

**DCG 11**

**CONTRÔLE  
DE GESTION**



# DCG 11

# CONTRÔLE DE GESTION

## FICHES DE RÉVISION

2<sup>e</sup> édition

### **Romarc Duparc**

Agrégé d'économie-gestion

Professeur en classes préparatoires à l'expertise comptable  
au lycée Gustave Flaubert de Rouen

Membre des jurys d'examen

### **Sabine Sépari**

Agrégée d'économie et gestion, docteur en sciences de gestion

Maître de conférences HDR à l'ENS Paris-Saclay

Membre des jurys d'examen

en partenariat avec

**DUNOD**  
leader de l'expertise comptable

  
EDITIONS  
FRANCIS LEFEBVRE

Maquette de couverture : Hokus Pokus

Maquette intérieure : Yves Tremblay

Composition : Nord Compo

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).



*Les liens proposés tout au long de ce livre sont des compléments d'information.*

*Vous pouvez soit flasher les QR-codes, soit copier-coller les URL raccourcies dans votre navigateur.*

*Ces liens resteront valables durant toute la période de commercialisation de l'ouvrage.*

*Toutefois, nous ne pouvons en garantir la pérennité dans la mesure où les pages auxquelles ils renvoient sont la propriété des sites qui les hébergent.*

© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-082941-5

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

Avant-propos .....	7
Table des sigles et abréviations .....	9
<b>FICHE 1</b> Le contrôle de gestion : fonctions et positionnement .....	11
<b>FICHE 2</b> Le contrôleur de gestion : rôles et profil .....	15
<b>FICHE 3</b> Les sources d'information et les méthodes du contrôle de gestion.....	19
<b>FICHE 4</b> Le pilotage par les coûts .....	21
<b>FICHE 5</b> La mise en œuvre des coûts .....	25
<b>FICHE 6</b> La méthode des centres d'analyse (1) : répartition des charges indirectes .....	29
<b>FICHE 7</b> La méthode des centres d'analyse (2) : du coût d'achat au coût de revient .....	33
<b>FICHE 8</b> La méthode des coûts à base d'activités (ABC) .....	37
<b>FICHE 9</b> Le compte de résultat différentiel et l'analyse des marges et des résultats .....	41
<b>FICHE 10</b> Le seuil de rentabilité .....	43
<b>FICHE 11</b> Le pilotage des risques d'exploitation .....	45
<b>FICHE 12</b> L'imputation rationnelle des charges fixes (IRCF) .....	49
<b>FICHE 13</b> Les méthodes de coûts partiels.....	51
<b>FICHE 14</b> Le coût marginal .....	55
<b>FICHE 15</b> La démarche budgétaire : prévision des activités et suivi des réalisations.....	57
<b>FICHE 16</b> Les centres de responsabilité et la gestion budgétaire .....	61
<b>FICHE 17</b> Les prévisions commerciales (1) : principes.....	65
<b>FICHE 18</b> Les prévisions commerciales (2) : techniques applicables .....	69
<b>FICHE 19</b> Les outils de gestion budgétaire des approvisionnements .....	77
<b>FICHE 20</b> Les modèles de gestion des stocks .....	81
<b>FICHE 21</b> Les outils de prévision de l'activité de production .....	85
<b>FICHE 22</b> Les outils de pilotage de la production : l'ordonnancement.....	91
<b>FICHE 23</b> La prévision de la masse salariale .....	97
<b>FICHE 24</b> L'analyse de la masse salariale .....	99
<b>FICHE 25</b> Le contrôle budgétaire des résultats .....	103

FICHE 26	La décomposition des écarts de la fonction commerciale .....	107
FICHE 27	La décomposition des écarts de la fonction de production .....	111
FICHE 28	Les documents de synthèse prévisionnels .....	115
FICHE 29	La méthode d'analyse de la valeur .....	119
FICHE 30	La méthode des coûts cibles .....	121
FICHE 31	Le pilotage de la qualité .....	123
FICHE 32	Le pilotage par les tableaux de bord.....	127
FICHE 33	Le devenir du contrôle de gestion.....	129
FICHE 34	L'avenir aléatoire en gestion .....	133
FICHE 35	Les variables aléatoires, l'espérance et l'écart-type .....	135
FICHE 36	La loi binomiale .....	139
FICHE 37	La loi de Poisson .....	141
FICHE 38	La loi normale .....	145
FICHE 39	L'échantillonnage et l'estimation ponctuelle .....	149

# Avant-propos

Bienvenue dans l'univers des fiches de révision Expert Sup !  
Retrouvez l'essentiel du programme en **cinq mots-clés**.

## 1 Mobiles

Les fiches sont détachables ! Elles permettent donc de réviser en toutes circonstances pour des usages variés : glissées dans le manuel, en complément du cours, à emporter partout pour optimiser votre temps (dans les transports, entre deux cours...), etc.

#Détachable #Pratique #Utile #Nomade

## 2 Simples

La structure des fiches est basique et claire. Chaque fiche comporte des titres et rubriques aisément repérables, des mots-clés, des notions essentielles surlignées.

#Clair #Concis #Efficace #PrêtÀRéviser

## 3 Visuelles

Les fiches détachables Dunod reprennent l'essentiel du cours comme vous auriez pu le faire. Les informations les plus importantes ont été sélectionnées et mises en avant dans les rubriques ou surlignées dans le texte.

Des schémas, tableaux et autres synthèses facilitent la mémorisation du cours.

#Synthétique #Visuel #Structuré

## 4 Ergonomiques

La navigation d'une fiche à l'autre est aisée : les nombreux renvois vous guident et vous permettent de progresser à votre rythme tout en liant les notions du programme. La lecture n'est donc pas nécessairement linéaire.

#Souple #Complémentaire

## 5 Fidèles au programme

100 % conformes au nouveau programme applicable depuis la rentrée 2019, les fiches couvrent toutes les notions incontournables. À la fin de chaque fiche, la rubrique « Le + de l'expert » vous offre de précieux conseils pour faire la différence lors de l'épreuve.

#Fiable #RéussiteAssurée



# Table des sigles et abréviations

ABB : <i>Activity-Based Budgeting</i>	ISO : International Organization for Standardization
ABC : <i>Activity-Based Costing</i>	LO : levier opérationnel
ABM : <i>Activity-Based Management</i>	MCV : marge sur coût variable
CA : chiffre d'affaires	MVCU : marge sur coût variable unitaire
CF : coût fixe	MOD : main-d'œuvre directe
CMA : coût marginal	MP : matière première
CRD : compte de résultat différentiel	MPM : méthode des potentiels Métra
CRM : <i>Customer Relationship Management</i> (GRC, en français)	MS : marge de sécurité
CV : coût variable	OEC : Ordre des experts-comptables
CVU : coût variable unitaire	PBB : <i>Process-Based Budgeting</i>
DAF : direction administrative et financière	QOQOC : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ?
DFCG : Association des directeurs financiers et de contrôle de gestion	R : résultat
DPO : direction par objectifs	R&D : recherche et développement
ERP : <i>Enterprise Resource Planning</i>	RH : ressources humaines
GRC : gestion de la relation client (CRM, en anglais)	RSE : responsabilité sociale de l'entreprise
GVT : Glissement, Vieillesse, Technicité	SA : stock actif
HM : heures-machine	SI : système d'information
HMOD : heures de main-d'œuvre directe	SM : stock moyen
IP : indice de prélèvement	SR : seuil de rentabilité/stock de réapprovisionnement
IR : imputation rationnelle	SS : stock de sécurité
IRCF : imputation rationnelle des charges fixes	TMCV : taux de marge sur coût variable
IS : indice de sécurité	TTC : toutes charges comprises
	UO : unité d'œuvre



# 1

# Le contrôle de gestion : fonctions et positionnement

Mots-clés

Audit interne • Contrôle de gestion opérationnel • Contrôle de gestion stratégique  
 • Contrôle interne • Performance globale

## 1 Le contexte général du contrôle de gestion

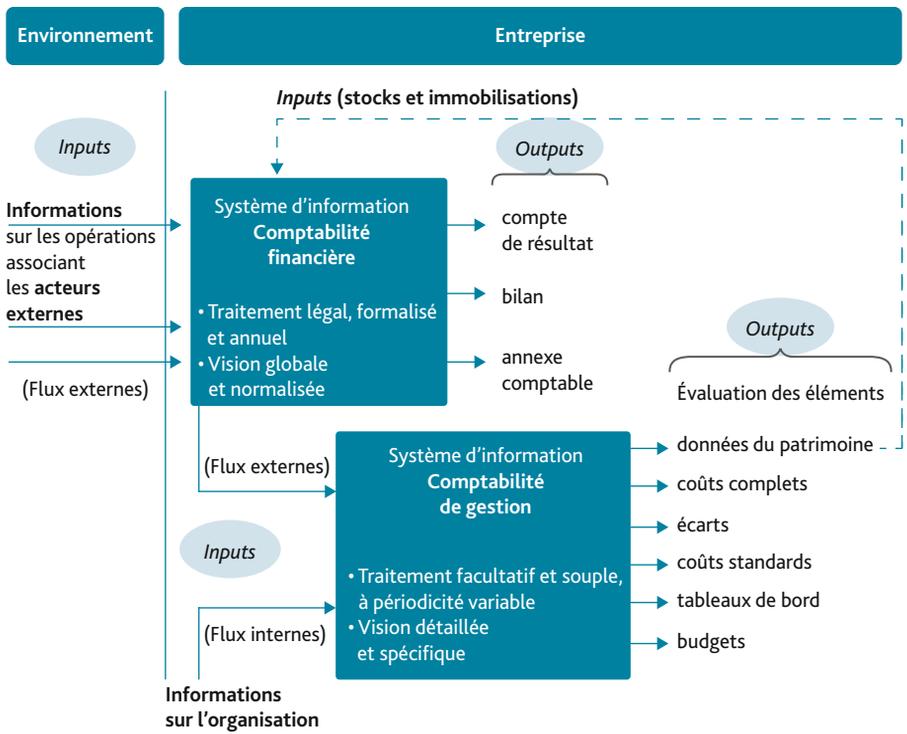
### A. De la production à l'ensemble des activités d'une organisation

Le contrôle de gestion se construit au début du xx<sup>e</sup> siècle pour déterminer les coûts de la production des entreprises (comptabilité industrielle), puis il s'étend à l'ensemble des fonctions, des activités et des niveaux organisationnels.

Le contrôle de gestion joue un rôle de « loupe » à l'égard du fonctionnement interne d'une organisation, à partir des informations de la comptabilité financière, afin de déterminer et de contrôler les coûts, puis d'autres variables de pilotage.

Le contrôle de gestion doit avant tout permettre de piloter la **performance globale** dans un environnement incertain et complexe.

### Articulation entre comptabilité financière et comptabilité de gestion



## B. Le contrôle de gestion et les autres contrôles

Il existe d'autres formes de contrôle dans les organisations : le contrôle interne et l'audit interne.

### Définitions

- L'Ordre des experts-comptables (OEC) définit le **contrôle interne** comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »
- Selon l'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes (IFACI), l'**audit interne** est une activité autonome d'expertise, au service du management, pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit fournit un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants.

## 2 Les fonctions du contrôle de gestion

Le périmètre du contrôle de gestion s'est progressivement étendu depuis l'apparition de cette fonction.

### Définitions

- Selon Robert Anthony (1965), le **contrôle de gestion** est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation.
- Actuellement, le **contrôle de gestion** est un processus comprenant des outils de calcul, d'analyse, des méthodes quantitatives et qualitatives, pour piloter des produits, des activités, des entités, pour améliorer le fonctionnement global d'une organisation.

Le contrôle de gestion aide :

- aux décisions tant stratégiques que tactiques ;
- à piloter l'ensemble des variables managériales ;
- à organiser et à améliorer le fonctionnement des activités ;
- à accompagner le changement ;
- à orienter les acteurs ;
- à maîtriser les risques.

On distingue le **contrôle de gestion stratégique** et le **contrôle de gestion opérationnel**.

### Champ du contrôle de gestion stratégique et du contrôle de gestion opérationnel

<b>Contrôle de gestion stratégique</b>	Calculer, évaluer et suivre les variables au service de la prise de décision et du pilotage stratégique, avec des outils et des méthodes.
<b>Contrôle de gestion opérationnel</b>	Calculer, évaluer et suivre les variables au service du pilotage, du contrôle des opérations et de l'amélioration du fonctionnement des activités, avec des outils et des méthodes.