

DCG 11

Contrôle de gestion

DCG 11

Contrôle de gestion

MANUEL

RÉFORME
2026-2027



Zouhair Djerbi

Docteur en sciences de gestion
Professeur agrégé en DCG et DSCG

Xavier Durand

Docteur en sciences de gestion
Professeur en contrôle de gestion et finance d'entreprise
Directeur du campus de l'Essca à Angers

DUNOD

Maquette de couverture et maquette intérieure :
Yves Tremblay
Mise en pages : Nord Compo

© Dunod, 2026
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-090222-4

SOMMAIRE

Introduction	VII
Programme	XI
Tableau de correspondance	XVII

Partie 1 Contrôle de gestion et modélisation d'une organisation

Chapitre 1 La place, les missions et les nouveaux enjeux du contrôle de gestion	3
Chapitre 2 La modélisation mathématique au service de l'aide à la décision	28
Chapitre 3 Les coûts complets selon la méthode des centres d'analyse	48
Chapitre 4 Les coûts complets selon la méthode ABC	78
Chapitre 5 Les coûts partiels et les marges	97
Chapitre 6 L'analyse des risques d'exploitation et les simulations	114
PARTIE 1 : CAS DE SYNTHÈSE	131

Partie 2 La gestion budgétaire de l'organisation

Chapitre 7 La mise en œuvre du processus de planification	139
Chapitre 8 Les outils d'aide à la gestion commerciale : la prévision	156
Chapitre 9 Les techniques de gestion de production	175
Chapitre 10 Les outils de préparation du budget des approvisionnements	193
Chapitre 11 La préparation du budget de la masse salariale	210
Chapitre 12 Le budget de trésorerie et la synthèse budgétaire	227
PARTIE 2 : CAS DE SYNTHÈSE	251

Partie 3 Le pilotage de la performance

Chapitre 13 Le contrôle budgétaire : calcul et analyse des écarts	259
Chapitre 14 Le pilotage de la qualité et les causes de non-performance	281
Chapitre 15 Le pilotage de l'activité : conception et mise en œuvre de tableaux de bord	301
Chapitre 16 Le coût cible et l'analyse de la valeur	322
PARTIE 3 : CAS DE SYNTHÈSE	339

Conclusion	345
Sujet type d'examen	347
Corrigé du sujet type d'examen	354
Quiz : corrigés	365
Index	367
Bibliographie	369

Le contrôle de gestion est bien plus qu'une simple accumulation de techniques de calcul. C'est le pivot central de la performance organisationnelle. Le présent ouvrage, **UE 11 – Contrôle de gestion du DCG**, a été conçu pour offrir une préparation complète et rigoureuse à cette épreuve exigeante du diplôme. Rédigé par une équipe d'enseignants en DCG et DSCG, membres des commissions d'examens et titulaires de Doctorat, ce manuel met à votre disposition une expertise terrain indispensable pour réussir votre examen.

Une approche par les compétences

En cohérence avec les orientations du Bulletin Officiel (BO) du 25 août 2025, cet ouvrage place la notion de **compétence** au cœur de l'apprentissage. Aujourd'hui, l'épreuve de contrôle de gestion ne se limite pas à la restitution de savoirs théoriques. Elle évalue votre capacité à mobiliser ces connaissances pour résoudre des problèmes professionnels complexes.

Développer une *compétence*, selon cette approche, signifie être capable de diagnostiquer une situation, de sélectionner l'outil de gestion adéquat, de traiter les données avec rigueur et surtout, de formuler des préconisations pertinentes. Ce manuel est structuré pour vous accompagner dans cette transition : chaque chapitre est une étape vers l'autonomie, faisant de vous non pas un simple exécutant de calculs, mais un futur professionnel capable d'analyser la performance globale d'une organisation.

L'intégration transversale des enjeux de durabilité et de la RSE

La performance d'une organisation ne se mesure plus aujourd'hui par le seul prisme de la rentabilité financière. Le contrôle de gestion moderne a muté vers une **performance globale**, où les enjeux de durabilité et de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) occupent une place centrale. Conscient de cette évolution majeure, cet ouvrage ne traite pas de la *durabilité* comme un sujet isolé, mais l'intègre de manière transversale dans les trois parties du programme.

- Dans la **partie 1** dédiée au contrôle de gestion et modélisation d'une organisation, vous apprendrez à intégrer des variables environnementales et sociales dans les calculs de coûts. Qu'il s'agisse de mesurer le coût de la gestion des déchets ou l'impact financier de nouvelles normes environnementales, la méthode ABC (Activity-Based Costing) devient un outil puissant pour valoriser les externalités négatives et optimiser les ressources.
- Dans la **partie 2** consacrée à la gestion budgétaire de l'organisation, la durabilité impose de nouvelles contraintes dans la planification. L'élaboration de budgets nécessite d'intégrer les investissements nécessaires à la transition écologique qui doivent être arbitrés et suivis avec la même rigueur que les dépenses opérationnelles classiques.
- Et c'est dans la **partie 3** ou le pilotage de la performance que la RSE prend tout son sens opérationnel. Le pilotage de la performance s'enrichit d'indicateurs non financiers (indicateurs de performance environnementaux, sociaux et sociétaux) intégrés aux tableaux de bord. Vous découvrirez comment concevoir des outils de pilotage qui permettent de traduire la stratégie RSE de l'entreprise en actions concrètes et mesurables.

Au-delà de la technique, cet ouvrage vous prépare à l'exercice d'analyse et de rédaction professionnelle attendu à l'examen. Il ne s'agit plus seulement de calculer mais de **comprendre et justifier** comment une organisation peut concilier rentabilité économique et responsabilité durable. Cette démarche vous permet d'adopter l'attitude positive et critique indispensable à tout futur contrôleur de gestion, capable d'accompagner les mutations structurelles des entreprises vers des modèles plus résilients.

Ce manuel est construit sur une architecture pédagogique en trois piliers. Pour faciliter votre progression, le programme est structuré en effet autour de trois axes fondamentaux qui couvrent l'intégralité du référentiel.

- **Partie 1 – Contrôle de gestion et modélisation d'une organisation**

L'objectif est d'acquérir les outils mathématiques nécessaires à la modélisation des coûts, à l'évaluation des coûts et à la maîtrise des concepts fondamentaux (Chapitres 1 à 6).

- **Partie 2 – La gestion budgétaire de l'organisation**

Cette section permet de maîtriser l'intégralité du processus budgétaire, de l'analyse des prévisions de ventes à la gestion de la production, des approvisionnements et de la masse salariale (Chapitres 7 à 12).

- **Partie 3 – Le pilotage de la performance**

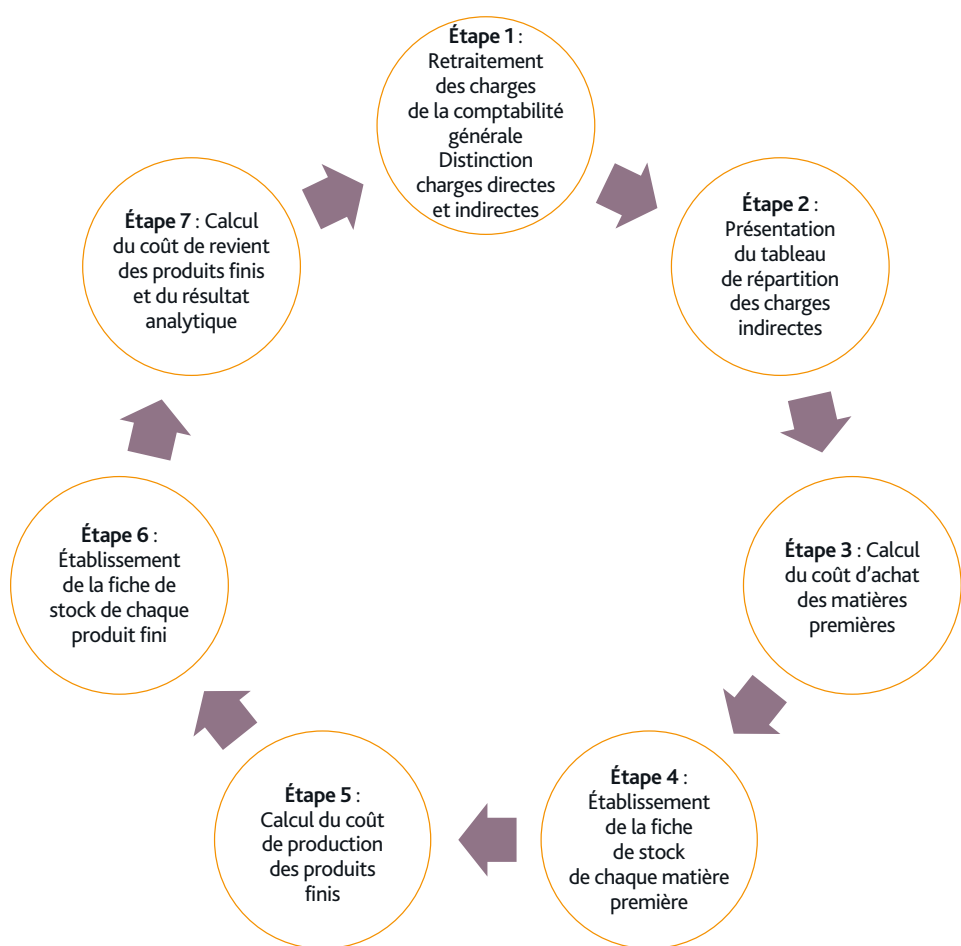
Cette dernière partie se concentre sur les outils d'amélioration et de pilotage, incluant le contrôle budgétaire, la gestion de la qualité, les coûts cibles et la conception de tableaux de bord (Chapitres 13 à 16).

Notre parti pris pédagogique repose sur la méthodologie et la pratique. Car l'apprentissage du contrôle de gestion nécessite une démarche structurée que nous avons intégrée à chaque page de cet ouvrage.

Aussi notre approche valorise-t-elle l'apprentissage progressif, l'entraînement par l'exercice, l'importance de l'écrit, une vision moderne et actuelle du contrôle de gestion et des outils opérationnels.

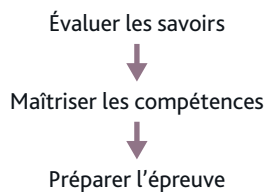
1. L'apprentissage progressif – Chaque compétence à mettre en œuvre est soutenue par des outils méthodologiques dédiés, permettant de s'approprier les techniques de contrôle de gestion pas à pas.

Par exemple, pour le calcul du coût complet, dans le Chapitre 3, le schéma suivant fournit un jalonnement méthodologique rigoureux.



2. L'entraînement par l'exercice – De nombreux cas pratiques et exercices progressifs sont conçus pour ancrer les savoirs et développer vos réflexes professionnels.

Ainsi, les exercices sont segmentés selon trois niveaux :



Cette segmentation doit permettre une appropriation progressive des outils et méthodes.

3. L'importance de l'écrit – Une place significative est accordée à l'analyse et à la rédaction d'écrits professionnels, afin de vous préparer aux attentes des correcteurs.

4. Une vision moderne – Le manuel intègre une dimension forte sur les enjeux de durabilité et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est bien replacée au cœur des préoccupations actuelles des organisations.

5. Des outils opérationnels – Des fiches pratiques vous accompagnent pour une maîtrise optimale de la calculatrice facilitant ainsi la fluidité de votre travail lors de l'examen.

En adoptant une attitude positive et rigoureuse, cet ouvrage vous offre les clés pour transformer la complexité du contrôle de gestion en une discipline maîtrisée et valorisante pour votre future carrière.

PROGRAMME

DCG - UE 11 CONTRÔLE DE GESTION

Volume horaire : 200 heures

Objectifs

Le programme de l'UE 11 a été bâti pour répondre à quatre objectifs principaux :

- Positionner le contrôle de gestion parmi les autres démarches comptables, financières et extra financières pour aider au pilotage global des organisations, tant pour les prises de décisions, le suivi des actions que le contrôle des résultats ;
- Présenter la diversité des outils et méthodes du contrôle de gestion pour piloter les variables quantitatives et qualitatives de la performance globale afin d'aider aux prises de décisions ;
- Repérer les avantages et les limites de toutes les méthodes du contrôle de gestion en insistant sur l'importance des acteurs pour choisir, utiliser, interpréter les outils, proposer des améliorations et aider aux prises de décisions à tous les niveaux d'une organisation ;
- Intégrer les évolutions du contrôle de gestion, avec le numérique, le domaine des services et de l'immatériel.

L'ensemble de ces objectifs devra permettre d'analyser tous les outils dans leur contexte, afin de développer un esprit critique de synthèse.

Structure du programme

La logique de présentation des compétences professionnelles et des savoirs associés repose sur les trois dimensions de la boîte à outils du contrôle de gestion : les coûts, les budgets et les indicateurs. Après avoir présenté le périmètre, les rôles, l'évolution du contrôle de gestion pour les prises de décision et le pilotage des organisations (partie 1), il s'agit de repérer tous les outils, méthodes et démarches, leurs intérêts et limites pour les utiliser, les interpréter, les améliorer le cas échéant (parties 2, 3 et 4). Les savoirs et compétences liés à la première partie sont donc mobilisables dans les parties suivantes.

Cela amène alors à la structuration suivante du programme :

1. Le positionnement du contrôle de gestion (30 H)
2. Les coûts du contrôle de gestion pour aider aux décisions (60 H)
3. Les budgets du contrôle de gestion pour piloter l'organisation (50 H)
4. Les outils du contrôle de gestion pour améliorer les performances de l'organisation (60 H)

Dans chaque partie apparaissent des compétences de calcul et des compétences d'analyse, avec l'intégration des utilités, limites et risques de chaque méthode. La capacité à analyser sera complétée à chaque fois par une compétence associée à la rédaction d'un écrit pour argumenter sur une situation et conseiller un décideur.

La répartition horaire entre les parties et sous-parties est donnée à titre indicatif.

Prérequis et prolongements

Les savoirs et compétences des UE comptables (UE 9 et UE 10) et de finance (UE 6) du DCG sont à mettre en œuvre avec le contrôle de gestion. Une transversalité de notions existe avec celles de l'UE 7 de management du DCG.

La dimension stratégique du contrôle de gestion sera davantage développée dans l'UE 3 du DSCG.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Partie 1 – Identifier et caractériser la place du contrôle de gestion comme aide au pilotage de la performance des organisations (30 heures)		
1.1 Identifier les besoins en information et repérer le positionnement du contrôle de gestion (15 heures)		
Identifier les besoins en matière d'information et décrire les systèmes de <i>reporting</i> et de contrôle susceptibles de répondre à ces besoins. Identifier le rôle et la place du contrôle de gestion en fonction des caractéristiques de l'organisation et du type d'activités. Repérer les missions du contrôleur de gestion, leurs évolutions et l'intégration des outils numériques dans les métiers. Délimiter le périmètre du contrôle de gestion selon la structure organisationnelle (centres de responsabilités, chaîne de valeur). Distinguer et caractériser les différents centres de responsabilités. Rédiger un écrit pour analyser le rôle et la place du contrôle de gestion en fonction de l'organisation.	Les besoins en information pour les organisations dans l'environnement actuel Les sources d'information de la comptabilité de gestion Le contrôle de gestion par rapport aux autres formes de contrôle Définition de contrôle de gestion, contrôle stratégique, contrôle opérationnel Le contrôle de gestion selon les types d'organisation : privées, publiques, associatives, clients des cabinets d'expertise comptable. Le contrôle de gestion selon le type d'activités : activité productive, commerciale ou de service Évolution du contrôle de gestion en fonction de l'environnement et des caractéristiques de l'entité Les outils numériques au service du contrôle de gestion Les qualités attendues du contrôleur de gestion et ses relations avec les autres métiers de l'organisation Définition de centres de responsabilités, de la chaîne de valeur et des structures organisationnelles	– Les outils numériques sont présentés de manière générale sans que des logiciels du marché ne soient utilisés. – Tous les niveaux du contrôle de gestion sont présentés ; le niveau stratégique est approfondi en DSCG.
1.2 Analyser le contrôle de gestion comme aide au pilotage de la performance (15 heures)		
Distinguer les notions de valeur, utilité, performance, performance globale, durabilité. Délimiter les notions de pilotage et de tableaux de bord. Délimiter les rôles du contrôle de gestion pour aider à piloter la performance d'une organisation donnée. Délimiter les rôles du contrôle de gestion pour aider à la prise de décision.	Définition de valeur, utilité, performance, performance globale et durabilité Définition du pilotage Définition et rôle des tableaux de bord	– Les rôles du contrôle de gestion vont de la construction des indicateurs et outils jusqu'à l'analyse des données et la recherche des causes et des dysfonctionnements de la performance.



Partie 2 – Analyser la formation du résultat et des coûts pour aider aux prises de décisions (60 heures)

2.1 Analyser la formation du résultat (10 heures)

Identifier et analyser les données relatives aux charges et produits générés par les systèmes d'information.

Mettre en œuvre le modèle coût-volume-profit pour analyser le résultat
Calculer et interpréter des seuils et des marges en avenir certain et aléatoire.

Identifier les intérêts et les limites de l'approche.

Différents contextes : production, commerce, services, secteur public, privé, associations

Typologies des charges : variables / fixes ; directes / indirectes

Définition d'un coût, d'une marge, d'un taux de rentabilité, d'un taux de marge et d'un résultat.

Marge sur coût variable et seuil de rentabilité

Modèle coût-volume-profit.

Caractéristiques, calculs des paramètres et modalités d'application de la loi normale

- On parlera plutôt de seuil de rentabilité que de seuil de rentabilité.
- Les propriétés des variables aléatoires sont limitées à la loi normale.
- Le seuil de rentabilité probabilisé sera étudié avec la loi normale.
- La loi binomiale et la loi de Poisson ne seront pas étudiées.

2.2 Calculer et analyser les indicateurs de risque d'exploitation (10 heures)

Identifier et mesurer le risque d'exploitation par le calcul d'indicateurs
Analyser des situations à partir des indicateurs de risque et proposer des solutions de gestion adaptées
Identifier l'intérêt et les limites de l'approche

Rendre compte des résultats et rédiger un écrit pour conseiller le décideur.

Indicateurs du risque d'exploitation
Élasticité Prix / Demande

- Les indicateurs de risque se limitent au risque d'exploitation.

2.3 Mettre en œuvre les méthodes de coûts adaptées aux différentes situations (40 heures)

Identifier les coûts, marges et résultats à calculer.
Distinguer et calculer les différents types de coûts.
Utiliser les méthodes adaptées pour aider aux prises de décisions.
Analyser des coûts, des marges et des résultats dans un contexte donné (données internes et externes).
Appréier les intérêts et limites des méthodes de calcul de coûts afin de choisir celles adaptées à la situation.

Rendre compte des résultats et rédiger un écrit pour conseiller le décideur.

Coûts complets sur centres d'analyse
Coûts complets par activités
Imputation rationnelle des charges de structure
Coûts partiels : direct, variable, spécifique
Approche marginale

- Dans la méthode des centres d'analyse, l'analyse de processus avec les déchets et produits résiduels est conservée. En revanche, les problèmes relatifs aux en-cours sont exclus.

Partie 3 – Mettre en œuvre une démarche budgétaire pour piloter une organisation (50 heures)

3.1 Analyser la démarche budgétaire (5 heures)

Délimiter et analyser la démarche budgétaire.
Repérer les rôles de la démarche budgétaire, ses intérêts et limites.

Budget par centre, par activité et par processus
Démarche budgétaire, stratégie, programmes et budgets
Enjeux et limites de la démarche budgétaire
Rôles et place des acteurs dans la gestion budgétaire
Négociation d'objectifs
Communication par les budgets.

- L'objectif est de comprendre la démarche budgétaire, son utilité et ses limites sans approfondir la construction fine des budgets.
- La démarche budgétaire doit être appréhendée dans tout type d'activité. En particulier, elle ne doit pas occulter les services.
- Les comptes financiers prévisionnels (compte de résultat et bilan) ne sont pas abordés.

3.2 Mettre en œuvre les techniques prévisionnelles pour la gestion budgétaire (25 heures)

Exploiter les outils de prévision pour préparer les budgets opérationnels.

Outils pour prévoir les budgets commerciaux
Outils pour prévoir les budgets productifs
Outils pour prévoir les budgets d'approvisionnement
Outils pour prévoir les budgets de ressources humaines

- Les outils de prévisions commerciales à aborder sont : corrélation linéaire, ajustement linéaire par la méthode des moindres carrés, ajustement exponentiel, ajustement puissance, traitement des variations saisonnières par la méthode des rapports à la tendance, lissage exponentiel. Les moyennes mobiles ne sont pas à traiter.
Le prix psychologique n'est pas à calculer mais à interpréter.
- Dans les outils de prévisions de production :
 - La programmation linéaire sera étudiée avec la méthode graphique et la méthode du facteur rare (goulot d'étranglement) ;
 - La méthode du simplexe ne sera pas abordée ;
 - L'ordonnancement sera limité à l'outil MPM. Les marges libres et totales seront à calculer et à analyser. Le GANTT ne sera pas abordé.
- Les outils de prévisions des RH sont limités à la masse salariale (prévisions et écarts). Le calcul des effets sera vu en DSCG.
- Dans les outils de prévisions d'approvisionnement :
 - seul le modèle de Wilson simple sans pénurie sera abordé. La pénurie ne sera donc pas traitée.
 - En revanche, le tarif dégressif et l'avenir aléatoire seront étudiés.
 - Les méthodes de juste à temps ne sont pas abordées.



3.3 Analyser les résultats d'une gestion budgétaire (20 heures)

Réaliser un contrôle budgétaire en analysant les écarts entre prévisions et réalisations.
Expliquer les résultats obtenus.
Repérer les risques en proposant des indicateurs de suivi et des tableaux de bord.
Proposer des pistes d'améliorations.
Analyser les intérêts et limites des techniques prévisionnelles.
Rédiger un écrit pour conseiller le décideur (domaine de commercialisation, production, approvisionnement et personnel).

Contrôle budgétaire : calcul et analyse des écarts sur chiffre d'affaires, marges, coûts et résultat
Tableaux de bord

Partie 4 – Exploiter les outils du contrôle de gestion pour améliorer les performances de l'organisation (60 heures)

4.1 Analyser les indicateurs de pilotage de la performance (15 heures)

Identifier et caractériser les tableaux de bord de gestion pour améliorer les performances d'une organisation.
Analyser et interpréter un tableau de bord donné.
Concevoir un tableau de bord de gestion.
Repérer des indicateurs clés de performance (simple et globale) (financière et extra financière).
Calculer et analyser les indicateurs financiers et extra financiers (de durabilité).
Traduire les normes en indicateurs pour préparer les informations de durabilité.
Identifier les avantages et les limites de ces méthodes.
Réaliser un écrit pour conseiller le décideur sur les résultats des indicateurs.

Tableaux de bord de gestion : objectifs, principes de conception, intérêts et limites
Indicateurs de durabilité
Indicateurs selon la structure : centre de responsabilités, chaîne de valeur.
Risques liés aux indicateurs et à leur mesure

– Une sensibilisation aux indicateurs de durabilité environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) est attendue.

4.2 Analyser les causes de non-performance (15 heures)

Identifier les causes des problèmes de performance d'une organisation, d'une chaîne de valeur.
Analyser les causes d'un dysfonctionnement.
Analyser un tableau de bord pour suivre les causes de dysfonctionnement.
Réaliser un écrit pour conseiller le décideur sur les dysfonctionnements.

Coûts cachés
Introduction à l'analyse de valeur
Démarche du coût cible
Coûts liés à la qualité, à la non-qualité

4.3 Aider au pilotage de la qualité (10 heures)		
Mettre en œuvre et interpréter les outils de gestion de la qualité. Analyser les intérêts et les limites des outils de gestion de la qualité. Réaliser un écrit pour conseiller le décideur quant à la gestion de la qualité.	Outils de gestion de la qualité Risques liés aux outils de gestion de la qualité et à leur contrôle	– Dans le contrôle de la qualité, seule la loi normale est abordée. – L'échantillonnage sera abordé sous l'angle des estimations. – Les tests d'hypothèse ne seront pas abordés. – Le calcul d'un intervalle de confiance ne sera étudié que pour une moyenne.
4.4 Proposer des pistes pour améliorer la performance globale (20 heures)		
Identifier des pistes et des moyens d'améliorer la performance globale. Proposer des indicateurs associés à un centre de responsabilités pour évaluer la performance globale. Améliorer un tableau de bord de gestion. Réaliser un écrit pour conseiller le décideur sur la performance globale.	Indicateurs pour la performance globale Prix de cession interne (PCI) par rapport au : prix de marché, coût standard, coût réel (partiel ou complet)	– Pas de prix de transfert avec l'étude du PCI.

Afin d'offrir un outil de travail immédiatement opérationnel et parfaitement adapté aux exigences de l'épreuve, nous avons fait le choix de clarifier et de préciser certains intitulés de la colonne « Connaissances et savoirs associés ». Le texte officiel présentant parfois des redondances avec les compétences ou des formulations très synthétiques, cette réécriture pédagogique explicite plus fidèlement le périmètre réel des savoirs à maîtriser, en début de chaque chapitre. Elle permet ainsi aux étudiants d'identifier précisément les notions théoriques à assimiler et aux enseignants d'inscrire directement leur progression dans la réalité du référentiel et de l'examen.

TABEAU DE CORRESPONDANCE

Afin que l'étudiant puisse préparer l'examen de manière optimale, nous proposons une correspondance entre les chapitres du manuel et le programme officiel.

Partie 1 – Identifier et caractériser la place du contrôle de gestion comme aide au pilotage de la performance des organisations (30 heures)

1.1. Identifier les besoins en information et repérer le positionnement du contrôle de gestion (15 heures)	
Points du programme	Chapitres du manuel
• Identifier les besoins en matière d'information et décrire les systèmes de reporting et de contrôle susceptibles de répondre à ces besoins. • Identifier le rôle et la place du contrôle de gestion en fonction des caractéristiques de l'organisation et du type d'activités. • Repérer les missions du contrôleur de gestion, leurs évolutions et l'intégration des outils numériques dans les métiers. Délimiter le périmètre du contrôle de gestion selon la structure organisationnelle (centres de responsabilités, chaîne de valeur). • Distinguer et caractériser les différents centres de responsabilités. • Rédiger un écrit pour analyser le rôle et la place du contrôle de gestion en fonction de l'organisation.	Chapitre 1 – Place, missions et nouveaux enjeux du contrôle de gestion Chapitre 7 – La mise en œuvre du processus de planification
1.2. Analyser le contrôle de gestion comme aide au pilotage de la performance (15 heures)	
• Distinguer les notions de valeur, utilité, performance, performance globale, durabilité. • Délimiter les notions de pilotage et de tableaux de bord. • Délimiter les rôles du contrôle de gestion pour aider à piloter la performance d'une organisation donnée. • Délimiter les rôles du contrôle de gestion pour aider à la prise de décision.	Chapitre 1 – Place, missions et nouveaux enjeux du contrôle de gestion Chapitre 3 – Les coûts complets selon la méthode des centres d'analyse Chapitre 15 – Le pilotage de l'activité : conception et mise en œuvre des tableaux de bord

Partie 2 – Analyser la formation du résultat et des coûts pour aider aux prises de décisions (60 heures)

2.1. Analyser la formation du résultat (10 heures)	
• Identifier et analyser les données relatives aux charges et produits générés par les systèmes d'information. • Mettre en œuvre le modèle coût-volume-profit pour analyser le résultat • Calculer et interpréter des seuils et des marges en avenir certain et aléatoire. • Identifier les intérêts et les limites de l'approche.	Chapitre 3 – Les coûts complets selon la méthode des centres d'analyse Chapitre 5 – Coûts partiels et marges Chapitre 2 – La modélisation mathématique au service de l'aide à la décision Chapitre 6 – Analyse des risques d'exploitation et simulation
2.2. Calculer et analyser les indicateurs de risque d'exploitation (10 heures)	
• Identifier et mesurer le risque d'exploitation par le calcul d'indicateurs • Analyser des situations à partir des indicateurs de risque et proposer des solutions de gestion adaptées • Identifier l'intérêt et les limites de l'approche • Rendre compte des résultats et rédiger un écrit pour conseiller le décideur.	Chapitre 2 – La modélisation mathématique au service de l'aide à la décision Chapitre 6 – Analyse des risques d'exploitation et simulation
2.3. Mettre en œuvre les méthodes de coûts adaptées aux différentes situations (40 heures)	
• Identifier les coûts, marges et résultats à calculer. • Distinguer et calculer les différents types de coûts. • Utiliser les méthodes adaptées pour aider aux prises de décisions. • Analyser des coûts, des marges et des résultats dans un contexte donné (données internes et externes). • Apprécier les intérêts et limites des méthodes de calcul de coûts afin de choisir celles adaptées à la situation. • Rendre compte des résultats et rédiger un écrit pour conseiller le décideur.	Chapitre 3 – Les coûts complets selon la méthode des centres d'analyse Chapitre 4 – Les coûts complets selon la méthode ABC Chapitre 5 – Coûts partiels et marges Chapitre 16 – Coût cible et analyse de la valeur

Partie 3 – Mettre en œuvre une démarche budgétaire pour piloter une organisation (50 heures)

3.1. Analyser la démarche budgétaire (5 heures)	
• Délimiter et analyser la démarche budgétaire. • Repérer les rôles de la démarche budgétaire, ses intérêts et limites.	Chapitre 7 – La mise en œuvre du processus de planification
3.2. Mettre en œuvre les techniques prévisionnelles pour la gestion budgétaire (25 heures)	
• Exploiter les outils de prévision pour préparer les budgets opérationnels.	Chapitre 8 – Les outils d’aide à la gestion commerciale : la prévision Chapitre 9 – Les techniques de gestion de production Chapitre 10 – Les outils de préparation du budget des approvisionnements Chapitre 11 – La préparation du budget de la masse salariale Chapitre 12 – La synthèse budgétaire
3.3. Analyser les résultats d’une gestion budgétaire (20 heures)	
• Réaliser un contrôle budgétaire en analysant les écarts entre prévisions et réalisations. • Expliquer les résultats obtenus. • Repérer les risques en proposant des indicateurs de suivi et des tableaux de bord. • Proposer des pistes d’améliorations. • Analyser les intérêts et limites des techniques prévisionnelles. • Rédiger un écrit pour conseiller le décideur (domaine de commercialisation, production, approvisionnement et personnel).	Chapitre 13 – Contrôle budgétaire : mise en œuvre et analyse des écarts