

**DCG 11**

---

**Contrôle de gestion**

ANNALES 2015

# Tous les livres et conseils de préparation pour réussir le DCG et le DSCG sur expert-sup.com

expert-sup.com : livre expertise comptable DCG et DSCG, conseils nouveaux diplômés comptables, Dunod Editeur

Fichier Édition Présentation Historique Signets Fenêtre Aide

http://www.expert-sup.com/



**expert-sup.com**

livres de formation et conseils de préparation  
aux examens de l'expertise comptable



**DÉCOUVREZ EN AVANT-PRÉMIÈRE LE NOUVEAU SITE EXPERT-SUP.COM**

LIVRES EXPERTISE COMPTABLE

REVISER ET S'ENTRAÎNER

LIVRES ET ACTUALITÉS

ADRESSES UTILES

Mots clés

Flux RSS expert-sup.com

**LIVRE À LA UNE** ... Tous les livres Dunod de la réforme de l'expertise comptable 2007 - 2008

**DCG 2**  
Droit des sociétés



**DCG 2 - Droit des sociétés**  
Manuel et applications, questions de cours corrigées  
Pierre Guarnand  
Alain Héraud  
Collection Expert-Sup

**DCG 4**  
Droit fiscal



**DCG 4 - Droit fiscal**  
Comptes du manuel Emmanuel Drué  
Jacques Saraj  
Collection Expert-Sup

**DSCG 4**  
Comptabilité et audit



**DSCG 4 - Comptabilité et audit**  
Cas pratiques  
Robert Obaet  
Marie-Pierre Mairresse  
Collection Expert-Sup

**DSCG 5**  
Management des systèmes d'information



**DSCG 5 - Management des systèmes d'information**  
Manuel et applications  
Michelle Silet  
Patrick Silet  
Collection Expert-Sup

**LA NEWSLETTER**  
DE L'EXPERTISE COMPTABLE

Inscrivez-vous !

**LE CLUB**  
DES ENSEIGNANTS DU SUPÉRIEUR

Inscrivez-vous et découvrez tous ses avantages !

**LES BRÈVES DE L'EXPERTISE**

- Entraînement DCG : **nouvelle série « Réussir »** des octobre 2008 !
- Tout le **calendrier d'inscription** et des épreuves du DCG et du DSCG 2008 !
- **Je réussis mes études comptables** : LE guide OFFERT en format pour tout achat d'un livre Expert-Sup !
- **Dispenses DCG et DSCG** ; toute l'info dans l'annuaire du 9 janvier 2008 !
- **Nouvelles études comptables** : les **bons conseils** des auteurs Dunod !
- Toutes les brèves...

**LIVRE À LA UNE**

Tout savoir sur LA RÉFORME DES DIPLÔMES COMPTABLES

- Pour réussir le DCG et le DSCG
- La réforme... en questions...
- Pourquoi une réforme des examens de l'expertise comptable ?
- Les diplômés comptables nouvelle génération : gage d'excellence
- Présentation du DCG
- Présentation du DSCG
- Schéma des études comptables
- Les classes préparatoires à l'expertise comptable
- Les filières universitaires et l'expertise comptable
- L'INTEC
- Correspondance anciens et nouveaux diplômés
- Programme du DCG : unités d'enseignement et épreuves
- Programme du DSCG : unités d'enseignement et épreuves
- Diplômes et équivalences au DCG et au DSCG
- Préparation expertise comptable : les bons conseils des auteurs Dunod !
- Calendrier des épreuves du DCG et du DSCG pour 2008
- Textes officiels de la réforme

# DCG 11

---

# Contrôle de gestion

## ANNALES 2015

### **Bernard AUGÉ**

Maître de conférences  
à l'université Montpellier 1  
Directeur de la formation  
expertise comptable DCG à l'ISEM

### **Gérald NARO**

Professeur  
à l'université Montpellier 1  
Directeur du Master Contrôle de gestion  
et Nouveaux Systèmes Technologiques à l'ISEM



EDITIONS

FRANCIS LEFEBVRE

# DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2014

5 rue Laromiguière 75005 Paris

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-071613-5

ISSN 1269-8792

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

Préface		VII
<b>PARTIE 1</b>	<b>Sujets</b>	<b>1</b>
SUJET 1	Cas pas à pas : Léol	3
SUJET 2	Annales 2011 : Le Livre français	43
SUJET 3	Annales 2012 : Parc d'attraction Ouf	78
SUJET 4	Annales 2013 : Société Publior	110
SUJET 5	Annales 2014 : Groupe Bizot	141
<b>PARTIE 2</b>	<b>Fiches méthodo</b>	<b>177</b>
FICHE 1	Programme du DCG 11, Contrôle de gestion	179
FICHE 2	Tableau récapitulatif des principales questions posées de 2008 à 2014	185
FICHE 3	Se préparer à l'épreuve	189
FICHE 4	Le jour de l'examen	191



# Préface

Le cursus des études conduisant à l'expertise comptable est un cursus d'excellence, pluridisciplinaire, vers lequel se dirigent, à raison, de plus en plus d'étudiants.

Dunod dispose depuis de très nombreuses années d'une expérience confirmée dans la préparation de ces études et offre aux étudiants comme aux enseignants, une gamme complète d'ouvrages de cours et d'entraînement qui font référence.

Ces ouvrages sont entièrement adaptés aux épreuves, à leur esprit comme à leur programme, avec une qualité toujours constante. Ils sont tous régulièrement actualisés pour correspondre le plus exactement possible aux exigences des disciplines traitées.

La collection Expert Sup propose aujourd'hui :

- des manuels complets mais concis, strictement conformes aux programmes, comportant des exemples permettant l'acquisition immédiate des notions exposées, complétés d'un choix d'applications favorisant l'entraînement et la synthèse ;
- des ouvrages de cas pratiques originaux, avec la série « Tout l'entraînement », spécialement conçue pour la mise en pratique et l'assimilation du programme des épreuves ;
- les Annales DCG, spécifiquement dédiées à la préparation de l'examen.

Elle est complétée d'un ensemble d'outils pratiques de révision, avec la collection Express DCG, ou de mémorisation et de synthèse avec les « Petits Experts » (*Petit fiscal, Petit social, Petit Compta, Petit Droit des sociétés*, etc.).

Ces ouvrages ont été conçus par des enseignants confirmés ayant une expérience reconnue dans la préparation des examens de l'expertise comptable.

Ils espèrent mettre ainsi à la disposition des professeurs et des étudiants les meilleurs outils pour aborder cette réforme et leur assurer une pleine réussite.

Jacques Saraf  
Directeur de collection





# 1

## PARTIE

# Sujets

SUJET 1	Cas pas à pas : Léol
SUJET 2	Annales 2011 : Le Livre français
SUJET 3	Annales 2012 : Parc d'attraction Ouf
SUJET 4	Annales 2013 : Société Publior
SUJET 5	Annales 2014 : Groupe Bizot



# 1

SUJET

## *Cas pas à pas*

### Léol

## PRÉSENTATION DU CAS

THÈMES TRAITÉS (EN REGARD DU PROGRAMME DU DCG)	<p><b>3.2. Détermination des coûts comme réponse à différents problèmes de gestion :</b> Calculs et analyse des coûts complets par la méthode des centres d'analyse et par la méthode ABC – Comparaison des deux méthodes.</p> <p><b>4.1. L'amélioration continue du rapport valeur/coûts :</b> Méthode des coûts cibles et analyse de la valeur, analyse fonctionnelle.</p> <p><b>3.4. Les outils et procédures de gestion budgétaire :</b> Prévisions et analyse des variations de la masse salariale en volume, prix, glissement, vieillissement, technicité (GVT), effets de structure, de noria...</p>
PRÉSENTATION DU SUJET	<p>Le cas se présente sous la forme de trois dossiers : sur l'analyse d'une comptabilité de gestion ; sur le coût cible et l'analyse de la valeur ; sur l'analyse de la masse salariale. Il est intéressant car les trois dossiers sont représentatifs des thèmes traités dans le programme du DCG.</p>
PAR QUOI COMMENCER ?	<p>Pour ce cas, on conseillera de respecter l'ordre des questions. La première partie du premier dossier est très facile.</p> <p>Un conseil : ne pas hésiter à rédiger d'abord les questions de cours (sur ABC et coûts cibles), quitte à y revenir par la suite en fonction des observations issues des calculs.</p>

(Sujet de la session 2002 du DECF)

# ÉNONCÉ DU SUJET COMMENTÉ ET ANALYSÉ

---

**Le sujet se présente sous la forme de trois dossiers indépendants :**

Dossier 1 : Diagnostic d'une comptabilité analytique ..... (10 points)

Dossier 2 : Étude de coûts cibles ..... (5 points)

Dossier 3 : Gestion d'une masse salariale ..... (5 points)

---

**Le sujet comporte les annexes suivantes :**

Dossier 1 :

Annexe 1 : Informations extraites de la comptabilité analytique et complétées par le responsable de la division GOLFY

Annexe 2 : Charges indirectes de la Division GOLFY – méthode des centres d'analyse

Annexe 3 : Analyse des charges indirectes de la division GOLFY - méthode ABC

Dossier 2 :

Annexe 4 : Étude de la nomenclature du modèle « Intense »

Annexe 5 : Étude mercatique (source : Golf magazine)

Dossier 3 :

Annexe 6 : Données relatives aux masses salariales de N-1 et N chez LEOL

Annexe 7 : Prévisions de masse salariale pour N+1 (données complémentaires) chez LEOL

---

## 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.

---

## SUJET

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

Toute information calculée devra être justifiée.

---

La société LEOL, Société Languedocienne de loisirs, est une PME implantée dans l'Hérault. Elle commercialise du matériel de golf : clubs, sacs, chaussures et accessoires. Elle exerce son activité de négoce sur tout le territoire français et exporte même en Espagne. Son directeur général, M. Charles, a décidé, l'an dernier, de se lancer dans l'assemblage de chariots qu'il commercialise sous la marque « Golfy », créée pour l'occasion.

Ce type de produits offre, selon M. Charles, des perspectives de développement et de rentabilité intéressantes.

Un chariot de golf sert à transporter le sac du golfeur, lourd de 10 à 12 kg tout au long des 6 km d'un parcours de 18 trous.

## DOSSIER 1

### DIAGNOSTIC D'UNE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE

#### Partie 1

La société LEOL commercialise actuellement deux modèles de chariots, positionnés haut de gamme et proposés aux golfeurs, principalement par l'intermédiaire des magasins PRO-SHOP.

- Le modèle « Golfy loisir » est un modèle classique ; sa spécificité, au regard de la concurrence, est d'être en aluminium haute résistance, afin d'offrir un gain de poids appréciable. Il est pliant et dispose de roues amovibles pour un transport et un rangement plus faciles.
- Le modèle motorisé « Golfy intense » est un chariot doté d'un moteur électrique fonctionnant sur accus et comportant de nombreux aménagements pour plus d'agrément et aux caractéristiques et design exclusifs.

M. Charles a fait appel au cabinet ACOM (Audit et Conseil en gestion et management) qui vous a récemment embauché, en tant que contrôleur de gestion. Son directeur, M. Gelin, vous confie cette mission.

Vous rencontrez donc M. Charles qui vous demande de l'éclairer quant au coût et quant à la rentabilité des modèles « Golfy ».

Il vous fait part des résultats d'une étude de marché publiée dans Golf Magazine. Selon cette étude, il apparaît que le marché des chariots classiques, fortement concurrencé par la grande distribution spécialisée, est en stagnation. Le marché des chariots électriques semble, quant à lui, plus prometteur : l'étude avance une progression des ventes de plus de 20 % par an. Au regard de cette étude, M. Charles envisage, dès N+1, de développer la production des chariots électriques, en

s'appuyant sur des opérations de communication publicitaire sur le terrain et à travers la presse spécialisée. Disposant de ressources de production limitées, il envisage de redistribuer une part importante des moyens mobilisés pour l'assemblage des chariots classiques au bénéfice du modèle électrique. Il devrait s'ensuivre une forte baisse de la production du modèle « Loisir » et un fort développement de la production du modèle « Intense ».

## TRAVAIL À FAIRE

En vous aidant des *annexes 1 et 2* :

1. Calculer, selon la méthode des centres d'analyse, le coût de production, le coût de revient et le résultat unitaires de chacun des modèles de chariots « Golfy ». (On prendra soin de bien faire apparaître la structure des coûts unitaires),

Calculer également le résultat total par produit et le résultat global de la division « Golfy ».

### Attention

La question ne présente pas de difficulté particulière. Il s'agit d'un calcul de coûts classique avec la méthode des centres d'analyse.

### Décryptage

« On prendra soin de bien faire apparaître la structure des coûts unitaires ». L'énoncé insiste d'une part sur les coûts et résultats unitaires ; d'autre part, sur la structure de ces éléments. En d'autres termes, il convient de s'attacher à bien présenter les calculs de manière à décomposer le calcul des coûts de revient en faisant notamment apparaître clairement les coûts directs et les coûts indirects.

### Objectif

L'objectif est de calculer les coûts de revient et résultats des deux produits, ainsi que le résultat global de façon à répondre aux questions suivantes sur la stratégie commerciale, mais également aux questions de la deuxième partie où il s'agira de comparer ces résultats obtenus avec la méthode des centres d'analyse à ceux de la méthode ABC.

Niveau 2 • 11 points/100 • 15 min

2. Commenter les résultats obtenus. Apprécier en particulier la stratégie commerciale envisagée par M. Charles quant aux nouvelles orientations de production des deux modèles.

### Attention

La question est une question de réflexion. Il s'agit d'analyser les résultats obtenus à la question précédente en s'intéressant plus particulièrement à la stratégie commerciale de l'entreprise.

### Décryptage

Le Directeur Général de la société axe sa stratégie commerciale sur le modèle « Intense » au détriment du modèle « Loisir ». Il va pour cela redistribuer une part des moyens mobilisés pour les chariots classiques en vue de les affecter au développement des chariots électriques. Il s'agit d'analyser ces choix à la lumière des résultats des calculs précédents.

### Objectif

Contrôler si le candidat dispose de qualités d'analyse d'une situation et s'il est capable d'interpréter des données chiffrées en vue d'apporter des préconisations.

Niveau 2 • 3 points/100 • 10 min

## Partie 2

En tant que contrôleur de gestion, le système de comptabilité analytique mis en place par la société LEOL vous paraît assez sommaire, notamment en ce qui concerne le traitement des charges indirectes, vous décidez, avec l'aval de M. Charles, d'analyser les charges indirectes en vous inspirant de la méthode ABC (coûts basés sur les activités).

### TRAVAIL À FAIRE

En vous aidant des *annexes 1, 2 et 3*

1. Calculer le coût des inducteurs sélectionnés (conserver 4 décimales).

#### Attention

La méthode ABC commence souvent par un calcul des inducteurs. Pour l'inducteur « coût de production des chariots vendus », il faudra attendre d'avoir résolu le calcul des coûts de production dans la question 2 pour pouvoir calculer le coût unitaire de cet inducteur. La maîtrise du concept d'inducteur de coûts est essentielle pour réussir cette question.

### Décryptage

Bien respecter le calcul à la 4<sup>e</sup> décimale.

### Objectif

Contrôler si le candidat maîtrise bien la notion d'inducteur de coûts, concept essentiel dans la méthode ABC.

Niveau 2 • 8 points/100 • 15 min

2. Calculer, selon la méthode ABC, le coût de production, le coût de revient et le résultat unitaires de chacun des modèles de chariots « Golfy ». (On prendra soin de bien faire apparaître la structure des coûts unitaires).