

2019

LE PETIT
**Contrôle
de gestion**

Les notions indispensables

Charles-Édouard Godard • Séverine Godard

DUNOD

LISTE DES ABRÉVIATIONS UTILISÉES DANS CET OUVRAGE

- ABC: *Activity based costing* (Coûts à base d'activité)
- AN: Activité normale
- CA: Chiffres d'affaires (hors taxes)
- CD: Charges directes
- CIND: Charges indirectes
- CF: Charges fixes
- CFC: Charges fixes communes
- CFS: Charges fixes spécifiques
- CMP: Coût moyen pondéré
- CPPFV: Coût de production des produits finis vendus
- CS: Charges sociales
- CT: Court terme
- CU: Coût unitaire
- CV: Charges variables
- DEPS: Dernier entré, premier sorti
- HMA: Heures machines
- HMO: Heure de main-d'œuvre
- HMOD: Heure de main-d'œuvre directe
- HT: Hors taxes
- LT: Long terme
- MOD: Main-d'œuvre directe
- MP: Matières premières
- MSCV: Marge sur coût variable
- MSCS: Marge sur coût spécifique
- Mt: Montant
- Nat: Nature
- Nb: Nombre
- PCI: Prix de cession interne
- PCG: Plan comptable général
- PF: Produits finis
- Qtés: Quantités
- RP: Répartition primaire
- RS: Répartition secondaire
- SI: Stock initial
- SF: Stock final
- TF: Taux de frais
- TTC: Toutes taxes comprises
- TVA: Taxe sur la valeur ajoutée
- UO: Unité d'œuvre

Remarque: certaines fiches contiennent des abréviations spécifiques

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^{er} 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, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-078860-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o 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.

- FICHE 1** ■ Définition et objectifs du contrôle de gestion
- FICHE 2** ■ Le modèle des centres d'analyse
- FICHE 3** ■ Les coûts complets et leurs limites
- FICHE 4** ■ Les coûts complets et les stocks
- FICHE 5** ■ Les coûts partiels
- FICHE 6** ■ Le seuil de rentabilité
- FICHE 7** ■ L'imputation rationnelle des charges fixes
- FICHE 8** ■ Le coût marginal
- FICHE 9** ■ Les coûts à base d'activités
(méthode ABC : *Activity based costing*)
- FICHE 10** ■ La démarche budgétaire
- FICHE 11** ■ La prévision des ventes (fondements)
- FICHE 12** ■ La prévision des ventes (approfondissements)
- FICHE 13** ■ La prévision de la production
- FICHE 14** ■ La gestion des approvisionnements
- FICHE 15** ■ Les coûts préétablis
- FICHE 16** ■ L'élaboration des budgets d'investissement
et de financement
- FICHE 17** ■ Le budget de trésorerie
- FICHE 18** ■ Les documents de synthèse prévisionnels
- FICHE 19** ■ Le contrôle budgétaire
- FICHE 20** ■ La performance par le pilotage à court terme
- FICHE 21** ■ La performance par le recours au marché :
les coûts cibles

► Rôle, axes et outils

- Système d'informations fournissant des outils d'aide à la décision et permettant :
 - le calcul et la maîtrise des coûts ;
 - le contrôle et le suivi de l'activité ;
 - la mesure des performances ;
 - le pilotage en continu de l'organisation.
- Le contrôle de gestion sert à la prise de décisions stratégiques (long terme). Il permet également la transformation et l'application de ces décisions à moyen (gestion tactique) et court terme (gestion opérationnelle).
- S'articule autour de trois axes :

Axes	Principaux outils
Calcul de coûts	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode des centres d'analyse (coûts complets) • Méthode ABC (coûts à base d'activités) • Coûts partiels: distinction des charges en fonction de leur comportement (fixe ou variable, direct ou indirect) • Coût marginal • Imputation rationnelle des charges fixes
Gestion budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> • Budgets et documents prévisionnels • Coûts préétablis • Calculs d'écart et suivi
Pilotage de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle budgétaire • Tableaux de bord • Reporting • Prix de cessions internes • Coûts cibles

- Le contrôle de gestion prend principalement appui sur la comptabilité analytique ou de gestion.

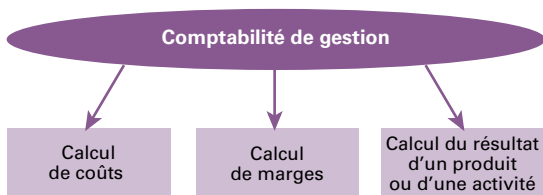
Compte tenu de son rôle et de ses axes, le contrôle de gestion est une discipline beaucoup plus large que la comptabilité analytique (ou de gestion) dont les fonctions sont :

- d'analyser les résultats par le calcul de coûts
- de fournir des évaluations à la comptabilité financière (stocks par exemple)

► Comptabilité de gestion et comptabilité financière

Liens avec la comptabilité financière	Différences avec la comptabilité financière
<ul style="list-style-type: none"> • Prend appui sur la comptabilité financière • Analyse complémentaire permettant de valoriser des éléments des documents de synthèse comme les stocks ou la production immobilisée 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse facultative • S'intéresse au fonctionnement interne de l'entreprise et non aux flux externes • Permet d'expliquer la contribution de chaque produit à la formation du résultat global

► Apports de la comptabilité de gestion



Éléments	Composantes
Coûts	<ul style="list-style-type: none"> • Principaux coûts: <ul style="list-style-type: none"> – le coût complet: comprend l'ensemble des coûts d'un produit de la phase d'approvisionnement en matières premières à la commercialisation du produit fini; – le coût variable: ne comprend que les charges liées à un produit qui varient avec l'activité; – le coût fixe: regroupe les charges n'évoluant pas avec l'activité. • Deux grandes méthodes: <ul style="list-style-type: none"> – la méthode du coût complet: permet de déterminer un prix de vente minimum pour un produit; – la méthode des coûts partiels: fait intervenir les coûts variables et fixes pour déterminer le seuil de rentabilité. <p><i>Remarque: le seuil de rentabilité correspond au chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice, ni perte</i></p>
Marges	<ul style="list-style-type: none"> • Marge = Prix de vente – Coût • Constituent des indicateurs de gestion ou de performance pour le service responsable du coût concerné (ex: marge sur coût d'achat pour le service des achats...) • Sert principalement dans la méthode des coûts partiels
Résultat par produit	<ul style="list-style-type: none"> • Résultat = Prix de vente du produit – Coût de revient • Mesure la contribution d'un produit au résultat global de l'entreprise

► Base fondamentale de calcul du coût complet d'un produit en l'absence de stock

