

31 FICHES DE RÉVISION DCG

UE 11 - CONTRÔLE DE GESTION

Tous nos cours en ligne de DCG & DSCG sont disponibles sur le site lesgeeksdeshiffres.com

STEP 1. LA MÉTHODOLOGIE DE L'UE11

- Fiche n°0** : La méthodologie de l'UE 11 et la note d'analyse et de conseil

STEP 2 : LE POSITIONNEMENT DU CONTRÔLE DE GESTION

Partie 1/2 : Identifier les besoins & positionner le CdG

- Fiche n°1** : Les besoins d'information et les systèmes de reporting
- Fiche n°2** : Le rôle et la place du contrôle de gestion selon l'organisation et l'activité
- Fiche n°3** : Le périmètre : les centres de responsabilités et la chaîne de valeur

Partie 2 : Le contrôle de gestion comme aide au pilotage de la performance

- Fiche n°4** : La valeur, l'utilité, le coût et la performance
- Fiche n°5** : Le pilotage : principes et périmètre

STEP 3. LES COÛTS DU CONTRÔLE DE GESTION

Partie 1/3 : La formation du résultat : de la donnée au CVP

- Fiche n°6** : La formation du résultat
- Fiche n°7** : Le modèle coût-volume-profit (CVP) : point mort et seuil de rentabilité

Partie 2/3 : Lire le risque d'exploitation pour décider

- Fiche n°8** : Les indicateurs de risque

Partie 3/3 : Les méthodes de coûts : choisir selon la situation

- Fiche n°9** : Les coûts complets par centre d'analyse
- Fiche n°10** : Les centres d'analyse
- Fiche n°11** : La répartition des charges indirectes
- Fiche n°12** : Les coûts complets par centres d'analyse : le calcul des coûts
- Fiche n°13** : Les coûts complets par centres d'analyse : intérêts et limites

31 FICHES DE RÉVISION DCG

UE 11 - CONTRÔLE DE GESTION

Tous nos cours en ligne de DCG & DSCG sont disponibles sur le site lesgeeksdeshiffres.com

STEP 3. LES COÛTS DU CONTRÔLE DE GESTION (suite)

- Fiche n°14** : Les coûts complets par activités (ABC)
- Fiche n°15** : L'imputation rationnelle des charges de structure
- Fiche n°16** : Les coûts partiels et l'approche marginale

STEP 4. LA DÉMARCHE BUDGÉTAIRE & LES PRÉVISIONS

Partie 1/3 : La gouvernance budgétaire

- Fiche n°17** : Analyser la démarche budgétaire

Partie 2/3 : Les outils de prévision des budgets opérationnels

- Fiche n°18** : Prévoir les ventes
- Fiche n°19** : Prévoir les budgets productifs
- Fiche n°20** : Prévoir les budgets d'approvisionnement
- Fiche n°21** : Prévoir les budgets RH

Partie 3/3 : Analyser les résultats d'une gestion budgétaire

- Fiche n°22** : Les écarts
- Fiche n°23** : Les tableaux de bord

STEP 5. LES OUTILS DE PERFORMANCE & LA QUALITÉ

Partie 1/4 : Les indicateurs et les tableaux de bord

- Fiche n°24** : Les tableaux de bord de gestion

Partie 2/4 : Diagnostiquer la non-performance et agir

- Fiche n°25** : Identifier les causes de non-performance
- Fiche n°26** : Les coûts cachés
- Fiche n°27** : Le coût cible
- Fiche n°28** : Les coûts liés à la qualité et à la non-qualité

31 FICHES DE RÉVISION DCG

UE 11 - CONTRÔLE DE GESTION

Tous nos cours en ligne de DCG & DSCG sont disponibles sur le site lesgeeksdeshiffres.com

STEP 5. LES OUTILS DE PERFORMANCE ET DE LA QUALITÉ (suite)

Partie 3/4 : Piloter la qualité

- Fiche n°29 : Le pilotage de la qualité
- Fiche n°30 : Durabilité

Partie 4/4 : Les Prix de Cession Interne

- Fiche n°31 : Les Prix de Cession Interne (PCI)

DCG UE11 : Fiche de Méthodologie

La méthodologie de l'UE 11 et la note d'analyse et de conseil

Tous nos cours en ligne de DCG & DSCG sont disponibles sur le site lesgeeksdeshiffres.com

#1. Une matière transversale

Le contrôle de gestion est un pilier de la gestion financière. Il coexiste avec la **comptabilité** et la **finance d'entreprise**. Sans oublier le management pour le volet stratégie ! Grâce aux données comptables, la finance et le contrôle de gestion permettent à l'entreprise de maximiser ses performances, réaliser des diagnostics, favoriser la prise de décisions, etc...

Les amis du contrôle de gestion :
UE 6 Finance d'entreprise
UE 7 Management
UE 9 Comptabilité
UE 10 Comptabilité approfondie

Prérequis

Source documentaire : Annale d'examen DCG, UE 11 Contrôle de gestion, Session 2025

UE 11 - CONTRÔLE DE GESTION
Durée de l'épreuve: 4 heures - Coefficient : 1

Matériel autorisé :

- l'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé ;
- l'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collage », est autorisé.

Tout autre matériel est interdit.

Document remis au candidat : le sujet comporte 11 pages numérotées de 1/11 à 11/11.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 4 dossiers indépendants

- DOSSIER 1 - ANALYSE DES COÛTS (7 points)**
- DOSSIER 2 - PROGRAMMATION DE PROJET (4 points)**
- DOSSIER 3 - ANALYSE DE LA MASSE SALARIALE (5 points)**
- DOSSIER 4 - SUIVI DE LA PERFORMANCE (4 points)**

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 Charges directes des numéros « animaux sauvages » et « animaux domestiques » pour 2024

Document 2 Informations complémentaires pour 2024

Document 3 Tableau de répartition des charges indirectes par la méthode des centres d'analyse pour 2024

Document 4 Tableau de répartition des charges indirectes par la méthode ABC pour 2024

Document 5 Compte-rendu de l'entretien entre Antoine RUBET et John EON sur le

de l'activité « animaux sauvages »

mois (hors charges patronales) et effectifs de 2025 et 2026

es à l'exploitation actuelle du cirque

Retrouvez plus de Méthodo dans notre livre.

MON DCG VALIDÉ



DUNOD



#2. L'épreuve

La durée de l'épreuve est de **4 heures**.

L'épreuve de contrôle de gestion repose sur plusieurs dossiers orientés "**calcul + analyse + décision**".

Les calculs permettent d'obtenir des résultats, mais ils ne sont pas une finalité. Ils servent avant tout à comprendre une situation de gestion.

Vous devez donc être capable de :

- **Interpréter** les résultats
- **Expliquer** les écarts
- **Proposer** des décisions adaptées

L'objectif est d'aider le dirigeant à **piloter la performance**.

À retenir

Les calculs sont un outil, mais la priorité est : **analyser, argumenter et conseiller**.

On attend que vous vous comportiez comme un **contrôleur de gestion** qui

**= calcule + explique
+ critique + propose
des conseils**

DCG UE11 : Fiche de Méthodologie

La méthodologie de l'UE 11 et la note d'analyse et de conseil

Tous nos cours en ligne de DCG & DSCG sont disponibles sur le site lesgeeksdeshiffres.com

#3. La note d'analyse et de conseil

La **note d'analyse et de conseil** est un écrit professionnel **STRUCTURÉ** dans lequel vous devez exploiter des données chiffrées pour aider un dirigeant à prendre une décision. Cet écrit est très présent dans l'épreuve.

👉 L'objectif : **passer des chiffres à la décision.**

Il ne s'agit pas de décrire les résultats, mais de les **interpréter, d'en expliquer les causes et de proposer des actions adaptées.** Vous devez adopter une posture de contrôleur de gestion, c'est-à-dire être capable de :

- comprendre une situation,
- analyser la performance,
- identifier les problèmes,
- et formuler des recommandations.

Plan type de l'écrit en 4 points

1. Introduction

Présentez rapidement le contexte et le problème posé.
Montrez que vous avez compris l'objectif de l'analyse.

2. Analyse et explication des résultats

Mettez en évidence les éléments importants à partir des données.
Identifiez les évolutions, les écarts ou les anomalies.
Expliquez ensuite les causes des performances observées.
Mobilisez des facteurs comme les prix, les coûts, les volumes ou l'organisation.
Prenez du recul sur les résultats ou les outils utilisés.
Signalez les limites, incohérences ou points de vigilance.

3. Recommandations

Proposez des actions concrètes et adaptées à la situation.
Assurez-vous que ces recommandations sont en lien direct avec votre analyse.

4. Conclusion

Résumez l'idée principale.
Mettez en avant la décision à prendre.

Erreurs à éviter

- Décrire les chiffres sans les analyser
- Ne pas expliquer les écarts
- Oublier les recommandations
- Faire une réponse non structurée
- Rester trop général sans lien avec le cas
- Ne pas utiliser les données chiffrées

DCG UE11 : Fiche de révision n°1

Les besoins d'information et les systèmes de reporting

-
- Lu
-
-
- Relu
-
-
- Appris

#1. Les besoins en information pour les organisations

Les organisations évoluent dans un contexte qui accroît les besoins d'information, notamment :

- La **digitalisation** et la transformation numérique,
- La **mondialisation** et la complexité croissante,
- L'**incertitude économique** et la volatilité,
- Une **concurrence** plus forte,
- L'**intelligence artificielle** et l'automatisation,
- La **RSE** et la durabilité.

Les besoins d'information varient selon trois axes :

1. Selon le niveau hiérarchique

- **Niveau stratégique** : informations de pilotage à long terme et sur l'environnement externe.
- **Niveau tactique** : informations de coordination et d'allocation des ressources.
- **Niveau opérationnel** : informations de gestion courante et de suivi des activités.

2. Selon le type d'activité

- **Activité productive** : *automobile, agroalimentaire ou textile*
- **Activité commerciale** : *grande distribution, e-commerce ou négoce*
- **Activité de service** : *conseil, banque ou assurance*

3. Selon les spécificités organisationnelles

- **Organisations privées** : *TPE, PME ou grands groupes*
- **Organisations publiques** : *collectivités ou administrations*
- **Organisations associatives** : *associations ou fondations*

👉 Idée clé : le besoin d'information dépend du **niveau de décision**, du **métier** et du **type d'organisation**.

#2. Les sources d'information de la comptabilité de gestion

💡 La **comptabilité de gestion** est un **système d'information interne** qui analyse les **coûts**, les **marges** et les **résultats** pour aider au **pilotage** et à la **prise de décision**.

👉 La **comptabilité générale** donne un **résultat global**, mais sans expliquer *ce qui se passe à l'intérieur*.

En **comptabilité générale**, on observe un **résultat d'exploitation global** (par exemple **20 000 €**).

VS

En **comptabilité de gestion**, on décompose le résultat **par produits** (ex : *brioques / pains / pâtisseries*) avec une logique de calcul identique pour chaque produit : **chiffre d'affaires, coûts variables, marge sur coûts variables, charges fixes, résultat**

DCG UE11 : Fiche de révision n°1

Les besoins d'information et les systèmes de reporting

#2. Les sources d'information de la comptabilité de gestion (suite)

👉 Dans l'exemple, on peut obtenir **le même résultat global**, tout en mettant en évidence des situations très différentes selon les produits :

- **Brioches : +14 000 €**
- **Pains : -3 000 €**
- **Pâtisseries : +9 000 €**

👉 L'intérêt est immédiat : identifier **ce qui finance la performance** et **ce qui la dégrade**, afin d'orienter les décisions (prix, volumes, maintien/arrêt, actions correctrices).

Quelles sont les sources d'information de la comptabilité de gestion ?

- **Sources d'information internes**
- **Sources d'information externes**

2.1 Sources d'information internes

Il faut distinguer **2 grandes origines** internes :

1) La comptabilité générale

- Documents comptables
- États financiers
- FEC

2) Les services opérationnels

- Production, commercial, marketing, achats, RH
- Logiciels, données, documents

👉 Idée clé : une grande partie de l'information utile au pilotage vient des **processus opérationnels** (activité réelle), pas uniquement des documents comptables.

2.2 Sources d'information externes

Les informations externes mobilisées peuvent venir de :

- **L'environnement économique** : données de marché et d'organismes officiels (prix, indices sectoriels, études de marché...),
- **Organismes professionnels,**
- **Cabinets d'études,**
- **Presse spécialisée.**

💡 La comptabilité de gestion **combine** ces sources pour transformer des **données brutes** en **informations utiles au pilotage**, puis en **outils d'aide à la décision**.

DCG UE11 : Fiche de révision n°1

Les besoins d'information et les systèmes de reporting

#3. Les systèmes de reporting et de contrôle

La logique est la suivante :

1. **Besoin d'informations** : décider / piloter
2. **Comptabilité de gestion** : produire une information utile sur coûts, marges et résultats
3. **Reporting** : restituer l'essentiel aux décideurs

💡 Le **contrôle de gestion** aide dirigeants et managers à prendre de bonnes décisions.

👉 Le **contrôleur de gestion** s'appuie sur la **comptabilité de gestion** pour construire des **reportings** adaptés.

💡 Un **reporting** résume et communique les informations essentielles pour :

- La **prise de décision**,
- Le **suivi des performances**.

Le processus de reporting

1/ **Collecter** l'information
(interne + externe)



2/ **Nettoyer et retraiter**
l'information



3/ **Transformer** l'information
retraitée en outils de gestion
clairs et fiables

Les **reportings varient** selon :

- L'utilisateur **final** : *dirigeant, manager ou opérationnel*
- L'objectif : *ventes, achats ou RH*
- La **temporalité** : *passé, présent ou futur*

Outils de restitution

- **Graphiques**
- **Les tableaux de bord** : visualisation synthétique des informations clés
- **Les indicateurs de performance (KPIs)** : mesures quantifiées de la performance

💡 Exemples de reporting

- *Stocks*
- *Trésorerie*
- *Qualité / service client*
- *Coûts de production*
- *Commercial : chiffre d'affaires et/ou marges*
- *RH : masse salariale, accidents du travail et/ou formation*

DCG UE11 : Fiche de révision n°1

Les besoins d'information et les systèmes de reporting

Quiz

- 1. Quel type d'informations correspond au niveau stratégique ?**
 - A. Informations de pilotage à long terme et environnement externe
 - B. Informations de coordination et allocation des ressources
 - C. Informations de gestion courante et suivi des activités
 - D. Informations de production et qualité
- 2. Qu'est-ce que la comptabilité de gestion ?**
 - A. Un système obligatoire de déclaration fiscale
 - B. Un système d'information interne qui analyse les coûts, marges et résultats
 - C. Un rapport destiné aux actionnaires
 - D. Une méthode de calcul des amortissements
- 3. Parmi ces éléments, lequel constitue une source d'information INTERNE de la comptabilité de gestion ?**
 - A. Les données de production
 - B. Les indices sectoriels
 - C. Les études de marché
 - D. Les données de l'INSEE
- 4. Qu'est-ce qu'un système de reporting ?**
 - A. Un logiciel de comptabilité
 - B. Un ensemble d'outils et procédures pour collecter, traiter et diffuser l'information
 - C. Une méthode de calcul des coûts
 - D. Un tableau Excel
- 5. Dans le processus de reporting, que fait le contrôleur de gestion en première étape ?**
 - A. Collecter l'information dans les sources internes et externes
 - B. Nettoyer et retraiter l'information
 - C. Transformer l'information en outils de gestion
 - D. Présenter les résultats aux dirigeants

Réponses : 1.a ; 2.b ; 3.a ; 4.b ; 5.a

Notes

DCG UE11 : Fiche de révision n°2

Le rôle et la place du contrôle de gestion selon l'organisation et l'activité

-
- Lu
-
-
- Relu
-
-
- Appris

#1. Le rôle et la place du contrôle de gestion

1.1 Les trois niveaux de contrôle

On distingue **3 niveaux de contrôle complémentaires** :

- **Contrôle stratégique** : vérifier à long terme la cohérence entre la **stratégie** adoptée et les **moyens** mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.
- **Contrôle de gestion** : piloter à moyen terme la **performance** de l'organisation en utilisant des **budgets, tableaux de bord** et **indicateurs** pour optimiser l'utilisation des ressources.
- **Contrôle opérationnel** : s'assurer au quotidien de la bonne exécution des **tâches** et du respect des **procédures** pour garantir la qualité et l'efficacité des opérations.

👉 Idée clé : ces niveaux sont **complémentaires** (long terme / moyen terme / quotidien).

1.2 Les différents types de contrôle de gestion

Il existe autant de contrôles de gestion différents qu'il existe d'organisations :

- **Dans les organisations privées** :

Axé sur la **rentabilité** et la **création de valeur** pour les actionnaires. Utilisation d'indicateurs financiers (**marges, ROI, cash-flow**) et d'outils de pilotage de la performance économique.

👉 Objectif principal : **optimiser les résultats** et assurer la **pérennité** dans un environnement concurrentiel.

- **Dans les organisations publiques** :

Centré sur l'**efficacité** et l'**efficacités** du service public. Priorité aux indicateurs de **qualité de service** et à la **maîtrise des coûts publics**. Respect de contraintes budgétaires et des réglementations, tout en mesurant l'impact des politiques menées.

- **Dans les associations** :

Orienté vers la mesure de l'**impact social** et la **transparence financière**. Suivi de la bonne utilisation des **subventions** et des **dons** selon les missions statutaires. Indicateurs **extra-financiers** (bénéficiaires aidés, actions réalisées) et reddition de comptes aux financeurs et adhérents.

- **En cabinet d'expertise-comptable** :

Exercice sous forme de **conseil** auprès des clients (souvent des PME). Accompagnement des dirigeants pour mettre en place des outils de pilotage adaptés à leur taille. Sensibilisation aux indicateurs essentiels pour la prise de décision et la survie de l'entreprise.

DCG UE11 : Fiche de révision n°2

Le rôle et la place du contrôle de gestion selon l'organisation et l'activité

#1. Le rôle et la place du contrôle de gestion (suite)

Le contrôle de gestion varie aussi selon le **type d'activité** :

- **Activité productive** : optimiser les **coûts de production**, les **rendements** et la **qualité industrielle**.
- **Activité commerciale** : piloter les **marges commerciales**, la **rotation des stocks** et la performance des ventes par canal, produit ou client.
- **Activité de services** : mesurer la **productivité** du personnel, les **coûts de revient** des prestations et la **satisfaction client** pour optimiser la rentabilité.

#2. Les missions du contrôleur de gestion

👉 Aider les managers, c'est d'abord leur offrir la **meilleure information possible**.

2.1 Les principales activités du contrôleur de gestion

Les principales activités sont :

- **Aide au pilotage de la performance** : accompagner les managers dans le suivi et l'amélioration des résultats grâce aux **tableaux de bord** et **indicateurs**.
- **Analyse des coûts et des résultats** : calculer les **coûts de revient** des produits et services pour analyser la rentabilité et identifier les leviers d'optimisation.
- **Analyse des risques** : identifier et évaluer les risques susceptibles d'affecter la performance de l'organisation pour proposer des mesures préventives.
- **Gestion budgétaire** : élaborer les **budgets prévisionnels** et contrôler leur exécution en calculant et analysant les **écarts** avec les réalisations.
- **Pilotage de la qualité** : mettre en place des **indicateurs de qualité** et suivre leur évolution pour s'assurer de l'amélioration continue des produits et services.
- **Conseil aux opérationnels et décideurs** : fournir recommandations et analyses pour éclairer les choix stratégiques et opérationnels.

2.2 Les outils numériques au service du contrôle de gestion

L'évolution technologique transforme les pratiques avec une palette d'outils complémentaires.

- **ERP** : centraliser l'information de gestion en intégrant tous les processus de l'entreprise dans un système unique.
Exemples : SAP, Oracle.
- **EPM (Enterprise Performance Management)** : piloter spécifiquement la performance organisationnelle et le processus budgétaire.
Exemples : Oracle Cloud EPM, Pigment, Anaplan.

DCG UE11 : Fiche de révision n°2

Le rôle et la place du contrôle de gestion selon l'organisation et l'activité

#2. Les missions du contrôleur de gestion (suite)

- **Tableurs + Business Intelligence** : Les **tableurs** restent incontournables pour les analyses ponctuelles et la modélisation, complétés par des outils de **BI** qui automatisent le reporting et créent des tableaux de bord interactifs.
Exemples : Excel, Google Sheets ; Power BI, Tableau.
- **Data analyse + intelligence artificielle** : exploiter des volumes croissants de données ; l'IA ouvre des perspectives d'analyse prédictive et d'aide à la décision.
Exemples : Copilot, Gemini.

👉 Ces technologies apportent fiabilité, rapidité et capacité d'analyse, mais exigent une adaptation des compétences et une vigilance sur la **sécurité des données**.

2.3 Les qualités du contrôleur de gestion et ses relations avec les autres métiers

Le contrôleur de gestion doit maîtriser :

- **Des compétences techniques** : maîtriser les outils de gestion (**coûts, budgets, tableaux de bord**) et les **systèmes d'information** pour analyser et interpréter les données.
- **Des compétences relationnelles** : être un excellent communicant, pédagogue et diplomate pour vulgariser des résultats complexes et conseiller les managers en créant un climat de confiance.
- **Des techniques et relations** : faire l'interface entre la **direction générale** (conseil stratégique), les **directions opérationnelles** (pilotage) et les **services support** (coordination comptabilité/finance/RH).

DCG UE11 : Fiche de révision n°2

Le rôle et la place du contrôle de gestion selon l'organisation et l'activité



Quiz

1. Quel est l'horizon temporel principal du contrôle de gestion ?

- A. Court terme (quotidien)
- B. Moyen terme (mensuel, trimestriel, annuel)
- C. Long terme (plus de 5 ans)
- D. Temps réel uniquement

2. Sur quoi se concentre principalement le contrôle de gestion dans les organisations publiques ?

- A. La maximisation des profits
- B. L'efficacité et l'efficacité du service public
- C. La satisfaction des élus
- D. La croissance des recettes publiques

3. Quelle est la spécificité du contrôle de gestion dans les organisations privées ?

- A. Focus sur la rentabilité et la création de valeur pour les actionnaires
- B. Priorité donnée à l'efficacité du service public
- C. Mesure de l'impact social et de la mission statutaire
- D. Priorité donnée à l'analyse des ventes et des coûts

4. Sur quoi se concentre le contrôle de gestion d'une activité productive ?

- A. L'optimisation des coûts de production, rendements et qualité industrielle
- B. L'analyse des marges commerciales et rotation des stocks
- C. La productivité du personnel et satisfaction client
- D. La gestion de la trésorerie et des investissements

Responses : 1.b ; 2.b ; 3.a ; 4.a

Notes

C'est tombé à l'exam' !

Annale 2021 :

4.3. Identifier les missions et les qualités du contrôleur de gestion dans la société LANGELOT



Barème du dossier : **5/20**

DCG UE11 : Fiche de révision n°3

Le périmètre, les centres de responsabilités et la chaîne de valeur

-
- Lu
-
-
- Relu
-
-
- Appris

#1. Le périmètre du contrôle de gestion

💡 Le **périmètre du contrôle de gestion** correspond à l'ensemble des **activités, processus** et **entités** sur lesquels s'exercent le **pilotage** et la **mesure de la performance**.

👉 Il sert à fixer concrètement le **champ d'intervention** du contrôleur de gestion :

- Ce qu'il suit
- Ce qu'il analyse
- Sur quoi il peut agir par ses recommandations.

Dit plus simplement : c'est le "terrain" du contrôleur de gestion (quelles parties de l'entreprise, quels chiffres, quels sujets).

Cette délimitation est essentielle car elle conditionne :

- Les **responsabilités** suivies,
- Les **outils** à déployer,
- Les **indicateurs** à retenir pour un pilotage efficace.

Exemple : LVMH (périmètre groupe VS périmètre filiale)

- **Au niveau groupe LVMH** : périmètre **large**, avec la **consolidation** des performances de toutes les maisons (Louis Vuitton, Moët & Chandon, Hennessy, Sephora...) et l'**allocation des ressources** entre filiales.
- **Au niveau de la filiale Louis Vuitton** : périmètre **centré** sur la maison (rentabilité des collections, performance des boutiques, coûts de production des ateliers, efficacité des campagnes marketing).

👉 L'intérêt : garder une **vision globale** au niveau groupe, tout en laissant chaque filiale piloter ses **spécificités métier**.

💡 Le périmètre varie selon :

- La **taille** de l'entreprise,
- La **structure organisationnelle**,
- Le **type d'activité**,
- La **stratégie**.

Ces facteurs déterminent les missions du contrôleur de gestion et ses priorités de pilotage.

DCG UE11 : Fiche de révision n°3

Le périmètre, les centres de responsabilités et la chaîne de valeur

#2. Les centres de responsabilités

Un **centre de responsabilités** est une unité de l'organisation avec : des **missions** identifiées, un **manager** désigné, des **modalités de pilotage** clairement définies.

On distingue habituellement **5 types** de centres de responsabilités :

- **Centre de coûts productifs**
- **Centre de coûts discrétionnaires**
- **Centre de revenus**
- **Centre de profits**
- **Centre d'investissement**

2.1 Centre de coûts productifs

Unité où la "production" est **mesurable**, avec un lien assez clair entre **moyens engagés** et **résultats obtenus**.

Objectif : **minimiser les coûts** en respectant des contraintes de **qualité** et de **délais**, avec une autonomie sur certains choix (ex. approvisionnements).

Exemple : **atelier de production automobile**.

2.2 Centre de coûts discrétionnaires

Unité où il est difficile de **mesurer la production** et de relier directement **ressources consommées** et **résultats**. La valeur créée est indirecte et difficile à quantifier.

Exemples : *marketing, RH, R&D, juridique*

👉 Un même service peut mélanger les 2 logiques : en RH, la **paie** peut être plutôt "productive" (mesurable) alors que le **recrutement** est plus discrétionnaire.

Point de vigilance : l'objectif n'est pas seulement de réduire les coûts (risque de dégrader le service). Il faut donc associer la maîtrise des dépenses à d'autres critères : qualité, satisfaction, délais.

2.3 Centre de revenus

Mission : maximiser le **chiffre d'affaires** ou les **ventes**, avec un **budget de fonctionnement** fixé à l'avance.

Le responsable pilote les **recettes**, mais ne maîtrise pas les **coûts de structure** (alloués par la direction).

Exemple :

Peugeot – *équipe commerciale région Occitanie* : maximiser les ventes sur le territoire avec un budget fixe, sans piloter les prix ni les coûts de production.

DCG UE11 : Fiche de révision n°3

Le périmètre, les centres de responsabilités et la chaîne de valeur

#2. Les centres de responsabilités (suite)

2.4 Centre de profits

Unité où le responsable contrôle à la fois **recettes** et **dépenses** pour optimiser le **résultat**. Souvent, plusieurs activités sont regroupées (production, vente, supports) pour piloter une **rentabilité globale**.

Exemple :

Société des Eaux de Volvic (groupe Danone) : pilotage du résultat global en gérant l'ensemble de la chaîne (production, commercialisation avec ventes/pricing, services support : RH, comptabilité, marketing), avec un objectif de rentabilité autonome.

2.5 Centre d'investissement

Centre de profit qui pilote aussi les **investissements** (équipements, acquisitions, projets). L'évaluation porte sur la **rentabilité des capitaux investis** ou le **bénéfice résiduel**, pas uniquement sur le résultat opérationnel.

Exemple :

Amazon Logistics France : décisions d'investissements (entrepôts, robots, flotte de livraison) + pilotage de l'exploitation, de la qualité de service et des fonctions support. L'évaluation est réalisée sur la rentabilité des investissements et le bénéfice résiduel.

#3. La chaîne de valeur

💡 La **chaîne de valeur** (Michael Porter) regroupe l'ensemble des activités qui créent de la valeur, depuis l'**approvisionnement** jusqu'à la **livraison au client final**.

Elle sert à découper l'entreprise en activités pour repérer :

- Où se crée la valeur,
- D'où vient l'**avantage concurrentiel**.

👉 Cette approche apporte une vision **transversale**, complémentaire de l'approche par centres de responsabilités.

Porter distingue :

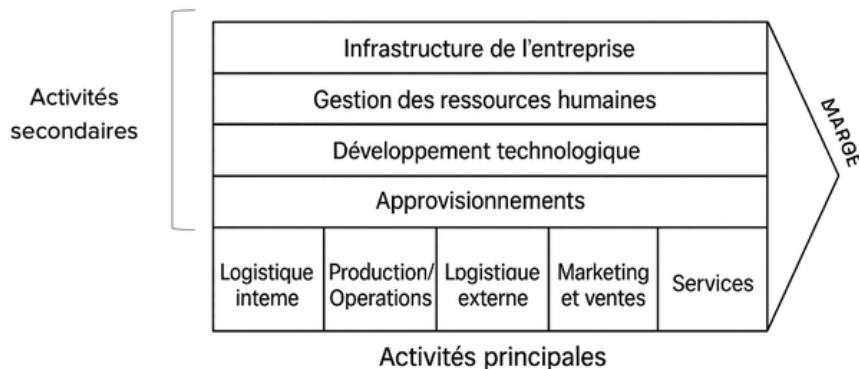
- **Les activités principales** créent directement le produit/service
- **Les activités de soutien** rendent possibles et efficaces les activités principales

DCG UE11 : Fiche de révision n°3

Le périmètre, les centres de responsabilités et la chaîne de valeur

#3. La chaîne de valeur (suite)

Exemple :



☛ Chaque activité consomme des ressources et ne contribue pas de la même façon à la valeur finale (et donc à la **marge**).

☛ Intérêt pour le contrôle de gestion : définir le périmètre selon les **processus créateurs de valeur** plutôt que selon l'organigramme.

Le pilotage devient plus transversal :

- Analyser les **coûts** et la **rentabilité** de chaque maillon,
- Améliorer les **liens** entre activités (interfaces, coordinations, enchaînements).

#4. Conclusion

☛ Délimiter le **périmètre du contrôle de gestion** est indispensable pour clarifier le champ d'action du contrôleur et adapter ses outils aux spécificités de l'organisation.

2 lectures se complètent :

- L'approche par **centres de responsabilités** (pilotage selon les responsabilités : coûts, revenus, profits, investissements),
- L'approche par **chaîne de valeur** (pilotage transversal des processus créateurs de valeur).

☛ Ensemble, elles permettent d'ajuster le périmètre d'intervention pour un pilotage plus efficace de la performance.

DCG UE11 : Fiche de révision n°3

Le périmètre, les centres de responsabilités et la chaîne de valeur



Quiz

1. Comment définir le périmètre du contrôle de gestion ?

- A. L'ensemble des documents comptables que doit analyser le contrôleur
- B. La zone géographique sur laquelle intervient l'entreprise
- C. L'ensemble des activités, processus et entités sur lesquels s'exercent ses missions
- D. Le budget alloué au service contrôle de gestion pour ses missions

2. Combien distingue-t-on habituellement de types de centres de responsabilité ?

- A. 3 types principaux selon les niveaux hiérarchiques
- B. 4 types selon la fonction dans l'entreprise
- C. 5 types selon le niveau de responsabilité et d'autonomie
- D. 6 types selon la taille de l'organisation

3. Comment définir un centre de profits ?

- A. Une unité spécialisée dans la réduction exclusive des coûts opérationnels
- B. Un service dédié uniquement à l'augmentation du chiffre d'affaires
- C. Une entité focalisée sur la gestion des investissements et acquisitions
- D. Une unité dont le responsable contrôle recettes et dépenses pour optimiser le résultat

4. Comment distinguer les activités principales des activités de soutien dans la chaîne de valeur ?

- A. Les principales participent directement à la création du produit, les activités de soutien les supportent
- B. Les principales concernent la direction générale, les activités de soutien les services opérationnels
- C. Les principales sont externes à l'entreprise, les activités de soutien sont internes à l'organisation
- D. Les principales génèrent des coûts, les activités de soutien créent exclusivement de la valeur

Réponses : 1.c ; 2.c ; 3.d ; 4.a

Notes

C'est tombé à l'exam' !

Annale 2021 :

4.1. Distinguer et caractériser les différents centres de responsabilités de la société LANGELOT

4.2. Proposer deux indicateurs associés à chaque centre de responsabilités pour en évaluer la performance



Barème du dossier : **5/20**

DCG UE11 : Fiche de révision n°4

La valeur, l'utilité, le coût et
la performance

-
- Lu
-
-
- Relu
-
-
- Appris

#1. La valeur, l'utilité et les coûts

La valeur correspond à la **richesse produite** par une organisation lorsqu'elle fabrique un bien ou rend un service.

En contrôle de gestion, raisonner en valeur permet de repérer **quelles activités méritent d'être privilégiées**.

Cette création de valeur génère des coûts : elle mobilise des ressources.

L'utilité désigne la capacité d'un produit ou d'un service à **satisfaire un besoin** ou à répondre aux attentes d'un utilisateur.

Elle correspond au bénéfice **fonctionnel** (ce que ça permet de faire) et aussi **psychologique** (image, confiance, confort).

Exemple : Évian

- **Utilité** : s'hydrater.
- **Valeur** : richesse créée en transformant l'eau brute en produit commercialisé, renforcée par la **marque** et l'**image premium**, qui permettent un **prix de vente** supérieur aux coûts de production.

Les coûts représentent l'ensemble des **ressources consommées** pour produire un bien ou fournir un service, par exemple :

- *Matières premières,*
- *Main-d'œuvre,*
- *Énergie,*
- *Services.*

Une mission centrale du contrôleur de gestion est de **calculer** et **analyser** ces coûts pour les **maîtriser** et les **optimiser**.

L'utilité	≠	La valeur
L' utilité se place du point de vue du client : <i>est-ce que ça répond à son besoin ?</i>		La valeur se place du point de vue de l' organisation : <i>quelle richesse est créée par la production ?</i>

☞ Comprendre ce qui apporte le plus d'utilité au client permet de mieux **allouer les ressources** et d'**éliminer les coûts inutiles**.

#2. La performance et la durabilité

La performance est le rapport entre la **valeur produite** et les **ressources consommées**.

Exemple : un restaurant sert **100 personnes** chaque midi avec une équipe de **5 personnes**.

Dans une organisation, la performance a plusieurs dimensions :

- Financière
- Économique
- Organisationnelle
- Commerciale
- Sociale et environnementale.

DCG UE11 : Fiche de révision n°4

La valeur, l'utilité, le coût et la performance

#2. La performance et la durabilité (suite)

- 💡 **La performance globale** élargit la vision en intégrant :
- Des dimensions **financières** : *chiffre d'affaires, marge, rentabilité*
 - Et des dimensions **extra-financières** : *qualité, satisfaction client, impact social et environnemental*.

💡 **La durabilité** est la capacité d'une organisation à assurer sa **pérennité** et sa performance à **long terme** en intégrant les enjeux **environnementaux, sociaux et économiques** dans ses décisions. Elle vise à répondre aux besoins présents sans compromettre ceux des générations futures.
Conséquence : les contrôleurs de gestion doivent de plus en plus **mesurer et suivre** des indicateurs **extra-financiers** pour accompagner la transition des entreprises et répondre aux attentes des parties prenantes.

💡 Les critères **ESG** (Environnement, Social, Gouvernance) servent à évaluer cette performance globale et durable :

- **Environnement** : impact écologique (*émissions de CO₂, déchets, consommation d'énergie*).
- **Social** : relations humaines (*conditions de travail, diversité, formation, santé-sécurité*).
- **Gouvernance** : gestion et éthique (*transparence, lutte contre la corruption, rémunération des dirigeants*).

Ces indicateurs extra-financiers **complètent** les indicateurs financiers traditionnels pour piloter la performance globale.

#3. Conclusion

Quand une organisation produit un bien ou un service, elle **crée de la richesse** en transformant des ressources. Cela génère des **coûts** à maîtriser et optimiser.

Mais créer de la valeur ne suffit pas : il faut que cette valeur soit **utile** pour le client.

Une fois l'équation "valeur – utilité – coûts" comprise, la **performance** se mesure comme le rapport entre **valeur créée** et **ressources consommées**.

Le contrôle de gestion pilote cette performance avec des **indicateurs**, des **tableaux de bord** et des outils de suivi.

Il intègre également une dimension plus large : **performance globale** et **durabilité** via les critères **ESG**.

DCG UE11 : Fiche de révision n°4

**La valeur, l'utilité, le coût et
la performance****Quiz****1. Pourquoi la notion de valeur est-elle centrale en contrôle de gestion ?**

- A. Elle permet d'identifier les activités de l'entreprise à privilégier
- B. Elle facilite uniquement le calcul des amortissements comptables
- C. Elle sert exclusivement à déterminer les prix de vente
- D. Elle remplace totalement l'analyse des coûts de production

2. Comment définir l'utilité en contrôle de gestion ?

- A. Le montant des ressources économiques mobilisées par l'entreprise
- B. La capacité d'un produit à satisfaire un besoin du client
- C. Le résultat net dégagé après déduction de toutes les charges
- D. L'ensemble des investissements nécessaires à la production industrielle

3. Comment définir la performance globale ?

- A. La somme des résultats nets de toutes les filiales
- B. Le chiffre d'affaires consolidé du groupe entier
- C. Une approche intégrant dimensions financières et extra-financières
- D. Les indicateurs boursiers de l'entreprise cotée

4. Pourquoi le contrôleur de gestion doit-il mesurer des indicateurs ESG ?

- A. Pour respecter les obligations comptables légales
- B. Pour améliorer l'image de marque auprès du public
- C. Pour accompagner la transition durable et assurer la pérennité long terme
- D. Pour réduire les coûts de production

Réponses : 1.a ; 2.b ; 3.c ; 4.c

Notes

DCG UE11 : Fiche de révision n°5

Le pilotage et les tableaux de bord

-
- Lu
-
-
- Relu
-
-
- Appris

#1. Le pilotage : principes et périmètre

💡 Le **pilotage** regroupe l'ensemble des actions et des processus mis en œuvre pour **orienter, suivre** et **ajuster** la performance d'une organisation afin d'atteindre ses objectifs **stratégiques** et **opérationnels**.

Piloter la performance, en contrôle de gestion, consiste à enchaîner une logique simple :

- **Définir** des objectifs **clairs** et **mesurables**,
- **Choisir** des **indicateurs** pour suivre la performance,
- **Collecter** et **analyser** les données pour mesurer les résultats,
- **Repérer** les **écarts** entre objectifs et réalisations,
- **Décider** d'actions correctrices pour réorienter l'activité si besoin.

👉 Le contrôle de gestion contribue au pilotage global : **aider à décider, suivre les actions, et contrôler les résultats**.

#2. Les tableaux de bord

💡 Un **tableau de bord** est un outil de pilotage qui **transforme des données brutes** en informations **claires et utiles** pour suivre l'activité et atteindre les objectifs.

Un tableau de bord résulte d'un **processus de reporting** :

- 1 **Collecter** l'information (sources internes et externes),
- 2 **Nettoyer et retraiter** cette information,
- 3 **Transformer** l'information retraitée en outils de gestion **clairs et fiables** pour les décideurs.

À retenir :

Le tableau de bord permet de **"voir"** ce qui se passe, comme dans un cockpit :

- Le **pilote** = le manager / décideur,
- Le **tableau de bord** = l'outil de suivi,
- Les **indicateurs** = les mesures qui alertent et guident l'action.

Les tableaux de bord sont des **outils de pilotage** essentiels pour :

- **Visualiser** la performance,
- **Communiquer** les résultats,
- **Faciliter** la prise de décision,
- **Suivre** les objectifs et **détecter** les écarts.

Les outils de restitution du reporting peuvent prendre plusieurs formes :

- **Graphiques,**
- **Tableaux de bord,**
- **Indicateurs de performance (KPI).**

DCG UE11 : Fiche de révision n°5

Le pilotage et les tableaux de bord

#3. Les rôles du contrôle de gestion pour piloter et décider

Le contrôle de gestion intervient sur toute la chaîne de pilotage :

👉 Collecte et traitement des données

Point de départ : récupérer les données utiles (comptabilité, opérationnels, SI).

- Vérifier la **fiabilité** (cohérence, exhaustivité)
- Retraiter pour rendre les données **comparables** et **lisibles**

👉 Construction des indicateurs et outils de pilotage

Sélectionner les **indicateurs** qui traduisent les objectifs, puis construire des **tableaux de bord** adaptés au destinataire (direction / managers / opérationnels).

👉 Analyse des résultats et de la performance

Comparer les résultats **réalisé** aux objectifs fixés et repérer les signaux importants.

Mettre en évidence les **écarts** et les tendances qui méritent une action.

👉 Recherche des causes et identification des dysfonctionnements

Le contrôleur de gestion réalise une **analyse approfondie** des résultats afin d'en comprendre les **causes**.

- Il identifie les **dysfonctionnements** et les **facteurs explicatifs** d'une **sous-performance** ou d'une **sur-performance**,
- Il propose des **actions correctives pertinentes**.

👉 Conseil et aide à la décision

Traduire l'analyse en décisions concrètes : proposer des **actions correctrices** et aider à arbitrer.

- Recommandations simples et actionnables
- Alertes sur les **risques** : dérive, sous-performance, capacité...

Quiz

1. Sur quelles étapes le contrôleur de gestion intervient-il pour piloter la performance ?

- A. Uniquement sur la phase finale de communication des résultats
- B. Seulement sur la collecte initiale des données brutes
- C. Sur toute la chaîne depuis la collecte jusqu'à l'accompagnement des décideurs
- D. Exclusivement sur l'analyse sans collecte ni conseil

Réponses : 1c

Notes

DCG UE11 : Fiche de révision n°6

La formation du résultat

- Lu
- Relu
- Appris

Toute organisation consomme des **ressources** (les **charges**) pour produire et vendre, et génère des **revenus** (les **produits**).

⇒ La différence entre les 2 mesure le **résultat**, indicateur clé de la performance et de la pérennité.

#1. Les charges

Une **charge** est une dépense supportée pour assurer le fonctionnement et l'activité : elle correspond à la **consommation de ressources** nécessaires pour produire des biens ou fournir des services.

Exemples : achats, salaires, loyer, énergie...

1.1 L'incorporation des charges

💡 En comptabilité de gestion, toutes les charges de la comptabilité générale ne sont pas automatiquement retenues pour calculer des coûts (et certaines peuvent être ajoutées).

- **Charges incorporables** : liées à l'activité normale et courante (retenues pour calculer les coûts).
- **Charges non incorporables** : exceptionnelles ou sans lien direct avec l'exploitation (exclues du calcul des coûts).
- **Charges supplétives** : charges ajoutées alors qu'elles ne figurent pas en comptabilité générale.
- Exemples : **rémunération théorique** de l'exploitant (entreprise individuelle), **loyer fictif** d'un local appartenant à l'exploitant.

👉 Ce tri permet d'obtenir des coûts **plus pertinents**, et donc d'analyser plus finement la rentabilité : un résultat global peut rester identique, tout en révélant qu'un produit est **déficitaire** alors qu'un autre **compense** largement.

1.2 Les charges fixes et les charges variables

Certaines charges évoluent avec le volume d'activité, d'autres restent stables : cette distinction aide à comprendre comment les coûts réagissent et à identifier la zone de profit.

- **Charge fixe :**

Stable sur une période, indépendamment du niveau d'activité (dans une certaine limite de capacité).

💡 Exemples : loyers, assurances, salaires administratifs, amortissements, abonnements, impôts.

👉 Si l'activité augmente fortement, elles peuvent devenir variables **par paliers** (nouveaux locaux, recrutements, investissements).

- **Charge variable :**

Évolue proportionnellement au niveau d'activité.

💡 Exemples : matières premières, énergie liée à la production, commissions, transport variable.

Principales familles (PCG) :

- **60** Achats
- **61** Services extérieurs
- **62** Autres services extérieurs
- **63** Impôts et taxes
- **64** Charges de personnel ;
- **65** Autres charges de gestion courante
- **66** Charges financières
- **67** Charges exceptionnelles
- **68** Dotations (amortissements, dépréciations, provisions).

DCG UE11 : Fiche de révision n°6

La formation du résultat

#1. Les charges (suite)

1.3 Les charges directes et les charges indirectes

- **Charge directe :**

Affectable sans ambiguïté à un objet de coût, sans calcul de répartition.

💡 Exemples : matières premières identifiables, main-d'œuvre dédiée, emballage spécifique, sous-traitance dédiée.

- **Charge indirecte :**

Commune à plusieurs objets de coût ; elle nécessite une **répartition** via une clé (temps passé, quantités, surface...).

💡 Exemples : loyer d'un atelier multi-produits, électricité d'une usine, frais administratifs communs.

💡 Exemple (boulangerie : baguettes / croissants) :

- Le **beurre** utilisé pour les croissants (**80 € / jour**) est une **charge directe** des croissants.
- Le **salaire du boulanger** (**150 € / jour**) est une **charge indirecte** : il fabrique baguettes et croissants, donc il faut le répartir (par exemple selon le **temps passé** sur chaque produit).

Cette distinction permet de calculer le coût de chaque produit et d'identifier celui qui est le plus rentable.

Précision : direct/indirect dépend de l'objet analysé. Exemple : le salaire du **chef d'atelier** peut être direct pour l'atelier, mais indirect pour chaque produit fabriqué.

#2. Les produits

💡 Un **produit** est un revenu généré par l'activité : il augmente le résultat et se comptabilise en **classe 7**.
Exemples : ventes de marchandises, prestations de services, production stockée, subventions d'exploitation, produits financiers.

L'incorporation des produits

💡 Comme pour les charges, tous les produits ne sont pas retenus pour analyser l'activité "normale".

- **Produits incorporables** : récurrents et représentatifs de l'exploitation
💡 Exemples : ventes, prestations, production stockée
- **Produits non incorporables** : exceptionnels, non récurrents, ou sans lien avec l'exploitation courante.

💡 Exemples : produit financier exceptionnel, subvention non liée à l'exploitation

Catégories PCG :

Produits d'exploitation (70 à 75)

Produits financiers (76)

Produits exceptionnels (77)

DCG UE11 : Fiche de révision n°6

La formation du résultat

#3. La formation du résultat

3.1 Le résultat

💡 Le **résultat** est la différence entre produits et charges sur une période :

Résultat = Produits – Charges

- Produits > Charges → **bénéfice**
- Produits < Charges → **perte**
- Produits = Charges → **équilibre**

💡 Exemple (boulangerie, sur un mois) :

- Produits (ventes) : **15 000 €**
- Charges (achats, salaires, loyer...) : **12 000 €**
- ➡ Résultat = **15 000 – 12 000 = 3 000 €** (bénéfice)

3.2 Les coûts

💡 Un **coût** est une accumulation de charges rattachées à un objet précis (produit, service, activité, projet...). Il mesure “combien il en coûte” pour produire/acheter/distribuer.

On distingue plusieurs coûts selon l'étape :

- **Coût d'achat = prix d'achat + frais accessoires d'achat**

💡 Exemples de frais accessoires : transport, assurance, droits de douane, déchargement.

💡 Exemple : pour fabriquer un gâteau, une pâtisserie consomme :

- Farine, sucre, œufs : **3 €**
- Temps de travail du pâtissier : **2 €**
- Part d'électricité du four : **0,50 €**
- ➡ Coût du gâteau = **3 + 2 + 0,50 = 5,50 €**

- **Coût de production = coût d'achat des matières consommées + charges directes de production + charges indirectes de production**

💡 Exemples de charges de production : main-d'œuvre directe, énergie, amortissement des machines.

- **Coût de distribution = charges directes de distribution + charges indirectes de distribution**

💡 Exemples : salaires des commerciaux, publicité, transport vers clients, emballages.

- **Coût de revient = coût d'achat + coût de production + coût de distribution + charges administratives**

➡ C'est le coût total d'un produit vendu, “de l'achat jusqu'à la vente”.

3.3 La marge

💡 Une **marge** mesure la rentabilité : **Marge = Prix de vente – Coût**

- **Marge commerciale** (négoce) :

Ventes HT – coût d'achat des marchandises vendues

💡 Exemple :

- Achat : 600 €
- Revente : 1 000 €



Marge commerciale : 400 €

DCG UE11 : Fiche de révision n°6

La formation du résultat

#3. La formation du résultat (suite)

- **Marge sur coût variable (MCV) :**

MCV = Chiffre d'affaires – charges variables

Exemple :

- Ventes : 10 000 €
- Charges variables : 6 000 €



MCV : 4 000 €

Cette MCV sert à couvrir les **charges fixes** (loyer, salaires fixes...) puis à dégager un bénéfice.

- **Taux de marge** : indicateur qui mesure la marge par rapport au coût.

(Marge / Coût) × 100

💡 Exemple :

- Prix de vente **1 000 €**
- Coût d'achat **600 €**
- Marge **400 €**



Taux de marge = (400 / 600) × 100 = 66,67 %

#4. Conclusion

Une entreprise transforme des **ressources** (les **charges**) en **richesse** (les **produits**) pour générer un **résultat**.

La distinction des charges est indispensable pour calculer des coûts pertinents :

- Charges **fixes / variables**,
- Charges **directes / indirectes**,
- Charges **incorporables / non incorporables** (et **charges supplétives**).

Ces coûts permettent de mesurer les **marges** et d'analyser la **rentabilité** par produit ou par activité.

Ces fondations servent ensuite au pilotage de la performance :

- Analyser l'évolution du résultat selon le niveau d'activité (**coût–volume–profit**),
- Déterminer le volume minimum pour entrer en zone de profit (**seuil de rentabilité**),
- Mobiliser les méthodes de calcul de coûts pour éclairer les décisions stratégiques.

C'est tombé à l'exam'!

Annale 2023 :

1. Calculer et interpréter les coûts et le résultat d'un lot de 60 pots de préparation de cookies, après augmentation des charges au 1^{er} septembre.
2. Calculer l'impact du changement de conditionnement sur le résultat d'un lot de 60 pots de préparation de cookies.



Barème du dossier : **5/20**

DCG UE11 : Fiche de révision n°6

La formation du résultat

Quiz

1. Comment définir un coût en comptabilité de gestion ?

- A. Le prix payé aux fournisseurs externes
- B. Les charges variables de l'entreprise
- C. L'accumulation de charges relatives à un objet précis
- D. Les dépenses visibles sur les factures

2. Quel est le principe de l'incorporation des charges ?

- A. Enregistrer toutes les charges sans exception dans la comptabilité générale
- B. Répartir les charges uniquement selon le chiffre d'affaires réalisé
- C. Sélectionner les charges liées à l'activité normale pour calculer les coûts
- D. Éliminer toutes les charges fixes du calcul des résultats

3. Parmi ces charges, lesquelles sont des charges fixes ?

- A. Matières premières, emballages, commissions sur ventes
- B. Loyers, assurances, salaires administratifs, amortissements
- C. Électricité de production, frais de transport, fournitures consommables
- D. Main-d'œuvre intérimaire, énergie variable, matières consommées

4. Quel est un exemple de charge directe pour un produit spécifique ?

- A. Le loyer de l'usine qui fabrique plusieurs produits
- B. Le salaire du directeur général qui supervise toute l'entreprise
- C. La farine utilisée exclusivement pour fabriquer des baguettes
- D. L'électricité globale consommée par l'ensemble de l'atelier

Réponses : 1.c ; 2.c ; 3.b ; 4.c

Notes

DCG UE11 : Fiche de révision n°7

Le modèle coût-volume-profit (CVP)

-
- Lu
-
-
- Relu
-
-
- Appris

Le modèle CVP répond à une question centrale : à partir de quel **volume d'activité** une entreprise réalise assez de **chiffre d'affaires** pour couvrir ses **coûts** et entrer en **zone de profit** ?

#1. Le modèle CVP

💡 Le modèle **coût-volume-profit (CVP)** étudie la relation entre :

- Les **coûts**,
- Le **volume d'activité**,
- Le **profit** (produits – charges).

Il permet de comprendre comment le **résultat** évolue selon :

- Le **niveau d'activité** (quantités vendues),
- La **structure des coûts** (charges fixes / charges variables).

Équation fondamentale :

$$\text{Résultat} = \text{Marge sur coût variable} - \text{Charges fixes}$$
$$\text{Donc : Résultat} = (\text{Prix de vente unitaire} - \text{Coût variable unitaire}) \times \text{Quantités vendues} - \text{Charges fixes}$$

Exemple : boulangerie

- **Prix de vente unitaire : 1,20 €**
- **Coût variable unitaire (farine, levure) : 0,40 €**
- **Charges fixes mensuelles (loyer, salaires) : 2 400 €**

Si 4 000 baguettes sont vendues :

- $\text{Résultat} = (1,20 - 0,40) \times 4\,000 - 2\,400$
- $\text{Résultat} = 0,80 \times 4\,000 - 2\,400$
- $\text{Résultat} = 3\,200 - 2\,400 = \mathbf{800\ €\ de\ profit}$

👉 **Interprétation** : chaque baguette génère une **MCV unitaire** de **0,80 €**. Elle sert d'abord à couvrir les **charges fixes**.

Une fois celles-ci couvertes, chaque vente supplémentaire crée du **bénéfice**.

#2. Le seuil de rentabilité

💡 Le **seuil de rentabilité** (ou seuil de rentabilité) est le **niveau d'activité minimum** (en **chiffre d'affaires** ou en **quantités vendues**) à atteindre pour couvrir **toutes** les charges (**fixes + variables**), sans bénéfice ni perte.

👉 Au seuil de rentabilité :

- **Résultat = 0**
- **Marge sur coût variable = Charges fixes**
- **Chiffre d'affaires = Coûts totaux**

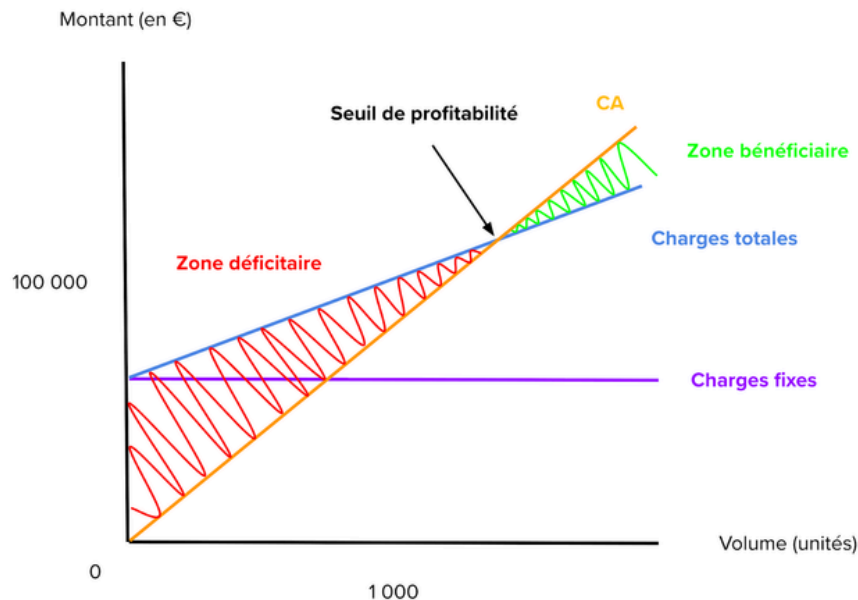


- Au-delà : **zone de bénéfice**
- En deçà : **zone de perte**

DCG UE11 : Fiche de révision n°7

Le modèle coût-volume-profit (CVP)

#2. Le seuil de rentabilité (suite)



☞ Le seuil de rentabilité mesure aussi le **risque d'exploitation** : plus il est élevé par rapport au **CA prévisionnel**, plus le risque de ne pas atteindre la rentabilité est important.

2.1 Marge sur coût variable et taux de MCV

MCV = Chiffre d'affaires – Charges variables

☞ La MCV représente la contribution des ventes à la couverture des charges fixes et au bénéfice.

💡 **Taux de MCV = (MCV / CA) × 100**

2.2 Formules du seuil

- **Seuil en valeur : SP = Charges fixes / Taux de MCV**
- **Seuil en volume : SP = Charges fixes / MCV unitaire**

Exemple : boulangerie

- $MCV \text{ unitaire} = 1,20 - 0,40 = 0,80 \text{ €}$
- $\text{Taux de MCV} = (0,80 / 1,20) \times 100 = 66,67 \%$

☞ **Seuil en volume :**

- $SP = 2\,400 / 0,80 = 3\,000 \text{ baguettes}$

*Il faut vendre **au minimum 3 000 baguettes par mois** pour être à l'équilibre.*

☞ **Seuil en valeur :**

- $SP = 2\,400 / 0,6667 = 3\,600 \text{ € de CA}$

*Il faut réaliser **au minimum 3 600 € de CA par mois** pour être à l'équilibre.*

DCG UE11 : Fiche de révision n°7

Le modèle coût-volume-profit (CVP)

#3. Le point mort

💡 Le **point mort** est la **date** à laquelle l'entreprise atteint son seuil de rentabilité. Le seuil répond à "combien ?" ; le point mort répond à "quand ?".

Formules (si l'activité est régulière) :

- Point mort en jours = $(\text{Seuil de rentabilité} / \text{CA annuel}) \times 365$
- Point mort en mois = $(\text{Seuil de rentabilité} / \text{CA annuel}) \times 12$

💡 Exemple : food truck

Données :

- Prix de vente : **10 €**
- Coût variable : **4 €**
- Charges fixes annuelles : **18 000 €**
- CA prévisionnel annuel : **90 000 €**

Étape 1 : MCV et taux de MCV

- MCV unitaire = $10 - 4 = 6 \text{ €}$
- Taux de MCV = $(6 / 10) \times 100 = 60 \%$

Étape 2 : Seuil de rentabilité (valeur)

- $SP = 18\,000 / 0,60 = 30\,000 \text{ €}$
- ☞ Équilibre atteint à **30 000 € de CA**.

Étape 3 : Point mort

- Point mort = $(30\,000 / 90\,000) \times 365 = 0,333 \times 365 = 122 \text{ jours}$

☞ Date : **1er janvier + 122 jours = 2 mai**.

À partir du **début mai**, les ventes génèrent du bénéfice.

3.1 Cas particulier : activité saisonnière

Si les ventes ne sont pas régulières, la formule "CA annuel / 365" n'est pas pertinente.

→ Méthode : cumuler le **CA mois par mois** jusqu'à dépasser le seuil.

💡 Exemple : glacier

- Seuil de rentabilité annuel : **45 000 €**
- CA très concentré en été

Repère (cumul du CA) :

- Fin juillet : CA cumulé **31 000 €** → seuil non atteint (il manque **14 000 €**)
- Fin août : CA cumulé **49 000 €** → seuil dépassé (**45 000 €**)
- ☞ Le point mort est atteint **en août**.

Calcul plus précis en août :

- CA manquant début août : $45\,000 - 31\,000 = 14\,000 \text{ €}$
- CA d'août : **18 000 €**
- Proportion du mois : $14\,000 / 18\,000 = 0,778$
- Date ≈ début août + $(31 \times 0,778) \approx 24 \text{ août}$

DCG UE11 : Fiche de révision n°7

Le modèle coût-volume-profit (CVP)

#4. Modèle CVP : intérêt et limites

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> • Simple et rapide à mettre en œuvre (peu de données). • Permet d'identifier clairement le niveau d'activité minimum pour atteindre l'équilibre. • Aide à mesurer le risque d'exploitation (seuil et point mort comparés au CA prévisionnel). • Outil de simulation : impact d'une variation de prix, coûts variables, charges fixes ou volumes sur le résultat. • Facilite la communication d'objectifs et la responsabilisation des équipes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothèses simplificatrices : linéarité, prix constant, CVU constant (pas toujours réaliste). • Distinction fixe/variable parfois délicate (charges semi-variables, fixes par paliers). • Analyse surtout valable à court terme (structure de coûts supposée stable). • Le point mort "classique" suppose une activité régulière. • Vision souvent mono-produit : en multi-produits, raisonner par produit ou avec un mix constant.



Quiz

1. Comment définir le modèle coût-volume-profit (CVP) ?

- A. Un outil qui analyse uniquement la structure des coûts fixes
- B. Un modèle qui mesure la rentabilité des investissements
- C. Un outil qui étudie la relation entre les coûts, le volume d'activité et le profit
- D. Une formule qui calcule les marges commerciales

2. Quelle est la situation au seuil de rentabilité ?

- A. Le chiffre d'affaires est supérieur aux coûts totaux
- B. Les charges variables sont supérieures aux charges fixes
- C. La marge sur coût variable est égale aux charges fixes
- D. Le résultat est positif et les charges fixes sont couvertes

3. Quelle est la formule de calcul du point mort ?

- A. Point mort = (CA annuel / Seuil de rentabilité) × 365 jours
- B. Point mort = (Seuil de rentabilité / CA annuel) × 365 jours

Réponses : 1.c ; 2.c ; 3.b

Notes

DCG UE11 : Fiche de révision n°8

Les indicateurs de risque d'exploitation

- Lu
 Relu
 Appris

#1. Les indicateurs du risque d'exploitation

💡 Le **risque d'exploitation** mesure le risque qu'une entreprise ne parvienne pas à couvrir l'ensemble de ses **charges** par son **chiffre d'affaires** et se retrouve en **perte**.

💡 Un **indicateur de risque d'exploitation** mesure la capacité d'une entreprise à atteindre et maintenir son **équilibre** en fonction de son **niveau d'activité** et de sa **structure de coûts**.

👉 Le **seuil de rentabilité** est un indicateur central : plus il est élevé par rapport au chiffre d'affaires prévisionnel, plus le risque de ne pas atteindre la rentabilité est important. Les indicateurs ci-dessous permettent de **compléter** cette lecture.

1.1 La marge de sécurité

💡 La **marge de sécurité (MS)** est l'écart entre le **chiffre d'affaires** et le **seuil de rentabilité**. Elle mesure la **baisse maximale de CA** que l'entreprise peut supporter avant de basculer en **perte** : c'est le "matelas" au-dessus du seuil.

Formules

$$\text{MS en valeur (€)} = \text{CA réalisé} - \text{Seuil de rentabilité}$$

$$\text{MS en volume (unités)} = \text{Quantités vendues} - \text{Seuil de rentabilité (en unités)}$$

Interprétation :

⊕ **MS positive** : l'entreprise est au-dessus du seuil → marge de manœuvre ; plus la MS est élevée, plus le risque est faible.

= **MS nulle** : l'entreprise est exactement au seuil (**résultat = 0**) → risque élevé (la moindre baisse de CA crée une perte).

⊖ **MS négative** : l'entreprise est sous le seuil → perte.

Exemple : food truck – burgers

• Données :

- PV = 10 €
- CVU = 4 €
- CF = 18 000 €
- CA réalisé = 90 000 €



- $MCV \text{ unitaire} = 10 - 4 = 6 \text{ €}$
- $\text{Taux de MCV} = (6/10) \times 100 = 60\%$
- $\text{Seuil en valeur} = 18\,000 / 0,60 = 30\,000 \text{ €}$
- $\text{Seuil en volume} = 18\,000 / 6 = 3\,000 \text{ burgers}$
- $MS \text{ en valeur} = 90\,000 - 30\,000 = 60\,000 \text{ €}$
- $\text{Quantités vendues} = 90\,000 / 10 = 9\,000 \text{ burgers}$
- $MS \text{ en volume} = 9\,000 - 3\,000 = 6\,000 \text{ burgers}$

👉 Cela signifie qu'une baisse de CA jusqu'à **60 000 €** (soit **66,7%** du CA, ou **6 000 ventes**) reste supportable avant retour à l'équilibre. Le risque d'exploitation reste **faible**.

DCG UE11 : Fiche de révision n°8

Les indicateurs de risque d'exploitation

#1. Les indicateurs du risque d'exploitation (suite)

1.2 L'indice de sécurité

- 💡 L'**indice de sécurité** exprime la marge de sécurité en % du **chiffre d'affaires réalisé**.
- 👉 Il mesure le **pourcentage de baisse de CA** supportable avant d'atteindre le seuil et de basculer en perte.
(Également appelé **coefficient de sécurité** ou **taux de marge de sécurité**.)

Formules

$$\text{Indice de sécurité} = (\text{MS} / \text{CA réalisé}) \times 100$$

$$\text{Formule détaillée : } \frac{[(\text{CA réalisé} - \text{Seuil de profitabilité}) / \text{CA réalisé}] \times 100$$

Exemple : food truck

- MS = 60 000 €
- CA = 90 000 €
- Indice = $(60\,000 / 90\,000) \times 100 = 66,67\%$

👉 L'activité peut encaisser une baisse de CA de **66,67%** avant d'atteindre le seuil. Le risque d'exploitation reste **faible**.

1.3 Le levier opérationnel

- 💡 Le **levier opérationnel** mesure la **sensibilité du résultat** aux variations du **chiffre d'affaires**.
- 👉 Il indique de combien le **résultat varie (en %)** quand le **CA varie de 1%**.
(Également appelé **levier d'exploitation** ou **coefficient de volatilité**.)

Formules :

$$\text{Lever opérationnel} = \text{MCV} / \text{Résultat}$$

$$\text{Variation du résultat (\%)} = \text{Variation du CA (\%)} \times \text{Lever opérationnel}$$

Lecture :

👉 Plus le levier est élevé, plus une variation du CA entraîne une variation **amplifiée** du résultat (à la hausse comme à la baisse).

- **Lever élevé (> 5) :**
 - Risque élevé
 - Poids important de **charges fixes**
 - Forte **volatilité** du résultat.
- **Lever faible (< 3) :**
 - Risque faible, poids important de **charges variables**
 - Résultat plus **stable**.

🚩 Situation la plus dangereuse : **levier élevé** + activité **proche du seuil** (forte volatilité + faible marge de sécurité).

DCG UE11 : Fiche de révision n°8

Les indicateurs de risque d'exploitation

#1. Les indicateurs du risque d'exploitation (suite)

Exemples "mécaniques"

- Levier = **3** avec un CA de **+10%** → résultat **+30%**
- Levier = **5** avec un CA de **-5%** → résultat **-25%**

Exemple : food truck

- CA = 90 000 €
- Charges variables = 9 000 burgers × 4 € = 36 000 €
- MCV = 90 000 – 36 000 = 54 000 €
- Charges fixes = 18 000 €
- Résultat = 54 000 – 18 000 = 36 000 €
- **Levier opérationnel = 54 000 / 36 000 = 1,5**

☞ Si le CA **augmente de 10%**,
le résultat augmente de **15%**
(de **36 000** à **41 400** €).

☞ Si le CA **baisse de 10%**, le résultat baisse de **15%**
(de **36 000** à **30 600** €).

Le levier **1,5** est faible : résultat relativement stable, structure de coûts équilibrée (charges variables ≈ **40%** du CA).

1.4 Indicateurs de risque d'exploitation : les limites

- **Hypothèses simplificatrices** : linéarité des coûts, prix de vente et coûts variables unitaires supposés constants... alors qu'en pratique, ces éléments varient.
- **Vision mono-produit** : l'analyse se complique en multi-produits ; elle suppose un **mix produits constant**, rarement respecté.
- **Activité régulière supposée** : certains raisonnements reposent sur une répartition régulière du CA, inadaptée aux activités **saisonniers** (glacier, station de ski).
- **Vision partielle du risque** : ces indicateurs mesurent le **risque d'exploitation** seulement (couvrir les charges par le CA) et n'intègrent pas :
 - le risque **financier** (endettement),
 - le risque de **liquidité** (trésorerie),
 - le risque **stratégique** (concurrence),
 - la rentabilité des **capitaux investis**.

#2. L'élasticité prix/demande

💡 L'**élasticité prix-demande** mesure la sensibilité de la **quantité demandée** aux variations du **prix**.

☞ Elle indique de combien la demande varie (en %) lorsque le prix varie de **1%** : c'est un outil utile pour anticiper l'impact d'un changement de prix sur les **volumes**, le **CA** et le **résultat**.

DCG UE11 : Fiche de révision n°8

Les indicateurs de risque d'exploitation

#2. L'élasticité prix/demande (suite)

Formule

$$\text{Élasticité-prix} = (\text{Variation \% des quantités}) / (\text{Variation \% du prix})$$

Formule développée :

$$e = [(Q_1 - Q_0) / Q_0] / [(P_1 - P_0) / P_0]$$

e = élasticité-prix
 Q₀ = quantité initiale
 Q₁ = quantité finale
 P₀ = prix initial
 P₁ = prix final

Sens de l'élasticité

- $e < 0$: cas le plus fréquent (bien "normal") → quand le prix augmente, la demande diminue.
- $e > 0$: prix et quantités évoluent dans le même sens → effet de prestige/rareté

Exemples : luxe, éditions limitées, produits "collector"

Exemple : boulangerie – pains bio

- Prix actuel : **2,50 €**
- **Prix de vente souhaité : 2,80 €**
- Quantités : **800**
- **Quantité estimée après hausse de prix : 720** (par semaine)
- Variation prix : $[(2,80 - 2,50) / 2,50] \times 100 = +12\%$
- Variation quantités : $[(720 - 800) / 800] \times 100 = -10\%$
- $e = -10\% / +12\% = -0,83$ → La demande baisse quand le prix augmente (cohérent) et la sensibilité est modérée (valeur absolue < 1).

Impact sur le chiffre d'affaires

- CA initial : $800 \times 2,50 = 2\,000 \text{ €}$
- CA après hausse : $720 \times 2,80 = 2\,016 \text{ €}$
- Gain : **+16 €** (soit **+0,8%**) → Malgré la baisse des volumes, le CA augmente : la hausse de prix est favorable dans ce cas. **La demande est inélastique.**

C'est tombé à l'exam'!

Annale 2021 :

1.2. Calculer deux indicateurs du risque d'exploitation, en justifiant vos choix.

! Barème du dossier : **5/20**

Annale 2022:

2.2. Calculer et interpréter trois indicateurs du risque d'exploitation pour l'année 2022.

! Barème du dossier : **5/20**

DCG UE11 : Fiche de révision n°8

Les indicateurs de risque d'exploitation



Quiz

1. Comment définir le risque d'exploitation ?

- A. Le risque qu'une entreprise ne puisse pas rembourser ses dettes financières avec son CA
- B. Le risque qu'une entreprise ne parvienne pas à couvrir ses charges d'exploitation avec son CA
- C. Le risque qu'une entreprise subisse une fraude financière
- D. Le risque qu'une entreprise perde des parts de marché face à la concurrence

2. Comment interpréter une marge de sécurité négative ?

- A. L'entreprise dispose d'une marge de manœuvre importante face aux risques
- B. L'entreprise n'a pas atteint son seuil de rentabilité et est en perte
- C. L'entreprise est exactement au seuil de rentabilité avec résultat nul
- D. L'entreprise réalise un bénéfice et dépasse largement son seuil

3. Comment définir le levier opérationnel ?

- A. Le rapport entre les charges fixes et les charges variables
- B. Le pourcentage de marge réalisé sur chaque vente unitaire
- C. La mesure de la sensibilité du résultat aux variations du chiffre d'affaires
- D. L'écart entre le chiffre d'affaires et le seuil de rentabilité

4. Peut-on considérer le seuil de rentabilité comme un indicateur de risque d'exploitation ?

- A. Non, le seuil de rentabilité n'a aucun lien avec le risque d'exploitation
- B. Non, seuls les indicateurs en pourcentage mesurent le risque d'exploitation
- C. Oui, mais uniquement s'il est calculé en volume et non en valeur
- D. Oui, il constitue l'indicateur de base pour mesurer le risque d'exploitation

Réponses : 1.b ; 2.b ; 3.c ; 4.d

Notes

DCG UE11 : Fiche de révision n°9

Les coûts complets par centre d'analyse

-
- Lu
-
-
- Relu
-
-
- Appris

#1. Les coûts complets

💡 Un **coût complet** intègre **toutes les charges** supportées par l'entreprise pour fabriquer, distribuer et commercialiser un produit ou un service : **charges directes + charges indirectes**.

👉 Formule : **Coût complet = Charges directes + Charges indirectes**.

Pour calculer un coût complet, bien distinguer :

- **Charges directes** : affectables **sans ambiguïté** à un produit/service (pas de calcul de répartition).
Exemples : matières premières identifiables, main-d'œuvre dédiée, emballage spécifique, sous-traitance dédiée.
- **Charges indirectes** : communes à plusieurs produits/services, nécessitant une **répartition** via une clé (temps, surface, quantités...).
Exemples : loyer d'un atelier multi-produits, électricité de l'usine, frais administratifs.

Exemple : boulangerie

- *Farine pour baguettes (100 € / jour) : charge directe des baguettes.*
- *Beurre pour croissants (80 € / jour) : charge directe des croissants.*
- *Salaires du boulanger (150 € / jour) : charge indirecte (il fabrique les deux) → à répartir selon une clé (ex. temps passé).*

Rappel important : le caractère direct/indirect dépend de l'**objet de coût**. *Exemple : le salaire du chef d'atelier peut être **direct** pour l'atelier, mais **indirect** pour chaque produit fabriqué dans l'atelier.*

💡 Le **coût complet** permet de déterminer le **coût de revient**.

💡 Le **coût de revient** correspond au **coût total** d'un objet de coût (*produit, service, commande, projet, activité*) : depuis l'achat des ressources nécessaires jusqu'à sa mise à disposition au client.

#2. La méthode des centres d'analyse

La **méthode des centres d'analyse** est une méthode de calcul des **coûts complets** : elle vise à calculer un **coût de revient complet** pour savoir précisément combien "coûte réellement" un produit/service/commande à l'entreprise. On parle aussi de **méthode des sections homogènes**.

Cette méthode cherche surtout à **répartir les charges indirectes de manière rationnelle**, afin de :

1. Calculer le coût de revient complet
2. Analyser la rentabilité (contribution de chaque objet de coûts au résultat)
3. Répartir les charges indirectes de manière rationnelle
4. Aider à la prise de décisions

DCG UE11 : Fiche de révision n°9

Les coûts complets par centre d'analyse

#2. La méthode des centres d'analyse (suite)

Elle aide à :

- Fixer des **prix de vente** cohérents avec les coûts de revient,
- Repérer les produits/services **plus ou moins rentables**,
- Décider du **maintien**, du **développement** ou de l'**abandon** d'offres,
- Optimiser l'**allocation des ressources**.

Elle est particulièrement adaptée aux organisations avec des activités assez répétitives et des charges indirectes significatives, par exemple :

- Entreprises **industrielles** : produits standardisés
- Entreprises **commerciales** d'achat-revente : négoce, commerce de détail, grande distribution
- Entreprises de **services** avec prestations répétitives : centres de formation, garages, cabinets de conseil

#3. Les étapes de la méthode des centres d'analyse

Le principe fondamental est de traiter différemment **charges directes** et **charges indirectes**.

- Les **charges directes** sont affectées **immédiatement** aux objets de coût concernés.
- Les **charges indirectes** transitent par des **centres d'analyse** avant d'être imputées aux objets de coût.

La méthode se déroule en **3 grandes étapes** : **1/ Répartition primaire** ; **2/ Répartition secondaire** ; **3/ Imputation des charges aux objets de coûts**

Étape 1 : la répartition primaire

Objectif : répartir les **charges indirectes** entre les différents **centres d'analyse**.

Principe : regrouper les charges indirectes dans des centres selon leur **nature** et leur **fonction** (ex. approvisionnement, production, distribution, administration).

Outil : le **tableau de répartition des charges indirectes**.

💡 *Exemple* : répartir le **loyer** entre les centres selon les **surfaces occupées**.

Étape 2 : la répartition secondaire

Objectif : répartir les charges des **centres auxiliaires** vers les **centres principaux** :

- **Centres principaux** : directement liés aux objets de coûts (approvisionnement, production, distribution...).
- **Centres auxiliaires** : fonctions support, non directement liées à la production/vente (administration, entretien...).

Résultat attendu : les centres auxiliaires sont "**vidés**" et seuls les centres principaux conservent les charges à répartir vers les objets de coûts.

💡 *Exemple* : répartir les charges du centre **Ressources Humaines** entre **Approvisionnement**,

Production et **Distribution**.

DCG UE11 : Fiche de révision n°9

Les coûts complets par centre d'analyse

#3. Les étapes de la méthode des centres d'analyse (suite)

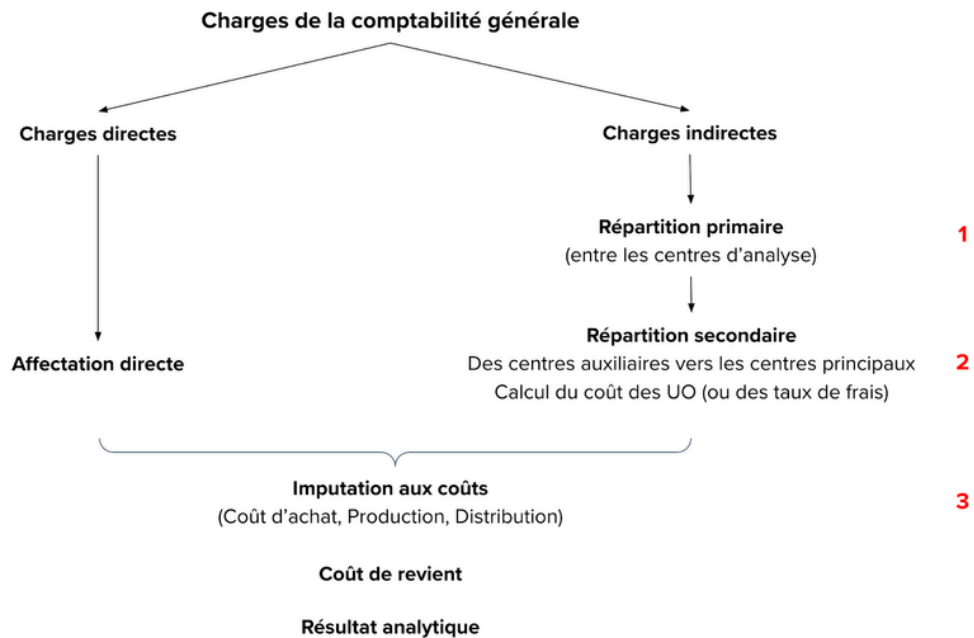
Étape 3 : l'imputation aux coûts des objets

Objectif : imputer les charges des **centres principaux** aux coûts des produits/services/activités.

Principe en 2 temps :

1. Calculer le **coût de l'unité d'œuvre (UO)** (ou le **taux de frais**) de chaque centre principal,
2. Imputer les charges aux objets de coûts selon leur **consommation d'UO**.

À l'arrivée : obtention des coûts (*achat / production / distribution*), puis du **coût de revient**, et enfin du **résultat analytique**.



C'est tombé à l'exam' !

Annale 2022 :

1.1. Calculer et interpréter les coûts et les résultats analytiques unitaires de chacun des deux produits à l'aide de la méthode des centres d'analyse.

1.2. Analyser les intérêts et les limites pour l'entreprise ELA de faire évoluer sa méthode de calcul des coûts.



Barème du dossier : **6/20**

Notes

DCG UE11 : Fiche de révision n°9

Les coûts complets par centre d'analyse**Quiz****1. Qu'est-ce qui caractérise une charge directe par rapport à une charge indirecte ?**

- A. Une charge directe concerne uniquement les matières premières utilisées dans la production
- B. Une charge directe est toujours fixe alors qu'une charge indirecte est variable selon l'activité
- C. Une charge directe concerne les coûts administratifs alors qu'une charge indirecte concerne la fabrication
- D. Une charge directe peut être affectée immédiatement à un objet de coût sans calcul intermédiaire

2. Quel est l'objectif principal de la méthode des centres d'analyse ?

- A. Calculer le coût de revient complet en répartissant rationnellement les charges indirectes
- B. Simplifier la comptabilité générale en regroupant toutes les charges par nature comptable
- C. Éliminer toutes les charges fixes de l'entreprise pour ne conserver que les charges variables
- D. Créer une comptabilité axée sur les centres de responsabilité (principaux et auxiliaires)

3. Quelles sont les trois étapes successives de la méthode des centres d'analyse ?

- A. Calcul des coûts directs, calcul des coûts indirects, puis calcul du résultat analytique
- B. Répartition Primaire, répartition secondaire, puis répartition finale
- C. Répartition primaire, répartition secondaire, puis imputation aux coûts des objets
- D. Identification des centres, calcul des marges, puis détermination des prix de revient

Réponses : 1.d ; 2.a ; 3.c

Notes

DCG UE11 : Fiche de révision n°10

Les centres d'analyse

- Lu
- Relu
- Appris

#1. Les deux familles de centre d'analyse

💡 Un **centre d'analyse** (ou section analytique) est un **regroupement de charges indirectes** correspondant à une division de l'entreprise (*service, atelier, fonction*) ou à une activité homogène.

Un centre d'analyse se reconnaît par **3 idées simples** :

- Regrouper des charges de même nature / même fonction,
- Mesurer son activité grâce à une **unité d'œuvre** ou une **assiette de frais**,
- Faciliter la **répartition** des charges indirectes.

1.1 Les centres principaux

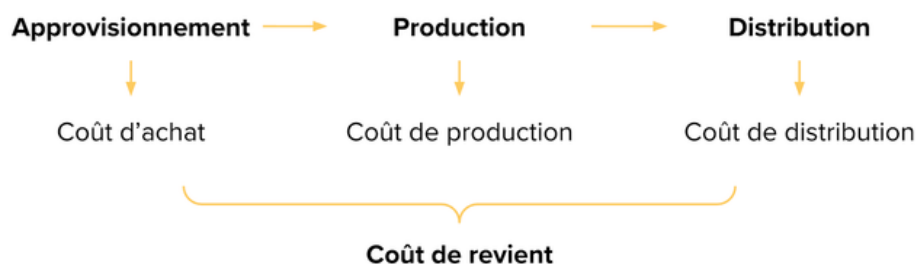
💡 Les **centres principaux** ont une activité **directement liée** aux objets de coûts (produits, services). Leurs charges ont vocation à être **imputées** aux coûts, en mesurant la consommation d'activité via une **unité d'œuvre**.

Ils correspondent généralement aux fonctions directement liées au produit/service :

- **Approvisionnement** :
 - Acheter et réceptionner (gestion des achats, réception, contrôle qualité, magasinage)
 - Imputé au **coût d'achat**.
- **Production** (atelier/fabrication) :
 - Transformer la matière en produit fini (fabrication, assemblage, usinage)
 - Imputé au **coût de production**.

Il peut exister plusieurs centres de production (atelier 1, atelier 2...).

- **Distribution / Ventes** :
 - Commercialiser et livrer (vente, marketing, logistique, livraison)
 - Imputé au **coût de distribution**.



1.2 Les centres auxiliaires

💡 Les **centres auxiliaires** rendent des prestations aux autres centres (principaux ou auxiliaires), mais sans lien direct avec les objets de coûts.

Leurs charges ne sont pas imputées directement aux produits : elles doivent d'abord être **transférées** vers les centres principaux lors de la **répartition secondaire** (*cf étape 2 des étapes de la méthode des centres d'analyse*)

DCG UE11 : Fiche de révision n°10

Les centres d'analyse

#1. Les deux familles de centre d'analyse (suite)

Ils correspondent généralement aux fonctions support :

- **Administration / Gestion** : direction, comptabilité, RH (*gestion administrative, paie, comptabilité, direction*).
- **Entretien** : maintenance des équipements et des locaux (*réparations, entretien préventif, nettoyage*).
- **Informatique** : support SI et maintenance (*support technique, maintenance des systèmes*).
- **Études et recherche** : conception et développement (*R&D, bureau d'études, prototypage*).

Logique : puisque ces centres rendent service aux autres, leurs coûts doivent être répartis vers les centres bénéficiaires avec des **clés de répartition** pertinentes (*nombre de salariés, surface occupée, heures d'intervention*).

💡 Exemple : le centre **Administration** rend service à tous : ses charges peuvent être réparties entre Approvisionnement / Production / Distribution selon le **nombre de salariés** de chaque centre (ou une autre clé cohérente).

Exemple : boulangerie industrielle (centres auxiliaires)

- Centre auxiliaire **Entretien** : maintenance des **fours**, pétrins, lignes de production.
➡ Répartition vers les centres de production selon, par exemple, les **heures d'intervention** ou le **nombre de machines** par atelier.
- Centre auxiliaire **Administration / Gestion** : direction, comptabilité, RH.
➡ Répartition vers Approvisionnement / Production / Distribution selon le **nombre de salariés** (ou une autre clé cohérente).

#2. Les unités d'œuvre et les assiettes de frais

💡 Une fois les charges indirectes regroupées dans les centres d'analyse, il faut pouvoir les **imputer** aux objets de coûts.

➡ Pour cela, on utilise soit des **unités d'œuvre**, soit des **assiettes de frais** : ce sont les "clés" qui permettent une répartition cohérente (*cf étape 3 des étapes de la méthode des centres d'analyse*).

2.1 Les unités d'œuvre

💡 L'**unité d'œuvre (UO)** est une unité de mesure de l'activité d'un centre d'analyse. Elle permet d'imputer les charges du centre aux objets de coûts en fonction de leur **consommation réelle** d'activité.

➔ Plus un produit consomme d'UO, plus il supporte de charges du centre.

DCG UE11 : Fiche de révision n°10

Les centres d'analyse

#2. Les unités d'œuvre et les assiettes de frais (suite)

Une UO pertinente respecte 3 critères :

- **Mesurable** : heures, kg, km, unités produites
- **Représentative** de l'activité :
 - Corrélation entre UO et charges
 - Facteur principal de consommation
- **Facile à collecter** : données disponibles, coût de collecte raisonnable.

Exemples d'UO selon les centres :

- **Approvisionnement** : kg achetés, nombre de commandes, montant des achats, nombre de références...
- **Production** : heures machine, heures de MOD, quantités produites...
- **Distribution** : unités vendues, nombre de livraisons, km parcourus, nombre de clients...

💡 Calcul du **coût de l'unité d'œuvre (CUO)** :

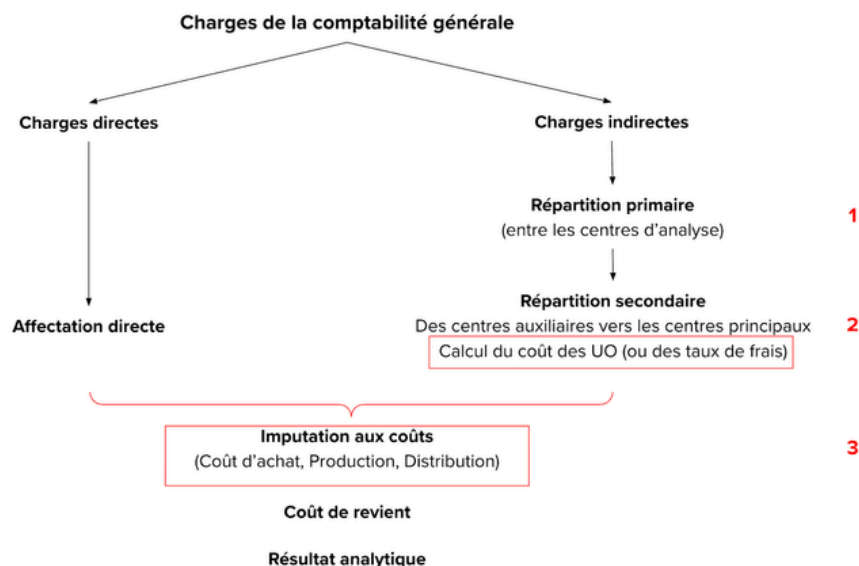
CUO = Total des charges du centre / Nombre total d'UO

Exemple :

Centre Production :

- **150 000 €** de charges
- **3 000 h machine**

👉 $CUO = 150\ 000 / 3\ 000 = 50 \text{ € par heure machine}$



💡 Imputation aux objets de coûts :

Charges imputées = UO consommées × CUO

Exemple :

Produit A consomme **120 h machine**

👉 Charges de production imputées à A = $120 \times 50 = 6\ 000 \text{ €}$

DCG UE11 : Fiche de révision n°10

Les centres d'analyse

#2. Les unités d'œuvre et les assiettes de frais (suite)

2.2 L'assiette de frais

Quand une UO "physique" est difficile à définir, on utilise une **assiette de frais** : une base **monétaire** servant à répartir les charges.

☞ On calcule alors un **taux de frais**.

Critère	Unité d'œuvre	Assiette de frais
Nature	Unité physique (quantité)	Base monétaire (montant en €)
Calcul	Coût de l'UO (€/unité)	Taux de frais
Exemples	Heures machine, kg achetés	Chiffre d'affaires, coût de production
Imputation	UO consommées x CUO	Assiette x Taux de frais

💡 Calcul du **taux de frais** :

$$\text{Taux de frais} = (\text{Total des charges du centre} / \text{Assiette totale}) \times 100$$

Exemple :

- Centre Distribution : **80 000 €** de charges
- Assiette = **CA total 800 000 €**
- ☞ Taux de frais = $(80\,000 / 800\,000) \times 100 = 10\%$

💡 Imputation avec taux de frais :

$$\text{Charges imputées} = \text{Assiette de l'objet de coût} \times \text{Taux de frais}$$

Exemple :

- Produit A génère **50 000 €** de CA
- ☞ Charges de distribution imputées = $50\,000 \times 10\% = 5\,000 \text{ €}$

☞ Choisir entre UO et assiette de frais :

- Privilégier une **UO** si l'activité est mesurable physiquement, corrélée aux charges, et si les données sont disponibles,
- Utiliser une **assiette** si aucune UO pertinente n'existe, si les charges sont hétérogènes, ou si la simplicité est prioritaire.

💡 Exemples :

1. Centre Approvisionnement (UO = kg achetés) :

- Charges = **45 000 €**
- Total = **15 000 kg**
- CUO = **3 €/kg**
- Produit A consomme **2 000 kg**

$$\rightarrow \text{Charges imputées} = 2\,000 \times 3 = \mathbf{6\,000 \text{ €}}$$

2. Centre Distribution (assiette = CA) :

- Charges = **120 000 €**
- CA total = **1 200 000 €**
- → Taux = **10%**
- Produit B génère **300 000 €** de CA

$$\rightarrow \text{Charges imputées} = 300\,000 \times 10\% = \mathbf{30\,000 \text{ €}}$$

DCG UE11 : Fiche de révision n°10

Les centres d'analyse



Quiz

1. Qu'est-ce qu'un centre d'analyse ?

- A. Un département administratif chargé de superviser la comptabilité générale de l'entreprise
- B. Un logiciel informatique permettant d'automatiser le calcul des coûts de production
- C. Un regroupement de charges indirectes correspondant à une division de l'entreprise ou à une activité homogène
- D. Un tableau récapitulatif des charges indirectes à affecter aux objets de coût

2. Quelles sont les deux grandes familles de centres d'analyse ?

- A. Les centres principaux (opérationnels) et les centres auxiliaires (de structure)
- B. Les centres de coûts directs et les centres de coûts indirects
- C. Les centres de production et les centres de distribution exclusivement
- D. Les centres fixes (charges constantes) et les centres variables (charges proportionnelles)

3. Quelle est la caractéristique distinctive d'un centre auxiliaire ?

- A. Il regroupe uniquement les charges fixes de l'entreprise pour simplifier leur répartition
- B. Il concerne exclusivement les activités de support informatique et de maintenance technique
- C. Il fournit des prestations aux autres centres mais n'a pas de lien direct avec les objets de coûts
- D. Il génère systématiquement moins de charges qu'un centre principal dans l'organisation

4. Quelle est la différence fondamentale entre une unité d'œuvre et une assiette de frais ?

- A. L'unité d'œuvre concerne les centres principaux tandis que l'assiette de frais concerne exclusivement les centres auxiliaires
- B. L'unité d'œuvre mesure les charges variables tandis que l'assiette de frais mesure les charges fixes
- C. L'unité d'œuvre s'exprime en pourcentage tandis que l'assiette de frais s'exprime en unités physiques
- D. L'unité d'œuvre est une mesure physique tandis que l'assiette de frais est une base monétaire

Réponses : 1.c ; 2.a ; 3.c ; 4.d

Notes



10/31 FICHES DE RÉVISION DCG

UE 11 - CONTRÔLE DE GESTION

**Retrouvez toutes les fiches ainsi que nos cours en ligne de DCG & DSCG
sur le site lesgeeksdeshiffres.com**

 • 1 178 Vidéos

 • 900 cours à
télécharger

 • 468 cas pratiques

 • 4 468 Q' de quiz

Apprendre encore +

“ **LA DISCIPLINE EST LE PONT ENTRE LES OBJECTIFS ET LEURS RÉALISATIONS** ”

Vous allez cartonner !

Nos étudiants ont un **taux de réussite 2x supérieur** aux taux nationaux. Vous allez réussir !

Toute l'équipe Les Geeks des Chiffres est derrière vous et vous soutient pour la **réussite** de votre épreuve.

Rejoignez la communauté LGDC

435 000 personnes
sur les réseaux sociaux



235k
abonnés



123k
abonnés



22k
abonnés



49k
abonnés



6 600
abonnés

Nos ressources



1er podcast de
la profession



Blog



Cours gratuits



FAQ

Commandez notre livre **“Mon DCG validé”**



Retrouvez notre
méthodologie complète

ACHETER LE LIVRE

