

LEADER DE L'EXPERTISE COMPTABLE

DCG 11

RÉFORME
2026-2027



Contrôle de gestion

CORRIGÉS

Z. Djerbi
X. Durand



- Corrigés détaillés
- Justification des quiz et QCM

DUNOD

DCG 11

Contrôle de gestion

CORRIGÉS

*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

Couverture : Elizabeth Riba (studio Dunod)
Maquette intérieure : Yves Tremblay
Mise en pages : Nord Compo

© Dunod, 2026
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-090166-1

SOMMAIRE

PARTIE 1	Contrôle de gestion et modélisation d'une organisation	6
Chapitre ❶	La place, les missions et les nouveaux enjeux du contrôle de gestion	6
Chapitre ❷	La modélisation mathématique au service de l'aide à la décision	11
Chapitre ❸	Les coûts complets selon la méthode des centres d'analyse	15
Chapitre ❹	Les coûts complets selon la méthode ABC	29
Chapitre ❺	Les coûts partiels et les marges	40
Chapitre ❻	L'analyse des risques d'exploitation et les simulations	49
►	Partie 1 : Cas de synthèse	57
PARTIE 2	La gestion budgétaire de l'organisation	68
Chapitre ❼	La mise en œuvre du processus de planification	68
Chapitre ❸	Les outils d'aide à la gestion commerciale : la prévision	76
Chapitre ❹	Les techniques de gestion de production	83
Chapitre ❺	Les outils de préparation du budget des approvisionnements	91
Chapitre ❻	La préparation du budget de la masse salariale	99
Chapitre ❼	Le budget de trésorerie et la synthèse budgétaire	109
►	Partie 2 : Cas de synthèse	122
PARTIE 3	Le pilotage de la performance	127
Chapitre ❸	Le contrôle budgétaire : calcul et analyse des écarts	127
Chapitre ❹	Le pilotage de la qualité et les causes de non-performance	138
Chapitre ❺	Le pilotage de l'activité : conception et mise en œuvre des tableaux de bord	145
Chapitre ❻	Le coût cible et l'analyse de la valeur	155
►	Partie 3 : Cas de synthèse	163

Note aux lecteurs : lors des calculs, il peut exister des écarts entre les résultats obtenus sur une calculatrice et ceux obtenus sur Excel en raison des arrondis.

La place, les missions et les nouveaux enjeux du contrôle de gestion

Évaluer les savoirs

1 Quiz

1. **Vrai.** Plus spécifiquement, au sein de l'industrie américaine (Ford, Du Pont de Nemours).
2. **Faux.** Le contrôle de gestion vise à inciter les acteurs à atteindre les objectifs et à créer une boucle d'apprentissage.
3. **Vrai.** L'influence des acteurs passe par l'utilisation d'outils de gestion.
4. **Vrai.** La planification stratégique fixe le cap, la boussole indispensable pour que le contrôle de gestion puisse se déployer.
5. **Faux.** Le contrôle de gestion cherche à le faire tout en optimisant les ressources et en assurant la pertinence des objectifs.
6. **Faux.** La performance est globale et multidimensionnelle ; elle concerne également des objectifs RSE et de durabilité.
7. **Vrai.** La performance globale englobe les dimensions financières, environnementales et humaines.
8. **Vrai.** Le contrôle de gestion vient enrichir la finance en apportant des indicateurs opérationnels (productivité, qualité, satisfaction client) qui expliquent l'origine réelle de la performance.
9. **Vrai.** Le contrôle de gestion aide à l'analyse des évolutions de salaires, des primes et des cotisations et fournit des indicateurs de productivité et de climat.
10. **Faux.** L'IA bouleverse la fonction en fournissant une aide précieuse pour la prédiction et le traitement d'un grand volume de données.

Maîtriser les compétences et préparer l'épreuve

2 La société Logistix

1. Identifier les caractéristiques de l'organigramme de la société Logistix.
Préciser s'il s'agit d'une structure centralisée ou décentralisée.

La société Logistix présente une structure fonctionnelle avec une amorce de décentralisation par division (géographique). Sur le plan fonctionnel, les grandes fonctions (RH, Finance, Commercial) sont clairement séparées. Il s'agit d'une structure décentralisée. En effet, les trois plateformes (Nord, Sud, Ouest) constituent des centres de responsabilité opérationnels. L'organisation est décentralisée au niveau opérationnel (gestion des flux et du personnel local) mais reste centralisée pour les décisions stratégiques (investissements, tarifs).

2. Proposer une solution en justifiant les avantages et les inconvénients de chaque option.

Option	Avantages	Inconvénients
A. Rattachement à la Direction administrative et financière (DAF)	• Synergie directe avec la comptabilité financière (accès aux données) • Vision axée sur la maîtrise des coûts et la rigueur budgétaire	• Risque de cantonner le contrôle de gestion à un rôle purement comptable et technique • Manque de poids face aux autres directions opérationnelles
B. Rattachement à la Direction générale (DG)	• Marque l'importance stratégique de la fonction • Favorise une vision transversale (<i>business partner</i>) • Plus grande indépendance pour évaluer les autres directions	• Peut créer une distance avec les services comptables (difficulté d'accès aux données sources) • Risque d'être perçu par les opérationnels comme un organe de « surveillance »

Pour Logistix, le rattachement à la Direction générale (Option B) est préférable. Dans un secteur logistique volatil, le contrôleur de gestion doit être un copilote stratégique capable d'influencer la prise de décision en temps réel, plutôt qu'un simple vérificateur de comptes.

3. Expliquer comment l'usage de l'intelligence artificielle (IA) et d'un outil de business intelligence (BI) pourrait influencer le rôle du contrôleur de gestion dans cette structure logistique.

L'introduction de l'IA et de la BI transforme le métier au sein de Logistix.

- Automatisation – La BI permet d'agréger automatiquement les flux des trois plateformes. Le contrôleur ne perd plus de temps à collecter les données mais se concentre sur l'analyse.
- Analyse prédictive (IA) – L'IA peut croiser les données de trafic, la météo et les cours du carburant pour anticiper les dérives de coûts sur la chaîne logistique avant qu'elles ne surviennent.
- Changement de posture – Le contrôleur de gestion passe d'un rôle de « reporting historique » (constat des écarts) à un rôle de « gestion par anticipation ». Il devient un « *data business partner* » qui aide les chefs de plateformes à optimiser leurs ressources grâce aux simulations.

3 Le cas Hôpital Santé Plus

1. Expliquer en quoi la notion de performance dans un hôpital public diffère de celle d'une entreprise commerciale.

Dans une entreprise commerciale, la performance est principalement mesurée par la rentabilité (profit). Dans une organisation publique comme un hôpital, elle repose sur le triptyque de l'économie publique.

- Économie – Acquérir les ressources (médicaments, matériel) au meilleur coût.
- Efficience – Optimiser le rapport entre les moyens engagés et les soins produits (par exemple, le taux d'occupation des lits).
- Efficacité – Atteindre les objectifs de santé publique et de satisfaction des usagers (qualité des soins, délais d'attente).

La performance est ici multidimensionnelle et non uniquement financière.

2. Proposer et justifier l'utilisation de trois outils ou dispositifs de contrôle de gestion adaptés pour piloter la performance de l'Hôpital Santé Plus.

Le tableau de bord

Cet outil est idéal pour obtenir des alertes à l'aide d'indicateurs financiers (budget), non financiers, notamment sur les patients (qualité), les processus internes (organisation des soins) et la formation du personnel médical.

La comptabilité par activités (méthode ABC)

Elle permet de comprendre le coût réel d'un « parcours de soins » ou d'une pathologie spécifique. En identifiant les activités qui consomment le plus de ressources (par exemple, passage au bloc, examens d'imagerie), l'hôpital peut rationaliser ses processus sans sacrifier la qualité.

Le benchmarking

Cette méthode de comparaison est particulièrement utile pour comparer, par exemple, les durées moyennes de séjour (DMS) ou les coûts de traitement de l'Hôpital Santé Plus avec ceux d'autres établissements similaires pour identifier des « bonnes pratiques » et réduire les gaspillages.

3. Proposer deux indicateurs non financiers pour mesurer la performance du Pôle Urgences.

Pour piloter l'immatériel et la qualité de service, on peut proposer :

- le temps d'attente moyen (TAM), mesure de l'efficacité opérationnelle et de la satisfaction des usagers ;
- le taux de réadmission à 48 heures, indicateur de la qualité des soins et de la sécurité des patients (un taux élevé indique une sortie prématurée ou un diagnostic initial incomplet).

Des indicateurs RSE pourraient être basés sur la satisfaction du personnel affecté aux urgences (soignants et non soignants), le taux d'absentéisme et le taux d'accident du travail.

4 Le cas Finanza

1. Lister et catégoriser les missions confiées au contrôleur de gestion au sein de Finanza. Distinguer les missions « techniques » des missions de « conseil ».

Le poste présente une double facette, caractéristique de l'évolution du métier.

Activités techniques (rôle traditionnel)

- Élaboration des budgets annuels.
- Production de reportings financiers et réglementaires (conformité).
- Calcul de rentabilité (marge nette d'intermédiation) et analyse des coûts.

Activités de conseil (rôle de « *business partner* »)

- Accompagnement et pédagogie auprès des directeurs d'agences.
- Proposition de plans d'actions correctrices.
- Simulation stratégique et aide à la décision.

2. Identifier les savoir-être (soft skills) indispensables pour réussir à ce poste, en justifiant votre réponse par les caractéristiques du secteur bancaire.

Les savoir-être sont indispensables pour exercer la fonction de contrôle de gestion et complètent les compétences techniques et managériales.

Ces savoir-être sont principalement :

- aisance relationnelle et sens de la diplomatie : indispensables pour interagir avec les directeurs d'agences qui peuvent percevoir le contrôle comme une contrainte ;
- capacité de synthèse pour traduire des volumes massifs de données bancaires en informations exploitables par la direction ;
- rigueur et intégrité : le secteur bancaire étant soumis à des règles prudentielles strictes, l'erreur n'est pas permise dans les reportings ;
- curiosité et adaptabilité pour comprendre les enjeux juridiques et informatiques spécifiques au secteur bancaire.

3. Déterminer le profil type (niveau d'études et parcours) pour ce poste et expliquer pourquoi une simple connaissance de la comptabilité ne suffit plus aujourd'hui.

Une formation de niveau Master (Bac + 5) est requise. Les profils types peuvent être Master CCA, DSCG, ou écoles de commerce avec spécialisation contrôle de gestion.

Pourquoi la comptabilité seule ne suffit plus ? La comptabilité enregistre le passé. Le contrôleur de gestion de Finanza doit se projeter (budgets, simulations de taux). Il doit maîtriser l'économie bancaire, la gestion des risques et les outils statistiques, compétences qui dépassent le cadre de la technique comptable pure. Une expérience préalable (3 à 5 ans) est souvent exigée pour garantir une autonomie face aux opérationnels.

4. Analyser comment l'usage du « big data », mentionné dans la fiche de poste, modifie la responsabilité du contrôleur de gestion par rapport à un schéma traditionnel.

L'usage du big data transforme la responsabilité du contrôleur :

- du constat à la prédiction : il ne se contente plus de dire « ce qui a été dépensé », il utilise les données pour prédire les « risques de crédit » futurs ;
- sa responsabilité s'étend à la fiabilité du modèle de simulation. S'il valide un modèle d'IA mal paramétré, les conséquences financières pour la banque peuvent être massives. Son rôle devient celui d'un « *data business partner* ».

CONSEIL

Dans la réponse, insister sur le fait que le contrôleur de gestion est à la fois un technicien (garant du chiffre) et un communicant (acteur du changement). Le cas de la banque est idéal pour illustrer le besoin de compétences transversales (finance, droit, informatique).

5 Le cas Micro-Tech

1. À l'aide d'un tableau, distinguer la comptabilité financière de la comptabilité de gestion selon quatre critères : objectifs, utilisateurs, horizon temporel et caractère obligatoire.

Critère	Comptabilité financière	Comptabilité de gestion
Objectif	Informar les tiers et calculer le résultat global	Aider à la décision et piloter la performance
Utilisateurs	Externes (administration fiscale, banques, actionnaires)	Internes (dirigeants, managers)
Horizon	Passé (données historiques)	Présent et futur (prévisions)
Caractère	Obligatoire et normalisé (PCG)	Facultatif et libre

2. Déterminer le résultat de la comptabilité financière pour le mois d'avril.

Résultat comptable = produits – charges.

Soit : $450\,000 - 380\,000 = 70\,000\text{ €}$ (bénéfice).

3. Calculer le résultat de la comptabilité de gestion (résultat analytique) en précisant le montant des charges supplétives et des charges non incorporables.

Pour obtenir les charges de la comptabilité de gestion (charges incorporables), il faut partir du résultat de la comptabilité financière et retraiter les différences.

Charges de la comptabilité financière : $380\,000\text{ €}$

(–) Charges non incorporables : $5\,000\text{ €}$ (amende fiscale)

(+) Charges supplétives : $6\,000\text{ €}$ (salaire dirigeant) + $2\,000\text{ €}$ (capitaux propres) = $8\,000\text{ €}$

Charges de la comptabilité de gestion : $380\,000 - 5\,000 + 8\,000 = 383\,000\text{ €}$.

Calcul du résultat de la comptabilité de gestion (résultat analytique) :

Résultat de la comptabilité de gestion = $450\,000 - 383\,000 = 67\,000\text{ €}$.

POINT DE VIGILANCE

Noter que le résultat de la comptabilité de gestion est plus faible ici (67 k€ *versus* 70 k€). Cela s'explique par l'intégration du coût de « l'effort » du dirigeant et du capital. Pour le contrôle de gestion, l'entreprise n'est réellement performante que si elle couvre aussi ces coûts théoriques, même s'ils n'apparaissent pas sur un relevé bancaire ou en comptabilité.

4. Présenter le tableau de concordance permettant de retrouver le résultat comptable à partir du résultat de gestion.

Le tableau de concordance permet de justifier l'écart entre les deux visions.

Éléments	Montant (+)	Montant (–)
Résultat de la comptabilité de gestion	67 000 €	
(+) Charges supplétives (calculées mais non payées)	8 000 €	
(–) Charges non incorporables (payées mais non retenues en comptabilité de gestion)		5 000 €
Résultat de la comptabilité financière		70 000 €

Vérification : $67\,000 + 8\,000 - 5\,000 = 70\,000\text{ €}$. La concordance est établie.