

mini Manuel

de

contrôle de gestion

Cours + QCM/QROC

Bernard Augé

Maître de conférences à l'université Montpellier 1

Gérald Naro

Professeur en sciences de gestion
à l'université Montpellier 1

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^{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, Paris, 2011

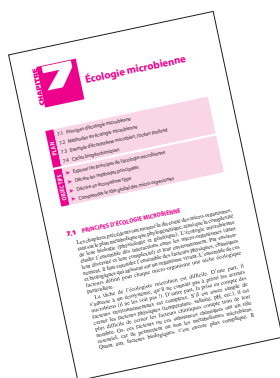
ISBN 978-2-10-057160-4

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.

Comment utiliser ce Mini-Manuel

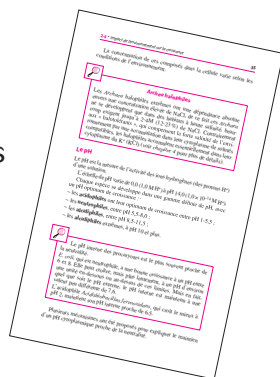
La page d'entrée de chapitre



Elle donne le plan du cours, ainsi qu'un rappel des objectifs pédagogiques du chapitre

Le cours

Le cours, concis et structuré, expose les notions importantes du programme



Les rubriques



Une erreur à éviter



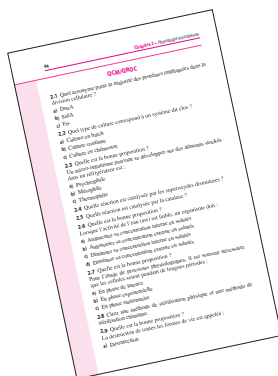
Un peu de méthode



Un exemple pour comprendre



Les points clés à retenir



Les exercices, QCM ou QROC

Ils sont proposés en fin de chapitre, avec leur solutions, pour se tester tout au long de l'année.

Table des matières

Partie 1

Objectifs, missions et organisation du contrôle de gestion

1	Les objectifs, missions et dispositifs de contrôle de gestion	3
1.1	Éléments de définition du contrôle de gestion	3
1.2	Les objectifs et missions du contrôle de gestion	8
1.3	Les processus et dispositifs de contrôle de gestion	14
2	L'organisation du contrôle de gestion en centres de responsabilité	19
	Introduction	19
2.1	La notion de centre de responsabilité	19
2.2	Les différents types de centres de responsabilité	20
2.3	La problématique des cessions entre centres de responsabilité	24
3	Le positionnement et les relations du contrôle de gestion au sein de l'organisation	29
	Introduction	29
3.1	Le contrôle de gestion, la fonction contrôle de gestion, le contrôleur de gestion	29
3.2	Le positionnement du contrôle de gestion dans l'organigramme	30
3.3	Les relations du contrôle de gestion avec les autres fonctions	31

Exercice	33
Solution	36

Partie 2

Le système budgétaire

4	Du plan aux budgets	41
	Introduction	41
	4.1 Plan stratégique et plans opérationnels	42
	4.2 La notion de budget et de cycle budgétaire	45
	4.3 L'interdépendance budgétaire	49
	Exercices	53
	Solutions	56
5	Les budgets déterminants	69
	Introduction	69
	5.1 Budgets de ventes et budgets des frais commerciaux	69
	5.2 Budget des approvisionnements	73
	5.3 Budget de production	80
	Exercices	91
	Solutions	93
6	Les budgets résultants et la synthèse budgétaire	111
	Introduction	111
	6.1 Budget d'investissement	111
	6.2 Budget de trésorerie	121
	6.3 Budgets fonctionnels et de direction générale	124
	6.4 Synthèse budgétaire établie par le contrôleur de gestion	126
	Exercices	127
	Solutions	130

Partie 3

Le contrôle budgétaire, le pilotage et le reporting

7	Le contrôle budgétaire des centres de coûts : les écarts sur coûts de production	141
7.1	Principes généraux du contrôle budgétaire par écarts	141
7.2	Le contrôle budgétaire des centres de coûts : les écarts sur coûts de production	143
	Exercice	166
	Solution	166
8	Le contrôle budgétaire des centres de revenus et de profit : les écarts sur CA, de marge sur CA et de résultat	171
	Introduction :	171
8.1	Les écarts sur CA	172
8.2	Les écarts de marge sur chiffre d'affaires	180
	Conclusion : apports et limites du contrôle budgétaire par écarts	186
	Exercices	188
	Solutions	190
9	Le pilotage et la reddition des comptes : tableaux de bord et reporting	197
9.1	Principes généraux du pilotage par les tableaux de bord	197
9.2	Méthodologies de construction des tableaux de bord	201
9.3	Du pilotage au reporting	208
	Exercices	211
	Solutions	214

Conclusion générale : enjeux et perspectives du contrôle de gestion	219
1. Les enjeux actuels du contrôle de gestion	219
2. En perspective : vers une approche renouvelée du contrôle de gestion	223
Bibliographie	229

Objectifs, missions et organisation du contrôle de gestion

Chapitre 1	Les objectifs, missions et dispositifs de contrôle de gestion 3
Chapitre 2	L'organisation du contrôle de gestion en centres de responsabilité 19
Chapitre 3	Le positionnement et les relations du contrôle de gestion au sein de l'organisation 29

Le contrôle de gestion répond à plusieurs objectifs stratégiques et organisationnels. En tant que fonction de l'entreprise, généralement incarnée par son directeur, le Contrôleur de gestion, il remplit plusieurs missions au service de la direction générale comme des cadres fonctionnels et opérationnels. Dans le cadre de ces missions, il s'appuie sur plusieurs dispositifs, instruments et systèmes de gestion, tels que par exemple, la comptabilité analytique, les budgets ou les tableaux de bord. Au sein de l'organisation, la fonction de contrôle de gestion occupe un positionnement particulier. Un tel positionnement, variable selon les entreprises, se caractérise par des relations plus ou moins étroites avec les autres fonctions de l'entreprise.

Les objectifs, missions et dispositifs de contrôle de gestion

OBJECTIFS

- Définir le contrôle de gestion et les concepts qu'il mobilise.
- Comprendre les finalités et missions du contrôle de gestion.
- Décrire les principaux processus et dispositifs de contrôle de gestion.

PLAN

- 1.1 Éléments de définition du contrôle de gestion
- 1.2 Les objectifs et missions du contrôle de gestion
- 1.3 Les processus et dispositifs de contrôle de gestion

1.1 ÉLÉMENTS DE DÉFINITION DU CONTRÔLE DE GESTION

Vouloir définir le contrôle de gestion n'est pas chose aisée. Les définitions varient selon les auteurs et les périodes au rythme de l'avancée des savoirs, des techniques et des pratiques propres à ce qui relève tout à la fois d'une fonction managériale – *la fonction « Contrôle de Gestion »* –, d'un ensemble de techniques quantitatives de gestion favorisant l'aide à la décision et le contrôle des ressources ou encore, d'un champ disciplinaire qui s'enseigne à l'université ou dans les écoles de management et constitue un objet de recherche. Car le contrôle de gestion est un domaine en constante évolution. Depuis ses premières apparitions sous une forme structurée et formalisée, au début du ^{xx}e siècle dans de grandes sociétés américaines organisées en divisions, ses concepts et ses outils n'ont cessé de faire l'objet de redéfinitions et d'améliorations permanentes, quand il ne s'agissait pas, plus radicalement, de profondes remises en cause et de déconstructions en vue de reconcevoir un contrôle de gestion plus en phase avec les grandes mutations technologiques, organisationnelles et stratégiques du moment.

Afin de mieux appréhender cet objet complexe et changeant, il convient d'abord de préciser différentes acceptions du verbe « contrôler » utiles à sa compréhension, pour ensuite retenir quelques définitions suffisamment génériques et éprouvées pour apporter à notre compréhension quelques invariants fondamentaux.