

2022

FAST & CURIOUS

➡ *Apprendre vite et bien*

CONTRÔLE DE GESTION

en 48 pages



○ Calcul des coûts

○ Budgets et écarts

○ Prix de cessions
internes

○ Tableaux de bord

**SKETCHNOTES
OFFERTS
EN LIGNE**

Vuibert

**Kada Meghraoui
Fouzia Rullier**

2022

FAST & CURIOUS

➡ ***Apprendre vite et bien***

***CONTRÔLE
DE GESTION***
en 48 pages

Vuibert

**Kada Meghraoui
Fouzia Rullier**



Retrouvez en ligne des fiches
supplémentaires et des sketchnotes
de révision offerts :
www.vuibert.fr/site/410655

En cas de modifications intervenant après parution, les éléments actualisés seront disponibles en ligne sur le site Vuibert.

ISBN : 978-2-311-41065-5

ISSN : 2728-2112

Conception de la couverture et de la maquette intérieure : Séverine Tanguy
Illustration de couverture : Dominique Archambault

Retrouvez tous les titres de la collection « Fast & Curious » sur le site Internet des éditions Vuibert : www.vuibert.fr/collection/fast-curious



La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, 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 » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :
20, rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris.
Tél. : 01 44 07 47 70

© Vuibert – Janvier 2022 – 5 allée de la 2^e D. B. – 75015 Paris
Site Internet : <http://www.vuibert.fr>

SOMMAIRE

<i>Fiche 1</i>	<i>De la comptabilité de gestion au contrôle de gestion (et liste des principales abréviations utilisées)</i>	4
<i>Fiche 2</i>	<i>Méthodologie de calcul d'un coût complet</i>	6
<i>Fiche 3</i>	<i>Centres d'analyse (sections homogènes)</i>	8
<i>Fiche 4</i>	<i>Imputation rationnelle</i>	10
<i>Fiche 5</i>	<i>Coûts partiels</i>	12
<i>Fiche 6</i>	<i>Coût marginal</i>	15
<i>Fiche 7</i>	<i>Méthode ABC</i>	17
<i>Fiche 8</i>	<i>Prix psychologique</i>	20
<i>Fiche 9</i>	<i>Coût cible et analyse de la valeur</i>	22
<i>Fiche 10</i>	<i>PCI et centre de responsabilité</i>	25
<i>Fiche 11</i>	<i>Budget des ventes</i>	28
<i>Fiche 12</i>	<i>Budget de production : algorithme du simplexe</i>	31
<i>Fiche 13</i>	<i>Budget des approvisionnements</i>	34
<i>Fiche 14</i>	<i>Budget de trésorerie</i>	36
<i>Fiche 15</i>	<i>Budget des investissements</i>	38
<i>Fiche 16</i>	<i>Élaboration des documents de synthèse prévisionnels</i>	40
<i>Fiche 17</i>	<i>Contrôle budgétaire</i>	43
<i>Fiche 18</i>	<i>Tableau de bord</i>	47

Si la comptabilité de gestion est essentiellement orientée sur le calcul des coûts, le contrôle de gestion est un outil d'aide à la décision au service du dirigeant.

La comptabilité de gestion

Selon le Conseil national de la comptabilité (actuelle Autorité des normes comptables, ou ANC), « la **comptabilité de gestion** est un **mode de traitement des données qui doit fournir [...] des éléments destinés à faciliter la prise de décision**. L'un des objectifs de la comptabilité de gestion consiste en la détermination des bases d'évaluation de certains biens appartenant à l'entreprise. Parmi ces derniers, les stocks représentent une part importante et leur mode d'évaluation a des conséquences directes sur la mesure de la performance de l'entreprise et le jugement que portera le chef d'entreprise sur les responsables et sur les activités. »

- La comptabilité de gestion doit être **adaptée à l'activité** et à la structure fonctionnelle de l'entreprise.
- Il s'agit d'un réel **outil de pilotage stratégique et de gestion**, et non de simples formules arithmétiques à appliquer ou de tableaux de suivi.
- Ce sont les **services financiers** d'une entreprise (contrôleurs de gestion, comptables...) qui sont amenés à utiliser la comptabilité de gestion, de manière d'autant plus efficace qu'il existe entre eux une forte interdépendance. La maîtrise de la comptabilité générale est nécessaire pour mettre en application les différentes méthodes de calcul, mais c'est l'**analyse des données** qui permet d'en extraire une valeur ajoutée.

Les **objectifs de la comptabilité de gestion** sont les suivants :

- calculer des coûts ;
- évaluer les stocks ;
- expliquer les résultats financiers et non financiers ;
- établir des prévisions de charges et de produits ;
- analyser les écarts entre prévisions et réalisations.

À retenir

La comptabilité de gestion permet d'analyser la performance d'exploitation de l'entreprise, afin de calculer et d'expliquer des coûts, des marges et des résultats par produit, service ou activité.

Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est, quant à lui, **un processus d'aide à la décision qui permet aux dirigeants d'une entreprise de piloter l'activité à l'aide d'outils**. Les dirigeants souhaitent utiliser avec efficacité et efficience les ressources de l'entreprise tout en atteignant des objectifs préalablement fixés. Cela implique que chaque décision prise doit être mûrement **réfléchie en amont**, puis **contrôlée pendant** (en s'assurant que tout se déroule comme prévu et en corrigeant si besoin) et enfin **analysée après coup**, pour constater que l'objectif est atteint ou comprendre, si ce n'est pas le cas, ce qui n'a pas fonctionné.

Les **objectifs du contrôle de gestion** sont les suivants :

- analyser l'activité pour atteindre les objectifs fixés avec efficacité et efficience ;
- contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise en proposant des actions correctives ;
- créer et mettre à disposition des outils pour le pilotage de l'activité (tableaux de bord, *reporting*, études...).

L'atteinte de ces objectifs nécessite une très bonne connaissance de l'entreprise. Le contrôleur de gestion ne se limite pas à la production de données chiffrées ; il travaille en collaboration tant avec les opérationnels qu'avec l'équipe de direction. La pertinence de son analyse reflète son implication et sa compréhension de l'activité de l'entreprise.

Liste des principales abréviations utilisées

CA: Chiffre d'affaires

CAMA: Coût d'achat des matières premières achetées

CF: Charges fixes

C_m : Coût marginal

CM: Coût moyen

CPPV: Coût de production des produits vendus

CT: Coût total

CMUP: Coût moyen unitaire pondéré

CV: Coût variable

CV_u : Coût variable unitaire

HT: Hors taxes

IP: Indice de prélèvement

IR: Imputation rationnelle

IS: Indice de sécurité

MCV: Marge sur coût variable (MCV unitaire: marge sur coût unitaire)

MOD: Main-d'œuvre directe

MS: Marge de sécurité

MT: Montant total

PV: Prix de vente

PV_u : Prix variable unitaire

Q: Quantité

RE: Résultat d'exploitation

SR: Seuil de rentabilité

TMCV: Taux de marge sur coût variable

UO: Unité d'œuvre

La méthode de calcul du **coût complet** en centre d'analyse (» fiche 3) se nomme également méthode des «**sections homogènes**». Les sections sont composées de charges incorporables homogènes par rapport aux modalités d'imputation des coûts choisis.

Principes généraux

La répartition des charges indirectes (» fiche 3) est indispensable pour calculer l'ensemble des coûts avec cette méthode, afin d'aboutir au résultat analytique.

Mise en application de la technique

1 Étape 1: répartition des charges indirectes du tableau de centre d'analyse

Il faut répartir les charges indirectes et déterminer le coût de l'unité d'œuvre en fonction du type de centre.

L'unité d'œuvre est une **unité de mesure physique**: par exemple, des kilos de matières achetées pour le centre approvisionnement, des heures de main-d'œuvre pour l'atelier...

2 Étape 2: calcul du coût d'achat des matières achetées (CAMA)

Coût d'achat = prix d'achat des matières premières
+ charges indirectes d'approvisionnement

3 Étape 3: élaboration du compte de stock de matières premières

Il existe trois méthodes de valorisation des stocks:

- **Le coût moyen unitaire pondéré de fin de période (CMUP)**: il s'agit d'une moyenne des coûts unitaires des entrées de la période.
- **La méthode du premier entré, premier sorti (PEPS)**: le premier élément qui entre en stock à un certain prix ressort du stock en premier et à ce même prix.
- **La méthode du dernier entré, premier sorti (DEPS)**: le dernier élément qui entre en stock à un certain prix ressort du stock en premier et à ce même prix.

On doit procéder à l'**inventaire physique**, en **comparant le stock final réel et le stock final théorique** pour savoir si on est en présence d'un boni sur inventaire ou d'un mali.

À retenir

Stock final réel < stock final théorique = mali sur inventaire

Stock final réel > stock final théorique = boni sur inventaire

4 Étape 4: calcul du coût de production du produit

Le coût de production comprend les sorties de stocks de matières premières, l'ensemble des charges directes et indirectes, les encours, les déchets et les sous-produits.

- Un **encours** est un **produit non terminé au cours de la période**. Dans le cadre du calcul du coût de production, il faut y ajouter l'encours initial et enlever l'encours final.
- Un **déchet** éliminé augmentera le coût de production, tandis que s'il est vendable, il le diminuera.

5 Étape 5: élaboration du compte de stock de produits

On applique le même procédé que pour l'élaboration du compte de stock de matières premières (étape 3).

6 Étape 6: calcul du coût de revient du produit

Coût de revient = coût de production des produits vendus (sortie de stocks des produits) + coût hors production (charges d'administration et de distribution, directes et indirectes)

7 Étape 7: détermination du résultat analytique

Résultat analytique = chiffre d'affaires (CA) – coût de revient

Exemple

L'entreprise Ubu, qui fabrique des bagues en argent, a réalisé un CPPV (coût de production des produits vendus) de 122 240 €. Elle a vendu 3 200 bagues à 37 €.

Extrait du tableau de répartition des charges indirectes

	Distribution	Administration
Total	22 816	4 181,60
	Unités produites	CPPV
Total	24 800	418 160
	Distribution	Administration
Pour une unité	0,92	0,01

Calcul du résultat analytique

	Bagues en argent		
	Quantité	Coût	Montant
CPPV	3 200	38,20	122 240
Distribution	3 200	0,92	2 944
Administration	122 240	0,01	1 222,40
Coût de revient	3 200	39,502	126 406,40
CA	3 200	37	118 400
Résultat analytique	3 200	2,502	– 8 006,40

L'entreprise enregistre une perte de 8 006,40 €. En effet, le coût de revient d'une bague est de 39,502 € alors que le prix de vente n'est que de 37 €.

Un **centre d'analyse** correspond à la **division d'une unité comptable au sein de laquelle est regroupé l'ensemble des charges indirectes qui feront l'objet d'une imputation**.

Principes généraux

La méthode de calcul de coûts (somme de charges) en coûts complets se nomme méthode des centres d'analyse (ou sections homogènes). Les **coûts complets** incorporent **l'ensemble des charges directes et indirectes de l'entreprise** :

- **Les charges directes** : elles sont directement affectables à un objet de coût (ex. : main-d'œuvre). La répartition des charges directes est facilement réalisable.
- **Les charges indirectes** : elles ne sont pas directement imputables à un objet de coût (ex. : facture d'électricité). Il faut donc s'interroger sur la meilleure façon de les répartir.

Mise en application de la technique

La répartition des centres d'analyse est effectuée à l'aide d'un tableau qui utilise des **clés de répartition** (en pourcentage). Il comprend au moins un **centre auxiliaire** et plusieurs **centres principaux** :

- **Les centres auxiliaires** (ou de structure) fournissent **des prestations à d'autres centres** auxiliaires ou principaux. Lorsque deux centres auxiliaires se fournissent mutuellement des prestations, il y a lieu de procéder à la résolution d'un système d'équation à deux inconnues afin de déterminer la valeur de chaque centre auxiliaire à répartir dans les autres centres.
- **Les centres principaux** sont des centres opérationnels au sein de l'entreprise (ex. : approvisionnement, atelier, administration).

Le montant des charges à répartir est donné à la ligne du tableau de répartition des centres d'analyse (voir exemple ci-dessous) qui se nomme **«répartition primaire»**. L'objectif est de «vider» le montant des centres auxiliaires en effectuant la **répartition dite «secondaire»** à l'aide des **clés de répartition**. **Elles permettent de définir les modalités d'imputation d'un coût d'un centre d'analyse, exprimées le plus souvent sous la forme d'un pourcentage**. Afin de finaliser le tableau, il faut utiliser les unités d'œuvre affectées à chaque centre principal. Pour cela, il convient de calculer le **coût de l'unité d'œuvre** pour chaque centre principal :

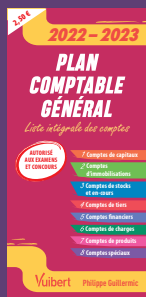
Coût de l'unité d'œuvre = charges indirectes après répartition secondaire / nombre d'unités d'œuvre

L'essentiel du contrôle de gestion en 48 pages

- Élaborer les budgets
- Identifier les spécificités de l'imputation rationnelle
- Comprendre les coûts variables
- Calculer le seuil de rentabilité
- Analyser les écarts
- Estimer les coûts avec la méthode ABC
- Maîtriser les coûts cibles
- Déterminer le prix psychologique

FAST & CURIOUS

➡ *Des ouvrages malins
pour apprendre vite et bien*



ISBN : 978-2-311-41065-5

4.90 €



9 782311 410655

Vuibert