

Liste des abréviations utilisées dans cet ouvrage

- **ABC :** *Activity Based Costing* (Coût à base d'activités)
- **AN :** Activité normale
- **CA :** Chiffre d'affaires (hors taxes)
- **CD :** Charge directe
- **CIND :** Charge indirecte
- **CF :** Charge fixe
- **CFC :** Charge fixe commune
- **CFS :** Charge fixe spécifique
- **CMP :** Coût moyen pondéré
- **CPPFV :** Coût de production des produits finis vendus
- **CS :** Charge sociale
- **CT :** Court terme
- **CU :** Coût unitaire
- **CV :** Charge variable
- **DEPS :** Dernier entré, premier sorti
- **HMA :** Heure machine
- **HMO :** Heure de main-d'œuvre
- **HMOD :** Heure de main-d'œuvre directe
- **HT :** Hors taxe
- **LT :** Long terme
- **MOD :** Main-d'œuvre directe
- **MP :** Matières premières
- **MSCV :** Marge sur coût variable
- **MSCS :** Marge sur coût spécifique
- **Mt :** Montant
- **Nat :** Nature
- **Nb :** Nombre
- **PCI :** Prix de cession interne
- **PCG :** Plan comptable général
- **PF :** Produit fini
- **Qtés :** Quantité
- **RP :** Répartition primaire
- **RS :** Répartition secondaire
- **SI :** Stock initial
- **SF :** Stock final
- **TF :** Taux de frais
- **TTC :** Toutes taxes comprises
- **TVA :** Taxe sur la valeur ajoutée
- **UO :** Unité d'œuvre

Remarque : certaines fiches contiennent des abréviations spécifiques

SOMMAIRE

FICHE 1	Définition et objectifs du contrôle de gestion
FICHE 2	Le modèle des centres d'analyse
FICHE 3	Les coûts complets et leurs limites
FICHE 4	Les coûts complets et les stocks
FICHE 5	Les coûts partiels
FICHE 6	Le seuil de rentabilité
FICHE 7	L'imputation rationnelle des charges fixes
FICHE 8	Le coût marginal
FICHE 9	Les coûts à base d'activités (méthode ABC : <i>Activity Based Costing</i>)
FICHE 10	La démarche budgétaire
FICHE 11	La prévision des ventes (fondements)
FICHE 12	La prévision des ventes (approfondissements)
FICHE 13	La prévision de la production
FICHE 14	La gestion des approvisionnements
FICHE 15	Les coûts préétablis
FICHE 16	L'élaboration des budgets d'investissement et de financement
FICHE 17	Le budget de trésorerie
FICHE 18	Les documents de synthèse prévisionnels
FICHE 19	Le contrôle budgétaire
FICHE 20	La performance par le pilotage à court terme
FICHE 21	La performance par le recours au marché : les coûts cibles

DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE DE GESTION

Rôle, axes et outils

- Système d'informations fournissant des outils d'aide à la décision et permettant :
 - le calcul et la maîtrise des coûts ;
 - le contrôle et le suivi de l'activité ;
 - la mesure des performances ;
 - le pilotage en continu de l'organisation.
- Le contrôle de gestion sert à la prise de décisions stratégiques (long terme). Il permet également la transformation et l'application de ces décisions à moyen (gestion tactique) et court termes (gestion opérationnelle).
- S'articule autour de 3 axes

Axes	Principaux outils
Calcul des coûts	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode des centres d'analyse (coûts complets) • Méthode ABC (coûts à base d'activités) • Coûts partiels : distinction des charges en fonction de leur comportement (fixe ou variable, direct ou indirect) • Coût marginal • Imputation rationnelle des charges fixes
Gestion budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> • Budgets et documents prévisionnels • Coûts préétablis • Calculs d'écarts et suivi
Pilotage de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle budgétaire • Tableaux de bord • Reporting • Prix de cessions internes • Coûts cibles

- Le contrôle de gestion prend principalement appui sur la comptabilité analytique ou de gestion.

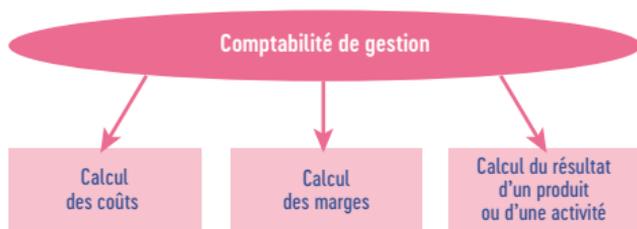
Compte tenu de son rôle et de ses axes, le contrôle de gestion est une discipline bien plus large que la comptabilité analytique (ou de gestion) dont les fonctions sont :

- d'analyser les résultats par le calcul de coûts ;
- de fournir des évaluations à la comptabilité financière (stocks par exemple).

Comptabilité de gestion et comptabilité financière

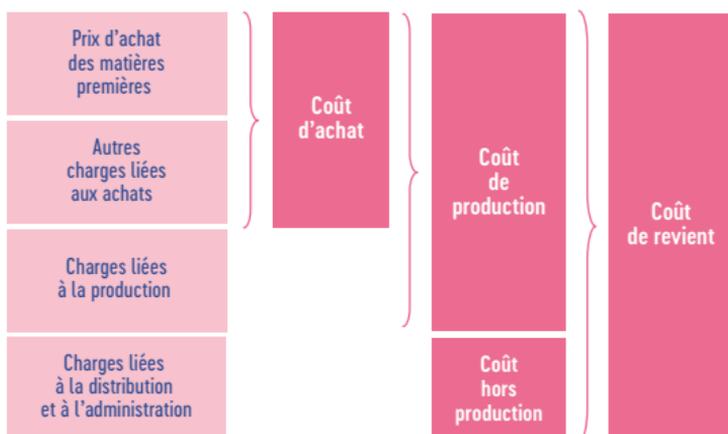
Liens avec la comptabilité financière	Différences avec la comptabilité financière
<ul style="list-style-type: none"> • Prend appui sur la comptabilité financière • Analyse complémentaire permettant de valoriser des éléments des documents de synthèse comme les stocks ou la production immobilisée 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse facultative • S'intéresse au fonctionnement interne de l'entreprise et non aux flux externes • Permet d'expliquer la contribution de chaque produit à la formation du résultat global

Apports de la comptabilité de gestion



Éléments	Composantes
Coûts	<ul style="list-style-type: none"> • Principaux coûts : <ul style="list-style-type: none"> – coût complet : comprend l'ensemble des coûts d'un produit de la phase d'approvisionnement en matières premières à la commercialisation du produit fini ; – coût variable : ne comprend que les charges liées à un produit qui varient avec l'activité ; – coût fixe : regroupe les charges n'évoluant pas avec l'activité. • Deux grandes méthodes : <ul style="list-style-type: none"> – méthode du coût complet : permet de déterminer un prix de vente minimum pour un produit ; – méthode des coûts partiels : fait intervenir les coûts variables et fixes pour déterminer le seuil de rentabilité. <p><i>Remarque : le seuil de rentabilité correspond au chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice ni perte.</i></p>
Marges	<ul style="list-style-type: none"> • Marge = Prix de vente – Coût • Constituent des indicateurs de gestion ou de performance pour le service responsable du coût concerné (ex : marge sur coût d'achat pour le service des achats...) • Servent principalement dans la méthode des coûts partiels
Résultat par produit	<ul style="list-style-type: none"> • Résultat = Prix de vente du produit – Coût de revient • Mesure la contribution d'un produit au résultat global de l'entreprise

Base fondamentale de calcul du coût complet d'un produit en l'absence de stock



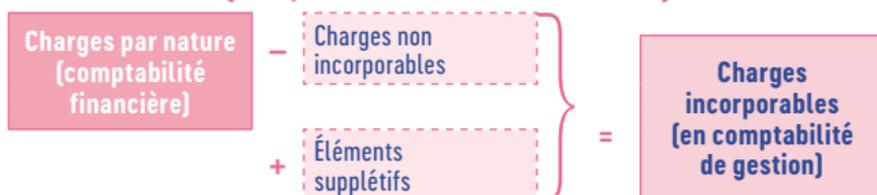
Objet du modèle

- Déterminer des coûts complets et des résultats par produits.
- Contribuer à la prise de décision et au pilotage de l'entreprise (ex: prix par rapport au marché).
- Fournir des éléments d'évaluation pour la comptabilité financière (ex: les stocks).

Identification des charges et des produits à prendre en compte

La période de calcul des coûts (mois, trimestre) influence le montant des charges et des produits retenus et requiert l'usage d'un prorata.

Charges ou produits annuels × prorata
(ex: 1/12 si calcul mensuel des coûts)



Charges non incorporables <i>À déduire</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Charges exceptionnelles (ex: pénalités, dotations aux provisions réglementées) et autres charges sans rapport avec l'activité courante de l'entreprise. • Différences entre : <ul style="list-style-type: none"> – charges réelles (ex: électricité, assurances, intérêts d'emprunts) et charges abonnées correspondantes pour la période de calcul des coûts; – charges calculées et charges d'usage (dotations aux amortissements) et étalées (dotations aux provisions) correspondantes pour la période de calcul des coûts.
Éléments supplétifs <i>À ajouter</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Charges absentes de la comptabilité générale : <ul style="list-style-type: none"> – rémunération de l'exploitant; – rémunération théorique des capitaux propres (capitaux propres × taux d'intérêt à long terme × prorata selon la périodicité du calcul de coûts).

Produits	Prise en compte
Courants	<ul style="list-style-type: none"> • Lors du calcul des résultats analytiques (ex: le chiffre d'affaires d'un produit). <i>Voir fiche 3.</i> • Lors du calcul du coût de production (ex: déchets revendus). <i>Voir fiche 3.</i> • En soustraction des charges incorporables dans le tableau de répartition des charges indirectes (ex: certains produits financiers).
Exceptionnels	Aucune car ils sont exclus du calcul des coûts.

REMARQUE

Certains produits courants peuvent également être exclus du calcul des coûts.