

LEADER DE L'EXPERTISE COMPTABLE

DCG 11

Contrôle de gestion

CORRIGÉS

R. Duparc
S. Sépari

2^e édition

- Corrigés détaillés
- Justification des quiz et QCM
- Décryptage des compétences



DUNOD

En partenariat avec
Lefebvre Dalloz

LEADER DE L'EXPERTISE COMPTABLE

DCG 11

Contrôle de gestion

CORRIGÉS

2^e édition

Romarc Duparc

Agrégé d'économie-gestion

Professeur en classes préparatoires à l'expertise comptable
au lycée Gustave Flauvert de Rouen

Membre des jurys d'examen

Sabine Sépari

Agrégée d'économie et gestion

Docteur en sciences de gestion

Maître de conférences HDR à l'ENS Paris-Saclay

Membre des jurys d'examen

DUNOD

En partenariat avec

Lefebvre Dalloz

Maquette de couverture :
Nicolas Wiel et Elizabeth Riba

Maquette intérieure :
Yves Tremblay



Pour aller plus loin et mettre toutes les chances de votre côté,
des ressources complémentaires sont disponibles sur le site
www.dunod.com.

Connectez-vous à la page de l'ouvrage (grâce aux menus déroulants, ou en saisissant
le titre, l'auteur ou l'ISBN dans le champ de recherche de la page d'accueil).

Sur la page de l'ouvrage, sous la couverture, cliquez sur le lien « LES + EN LIGNE ».

SOMMAIRE

Avant-propos	V
Table de correspondance Compétences-Applications	VII

INTRODUCTION

Chapitre ❶ Le positionnement du contrôle de gestion et l'identification du métier	1
Chapitre ❷ Le système d'information « contrôle de gestion »	7

PARTIE 1 La détermination et l'analyse des coûts comme réponse à différents problèmes de gestion

Chapitre ❸ La construction des modèles de coûts	21
Chapitre ❹ Le coût complet par les centres d'analyse	29
Chapitre ❺ Le coût complet par les activités : la méthode ABC	55
Chapitre ❻ Le seuil de rentabilité et les indicateurs du risque d'exploitation	76
Chapitre ❼ Les coûts partiels, spécifiques et l'imputation rationnelle	95
► Partie 1: cas de synthèse	113

PARTIE 2 La gestion budgétaire

Chapitre ❽ La gestion budgétaire et la structuration de l'organisation	121
Chapitre ❾ La gestion budgétaire de l'activité commerciale	128
Chapitre ❿ La gestion budgétaire de l'activité productive	140
Chapitre ⓫ La gestion budgétaire des approvisionnements	155
Chapitre ⓬ La gestion budgétaire des ressources humaines	170
Chapitre ⓭ La synthèse budgétaire	183
Chapitre ⓮ Le contrôle budgétaire d'un centre de profit et d'un centre de recettes	195
► Partie 2: cas de synthèse	214

PARTIE 3 Les outils d'amélioration des performances

Chapitre ⓯ Le pilotage de la qualité	220
Chapitre ⓰ L'amélioration de la performance : analyse de la valeur et coût cible	236
Chapitre ⓱ Le pilotage de la performance globale	254
► Partie 3: cas de synthèse	272

Avant-propos

L'épreuve de contrôle de gestion dans le cadre du DCG

L'épreuve de contrôle de gestion est un écrit de 4 heures (coefficient 1, 14 ECTS) portant sur l'étude d'un cas contextualisé, s'appuyant sur plusieurs documents, et permettant d'analyser des problématiques de gestion.

Un cas d'entreprise est ainsi proposé, « qui raconte une histoire » relative à une entité organisationnelle avec des caractéristiques spécifiques et qui, dans un environnement particulier, à un moment donné, doit faire face à des choix de pilotage, des problèmes à résoudre, des situations à améliorer.

En conséquence, les calculs chronophages, gourmands en temps et peu exploitables pour l'évaluation du candidat, ont tendance à s'amenuiser pour faire la part belle à la réflexion et à l'accompagnement des décisions de gestion. Les calculs et la technique ne constituent pas une finalité mais doivent être au service d'un problème opérationnel à régler.

La rénovation du DCG met l'accent sur l'acquisition de compétences et notamment celles relevant de l'analyse. Cela se traduit concrètement par une évolution importante au niveau du questionnement et du barème : les questions relevant de la technicité du contrôle de gestion ont autant d'importance que celles qui ont trait à l'analyse, aboutissant ainsi à une répartition des points proche d'un équilibre 40 % / 60 %.

Cette inflexion a des conséquences sur la préparation du candidat qui doit à la fois maîtriser les techniques calculatoires, mais également être capable de justifier, de commenter ou d'analyser les données relatives au contrôle de gestion.

La posture du candidat

Le candidat doit appliquer des compétences pour résoudre, de manière autonome, des problèmes liés aux coûts, aux budgets ou encore aux outils de pilotage d'une organisation.

Les questions sont posées sous forme de compétences globales conformément au programme. Le candidat doit dérouler la démarche associée à la compétence attendue. Les questions segmentées techniques qui rythmaient autrefois l'épreuve ont fait place à une démarche d'analyse et de réflexion visant à conseiller et à accompagner le décideur.

Comment faire ?

- Repérer les caractéristiques de l'organisation et de son contexte pour bien comprendre la situation de gestion.
- Identifier le problème à analyser, les objectifs du décideur à aider, les contraintes et/ou les moyens dont il faut tenir compte, donc la problématique de gestion.
- Pour chaque compétence demandée, décliner toutes les étapes nécessaires à sa réalisation.
- Appliquer les étapes en effectuant les calculs nécessaires et en rédigeant les commentaires associés.

Tous les exercices et cas de l'ouvrage permettent de s'entraîner à cette démarche.

1. Pour vérifier les savoirs de chaque chapitre, un quiz est corrigé, avec une justification de toutes les réponses dans cet ouvrage.
2. Chaque compétence est présentée selon une démarche en plusieurs étapes, à adapter en fonction du contexte de l'organisation et des objectifs des candidats.
3. Une mise en situation de la compétence est présentée et corrigée dans le manuel.
4. Une mise en situation de la compétence est proposée sans être corrigée dans le manuel ; elle est corrigée dans le présent ouvrage.
5. Toutes les compétences du chapitre sont reprises dans les cas proposés à la fin de ce dernier, dans un contexte spécifique : les corrigés de ces cas sont présentés dans cet ouvrage.
6. Trois cas de synthèse sur plusieurs thèmes sont proposés dans le manuel et corrigés dans cet ouvrage.
7. Un sujet type d'examen est présenté et corrigé dans le manuel.

Une table de correspondance des compétences et des applications (*voir page suivante*) vise à faciliter la préparation à l'épreuve selon vos besoins et vos objectifs.

Table de correspondance

Compétences-Applications

Cette table de correspondance des compétences et des applications vise à faciliter la navigation dans le présent ouvrage, et dans le manuel associé, selon vos besoins et vos objectifs.

Remarque : les « mises en pratique corrigées » signalées ci-après sur fond grisé font, comme leur intitulé l'indique, l'objet d'un corrigé complet dans le manuel de référence.

Compétences du programme		Applications
1. Le positionnement du contrôle de gestion et l'identification du métier	Identifier le rôle et la place du contrôle de gestion en fonction des caractéristiques de l'organisation (taille, activité, environnement) et du type d'activité (production, service).	Chapitre 1 1 Mise en pratique corrigée : Renault 2 Mise en pratique autonome : Danone 6 Cas : Michelin 7 Cas : Safran 8 Cas : Polytechs
	Distinguer les différentes définitions de la performance.	Chapitre 1 3 Mise en pratique corrigée : Théo Green 4 Mise en pratique autonome : Les Cimenteries du Loiret 6 Cas : Michelin
	Caractériser la notion de pilotage.	Chapitre 1 3 Mise en pratique corrigée : Théo Green 5 Mise en pratique autonome : Hugo Frosse 6 Cas : Michelin 7 Cas : Safran
2.1. La détermination et l'analyse des coûts comme réponse à différents problèmes de gestion : la construction des modèles de coûts	Identifier les coûts, marges et résultats à calculer.	Chapitre 3 1 Mise en pratique corrigée : Kitservice 2 Mise en pratique autonome : Petitgrand 9 Cas : Bodin
	Justifier l'existence des différences d'incorporation.	Chapitre 3 5 Mise en pratique corrigée : Dabaux 6 Mise en pratique autonome : Vendôme 9 Cas : Bodin
	Justifier la nécessité d'adapter les périmètres de calcul de coûts à l'activité de l'entité et aux besoins d'informations des décideurs.	Chapitre 3 3 Mise en pratique corrigée : France Énergie 4 Mise en pratique autonome : ministère de l'Environnement 9 Cas : Bodin
	Analyser les liens entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion	Chapitre 3 7 Mise en pratique corrigée : entreprise Autostop 8 Mise en pratique autonome : Borelli

Table de correspondance Compétences-Applications

Compétences du programme		Applications
2.2. La détermination et l'analyse des coûts comme réponse à différents problèmes de gestion : le choix d'une méthode de calcul de coûts	Calculer et interpréter des coûts, des marges et des résultats dans un contexte donné.	Chapitre 4 1 Mise en pratique corrigée : CSR Cakes 2 Mise en pratique autonome : Fonderie du lac 7 Cas : société Paltiv 8 Cas : société Métalhaire 9 Cas : Léonie 10 Cas : Netplus 11 Cas : Agrillin Chapitre 5 1 Mise en pratique corrigée : Aéro 2 Mise en pratique autonome : Golf du Bois 7 Cas : Lux 8 Cas : Aquarun 9 Cas : Netplus 10 Cas : Fonéa 11 Cas : France Saboi Chapitre 6 1 Mise en pratique corrigée : Techfrance 2 Mise en pratique autonome : Styl'Dust 11 Cas : Parc du Bocage 12 Cas : Caves Bélier 13 Cas : Gaspard 14 Cas : Burgerhôte 15 Cas : Isno Boulangerie Chapitre 7 1 Mise en pratique corrigée : entreprise Lys 2 Mise en pratique autonome : Les Vieux Moulins de Nyons 7 Cas : société Houblon 8 Cas : société Progo 9 Cas : Gaspard 10 Cas : Burgerhôte 11 Cas : Thermo Leroy 12 Cas : Lamy 13 Cas : Ladro Partie 1 Cas de synthèse
	Apprécier les intérêts et limites des méthodes de calcul de coûts afin de choisir celle(s) adaptée(s) au contexte de gestion.	Chapitre 4 3 Mise en pratique corrigée : clé de répartition 4 Mise en pratique autonome : CSR Cakes 7 Cas : société Paltiv 8 Cas : société Métalhaire 9 Cas : Léonie 10 Cas : Netplus 11 Cas : Agrilin Chapitre 5 3 Mise en pratique corrigée : Aéro (suite) 4 Mise en pratique autonome : Élec 7 Cas : Lux 8 Cas : Aquarun 10 Cas : Fonéa 11 Cas : France Saboi

Table de correspondance Compétences-Applications

Compétences du programme		Applications
2.2. La détermination et l'analyse des coûts comme réponse à différents problèmes de gestion : le choix d'une méthode de calcul de coûts (suite)		Chapitre 6 5 Mise en pratique corrigée : Techfrance (suite) 6 Mise en pratique autonome : StylDust (suite) Chapitre 7 3 Mise en pratique corrigée : entreprise Lys (suite) 4 Mise en pratique autonome : Les Vieux Moulins de Nyons (suite) 8 Cas : société Progo 9 Cas : Gaspard Partie 1 Cas de synthèse
	Calculer et interpréter des indicateurs du risque d'exploitation afin d'identifier des problèmes et de proposer des solutions de gestion adaptées.	Chapitre 6 3 Mise en pratique corrigée : Techfrance (suite) 4 Mise en pratique autonome : Bloc 11 Cas : Parc du Bocage 12 Cas : Caves Bélier 13 Cas : Gaspard 14 Cas : Burgerhôte 15 Cas : Isno Boulangerie
	Rédiger un argumentaire afin de conseiller le décideur.	Chapitre 4 5 Mise en pratique corrigée : entreprise Galon 6 Mise en pratique autonome : CSR Cakes 8 Cas : société Métailhaire 9 Cas : Léonie 11 Cas : Agrilin Chapitre 5 5 Mise en pratique corrigée : Aéro (suite) 6 Mise en pratique autonome : Golf du Bois (suite) 7 Cas : Lux 8 Cas : Aquarun 9 Cas : Netplus 10 Cas : Fonéa 11 Cas : France Saboai Chapitre 6 7 Mise en pratique corrigée : cabinet Plus 8 Mise en pratique autonome : Plaisirs du miel 11 Cas : Parc du Bocage Chapitre 7 5 Mise en pratique corrigée : entreprise Lys (suite) 6 Mise en pratique autonome : Les Vieux Moulins de Nyons (suite) 7 Cas : société Houblon 8 Cas : société Progo Partie 1 Cas de synthèse

Table de correspondance Compétences-Applications

Compétences du programme		Applications
2.3. La détermination et l'analyse des coûts comme réponse à différents problèmes de gestion : la prise en compte de données aléatoires	Calculer et interpréter une espérance et un écart sur type de ventes, coûts, marge et résultat, pour un ou plusieurs produits.	Chapitre 2 1 Mise en pratique corrigée : SARL Dubois 2 Mise en pratique autonome : SARL Longuevilla 5 Cas : Docks 76 6 Cas : Musée des Beaux-Arts 7 Cas : Do Mac 8 Cas : Pafla 9 Cas : Hyper L 10 Cas : Cléparfaite 11 Cas : Le VTT Français 12 Cas : Cabinet Lamartine 13 Cas : Lanz 14 Cas : TechRoulement 15 Cas : Desjardins 16 Cas : Herouard 17 Cas : Chocolor 18 Cas : Maillard
	Identifier la loi de probabilité adaptée à une situation de gestion donnée puis calculer et interpréter les probabilités.	Chapitre 2 3 Mise en pratique corrigée : Totarnaud 4 Mise en pratique autonome : Pépinière 5 Cas : Docks 76 9 Cas : Hyper L 10 Cas : Cléparfaite 11 Cas : Le VTT Français 12 Cas : Cabinet Lamartine 13 Cas : Lanz 14 Cas : TechRoulement 15 Cas : Desjardins 16 Cas : Herouard 17 Cas : Chocolor 18 Cas : Maillard Chapitre 15 8 Cas : Bréant 9 Cas : French Coco 10 Cas : Lencal Qualité 11 Cas : Néko 12 Cas : Optic
	Déterminer et interpréter le seuil de rentabilité en avenir aléatoire.	Chapitre 6 9 Mise en pratique corrigée : Bibliobois 10 Mise en pratique autonome : Surène 13 Cas : Gaspard 14 Cas : Burgerhôte 15 Cas : Isno Boulangerie

Table de correspondance Compétences-Applications

Compétences du programme		Applications
3.1. La gestion budgétaire : la structuration de l'organisation et la gestion budgétaire	Distinguer et caractériser les différents centres de responsabilités.	Chapitre 8 3 Mise en pratique corrigée : Renault 4 Mise en pratique autonome : Vendrepare 5 Cas : hôpital Saint-Paul 6 Cas : MET 7 Cas : Soudry Partie 2 Cas de synthèse
	Proposer des indicateurs associés à un centre de responsabilités pour en évaluer la performance.	Chapitre 8 3 Mise en pratique corrigée : Renault 4 Mise en pratique autonome : Vendrepare 5 Cas : hôpital Saint-Paul 6 Cas : MET 7 Cas : Soudry
	Comparer plusieurs configurations budgétaires.	Chapitre 8 1 Mise en pratique corrigée : Échaf 2 Mise en pratique autonome : Saint-Gobain 5 Cas : hôpital Saint-Paul 6 Cas : MET 7 Cas : Soudry
3.2. La gestion budgétaire : les outils et procédures de la gestion budgétaire	Identifier une organisation budgétaire adaptée.	Chapitre 8 1 Mise en pratique corrigée : Échaf 2 Mise en pratique autonome : Saint-Gobain 5 Cas : hôpital Saint-Paul
	Déterminer et appliquer une méthode adaptée à des calculs de prévisions commerciales pour conseiller le décideur.	Chapitre 9 1 Mise en pratique corrigée : Voxan 2 Mise en pratique autonome : Vandal 3 Cas : Le Groupe Postal 4 Cas : Daimler 5 Cas : Tisio 6 Cas : Mavoibrot 7 Cas : société Sportgol 8 Cas : shampoing Maud Chapitre 14 9 Cas : Fonéa Partie 2 Cas de synthèse
	Élaborer et résoudre une programmation de la production à l'aide de la programmation linéaire.	Chapitre 10 1 Mise en pratique corrigée : Nutélo 2 Mise en pratique autonome : Sardinerie du Port 5 Cas : Madobo 6 Cas : Guerpine 7 Cas : Troticaux 8 Cas : Cabinet Inexso 9 Cas : société Granufilm 10 Cas : Valmerten
	Élaborer et résoudre une programmation de la production à l'aide de l'ordonnancement.	Chapitre 10 3 Mise en pratique corrigée : Infoparis 4 Mise en pratique autonome : Projet Koutovska 11 Cas : Dunovard 12 Cas : SIL

Table de correspondance Compétences-Applications

Compétences du programme		Applications
3.2. La gestion budgétaire : les outils et procédures de la gestion budgétaire (suite)	Déterminer le programme optimal d'approvisionnement en avenir certain.	Chapitre 11 1 Mise en pratique corrigée : Storengo 2 Mise en pratique autonome : Mathoux 7 Cas : société Aquaserv 8 Cas : entreprise Chavil 10 Cas : Nat Lin 11 Cas : Cartoons
	Déterminer le programme optimal d'approvisionnement en avenir aléatoire.	Chapitre 11 5 Mise en pratique corrigée : Saago 6 Mise en pratique autonome : Sport&Co 9 Cas : Ducastol 10 Cas : Nat Lin 11 Cas : Cartoons
	Concevoir un budget des approvisionnements en tenant compte des solutions d'approvisionnement.	Chapitre 11 3 Mise en pratique corrigée : SFV 4 Mise en pratique autonome : Kverneland 8 Cas : entreprise Chavil 10 Cas : Nat Lin
	Déterminer et commenter une masse salariale prévisionnelle et ses évolutions.	Chapitre 12 1 Mise en pratique corrigée : Gafa 2 Mise en pratique autonome : IT 5 Cas : société Major 6 Cas : société Dovert 7 Cas : Fidublert Office Solutions 8 Cas : Sogestran Partie 2 Cas de synthèse
	Rédiger une note de synthèse sur la politique salariale.	Chapitre 12 3 Mise en pratique corrigée : Gafa (suite) 4 Mise en pratique autonome : IT (suite) 6 Cas : société Dovert 7 Cas : Fidublert Office Solutions 8 Cas : Sogestran Partie 2 Cas de synthèse
	Rédiger une note de synthèse sur les écarts calculés.	Chapitre 14 1 Mise en pratique corrigée : société Alibi 2 Mise en pratique autonome : entreprise Pilote 3 Mise en pratique autonome : La Movida 4 Cas : contrôle de production 5 Cas : société Études et Conseil 6 Cas : société Sportgol 7 Cas : Laboratoire de Biarritz 8 Cas : Shampoing Maud 9 Cas : Fonéa 10 Cas : Plastiro Partie 2 Cas de synthèse
	Établir un bilan et un compte de résultat prévisionnels.	Chapitre 13 1 Mise en pratique corrigée : société Geted 2 Mise en pratique autonome : Ateliers Moda Rossa 3 Cas : société Glocal