



29/07/2024

CONTRÔLE DE GESTION

SEQUENCE 2

M. LATH MEL
ARSTM

PRESENTATION DE L'UE

L'UE de contrôle de gestion a pour objectif d'apporter à l'auditeur des notions en matière de contrôle de gestion et de développer les compétences nécessaires pour la réalisation de l'une des tâches importantes du gestionnaire, à savoir gérer un budget.

Ainsi, les situations d'apprentissage s'articulent, successivement, autour des trois séquences suivantes :

➤ **SEQUENCE 1**

- ✓ **Généralité sur contrôle de gestion**

- ✓ **Les objectifs du contrôle de gestion**

➤ **SEQUENCE 2**

- ✓ **Les outils du contrôle de gestion**

➤ **SEQUENCE 3**

- ✓ **Elaborer le budget**

SEQUENCE 2 OUTILS ET MISSIONS DU CONTROLE DE GESTION

IV- LES OUTILS DE CONTROLE DE GESTION

La boîte à outils du contrôle de gestion est composée de trois grandes familles de dispositifs : les outils du calcul des coûts, les outils de la gestion budgétaire et les indicateurs de pilotage de la performance.

1 – Les outils du calcul des coûts

Le PCG définit un coût comme « la somme des charges relatives à un élément défini au sein du réseau comptable ». Cet élément peut être un produit, une opération ou une fonction. D'après le PCG, le coût se définit par trois caractéristiques : le champ d'application (fonction de l'entreprise, moyen d'exploitation, centre de responsabilité...), le moment du calcul (a posteriori, a priori) et le contenu du coût (coûts complets, coûts partiels).

Le calcul des coûts est élaboré par la comptabilité analytique. Cette dernière est jusqu'aux années 70, la source essentielle des analyses menées par le contrôle de gestion, à travers notamment les méthodes d'analyse des coûts : seuil de rentabilité, imputation rationnelle des charges fixes ... etc. Son champ s'est aujourd'hui élargi à la maîtrise de la relation coût – valeur du produit par référence au marché, dans le cadre de la comptabilité de gestion.

2 – Les outils de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire conduit à la mise en place de programmes d'actions chiffrés, appelés « **budgets** » servant d'outils de pilotage s'il leur est adjoind un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier. A partir des prévisions définies dans le cadre du **plan stratégique** de l'entreprise, décliné à son tour en **plans opérationnels** puis en **programmes d'actions annuels** à court terme au niveau des différents centres de responsabilité de l'entreprise, il s'agit de réaliser un chiffrage de ces programmes d'action sous la forme de prévisions appelées budgets (schéma ci-dessous).

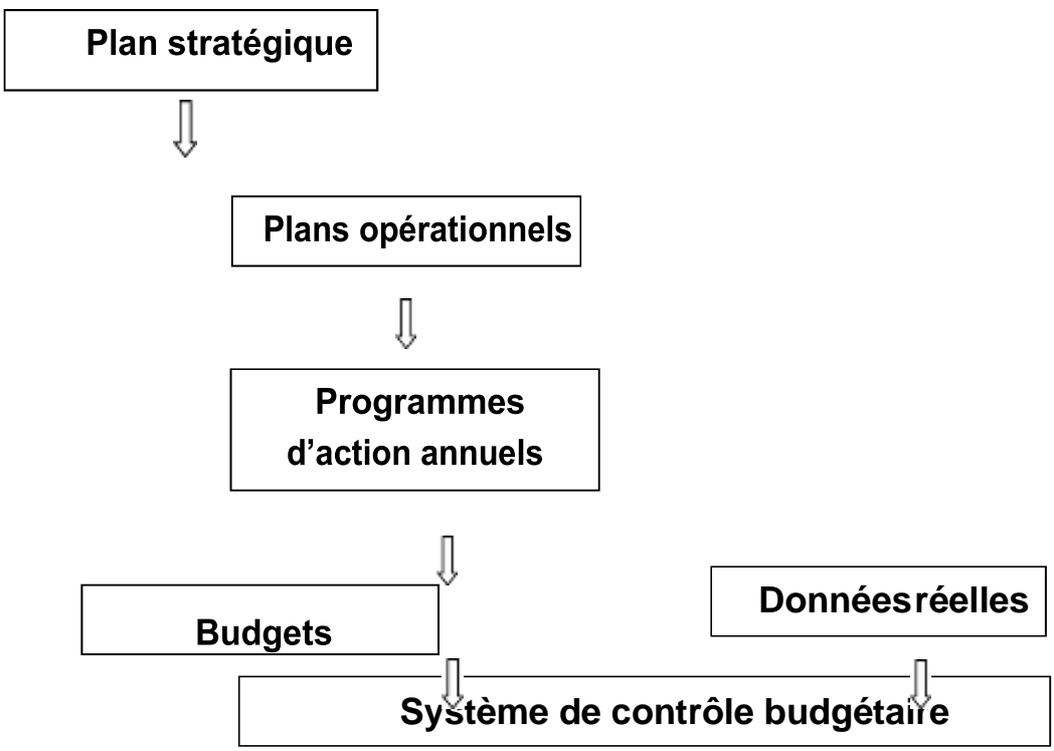


Schéma : Du plan au contrôle budgétaire

Dans le cadre de la mise en place des budgets, le contrôle de gestion propose des outils adaptés aux préoccupations de chacune des fonctions de l'entreprise : la gestion commerciale, la gestion de la production, la gestion des approvisionnements et celle des investissements. L'objectif de ce cours sera de détailler l'ensemble de ces outils de gestion budgétaire. On se limitera à l'étude des budgets des ventes et des frais de distribution, du budget de production et du budget des approvisionnements, ainsi que le contrôle budgétaire de l'activité productive et de l'activité commerciale.

3 – Les indicateurs de pilotage de la performance : tableaux de bords et reporting

Au-delà des coûts et des budgets, outils quantitatifs et financiers, le contrôle de gestion élabore des indicateurs qui peuvent aider au pilotage de la qualité, du temps, des processus, de l'amélioration du management ... etc. Nous citons principalement, les tableaux de bord et le reporting, deux outils permettant de « résumer » les indicateurs de performance les plus utilisés par les contrôleurs de gestion.

- Le tableau de bord est un outil de pilotage comportant un ensemble d'indicateurs, organisé en système, suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. C'est un instrument de communication, et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.
- Le reporting est un outil de contrôle composé d'un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie, des performances du centre de responsabilité.

On distingue généralement un reporting interne, qui consiste en une remontée –souvent trimestrielle– d'informations sous la forme d'états financiers et commerciaux, auprès des services de contrôle de gestion, d'un reporting externe, à des fins de communication financière, par lesquels, sous la forme d'un rapport annuel (ou semestriel), les dirigeants de la société rendent compte à leurs actionnaires, et d'une manière générale, à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Il faut souligner, au final que les outils de contrôle de gestion évoluent en fonction de l'environnement. Le gestionnaire a en permanence, besoin de nouvelles informations, de nouvelles analyses de données, de nouveaux domaines d'interprétations qui nécessitent l'amélioration des outils existants ou l'élaboration de nouveaux outils.

V- LES MISSIONS DU CONTROLE DE GESTION

Deux grandes missions référées par des tâches sont aujourd'hui privilégiées par les directions d'entreprise.

Première mission : il conçoit et pilote le système d'information de gestion de l'entreprise

En tant que concepteur du système d'information, il met en place les processus et les méthodes, les procédures de gestion et les outils de gestion nécessaires au pilotage économique de l'organisation et se charge de les faire vivre.

Il a pour tâche :

- La définition et la qualification des centres de responsabilités en fonction de l'organigramme qu'il peut faire évoluer compte tenu des attributions réelles ;
- La construction du réseau analytique d'information autorisant la ventilation des charges de la comptabilité générale ;
- L'établissement des standards et leur révision ;
- La construction de l'articulation budgétaire
- L'élaboration des tableaux de bord et donc des indicateurs de performance

Il est le gestionnaire du système d'information et assure la coordination et la circulation des informations. Il définit la procédure budgétaire et organise les itérations entre les services nécessaires à la cohérence d'ensemble.

Il est également l'animateur du système d'information et remplit les fonctions :

- D'information et de communication auprès des décideurs de l'entreprise ;
- De conseil auprès des responsables de centre afin de les aider à chiffrer des objets de coûts ; opération ponctuelle, choix d'investissement, prime versés aux salariés ;
- De participation à la gestion des conflits entre les unités grâce notamment à la fixation de prix de cession interne autorisant la préservation des intérêts particuliers et de l'intérêt général.

Deuxième mission : le contrôleur de gestion contribue au pilotage des performances

Le contrôleur de gestion (ou le contrôle de gestion), dans le cadre concurrentiel et organisationnel actuel doit exercer les fonctions suivantes :

- Aider à piloter l'efficacité, c'est-à-dire à gérer les facteurs clés de compétitivité par un ensemble de décisions et d'actions stratégiques (ex : un tableau de bord de qualité pour maîtriser la qualité perçue par la demande d'un produit pour se différencier des concurrents) ;

- Aider à piloter l'efficacité, c'est-à-dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés donc maîtriser les facteurs clés de succès de l'équilibre financier (ex : calcul d'écart pour réduire un coût de production et atteindre un point mort)

Ainsi par l'efficacité et l'efficacité, le contrôleur de gestion doit aider à piloter la performance.

La mission principale du contrôle de gestion est donc de donner à tous les responsables, les moyens de piloter, de prendre les décisions propres à assurer le devenir de l'entreprise, en ayant à leur disposition la connaissance la plus rapide possible de leur situation.