierie financière, information financière frauduleuse, etc.)

### **ÉTATS FINANCIERS — PROCESSUS, CONCEPTION ET ÉTABLISSEMENT**

- Cycle comptable
- Établissement des états financiers selon les principes comptables généralement reconnus (bilan, état des résultats, état des variations des capitaux propres, état des flux de trésorerie)
- Rôle des notes complémentaires
- Enjeux liés à l'information, à la mesure et à la communication (utilité et limitations des états financiers, qualité des résultats, forme, classification, postes irréguliers, etc.)
- Informations sectorielles
- Rôle et composition du rapport du vérificateur externe
- Rôle et composition du rapport de la direction

## **ÉTATS FINANCIERS — ENJEUX LIÉS AUX POSTES DES ÉTATS FINANCIERS**

- Actif à court terme (trésorerie, placements à court terme, comptes clients, stocks, charges payées d'avance, etc.)
- Placements à long terme (obligations, actions, etc.)
- Actifs financiers (immobilisations, écart d'acquisition et autres actifs incorporels, ressources naturelles, amortissement, dépréciation, acquisition, cession, réparations, évaluation et réévaluation)
- Passif à court terme, éventuel et à long terme
- Capitaux propres (mode d'organisation, capital social, bénéfices non répartis, surplus d'apport)
- Résultat (de base, dilué) par action
- Instruments financiers complexes (obligations, dette permanente, dette convertible, billets, droits, bons de souscription d'actions, produits dérivés, régimes de rémunération en actions, couvertures, etc.)
- Constatation des produits et comptabilisation des produits et des charges afférentes (rapprochement, produits générés par prestations de services, vente en consignation, intérêt, redevances, dividendes, produits générés par une franchise, cession-bail, vente à tempérament, troc et opérations non monétaires, et cession d'actifs autres que des stocks)
- Principes sous-jacents de la constatation des gains et pertes, y compris des éventualités
- Constatation des frais généraux liés au coût des produits vendus et à l'amortissement de l'actif

## **ÉTATS FINANCIERS — TRAITEMENT COMPTABLE D'ÉVÉNEMENTS PARTICULIERS**

- Exigences relatives à la comptabilisation et à la présentation des contrats de location (locataire, bailleur, location-acquisition, location-exploitation, location-financement, location-vente, options d'achat à prix incitatif, etc.)
- Exigences relatives à la comptabilisation et à la présentation des régimes de retraite et des autres avantages sociaux futurs (régimes à cotisations déterminées, régimes à prestations déterminées, droits acquis, charges de retraite, projection de l'obligation au titre des prestations constituées, actifs du régime, coût des services passés, écarts actuariels)
- Comptabilisation de la charge d'impôts (écart temporaire imposable, écart temporaire déductible, passif d'impôts futurs, actif d'impôts futurs, report intégral, méthode des impôts exigibles, reports de perte rétrospectifs et prospectifs, répartition des impôts entre exercices)
- Comptabilisation des frais de recherche-développement, des opérations non monétaires et des opérations entre apparentés, actifs incorporels, écart d'acquisition et test de dépréciation de l'écart d'acquisition, ressources naturelles, événements postérieurs, activités abandonnées, modifications des conventions comptables et des estimations, erreurs
- Financement hors bilan

- Postes inhabituels de l'état des résultats (frais de restructuration, activités abandonnées, modifications des estimations, gains et pertes non réalisés, bénéfice par action)
- Couvertures

### **ANALYSE DES ÉTATS FINANCIERS**

- Analyse indiciaire, analyse des tendances, analyse comparative et analyse chronologique
- Objectifs, normes, sources de renseignements et limitations des états financiers traditionnels et de leur analyse
- Éléments d'un rapport annuel classique et pertinence de ces éléments
- Système d'analyse DuPont

### **REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET CONSOLIDATION D'ÉTATS FINANCIERS**

- Comptabilisation des participations (participation à court terme, portefeuille, influence notable, sociétés liées, filiales, entités à détenteurs de droits variables)
- Comptabilisation des regroupements d'entreprises et présentation de l'information pertinente
- États consolidés à la date d'acquisition
- États financiers consolidés après la date d'acquisition — méthode de la valeur d'acquisition et méthode de la mise en équivalence
- Comptabilisation des coentreprises

### **ENJEUX LIÉS À LA COMPTABILITÉ GÉNÉRALE INTERNATIONALE**

- Importance de l'harmonisation des normes à l'échelle internationale
- Cadre réglementaire international (normes comptables internationales, IFAC, etc.)
- Opérations en devises (taux de change, comptabilisation des opérations en devises, comptabilisation des couvertures, etc.)
- Conversion des devises (méthodes de conversion, risque de change, entités étrangères intégrées, entités étrangères autonomes, gains et pertes de conversion, etc.)

### **ENJEUX DE LA COMPTABILITÉ ENVIRONNEMENTALE**

- Traitement des coûts futurs de restauration ou de remise en état, d'abandon et de fermeture
- Incidence possible de la politique officielle d'une organisation en matière de protection de l'environnement sur la comptabilisation de ces coûts

### **COMPTABILITÉ GÉNÉRALE DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF**

- Objectifs et enjeux importants de l'information financière
- Établissement des états financiers
- Information primaire (charges ou dépenses, immobilisations, dons de biens et de services, promesses d'apport, contributions, etc.)
- Comptabilité par fonds (types de fonds, virements internes, méthode de la comptabilité par fonds affectés, méthode du report, etc.)
- Contrôle budgétaire et comptabilité budgétaire

### **NOTIONS PROPRES À LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE**

- Comparaison et distinction entre les OSBL et les administrations publiques
- Utilisateurs internes et externes de l'information comptable publique et utilisations de cette information
- Objectifs de l'information publique et principaux enjeux de l'information
- Les fonds publics et leur utilisation en comptabilité publique

## **RESSOURCES HUMAINES**

### **FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES**

- Planification, recrutement, sélection, évaluation du rendement, perfectionnement et rémunération
- Rôle du gestionnaire des ressources humaines (RH)
- Politiques des RH (avancement, équité, prévention de la discrimination et du harcèlement, santé et sécurité, avantages sociaux)
- Questions d'éthique en matière de rémunération, de valeurs culturelles et de salaire

### **COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL — NOTIONS GÉNÉRALES**

- Caractéristiques de base des organisations
- Efficacité et productivité organisationnelles

### **COMPORTEMENT INDIVIDUEL**

- Différences individuelles liées à l'apprentissage, au renforcement, à l'attribution, aux attentes, à la perception et aux erreurs de perception, personnalité, sentiments, diversité de la main-d'œuvre, valeurs, attitudes, jugement, comportement au travail, satisfaction professionnelle, etc.
- Théories de la motivation au travail, nature de la motivation, rétroaction efficace et conséquences de l'iniquité
- Incidence des rétributions monétaires et non monétaires, de l'enrichissement des tâches, de la fixation d'objectifs, de la gestion par objectifs, de la conception des tâches et du contexte de travail (structure, systèmes, processus, qualité de la supervision, etc.) sur la motivation
- Diverses méthodes de rémunération et leur incidence fiscale
- Prise de décisions individuelles
- Rôle du contexte concurrentiel dans le recrutement et la fidélisation des employés
- Incidence d'un programme d'encouragement sur le recrutement et la fidélisation des employés

### **COMPORTEMENT INTERPERSONNEL ET EN GROUPE**

- Types de groupes et d'équipes (formels, informels, autonomes, interfonctionnels, etc.) et facteurs ayant une incidence sur leur fonctionnement (taille, diversité des membres, normes, rôles, statut, cohésion, etc.)
- Influence sociale (normes sociales, étapes et méthodes de socialisation organisationnelle), valeurs de l'entreprise et culture organisationnelle (engagement, collaborateurs, différences internationales, etc.)
- Leadership : traits, théories, types et utilisation

- Communication : nature, rôle, obstacles à surmonter, méthodes et techniques efficaces, incidence de la technologie, etc.
- Incidence des distorsions cognitives, du travail d'équipe et de la pensée de groupe sur la prise de décisions et techniques d'amélioration de la prise de décisions organisationnelles
- Pouvoir organisationnel (assises du pouvoir individuel, obtention et utilisation du pouvoir, importance de l'information), politique, influence et éthique
- Conflits interpersonnels au sein d'une organisation (causes, conséquences, gestion), techniques de négociation et stress (sources, conséquences, gestion)

### **PROCESSUS ORGANISATIONNELS**

- Structure et conception organisationnelles : nature, objet, facteurs d'influence, caractéristiques, types traditionnels et nouveaux, incidence sur la gestion du comportement
- Environnement, stratégie et technologie organisationnels (dimensions nationale et internationale)
- Changement organisationnel : forces environnementales, processus de changement, résistance au changement, apprentissage organisationnel et agents de changement
- Développement et innovation organisationnels

## **TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION**

### **TYPES DE SYSTÈMES D'INFORMATION DANS UNE ORGANISATION**

- Les types de systèmes d'information et leurs éléments, leurs utilisateurs, leurs similitudes et leurs différences
- Rôle du contrôle des systèmes et de la rétroaction
- Gestion et utilisations stratégiques de l'information et de la technologie
- Systèmes d'information comptable et systèmes d'information de gestion

### **RÔLES DES SYSTÈMES D'INFORMATION DANS L'ENTREPRISE**

- Gestion de la chaîne logistique
- Systèmes de planification des ressources de l'entreprise (progiciels de gestion intégrés) (ERP)
- Systèmes de gestion de la relation client (GRC)
- Gestion des données et du savoir (systèmes de gestion de bases de données, entreposage de données, exploration de données, systèmes de gestion du savoir, etc.)
- Systèmes de soutien à la gestion (comptabilité, gestion financière, aide à la décision, soutien à la haute direction, gestion du savoir, systèmes intelligents ou experts, etc.)
- Incidence sur les enjeux liés à la comptabilité de management
- Exigences relatives au cumul des coûts (système CPA et coût de revient par commande ou en cycles continus, éléments de la CPA, base de données relationnelles)

### **TECHNOLOGIE INTERNET ET MODÈLES, PRATIQUES ET ACTIVITÉS D'ENTREPRISE**

- Rôle d'Internet dans la transformation des processus et des activités d'entreprise
- Modèles d'affaires, applications et méthodes de communication sur Internet
- Intranet
- Traitement des opérations en ligne, traitement analytique en ligne et entreposage de données dans les systèmes ERP et GRC

### **SÉCURITÉ, ÉTHIQUE ET CONTRÔLE INTERNE**

#### **Sécurité et fraude**

- Effets des systèmes d'information sur les activités de contrôle traditionnelles
- Vulnérabilité des systèmes et crimes informatiques
- Notion de fraude, facteurs contributifs et fraudes courantes
- Protection contre la fraude et les crimes informatiques

### **Éthique et vie privée**

- Enjeux de la technologie de l'information liés à l'éthique et à la vie privée
- Résolution des questions liées à l'éthique et à la vie privée

### **Contrôle interne**

- Vulnérabilité, risque et objectifs du contrôle
- Environnement et activités de contrôle

### **CYCLES D'OPÉRATIONS DES SYSTÈMES D'INFORMATION COMPTABLE**

- Distinction entre les systèmes d'information comptable ou systèmes de traitement des opérations et les systèmes intégrés de gestion
- Activités constituant les divers cycles d'opérations (produits, charges, liste de paie, conversion, grand livre général, etc.)
- Documentation des diagrammes de cheminement des processus pour les secteurs fonctionnels, des diagrammes de flux des données, des diagrammes de flux des documents, des organigrammes des systèmes

### **Critères stratégiques de l'élaboration des TI**

- Utilité d'un plan d'entreprise pour les applications des TI
- Harmonisation des systèmes d'information et des principaux indicateurs de performance pour les TI avec les objectifs et les facteurs de réussite décisifs de l'entreprise
- Facteurs à prendre en compte : évaluation de la technologie, planification de la capacité, affectation des ressources, gestion de la diffusion de la technologie, stratégies d'acquisition d'applications des TI
- Tâches de la direction en matière d'acquisition, de développement, d'analyse, de mise en œuvre et de suivi du système

### **Évaluation de la fonction TI**

- Contrôle financier des TI
- Problèmes de gestion et d'exploitation (productivité, qualité, installations, ressources humaines, méthodes, maintenance, informatique interorganisationnelle, etc.)
- Diverses méthodes d'évaluation des TI (VAN, analyse coûts-avantages, analyse de rentabilité, etc.)

## **CONTRÔLE INTERNE**

### **APERÇU DU CONTRÔLE INTERNE**

#### **Nature et étendue**

- Définition et objectifs du contrôle interne
- Les éléments du contrôle interne et leur interdépendance
- Lien entre les contrôles internes et la réalisation des directives de la direction

#### **Limitations et responsabilité**

- Limitations du contrôle interne
- Rôle des diverses parties prenantes à l'égard du contrôle interne
- Aspects éthiques
- Lois et règlements ayant une incidence sur le contrôle interne
- Documentation des diagrammes de cheminement des processus pour les secteurs fonctionnels

### **ÉLÉMENTS DU CONTRÔLE INTERNE**

#### **L'environnement de contrôle**

- Éléments de l'organisation (intégrité, valeurs éthiques, compétence, culture, principes de gestion, politiques et procédures)
- Participation active du conseil d'administration et d'autres personnes chargées de la gouvernance
- Principes et style de leadership de la direction
- Structure organisationnelle
- Méthodes de répartition des pouvoirs et des responsabilités
- Principes directeurs et méthodes en matière de ressources humaines
- Environnement externe

#### **Évaluation du risque**

- Définition et analyse des risques et des facteurs pouvant accroître le risque
- Importance et probabilité du risque
- Méthodes d'atténuation du risque et mesures à prendre à cette fin

#### **Activités de contrôle**

- Séparation des fonctions
- Contrôle préventif, contrôle de détection et contrôle correctif (autorisation, documents comptables, contrôle physique, contrôle indépendant, contrôle d'accès, limite d'autorisation, etc.)

### **Systèmes d'information et communication**

- Utilisation des systèmes d'information, dont le système comptable, pour déclencher, enregistrer, traiter les opérations, les événements et les conditions et en rendre compte
- Communication des rôles et des responsabilités du contrôle interne et signalement des anomalies

### **Surveillance des contrôles**

- Fonction de vérification interne
- Évaluation des contrôles, amélioration, adaptation à l'évolution du contexte

## **SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE**

### **Processus de contrôle**

- Expliquer les étapes du processus de contrôle (définir les objectifs, évaluer les résultats, comparer les résultats par rapport aux objectifs, étudier les causes des écarts, établir les mesures que doivent prendre les gestionnaires, mettre en œuvre les mesures appropriées et réévaluer continuellement la situation)
- Élaborer des contrôles visant à atténuer un risque interne spécifique (définir le risque, estimer l'ampleur et la probabilité du risque, définir les mesures de contrôle envisageables, effectuer une analyse coûts-avantages pour chacune de ces mesures, choisir un contrôle, mettre en œuvre le contrôle retenu et exercer une surveillance continue)
- Déterminer les faiblesses d'un système de contrôle et proposer des améliorations

### **Contrôle dans un environnement informatisé**

- Effets des systèmes d'information informatisés sur les contrôles, l'éthique et la fraude
- Types de contrôles adaptés aux systèmes informatisés

### **Réactions humaines aux systèmes de contrôle**

- Réactions comportementales possibles aux contrôles
- Méthodes efficaces d'atténuation des réactions négatives au contrôle

## **VÉRIFICATION**

- Rôle du vérificateur interne
- Rôle du vérificateur externe (y compris le modèle de risque de mission et la responsabilité du vérificateur)
- Théorie, processus de planification et rapports de la vérification
- Modèle de risque de mission et responsabilité du vérificateur

## **COMPTABILITÉ DE MANAGEMENT (élémentaire, intermédiaire et avancée)**

### **RÔLE DU COMPTABLE EN MANAGEMENT**

- Comptabilité de management et comptabilité générale
- Fonctions du comptable en management

### **L'ÉTHIQUE ET LE COMPTABLE EN MANAGEMENT**

- Connaissance des enjeux liés à l'éthique et à la comptabilité

### **SYSTÈMES DE GESTION DES COÛTS**

#### **Classification des coûts**

- Diverses classifications des coûts (coûts variables et coûts fixes, coûts non incorporables et coûts incorporables, coût de revient de base, coût de transformation, coût de renonciation, coûts pertinents et coûts non pertinents, etc.)

#### **Coût des produits vendus**

- Éléments du coût des produits vendus
- Tableau du coût des produits fabriqués et du coût des produits vendus

#### **Comportement des coûts**

- Évolution des coûts et utilité de ces données dans la prise de décisions
- Estimation des coûts : hypothèses sous-jacentes, paramètres d'une fonction de coût, marche à suivre, difficultés à surmonter, méthodes à utiliser (méthode des points extrêmes, analyse des comptes, mesure du travail, consultation, etc.)
- Analyse de régression : hypothèses sous-jacentes, critères de sélection d'une fonction de coût, régression simple et régression multiple, interprétation des résultats

#### **Méthodes d'établissement du coût de revient**

- Répartition des coûts et comptabilité par activités (CPA)
- Coût de revient par commande et coût de revient rationnel
- Coût de revient en cycles continus (méthodes de la moyenne pondérée et de l'épuisement successif, perte normale et perte anormale)
- Coûts des produits liés et des produits dérivés
- Coûts variables
- Coût complet et coût de capacité
- Répartition des coûts des sections auxiliaires
- Coûts de la qualité

- Autres systèmes d'établissement du coût de revient (coûts par projet, coûts hybrides, ciblage des coûts ou gestion par coût cible, coût de revient à la série, méthode kaizen d'établissement des coûts, méthode du coût complet sur le cycle de vie, coût de revient avec réimputation par déduction (« backflush costing », etc.)

### **Coût de capacité**

- Notions de capacité théorique et pratique
- Utilisation de la capacité normale, maximale ou conforme au budget directeur
- Tendance à la baisse de la demande

## **INFORMATION AXÉE SUR LA PRISE DE DÉCISIONS ET L'ANALYSE**

### **Processus décisionnel**

- Étapes du processus décisionnel
- Facteurs quantitatifs et qualitatifs

### **Analyse de la marge sur coûts variables**

- Marge sur coûts variables et marge brute
- Application à la planification et à la prise de décisions à court et à long terme

### **Analyse coût-volume-profit (CVP)**

- Hypothèses sous-jacentes, limites et besoins en information
- Analyse CVP d'un produit unique ou d'une gamme de produits
- Analyse de rentabilité, y compris l'incidence de la composition du chiffre d'affaires et l'incidence des impôts

### **Coûts pertinents et prise de décisions**

- Coûts pertinents et produits d'exploitation pertinents
- Coûts de renonciation
- Non-pertinence des coûts passés
- Divers types de décisions à prendre (commandes spéciales, impartition, portefeuille de produits, rentabilité des produits, des gammes de produits, des clients ou des segments de marché, choix des niveaux de production, remplacement de matériel, etc.)

### **Établissement des prix**

- Principaux facteurs influant sur les décisions d'établissement des prix
- Décisions d'établissement des prix à court et à long terme
- Méthodes d'établissement des prix (en fonction des coûts, de la demande, des cibles, du cycle de vie et de la valeur)
- Aspects juridiques et réglementaires de l'établissement des prix

### **Choix des investissements**

- Valeur actualisée nette : avantages, rentrées et sorties de fonds pertinentes (frais d'établissement, frais de mise au rebut de matériel périmé, flux de trésorerie d'exploitation, prix de cession final de l'investissement, avantages fiscaux), taux d'actualisation appropriés, conclusions appropriées
- Autres méthodes (taux de rendement interne, délai de récupération, etc.)
- Méthodes envisageables pour atténuer le risque des projets d'investissement
- Facteurs ayant une incidence sur les décisions relatives au choix des investissements à l'échelle nationale et internationale (risque politique, flux de trésorerie, taux d'actualisation, valeur finale, impôts sur les bénéfices, inflation, change, facteurs stratégiques, non financiers et qualitatifs)
- Autres critères : facteurs stratégiques, non financiers et qualitatifs, fonds limités (limitation des investissements), vérification post-acquisition, théorie de la délégation et investissement dans la R-D

### **Analyse de sensibilité**

- Application à l'établissement du budget des investissements, analyse CVP, analyse de la marge sur coûts variables, programmation linéaire (prix implicites), coûts pertinents et autres outils de planification

### **Analyse décisionnelle en situation d'incertitude**

- Modèles de décision et outils servant à résoudre des problèmes (arbre de décision, table de décision)
- Analyse de la valeur espérée et valeur espérée de l'information parfaite
- Contraintes de l'analyse décisionnelle en situation d'incertitude

### **Programmation linéaire**

- Hypothèses qui sous-tendent l'utilisation de la programmation linéaire
- Formulation et résolution de problèmes de programmation linéaire et interprétation des solutions

### **Analyse des produits et analyse de rentabilité**

- Répartition des produits
- Analyse de la rentabilité client
- Analyse de rentabilité sectorielle (produit, division, emplacement géographique, démographie, sexe, etc.)

## **PLANIFICATION ET CONTRÔLE**

### **Cycle de planification**

- Éléments du cycle de planification et rôles de ces éléments
- Utilité des données produites par la comptabilité de management dans la planification, le contrôle et l'évaluation du rendement

### **Établissement du budget**

- Processus d'établissement du budget : fonctions, interactions, éléments, techniques
- Budgets : rôle, types, besoins en information, établissement, incidence sur la prise de décisions et le comportement humain
- Méthode kaizen d'établissement du budget
- Établissement d'un budget par activités
- Techniques d'analyse des marchés et de prévision de la demande

### **Budget flexible et coût standard**

- Établissement d'un budget flexible et d'un budget statique (fixe)
- Coût standard : avantages, inconvénients, types, établissement de coûts standard, application d'un système d'établissement des coûts standard
- Distinction entre les systèmes comptables faisant appel aux coûts standard, aux coûts rationnels ou aux coûts réels

### **Contrôle de gestion et écarts**

- Écarts sur budget statique et écarts sur budget flexible
- Écarts sur coût et sur chiffre d'affaires dans le contexte de la fabrication et dans celui des services : prix ou taux, efficience, dénominateur, dépenses, composition, rendement, volume, quantité, part de marché et taille du marché
- Sens et conséquences des écarts favorables et défavorables
- Analyse des écarts : méthodes et critères utilisés

## **GESTION DU RENDEMENT**

### **Comptabilité par centres de responsabilité**

- Avantages de la décentralisation par rapport à la centralisation
- Types de centres de responsabilité
- Comptabilité par centres de responsabilité : assujettissement aux contrôles, rapports sur le rendement, incidence sur le comportement
- Gestion par activités
- Gestion de la capacité

### **Évaluation de la performance et systèmes de rétribution**

- Conception d'un système d'évaluation de la performance, y compris les mesures et les objectifs pertinents pour diverses unités organisationnelles
- Harmonisation des mesures de la performance avec les buts stratégiques, les facteurs clés de succès et les besoins des parties prenantes
- Évaluation de la performance de l'organisation par rapport aux buts stratégiques et aux buts opérationnels internes

- Avantages et inconvénients de divers systèmes d'évaluation de la performance (tableau de bord équilibré, etc.) employés dans différents centres de responsabilité
- Critères d'évaluation de la performance: horizons temporels, évaluation des personnes ou des unités organisationnelles, recours à l'analyse des écarts, utilisation de plusieurs mesures de la performance, facteurs comme des mesures actuelles, précises et objectives et des buts spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et concrets, problèmes potentiels et mesures correctives
- Critères financiers et non financiers (rendement du capital investi, résultat net résiduel, indicateurs de qualité, sondages auprès des employés et de la clientèle, etc.)
- Calcul de diverses mesures de la performance (rendement du capital investi, résultat net résiduel, écarts, part de marché, marge bénéficiaire et statistiques du contrôle de la qualité)
- Établissement et analyse des rapports sur la performance
- Rémunération, rétribution et encouragements : systèmes de rétribution et d'encouragement efficaces, rémunération des cadres supérieurs, incidence sur la motivation des employés et la convergence des efforts, rétribution non financière, critères de rémunération et de rétribution, problèmes potentiels et mesures correctives, questions éthiques, méthodes de rémunération, exigences réglementaires, principes directeurs en matière de ressources humaines, etc.
- Évaluation de l'efficacité du système de gestion de la performance et du régime d'encouragement
- Repérage de problèmes éventuels du système de mesure de la performance et prise de mesures correctives

### **Prix de cession interne**

- Objectifs, avantages, inconvénients, choix et application des méthodes appropriées d'établissement des prix de cession interne (prix du marché, coût variable, coût complet, prix négocié), incidence sur le comportement, respect des principes d'établissement des prix de cession interne
- Établissement des prix de cession interne à l'échelle internationale : différences par rapport à l'établissement des prix de cession interne à l'échelle nationale, facteurs d'influence (taux de change, taux d'imposition, contexte politique, etc.), objectifs, incidence sur le comportement

## **CONTRÔLE DE GESTION DANS LES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF ET GOUVERNEMENTALES**

### **Caractéristiques des organisations sans but lucratif et gouvernementales**

- Organisations sans but lucratif : caractéristiques, considérations fiscales et juridiques
- Organisations gouvernementales : caractéristiques
- Responsabilités de gouvernance et haute direction

**Principes de planification et de contrôle de gestion applicables aux organisations sans but lucratif et gouvernementales**

- Établissement du budget de fonctionnement
- Utilité d'un budget des investissements pour une organisation sans but lucratif
- Rôle et pertinence des centres de responsabilité au sein des organisations sans but lucratif
- Aspects particuliers de l'établissement des prix de produits et de services pour les organisations sans but lucratif
- Méthodes d'évaluation de l'efficience et de l'efficacité
- Besoins particuliers liés à l'information relative à la performance, à l'évaluation de la performance et à l'évaluation des programmes

# MARKETING

## LA NATURE DU MARKETING ET DES MARCHÉS

### L'environnement marketing

- Nature et portée du marketing et les quatre « P »
- Étapes du processus d'analyse de l'environnement (FFPM, PESTE, etc.)
- Analyse interne pour cerner les forces et les faiblesses
- Incidence du macroenvironnement et du microenvironnement externes sur le système marketing de l'organisation
- Évaluation des concurrents de l'organisation pour trouver un avantage concurrentiel
- Processus de planification marketing stratégique et plan de marketing

### Marchés cibles et comportement du consommateur

- Segmentation de marché
- Positionnement et segmentation de marché
- Marchés cibles et stratégies de positionnement
- Préviation de la demande du marché
- Processus de décision d'achat du consommateur et facteurs sociaux et psychologiques qui l'influencent
- Attraction du segment des acheteurs et processus d'évaluation
- Études de marché (besoins, méthodes de collecte, analyse, facteurs à prendre en compte)

## LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU MARKETING

### Produits et services

- Proposition de valeur
- Classification des produits de consommation et des produits destinés aux entreprises
- Processus d'élaboration et d'adoption de nouveaux produits et services
- Portefeuille de produits et stratégies connexes
- Cycle de vie du produit (étapes, caractéristiques, positionnement, dimensions, marchés intérieur et international, etc.)
- Marques et stratégies de marque
- Emballage et étiquetage
- Nature et étendue des services
- Distinction entre produits et services et répercussions sur le marchéage (« marketing mix »)

- Importance des garanties dans la production de revenus
- Ventes et bénéfices tirés d'une gamme de produits
- Processus de marketing stratégique applicable aux services

### **Prix**

- Objectifs et contraintes de l'établissement des prix à long et à court terme
- Facteurs ayant une incidence sur la demande d'un produit ou d'un service
- Diverses méthodes d'établissement des prix (en fonction de la demande, des coûts, du profit, de la concurrence)
- Stratégie d'établissement des prix fondée sur la rétroingénierie
- Aspects juridiques et réglementaires de l'établissement des prix

### **Circuits de distribution — Rapports avec les fournisseurs et les distributeurs**

- Analyse et gestion de la chaîne de valeur
- Nature et importance des intermédiaires et des circuits de distribution
- La gestion des circuits de distribution : relations avec les fournisseurs; conception, intensité et sélection des circuits; conflits entre les circuits; aspects juridiques; utilisation d'Internet
- Commerce de détail : types de détaillants, positionnement, fidélisation de la clientèle

### **Communications**

- Nature et objet de la promotion (méthodes, processus de communication, composition promotionnelle, stratégie oblique et stratégie d'appel, réglementation)
- Publicité, vente personnelle, marketing direct, promotion des ventes et relations publiques
- Rôle dans la production de revenus
- Approche intégrée des communications

### **GESTION DU MARKETING**

- Différents niveaux de stratégie de marketing
- Intégration des éléments du marchéage dans une stratégie de marketing
- Gestion de la relation client (GRC)
- Évaluation et gestion des résultats du marketing du point de vue des diverses parties prenantes
- Éthique et responsabilité sociale en marketing

## **GESTION DE L'EXPLOITATION**

### **NATURE ET CONTEXTE DE LA GESTION DE L'EXPLOITATION**

#### **Production et gestion de l'exploitation**

- Caractéristiques distinctives des systèmes de production et des types d'activités
- Distinction entre les activités de service et les activités de fabrication
- Aspects essentiels de la prise de décisions en matière de gestion de l'exploitation

#### **Gestion des services**

- Nature des services et soutien des services
- Normes, plans, calendriers et contrôles liés aux services

#### **Gestion de la qualité**

- Perceptions, définitions, aspects et notions de la qualité
- Contrôle de la qualité et assurance de la qualité
- Assurance de la qualité à l'égard des services
- Gestion intégrale de la qualité (GIQ)
- Amélioration de la qualité et notion de l'amélioration continue
- Coûts de la qualité (classifications, calcul, incidence réciproque, etc.)
- Mesures de la qualité, systèmes de mesure de la qualité (six sigma, etc.) et prix récompensant la qualité (prix Baldrige)
- Outils de gestion de la qualité : contrôle statistique des processus, contrôle statistique de la qualité, analyse de Pareto, analyse de la capacité des processus, diagramme causes-effets ou en arête de poisson, diagramme de dispersion, carte de contrôle, etc.

### **CONCEPTION DES SYSTÈMES DE PRODUCTION**

#### **Conception des produits et des services**

- Cartographie des processus
- Théorie des contraintes

#### **Planification stratégique de la capacité**

- Stratégies de capacité et importance des décisions relatives à la capacité
- Application des mesures relatives à la capacité
- Application de l'analyse coût-volume-profit en vue de comparer les diverses solutions en matière de capacité
- Planification stratégique de la capacité et décisions d'impartition

## **PLANIFICATION ET CONTRÔLE DU SYSTÈME**

### **Gestion de la chaîne logistique**

- Éléments et objectifs de la gestion de la chaîne logistique (chaîne d'approvisionnement)
- Activités de la chaîne logistique, processus et coordination des activités et des stratégies
- Technologies de l'information et gestion de la chaîne logistique
- Gestion de divers types de relations avec les fournisseurs
- Gestion de la distribution
- Évaluation de la performance de la chaîne logistique
- Facteurs déterminants internes et externes
- Rapprochement de la production avec la stratégie

### **Gestion de projets**

- Planification de projets : éléments, équipe, attribution des responsabilités, enjeux mondiaux, etc.
- Cycle de vie des projets : les étapes et leurs éléments
- Outils de planification de projets : méthode de programmation optimale (PERT), diagrammes de Gantt, méthode du chemin critique, etc.
- Éléments du contrôle budgétaire des projets, y compris les prévisions de trésorerie

### **Planification des ressources, gestion des matières et approvisionnement**

- Planification des besoins de capacité (PBC)
- Progiciel de gestion intégré (système ERP)
- Réseaux de fournisseurs

### **Gestion des stocks**

- Stocks : nature, importance, coûts de base connexes
- Systèmes de contrôle des stocks : périodique, perpétuel ou continu, CPA, etc.
- Modèles et systèmes de gestion des stocks (QÉC [quantité économique de commande], point de commande, etc.)

### **Systèmes optimisés (juste-à-temps)**

- Objectifs et avantages des systèmes de production juste-à-temps (JAT)
- Éléments indispensables au succès de la mise en œuvre d'un système JAT et caractéristiques essentielles

### **Réingénierie des processus d'entreprise**

- Avantages et problèmes potentiels
- Gestion par activités (amélioration des processus, analyse de la valeur des processus, réduction des coûts, mesure de la performance financière par activités)
- Description et pertinence des processus pour la gestion des coûts

# STATISTIQUE

## STATISTIQUE DESCRIPTIVE

- Organisation et collecte des données
- Utilisation de graphiques, de diagrammes et de tableaux pour décrire les données et les distributions
- Utilisation de mesures numériques pour décrire les données et les distributions

## PROBABILITÉ DE BASE ET DISTRIBUTIONS IMPORTANTES

- Théorie de la probabilité et notions sous-jacentes
- Utilisation de la probabilité et des distributions de probabilités
- Distributions de probabilités discrètes (binomiale, de Poisson, etc.)
- Distributions de probabilités normales et autres distributions continues

## INFÉRENCES STATISTIQUES FONDÉES SUR DES ÉCHANTILLONS

- Plan d'échantillonnage
- Distributions d'échantillonnage
- Intervalles de confiance et estimation
- Estimation des valeurs d'une et de deux populations
- Tests d'hypothèses et signification statistique, y compris les tests à double échantillon
- Analyse de la variance
- Tests de validité de l'ajustement
- Analyse de contingence

## RÉGRESSION ET CORRÉLATION

- Régression linéaire simple
- Analyse de corrélation
- Analyse de régression multiple
- Modélisation

## AUTRES SUJETS

- Analyse et prévision de séries chronologiques
- Prise de décisions à l'aide de statistiques
- Application de la statistique à la gestion de la qualité et de la productivité

## **GESTION STRATÉGIQUE**

### **APERÇU DE LA GESTION STRATÉGIQUE**

- Nature et avantages de la gestion stratégique
- Rôles et responsabilités du conseil d'administration, de la haute direction et de tous les autres échelons de l'organisation dans le processus de gestion stratégique
- Responsabilité sociale et éthique dans la gestion stratégique

### **MISSION, VISION ET BUTS ET OBJECTIFS**

- Nature, rôle et caractéristiques d'énoncés de vision et de mission efficaces
- Distinction et liens entre la vision, la mission et les buts et objectifs
- Formulation d'énoncés de vision et de mission
- Formulation des buts et objectifs financiers et non financiers
- Notion de coordination des activités organisationnelles avec la vision, la mission et les buts et objectifs
- Incidence de la vision et de la mission sur la culture et l'image de l'entreprise

### **OBSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT ET ANALYSE SECTORIELLE**

#### **Possibilités et menaces externes**

- Méthodes d'analyse externe (facteurs PESTE, modèle des cinq forces de Porter, analyse de mise en commun des bénéfiques, analyse des parties prenantes et analyse FFPM)
- Évaluation de l'environnement externe pour cerner les possibilités et les menaces

#### **Variables de l'environnement**

- Principaux facteurs externes ayant une incidence sur l'organisation (économiques, sociaux, culturels, démographiques, environnementaux, politiques, gouvernementaux, juridiques, technologiques, concurrentiels, etc.)
- Sources d'information externe (index, bases de données en ligne, bibliothèques, etc.)
- Importance de l'observation des tendances et des événements externes

#### **Analyse concurrentielle et sectorielle**

- Facteurs clés de succès du secteur et forces régissant la concurrence sectorielle
- Notions liées à l'analyse sectorielle : barrières à l'entrée, produits ou services substitués, pouvoir de négociation des fournisseurs et des acheteurs
- Importance de la veille concurrentielle et de la prévision du comportement de la concurrence
- Avantage comparatif, avantage absolu et avantage concurrentiel
- Concurrence internationale et la théorie du cycle de vie du produit

- Rivalité concurrentielle, comportement concurrentiel et dynamique de la concurrence

## **OBSERVATION ET ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE**

### **Forces et faiblesses de l'environnement interne**

- Évaluation de la structure, des systèmes et des processus internes, de la culture, du capital, des ressources humaines et du capital intellectuel d'une organisation

### **Analyse interne**

- Méthodes d'analyse interne (analyse de la chaîne de valeur, analyse des ressources, de la capacité, des compétences fondamentales, tableau de bord équilibré et analyse comparative)
- Évaluation des forces et des faiblesses de l'environnement interne
- Importance de l'analyse indiciaire et de l'analyse comparative
- Étude de l'incidence des relations inter-organisations
- Reconnaissance de l'actif intellectuel (actif du savoir, brevets, propriété intellectuelle)

## **ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE**

- Stratégie d'entreprise, stratégie d'activité et stratégie fonctionnelle
- Stratégies d'entreprise et d'activité concurrentielles : diversification (diversification concentrique, diversification horizontale, conglomérat), stratégie défensive (désinvestissement, repli), intégration (en aval, en amont, horizontale), stratégie intensive (pénétration de marché, développement de marchés, développement de produits) et dégroupement et impartition
- Nature et durabilité des avantages concurrentiels (leadership en matière de coûts, différenciation, ciblage-créneau, meilleur rapport coût-efficacité et intégration de la réduction des coûts et de la différenciation)
- Stratégies d'activité concurrentielles aux différentes étapes du cycle de vie du secteur d'activité
- Stratégies d'expansion au pays et à l'étranger (coentreprise, alliance, fusion, acquisition et croissance organique)
- Stratégies de concurrence dans le contexte de la mondialisation des marchés (stratégies internationales; risques liés à l'accès aux marchés internationaux; différences liées à la culture, à la démographie et au marché; types de stratégies d'accès au marché de pays étrangers)
- Stratégies de commerce électronique
- Stratégie de responsabilité sociale d'entreprise

## **MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE**

- Contrôle stratégique et gouvernance d'entreprise
- Rôles des objectifs périodiques et des politiques dans la mise en œuvre de la stratégie

- Analyse financière pro forma à titre d'outil essentiel de mise en œuvre de la stratégie
- Structures organisationnelles facilitant la mise en œuvre de nouvelles stratégies (plans simples, plans divisionnaires et matriciels; plans centralisés et décentralisés; étendue des responsabilités limitée et large)
- Gestion du recrutement, de la rémunération et de la fidélisation des employés
- Intégration efficace des systèmes de mesure de la performance, d'évaluation et d'encouragement (tableau de bord équilibré, etc.) et des stratégies
- Évaluation et modification de la culture organisationnelle et des valeurs de l'entreprise en vue de favoriser la mise en œuvre de nouvelles stratégies
- Évaluation et modification des systèmes de délimitation (codes de conduite, guides énonçant les principes directeurs et les méthodes) en vue de favoriser la mise en œuvre de nouvelles stratégies
- Importance de gérer la résistance au changement au cours de la mise en œuvre de la stratégie
- Gestion des actifs incorporels facilitant la mise en œuvre de nouvelles stratégies
- Nature et rôles de l'exploitation, des ressources humaines, de la finance, du marketing et de la technologie de l'information dans la mise en œuvre des stratégies

### **ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE**

- Importance de la surveillance, de l'évaluation et de la mise à jour continues de la stratégie
- Mise au point d'un cadre de travail pratique pour surveiller et évaluer les stratégies financières et non financières
- Importance de la planification des imprévus dans l'évaluation de la stratégie

### **GOUVERNANCE**

#### **Rôle de la gouvernance**

- Fonctions et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités
- Fonctions de la direction, des propriétaires et des autres parties prenantes
- Rôle de la vérification interne et externe dans l'exercice de la gouvernance
- Rôle des organismes de réglementation dans l'exercice de la gouvernance
- Incidence de la Loi Sarbanes Oxley de 2002 et des Normes multilatérales des Autorités canadiennes en valeurs mobilières sur la gouvernance
- Nature de l'information dont le conseil d'administration a besoin (données financières et non financières, budgets, données sectorielles comparatives, tendances, rapports sur le suivi des risques et sur la conformité, etc.)
- Évaluation des membres du conseil d'administration par des pairs

### **Réalisation des objectifs stratégiques**

- Rôle du code de conduite et des valeurs éthiques d'une organisation en ce qui a trait aux questions de gouvernance et à la réalisation des objectifs stratégiques
- Rôle que jouent les mesures incitatives à l'égard des cadres dans le maintien de la conformité par l'organisation
- Mécanismes d'information sur les questions de conformité et de risque (information sur les risques, dénonciation)

### **GESTION DU RISQUE DE L'ORGANISATION**

#### **Types de risque**

- Risque stratégique
- Risque opérationnel
- Risque d'information
- Risque de non-conformité

#### **Risques externes**

- Avantages de la gestion du risque d'entreprise
- Dépistage des risques externes liés aux objectifs stratégiques
- Techniques de mesure et d'évaluation des risques (exemples : analyse comparative, modèles probabilistes, modèles de sensibilité, analyse de scénarios)
- Mesure des pertes prévues associées à un risque externe
- Pondération des avantages d'une gestion fructueuse du risque en fonction des pertes prévues advenant que le risque se matérialise
- Incidence des variations de l'environnement externe sur l'exposition au risque
- Établissement des niveaux de risque acceptables

#### **Stratégie de réaction aux risques**

- Méthodes de gestion des risques (accepter, partager, transférer, réduire/atténuer, éviter)
- Analyse coûts-avantages des méthodes de gestion des risques envisagées
- Politiques et procédures visant à assurer l'application efficace de la méthode retenue de gestion des risques

# FISCALITÉ

## RÉGIME FISCAL FÉDÉRAL AU CANADA

### Le régime fiscal canadien

- *Loi de l'impôt sur le revenu et Loi sur la taxe d'accise* du Canada
- Documents couramment consultés pour interpréter les lois fiscales (décisions des tribunaux, bulletins d'interprétation, circulaires d'information)

### Principes et concepts fiscaux

- Différences entre bénéfice d'entreprise, revenu de biens, gains en capital, bénéfice net comptable, bénéfice aux fins de l'impôt, bénéfice imposable
- Les principales variables fiscales et leur incidence sur les décisions des entreprises : entités assujetties à l'impôt, méthodes de financement, formes juridiques des entreprises, champs de compétence, résidence, genres de revenus, conventions fiscales internationales, obligations réglementaires (production de déclarations, versement d'acomptes provisionnels, paiement d'intérêts et de pénalités)

### Principes de planification fiscale et report d'impôt

- Règles servant à établir la différence entre planification fiscale, évitement fiscal, évasion fiscale et report du revenu
- Disposition générale anti-évitement (DGAE)
- Opérations avec lien de dépendance, attribution du revenu et cessions réputées
- Mécanismes de planification fiscale (rémunération des actionnaires-dirigeants, sociétés de portefeuille, cession d'actifs à une société, etc.)

## REVENU NET AUX FINS DE L'IMPÔT

### Revenu (perte) provenant d'une charge ou d'un emploi

- Différence entre travailleur indépendant et employé, aux fins de l'impôt
- Avantages pécuniaires et non pécuniaires et incidences fiscales
- Incidence de ces paramètres sur la planification de la rémunération des employés

### Bénéfice d'entreprise et bénéfice net aux fins de l'impôt

- Différence entre bénéfice d'entreprise, revenu de biens, gains en capital, bénéfice net comptable, bénéfice aux fins de l'impôt, bénéfice imposable
- Règles de calcul du bénéfice d'entreprise, y compris les redressements apportés au bénéfice net comptable
- Règles de calcul du bénéfice net aux fins de l'impôt, y compris les redressements apportés au bénéfice net comptable

### **Revenu de biens**

- Principes sur lesquels s'appuie la mesure du produit d'intérêts, du produit de dividende et d'autres revenus de biens
- Calcul du revenu net provenant de biens

### **Déduction pour amortissement et montant cumulatif des immobilisations admissibles**

- Déduction pour amortissement (calcul, utilisation dans le calcul du bénéfice net aux fins de l'impôt, incidence sur les décisions de gestion)
- Incidence de l'acquisition et de l'aliénation d'immobilisations amortissables (y compris la récupération et la perte finale)
- Règles fiscales touchant les immobilisations admissibles

### **Gains et pertes en capital**

- Notion de gain ou de perte en capital, produit d'aliénation et prix de base rajusté
- Calcul des gains ou des pertes en capital aux fins de l'impôt
- Principes de la planification fiscale pour ce qui concerne les gains et les pertes en capital

### **Régimes de revenu différé et autres sources de revenu et déductions**

- Principaux régimes de revenu différé (régimes de retraite agréés, régimes de participation différée aux bénéfices, régimes enregistrés d'épargne-retraite, etc.) et règles et avantages propres à chacun

### **BÉNÉFICE IMPOSABLE ET IMPÔTS DES SOCIÉTÉS**

- Objectifs visés par la législation en matière d'impôt des sociétés et application des règles fiscales selon la nature de la société
- Règles de calcul du bénéfice imposable des sociétés (dons de bienfaisance et autres dons déductibles, reports de perte, dividendes imposables, etc.)
- Règles de calcul de l'impôt de la Partie I (taux de l'impôt fédéral des sociétés, surtaxe des sociétés, abattement de l'impôt fédéral)
- Déduction accordée aux petites entreprises et règles qui régissent les sociétés liées
- Déduction pour bénéfices de fabrication et de transformation, crédit d'impôt à l'investissement, crédit d'impôt sur le revenu d'origine étrangère, crédit d'impôt à la recherche scientifique et au développement expérimental (RS&DE) et autres incitatifs et crédits entrant dans le calcul des impôts des sociétés
- Taux de l'impôt fédéral des sociétés, abattement de l'impôt fédéral, surtaxe et impôt provincial sur le bénéfice
- Notion d'intégration des régimes de l'impôt des sociétés et des particuliers en ce qui concerne le bénéfice d'entreprise et le revenu de placement, y compris la majoration des dividendes et le crédit d'impôt pour dividendes

- Règles fiscales relatives aux impôts remboursables spéciaux (partie remboursable de l'impôt de la Partie I, impôt en main remboursable au titre de dividendes, remboursement au titre de dividendes, impôt remboursable sur le revenu de placement des SPCC, crédit d'impôt à l'investissement remboursable, remboursement de l'impôt fédéral sur les gains en capital, etc.)
- Règles fiscales relatives au calcul de l'ensemble des taxes et impôts fédéraux (Parties I, II.1, IV, IV.1, VI), provinciaux et territoriaux