

# CONTROLE GESTION

2021- 2022

# Le rôle du contrôleur de gestion

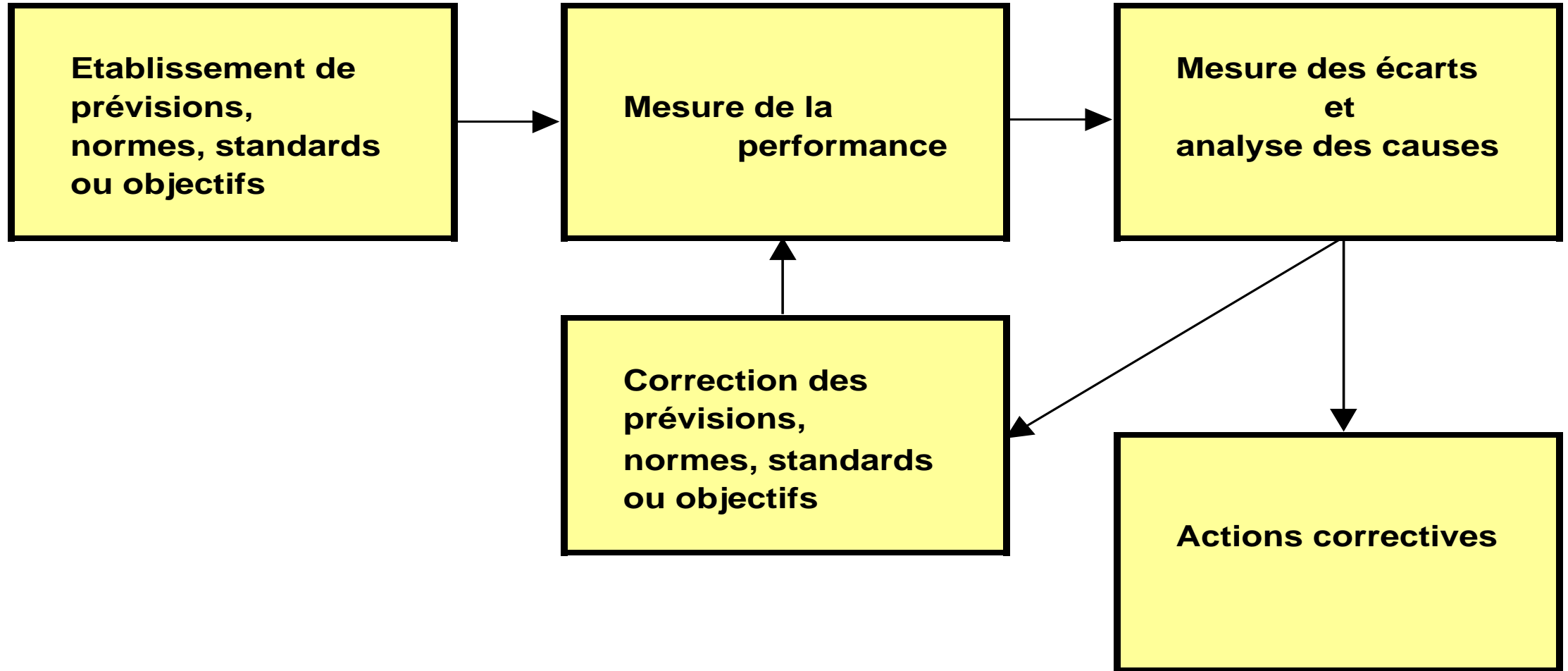
Le rôle du contrôleur de gestion est de "faire parler les chiffres" et d'apporter les solutions visant à l'optimisation des résultats de l'entreprise.

Notons que faire parler les chiffres est un exercice délicat.

*« les chiffres sont des innocents qui avouent n'importe quoi sous la torture »* avait coutume de dire Alfred Sauvy (1898-1990), ancien élève de l'École polytechnique, économiste, sociologue et démographe).

# Le processus du contrôle de gestion

1. Élaboration de prévisions ou établissement de normes de gestion, ou fixation d 'objectifs.
2. Rapprochement régulier des normes et des réalisations,
3. Identification et analyse des causes d'écart,
4. Proposition d 'actions correctives,
5. Correction, *si nécessaire*, de la norme ou de la prévision.



# Les principaux outils du contrôle de gestion

- La comptabilité de gestion
- Le contrôle budgétaire
- Les tableaux de bord

# I/ Rôles et objectifs de la comptabilité analytique

# Les objectifs de la comptabilité analytique

- Alors que la comptabilité générale est destinée aux partenaires externes de l'entreprise (banquiers, investisseurs, boursiers, fournisseurs, etc.), la comptabilité de gestion sert à éclaircir les décisions des gestionnaires internes.
- Bien qu'elle se serve majoritairement des informations contenues dans les comptes de charges et de produits de la classe 6, elle constitue un système d'information spécifique dont la mission principale est de **calculer des coûts**.

- La comptabilité analytique (CA) est un instrument qui sert à éclaircir les décisions des gestionnaires. Elle emprunte les données de la comptabilité générale (CG) mais les retrace avant de les utiliser.
- Alors que la CG recense les charges par nature (classées selon la nomenclature des partenaires extérieurs de la firme: fournisseurs, banque, fisc...), la CA reclasse les charges par destination.



La finalité n'est pas de savoir à quel tiers a été payée telle facture mais de déterminer quelle part de cette charge peut être attribuée:

- À tel produit ou à telle activité
- A tel sous-ensemble de l'entreprise (usine, atelier, machine, poste de travail...)
- A tel responsable

# Quatre objectifs peuvent être retenus :

1. Evaluer les coûts de revient des produits ou services vendus par l'entreprise et déterminer les résultats réalisés par produit ou service.
2. Connaître les coûts et les rentabilités des différents services ou les différentes fonctions et activités de l'entreprise. ( La CA a pour objet de calculer les coûts de fonctionnement de chaque espace et d'évaluer la rentabilité inhérente à chacune des activités.

3. Déterminer la valeur des stocks grâce à la tenue de comptes d'inventaire permanent (IP). La CA doit être en mesure de fournir à tout moment le montant en quantité et en valeur des matières premières et produits finis stockés.
  
4. Apprécier le degré de réalisation des objectifs et évaluer la performance des activités de l'entreprise.
  - La CA peut être prévisionnelle et historique
  - L'analyse de l'écart entre les coûts réels et les coûts prévisionnels permet d'identifier les sources de dysfonctionnement et d'engager des actions correctrices.
  - Tous les écarts sont calculés mais seuls les écarts significatifs sont analysés, c'est le principe de gestion par exception

la CA a quatre principaux usages:

- Déterminer les prix de vente
- Aider à la prise de décisions
- Fournir les éléments de contrôle
- Évaluer les biens et les services

## II/ Le modèle de détermination des coûts complets

# Les charges directes et les charges indirectes

La mise en oeuvre du coût complet d'un produit ou d'un service exige de distinguer les charges directes des charges indirectes dans la mesure où elles ne subissent pas le même traitement.

# Charges directes et charges indirectes: définition

- Une charge est dite directe si elle peut être directement affectée au coût (d'achat, de production, de distribution), sans calcul intermédiaire.
- Une charge est dite indirecte dans le cas contraire. Autrement dit, lorsque son incorporation à un coût nécessite au moins un calcul intermédiaire avant d'être d'être imputée au coût recherché.

# Exemple:

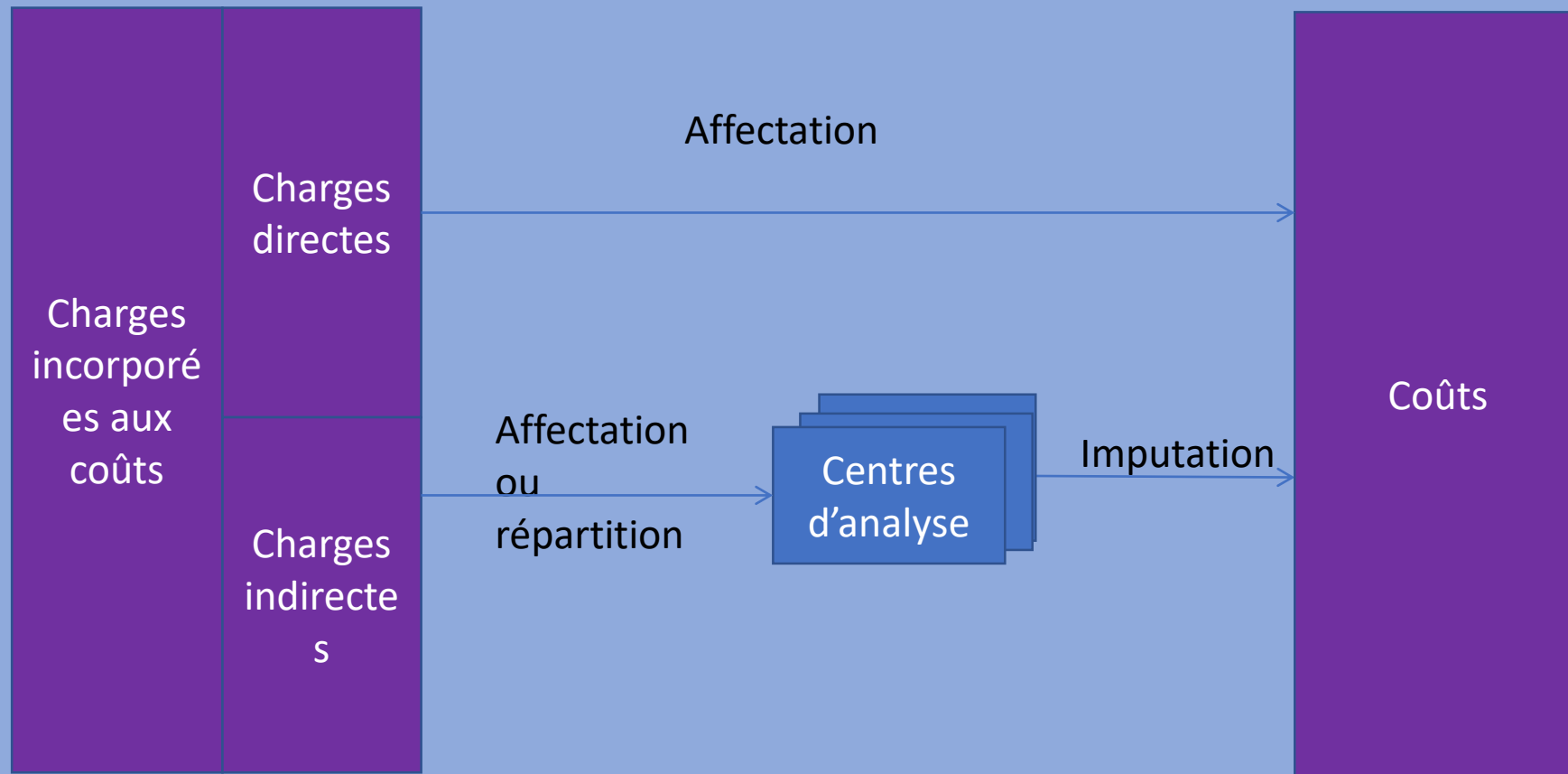
Les achats de MP entrant dans la composition d'un produit sont des charges directes alors que les charges d'entretien de l'atelier où sont fabriqués plusieurs produits sont dites indirectes.



## B- Charges directes et charges indirectes: traitement

- L'affectation des charges directes est comme son nom l'indique: directe. Cette affectation est possible grâce à un moyen de mesure disponible (compteur, chronomètre, pointage,...).
- En revanche, pour pouvoir incorporer les charges indirectes aux coûts un traitement en plusieurs étapes est nécessaire.

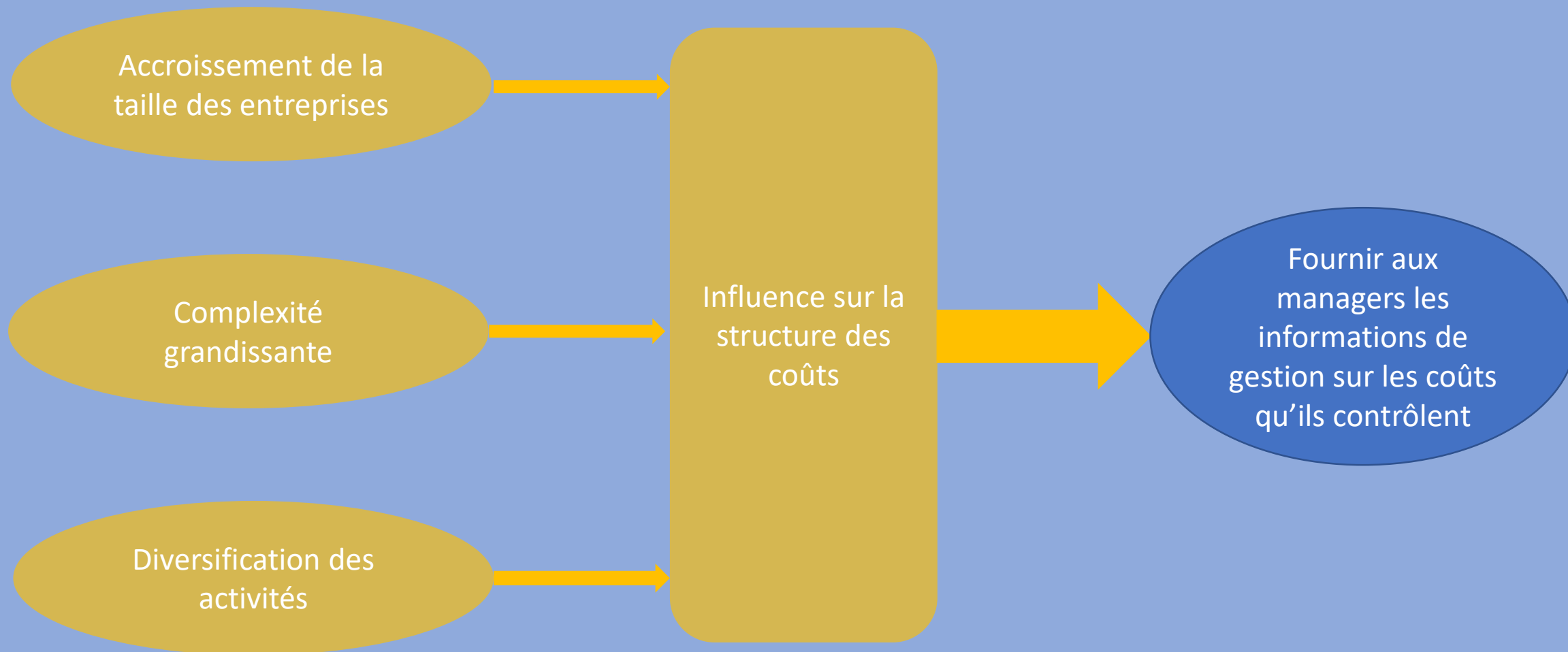
# schéma synthétique du traitement des deux types de charges:



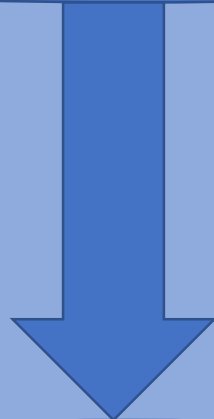
# III/ LES COÛTS PARTIELS

# CONSTAT

- Méthode des coûts complets est imparfaite
- Nécessité de déterminer une politique pertinente de prix



Coût de revient centrée sur la fonction de production:  
 $\text{Prix de vente} = \text{Coût complet} + \text{Marge}$



Approche orientée vers le marché  
Coût de revient fournit une information permettant la  
mise en place d'une politique de prix différenciée

# TYPLOGIE DES CHARGES

Les charges	Variables	Fixes
<b>Directes</b>	Proportionnelles à l'activité et pouvant être directement affectées à un objet de coût	Indépendantes de l'activité et pouvant être rattachées à un objet de coût.
	Exemple : les consommations de matière, sous-traitance, MOD variable (HS, Intérim) etc	Exemple : les amortissements de matériels dédiés à une seule production, les rémunérations des personnels relevant d'une seule production, etc.
<b>Indirectes</b>	Proportionnelles à l'activité mais ne pouvant être directement affectées à un objet de coût.	Indépendantes de l'activité et ne pouvant être rattachées à un objet de coût.
	Exemple : énergie, entretien, fournitures, et consommables, etc.	Exemple : les frais administratifs, salaires, d'encadrement, amortissements des locaux, impôts indirects, etc.

# LOGIQUE DES COÛTS

CHARGES	VARIABLES	DIRECTES		COUT VARIABLES	COUTS SPECIFIQUES	COUTS COMPLETS
		INDIRECTES				
	FIXES	DIRECTES				
		INDIRECTES				



# EXEMPLE: COÛTS COMPLETS

		<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	220100	1062500	634200	1916800
-	<b>COUTS COMPLETS</b>	259040	684450	654330	1597820
=	<b>RESULTAT</b>	-38940	378050	-20130	318980

# DIRECT COSTING

Méthode des coûts variables

# Principes

- Coût de revient direct des produits
- Distinction charges variables / charges fixes
- Seules les charges variables par rapport au volume de production sont prises en compte
- Les charges fixes sont exclues

	P1		P2		P3		TOTAL	
	€	%	€	%	€	%	€	%
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	220100	100%	1062500	100%	634200	100%	1916800	
<b>CHARGES VARIABLES</b>	229040		528050		404330		1161420	
<b>MARGE SUR COUTS VARIABLES</b>	-8940	-4,06%	534450	50,30%	229870	36,25%	755380	39,41%
<b>COUTS FIXES</b>							436400	
<b>RESULTAT</b>							318980	16,64%

# DIRECT COSTING EVOLUE

Méthode des coûts spécifiques

# Principes

- Prolongement de la méthode des coûts variables
- Charges directes fixes imputées sur chaque produit
- Marge sur coûts spécifiques permettant de couvrir les charges fixes indirectes (communes)
- Eviter des décisions erronées

	<b>CHARGES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>FIXES</b>
	<b>DIRECTES</b>	350000	300000	50000
	<b>INDIRECTES</b>	304330	104330	200000
	<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	700000		
-	<b>CHARGES VARIABLES</b>	404330		
=	<b>MARGE SUR COUTS VARIABLES</b>	<b>295670</b>		
-	<b>COUTS FIXES SPECIFIQUES</b>	50000		
=	<b>MARGE SUR COUTS SPECIFIQUES</b>	<b>245670</b>		
-	<b>COUTS FIXES COMMUNS</b>	200000		
=	<b>RESULTAT</b>	45670		

# QUELLE METHODE CHOISIR ?

- Coûts partiels: Supprimer ou maintenir ou développer un produit



Structure des  
charges

- Majoritairement variables: Direct costing
- Majoritairement directes : Direct costing évolué



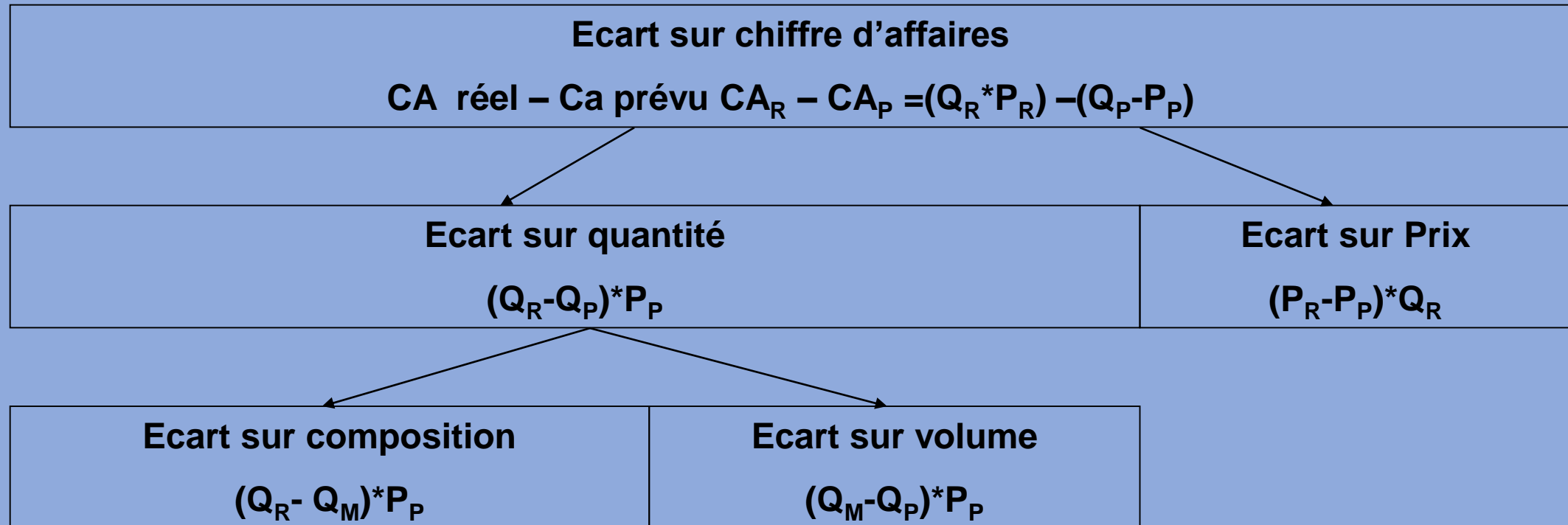
# IV/Ecart de CA et de marges

- L'écart de chiffre d'affaires est la différence entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires prévu
- L'écart de marge est la différence entre la marge sur coût préétabli de la production réelle et la marge sur coût préétabli de la production prévue

# Les causes

- La variation du prix de vente mesurée par l'écart prix
- La variation du volume des ventes: écart sur volume des ventes
- La modification de la composition des ventes: les proportions de produits vendus varient: écart sur composition des ventes ou écart sur mix

# SCHEMA D'ENSEMBLE



# SCHEMA D'ENSEMBLE

