



MODULE

GESTION FINANCIERE  
Parties 3 et 4

2018 - 2019 IRI LYON 1

---

---

---

---

---

---

---

PARTIE 3

La comptabilité analytique  
d'une société de service

2018 - 2019 IRI LYON 2

---

---

---

---

---

---

---

CONTENU

Partie 3 :  
LA COMPTABILITÉ ANALYTIQUE D'UNE  
SOCIÉTÉ DE SERVICE

- 1. Définition de la comptabilité analytique
- 2. Utilité de la comptabilité analytique
- 3. Les différentes charges et différents coûts
- 4. Calcul de la marge variable et du taux de marge sur coût variable
- 5. Calcul du seuil de rentabilité
- 6. Calcul du point mort

2018 - 2019 IRI LYON 3

---

---

---

---

---

---

---



CHAPITRE 1

Définition de la comptabilité analytique

2018 - 2019 IRI LYON 4

---

---

---

---

---

---

---

---

DEFINITION DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE

« La comptabilité analytique est un mode de traitement des données financières ayant pour objectif d'expliquer les résultats financiers : la comptabilité générale donne une vue globale des comptes de l'entreprise ; la comptabilité analytique présente, quant à elle, une vision détaillée de chaque activité ou produit ou autres.»

2018 - 2019 IRI LYON 5

---

---

---

---

---

---

---

---

DEFINITION DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE



POUR SIMPLIFIER...

Il ne s'agit plus de savoir si telle charge correspond à une facture payée à tel tiers, mais de déterminer quelle part de cette charge peut être attribuée :

- à tel produit ou à telle activité,
- à tel sous-ensemble de l'entreprise : usine, atelier, machine, poste de travail,
- à tel responsable.

2018 - 2019 IRI LYON 6

---

---

---

---

---

---

---

---

DEFINITION DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE

En résumé la comptabilité analytique peut être établie :

- Par période ;
- Par usine ;
- Par service ;
- Par atelier ;
- Par poste de travail ;
- Par produit ;
- ....

2018 - 2019

IRI LYON

7

---

---

---

---

---

---

---

DEFINITION DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE : Exemple

Centre libélé	Centre totaux	Centres de production				Centre distribution	Centre Adm. Et fin
		Entretien	Approv	Montage	Finition		
Fournitures	44 000	4400	2200	6600	4400	22000	4400
Autres charges externes	38 000	3800	3800	11400	3800	3800	11400
Transport	63 500					63500	
Charges de personnel	172 800	12 200	16 200	28 600	27 300	35 700	52 800
Charges financières	37 898						37898
Dotations aux amortiss	78 800	9600	3600	37200	4250	9700	14450
Total Rép. Primaire	434 998	30 000	25 800	83 800	39 750	134 700	120 948
Répartition centre Entretien		-30 000	3 000	9 000	3 000	3 000	12 000
Total Rép. Secondaire		0	28 800	92 800	42 750	137 700	132 948
Nature unité d'œuvre							
Nombre d'unités d'œuvre			120	4 000	5 700	10 200	7386
Coût unité d'œuvre			240	23,2	7,5	13,5	18,00

2018 - 2019

IRI LYON

8

---

---

---

---

---

---

---

CHAPITRE 2

Utilité de la comptabilité analytique

2018 - 2019

IRI LYON

9

---

---

---

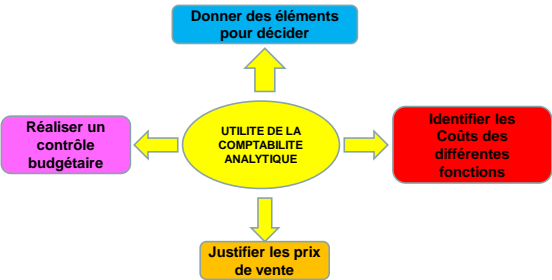
---

---

---

---

UTILITE DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE



2018 - 2019

IRI LYON

10

---

---

---

---

---

---

---

AVANTAGES INCONVENIENTS DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE

AVANTAGE :

- Véritable outil de contrôle budgétaire

INCONVENIENTS :

- La comptabilité analytique coûte cher
- Mobilise de nombreuses énergies
- Utilisation de très nombreux documents, fichiers...

2018 - 2019

IRI LYON

11

---

---

---

---

---

---

---

COMPARAISON COMPTABILITE ANALYTIQUE / COMPTABILITE GENERALE

COMPTABILITE GENERALE :

- Permet de réaliser les états financiers d'une entreprise.

COMPTABILITE ANALYTIQUE :

- Permet de mesurer la rentabilité d'un produit, service, activité...

2018 - 2019

IRI LYON

12

---

---

---

---

---

---

---

CHAPITRE 3

Les différentes charges et les différents coûts

2018 - 2019

IRI LYON

13

---

---

---

---

---

---

---

Les différentes charges

On distingue

- Les charges fixes (ou de structure)
- Les charges variables (ou opérationnelles)
- Les charges mixtes
- Les charges directes
- Les charges indirectes

2018 - 2019

IRI LYON

14

---

---

---

---

---

---

---

Les différentes charges

- Les charges fixes (ou de structure)
  - Indépendante du niveau de vente ou de production
  - Payable même si aucun CA n'est généré

2018 - 2019

IRI LYON

15

---

---

---

---

---

---

---

Les différentes charges

Exemples de charges fixes pour une entreprise :

- Le loyer commercial,
- L'assurance,
- Les honoraires (rémunération de l'expert-comptable, de l'avocat...),
- Les salaires du personnel administratif,
- Les dotations aux amortissements.

---

---

---

---

---

---

---

Les différentes charges

➤ Les charges variables (ou opérationnelles)

- Varie selon le niveau d'activité (plus le niveau d'activité augmente, plus les charges variables sont importantes et inversement)

---

---

---

---

---

---

---

Les différentes charges

Exemples de charges variables pour une entreprise :

- Achat de matières premières,
- Sous-traitance,
- Consommation d'énergie dans les entreprises industrielles (essence, électricité, gaz...),
- Salaires du personnel de production (si indexé sur l'activité)

---

---

---

---

---

---

---

Les différentes charges

➤ Les charges mixtes (ou semi-variables)

- Une partie fixe et une partie variable (exemples : salaires des commerciaux ou des dirigeants).

---

---

---

---

---

---

---

Les différentes charges

Comment identifier les charges fixes et variables ?

➤ Dans le compte de résultat

- Ce sont celles qui forment le résultat d'exploitation
- Les charges **financières** et les charges **exceptionnelles** sont **exclues** de cette distinction charges fixes / charges variables.

---

---

---

---

---

---

---

Les différentes charges

Exercice : Charge fixe ou variable ?

- Consommation matières premières ;
- Commissions sur ventes (commerciaux) ;
- Primes sur objectifs ;
- Assurance ;
- Loyer ;
- Dotation aux amortissements ;
- Salaires service personnel administratif ;
- Frais postaux
- Frais de télécommunication
- Frais de maintenance des équipements
- Frais d'entretien des locaux

---

---

---

---

---

---

---

Les différentes charges

➤ Les charges directes

- Charges rattachées directement sur un produit, un service ou une activité.
- Directement intégrées dans le calcul des coûts

---

---

---

---

---

---

---

Les différentes charges

Exemples de charges directes pour une entreprise :

- Matières premières utilisées exclusivement pour produire un produit donné offert par l'entreprise,
- Des salariés affectés à la fabrication d'un seul produit de l'entreprise.

Par souci de simplification on dira souvent que les charges directes sont égales aux charges variables d'une entreprise donc qu'elles varient en fonction des quantités produites.

---

---

---

---

---

---

---

Les différentes charges

➤ Les charges indirectes

- Charges non rattachées à un produit, un service ou une activité.
- Intégrées dans le calcul des coûts qu'après des calculs intermédiaires.
- Nécessitent des clés de répartition (Tableau de répartition des charges indirectes)

---

---

---

---

---

---

---



Les différentes charges

Exemples de charges indirectes pour une entreprise :

- Le loyer,
- Les charges d'électricité, téléphone,
- Les salariés administratifs et de direction,
- L'entretien des locaux,
- Les dotations aux amortissements.

Par souci de simplification on dira souvent que les charges indirectes sont égales aux charges fixes d'une entreprise donc elles ne varient pas en fonction du CA réalisé.

---

---

---

---

---

---

---

---

Les différentes charges

Exercice : Charge directe ou indirecte ?

- Consommation matières premières ;
- Commissions sur ventes (commerciaux) ;
- Primes sur objectifs ;
- Assurance ;
- Loyer ;
- Dotation aux amortissements ;
- Salaires service personnel administratif ;
- Frais postaux
- Frais de télécommunication
- Frais de maintenance des équipements
- Frais d'entretien des locaux

---

---

---

---

---

---

---

---

CHAPITRE 4

Calculs :

De la marge sur coût variable

Du taux de marge sur coût variable

---

---

---

---

---

---

---

---

DEFINITION DE LA MARGE SUR COUT  
VARIABLE

« Une marge sur coût variable est l'excédent du chiffre d'affaires sur les charges variables.»

Son calcul permet d'assurer que l'entreprise réalise un chiffre d'affaires suffisant pour faire face à ses coûts fixes et générer un bénéfice.

Elle peut être déterminée par activité, par produit...

2018 - 2019

IRI LYON

28

---

---

---

---

---

---

---

CALCUL DE LA MARGE SUR COUT  
VARIABLE

Marge sur coûts variables (MCV)

= Chiffre d'affaires – charges variables

2018 - 2019

IRI LYON

29

---

---

---

---

---

---

---

CALCUL DU TAUX DE MARGE SUR  
COUT VARIABLE

Taux de Marge sur coûts variables (TMCV)

= Marge sur coûts variables / Chiffre d'affaires

= MCV / Chiffre d'affaires

2018 - 2019

IRI LYON

30

---

---

---

---

---

---

---

Marge sur coût variable

Pourquoi calculer une marge sur coût variable ?

- Mesurer la performance et la rentabilité de chaque produit ou branche d'une entreprise ;
- D'évaluer la contribution de chaque produit à subventionner les coûts fixes globaux de l'entreprise ;
- D'abandonner des activités pas assez rentables ;
- Permet de calculer le seuil de rentabilité

CHAPITRE 5

Calcul du seuil de rentabilité

DEFINITION DU SEUIL DE RENTABILITE

« Le seuil de rentabilité correspond au niveau du chiffre d'affaires à réaliser afin d'avoir un résultat nul.»

Il est exprimé en chiffre d'affaires

Ainsi, le montant du chiffre d'affaires correspondra aux ventes ou aux prestations à effectuer pour couvrir les charges fixes et les charges variables de l'entreprise. L'entreprise est rentable dès lors que ce seuil est franchi.

CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITE

Seuil de rentabilité =

Charges fixes

[(Chiffre d'affaires – charges variables) / Chiffre d'affaires]

Ou

Charges fixes

Taux de marge sur coût variable (TMCV)

---

---

---

---

---

---

---

---

EXEMPLE DE CALCUL DE SEUIL DE RENTABILITE

Une entreprise, qui exerce une activité d'achat-revente, réalise un chiffre d'affaires de 100 000 euros.  
Les charges variables représentent 50% du chiffre d'affaires  
Les charges fixes représentent un total de 20 000 euros.

- Calculez :
- 1.La MCV
  - 2.Le TMCV
  - 3.Le seuil de rentabilité

---

---

---

---

---

---

---

---

LE SEUIL DE RENTABILITE

Comment interpréter le seuil de rentabilité ?

- Si le **seuil de rentabilité** est **dépassé**, l'entreprise réalise un **bénéfice** ;
- Si le **seuil de rentabilité** n'est **pas atteint**, l'entreprise réalise une **perte** ;
- Si le **seuil de rentabilité** est **atteint** à l'euro près, l'entreprise réalise un **résultat nul**.

---

---

---

---

---

---

---

---

CHAPITRE 6

Calcul du point mort

2018 - 2019 IRI LYON 37

---

---

---

---

---

---

---

DEFINITION DU POINT MORT

« Le **point mort** est une donnée qui découle du seuil de rentabilité. Il correspond, non plus à une donnée financière, mais à une **durée** exprimée en nombre de jours, de mois ou d'années dont le dépassement est **nécessaire pour être rentable.**»

2018 - 2019 IRI LYON 38

---

---

---

---

---

---

---

CALCUL DU POINT MORT

Point mort =

$$\frac{\text{Seuil de rentabilité}}{(\text{Chiffre d'affaires annuel} / 360)}$$

*Reprise de l'exercice précédent :* le point mort en jours sera de  
 $40\,000 / (100\,000 / 360) = 144$  jours.  
A partir du 145ème jour, l'entreprise commencera à réaliser des bénéfices.

2018 - 2019 IRI LYON 39

---

---

---

---

---

---

---

EXERCICE 1 :  
COMPTABILITE ANALYTIQUE

La société PEINTURETOUT est un magasin de 1000 m2 qui vend trois types de produit :

- > Des peintures
- > Des outils (Kits pour peinture + papiers peints)
- > Des papiers peints

Chaque produit est vendu dans une zone précise du magasin avec des vendeurs spécialisés sur chaque type de produit et rémunérés en fonction de leurs ventes.

En tant que directeur du magasin, vous souhaitez connaître la rentabilité de chaque type de produit vendu. Pour vous aider votre responsable administratif et financier vous a communiqué des documents que vous retrouverez en annexe 1.

Note : Par souci de simplification on considèrera que les charges indirectes correspondent aux charges fixes et que les charges directes correspondent aux charges variables.

---

---

---

---

---

---

---

---

ANNEXE 1

1) Détail des ventes de l'année

	Quantité	Prix moyen (€)
Peintures (Pots)	17 000	55 €
Outils (Kits peinture + papiers peints)	5 000	102 €
Papiers peints (Rouleaux)	25 000	14 €

2) Liste des charges directes par activité

( en euros)	Peinture	Outils	Papiers peints
Coût des marchandises	469 000 €	253 000 €	176 000 €
Coût des vendeurs	98 400 €	48 900 €	69 800 €
Coût des charges variables diverses	94 600 €	52 100 €	33 200 €
	662 000 €	354 000 €	279 000 €

---

---

---

---

---

---

---

---

ANNEXE 1 (Suite)

3) Liste des charges indirectes avec clés de répartition par activité

	Charges en euros	Clé de répartition retenue
Loyer du magasin	202 000 €	Surface occupée
Dotation aux amortissements	48 000 €	Surface occupée
Entretien des locaux	14 000 €	Surface occupée
Salaires administratifs et direction	152 000 €	Temps passé
Eau, électricité, téléphone, assurance....	20 000 €	Surface occupée

	Peinture	Outils	Papiers peints
Surface du magasin occupée	500 m2	300 m2	200 m2
Temps passé à l'activité	55 %	30 %	15 %

---

---

---

---

---

---

---

---

QUESTION 1

A l'aide des données fournies en annexe 1, calculer la répartition des charges indirectes par activité

( en euros)	Peinture	Outils	Papiers peints
Loyer du magasin			
Dotation aux amortissements			
Entretien des locaux			
Salaires administratifs et direction			
Eau, électricité, téléphone, assurance...			
TOTAL DES CHARGES INDIRECTES			

2018 - 2019

IRI LYON

43

---

---

---

---

---

---

---

---

QUESTION 2

A l'aide des données fournies en annexe 1 et à la question 1, calculer la rentabilité de chacune des activités de ventes. Que constatez vous ?

( en euros)	Peinture	Outils	Papiers peints
Chiffre d'affaires total			
Charges directes			
Charges indirectes			
RESULTAT TOTAL			

2018 - 2019

IRI LYON

44

---

---

---

---

---

---

---

---

QUESTION 3

Calculer pour chaque activité de vente la MCT, le TMCT, le SEUIL DE RENTABILITE et le POINT MORT. Qu'en déduisez vous ? Quelles actions allez vous décider ?

	Peinture	Outils	Papiers peints
Chiffre d'affaires total			
Charges variables			
Marge sur coût variable			
Taux de marge sur coût variable			
Charges fixes			
Seuil de rentabilité			
Point mort			

2018 - 2019

IRI LYON

45

---

---

---

---

---

---

---

---

Fin de 3 ième Partie



2018-2019

IRI LYON

46

---

---

---

---

---

---

---

PARTIE 4

La gestion prévisionnelle  
d’une société de service

2018 - 2019

IRI LYON

47

---

---

---

---

---

---

---

CONTENU

Partie 4 :  
LA GESTION PREVISIONNELLE D'UNE  
SOCIETE DE SERVICE

- 1. Généralités – Objectifs de la gestion budgétaire
- 2. Les différents types de budgets
- 3. Les budgets prévisionnels
- 4. Les budgets de synthèse
- 5. Le contrôle budgétaire
- 6. Les tableaux de bord

2018 - 2019

IRI LYON

48

---

---

---

---

---

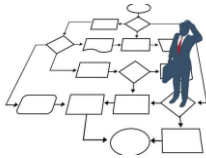
---

---



GENERALITES

1.1 Le plan budgétaire



2018 - 2019

IRI LYON

49

---

---

---

---

---

---

---

GENERALITES : Le plan budgétaire

QUATRE ETAPES



- La fixation des objectifs ;
- L'établissement des programmes d'action ;
- Les arbitrages budgétaires ;
- Suivre les réalisations et analyser les écarts.

2018 - 2019

IRI LYON

50

---

---

---

---

---

---

---

GENERALITES : Le plan budgétaire

DEUX FACONS

- Construire le plan budgétaire à partir du budget base zéro ;
- Construire son plan budgétaire en tenant compte de l'évolution de l'environnement.

2018 - 2019

IRI LYON

51

---

---

---

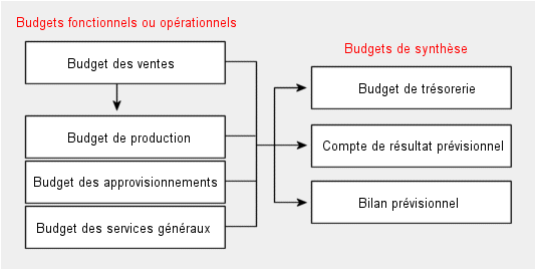
---

---

---

---

Exemple de plan budgétaire simple



2018 - 2019

IRI LYON

52

---

---

---

---

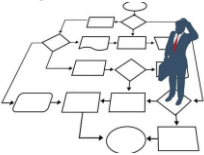
---

---

---

GENERALITES

1.2 La place des budgets dans le contrôle de gestion



2018 - 2019

IRI LYON

53

---

---

---

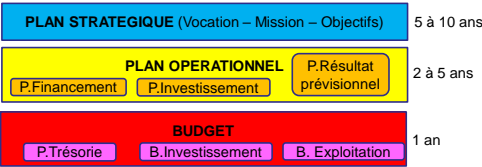
---

---

---

---

CONTRÔLE DE GESTION :  
Les outils prévisionnels



2018 - 2019

IRI LYON

54

---

---

---

---

---

---

---

GENERALITES

1.3 La gestion budgétaire

---

---

---

---

---

---

---

LA GESTION BUDGETAIRE

« C'est un instrument de pilotage et de simulation, permettant de conforter les dirigeants dans leurs décisions. La gestion budgétaire est fondée sur l'évaluation des moyens à mettre à la disposition des responsables pour atteindre les objectifs fixés.»

Il s'articule en trois étapes :

- L'établissement (Rassemblement de tous les documents – Définition des objectifs à chaque responsable)
- La budgétisation
- Contrôle de prévisions

---

---

---

---

---

---

---

GENERALITES

1.4 Objectifs de la gestion budgétaire

---

---

---

---

---

---

---

OBJECTIFS DE LA GESTION  
BUDGETAIRE

➤ La recherche de responsabilités sur les écarts prévisions-réalisations constatés,

➤ La remise en cause des prévisions et la révision des moyens.

**L'objectif ultime de la gestion budgétaire et du contrôle budgétaire est l'amélioration de la performance économique de l'entreprise.**

---

---

---

---

---

---

---

---

CHAPITRE 2

Les différents types de budgets



---

---

---

---

---

---

---

---

BUDGETS FONCTIONNELS OU  
OPERATIONNELS  
( Budgets prévisionnels)

1. Le budget ventes
2. Le budget production
3. Le budget approvisionnements
4. Le budget des investissements

---

---

---

---

---

---

---

---

**BUDGETS DE SYNTHESE**  
**( Etats financiers prévisionnels)**

- 1. Le budget trésorerie
- 2. Le compte de résultat prévisionnel
- 3. Le bilan prévisionnel

2018 - 2019                      IRI LYON                      61

---

---

---

---

---

---

---

**CHAPITRE 3**  
**Les budgets fonctionnels ou**  
**opérationnels**



2018 - 2019                      IRI LYON                      62

---

---

---

---

---

---

---

**BUDGETS FONCTIONNELS OU**  
**OPERATIONNELS**  
**( Budgets prévisionnels)**

- 1. Le budget ventes**
- 2. Le budget production
- 3. Le budget approvisionnements
- 4. Le budget des investissements

2018 - 2019                      IRI LYON                      63

---

---

---

---

---

---

---

LE BUDGET VENTES

- 1. Les prévisions
  - 1.1 L'estimation des ventes
  - 1.2 L'analyse des informations
  - 1.3 La budgétisation des ventes
- 2. Le budget des ventes
  - 2.1 L'élaboration
  - 2.2 Exemple de représentation
- 3. Le contrôle des ventes
  - 3.1 Principes
  - 3.2 Exemple de présentation
- 4. Le budget des frais de distribution
  - 4.1 Nature des frais
  - 4.2 Contrôle des frais

---

---

---

---

---

---

---

---

LE BUDGET VENTES

- 5. Synthèse
- 6. Exercice d'application

---

---

---

---

---

---

---

---

1. LES PREVISIONS

1.1 L'ESTIMATION DES VENTES

- Le budget des ventes consiste à évaluer les ventes futures en quantité et en valeur.
- L'évolution des ventes et les estimations engendrent :**
- Une analyse rétrospective, portant sur les réalisations ;
  - Une étude critique des produits actuellement fabriqués et vendus ;
  - Des prévisions de fabrication de produits adaptés à la demande future.

---

---

---

---

---

---

---

---

1. LES PREVISIONS

1.2 L'ANALYSE DES INFORMATIONS

C'est une obligation et elles proviennent :

- Des études de marché ;
- De l'analyse de la demande ;
- Des études de conjoncture ;
- Des indices économiques ;
- Des budgets économiques nationaux et annuels.



2018 - 2019

IRI LYON

67

---

---

---

---

---

---

---

---

1. LES PREVISIONS

1.2 L'ANALYSE DES INFORMATIONS

Elle doit aussi analyser la concurrence :

- Ses produits ;
- Ses prix ;
- Ses réseaux de distribution...

2018 - 2019

IRI LYON

68

---

---

---

---

---

---

---

---

1. LES PREVISIONS

1.3 LA BUDGETISATION DES VENTES

Deux exigences :

- L'établissement du budget des ventes ;
- L'élaboration du budget des coûts de distribution.

2018 - 2019

IRI LYON

69

---

---

---

---

---

---

---

---

2. LE BUDGET DES VENTES

2.1 ELABORATION

Par centre de responsabilité :

- Par produit, par catégorie, famille ou gamme de produits ;
- Par zone géographique ;
- Par période ;
- Par canal de distribution ;
- Par représentant ;
- Par technique de vente...

---

---

---

---

---

---

---

---

2. LE BUDGET DES VENTES

2.2 EXEMPLE DE REPRESENTATION

Canaux de distribution		Canal 1			Canal 2			Canal 3
Periodes		Janvier	Février	Mars	Janvier	Février	Mars	....
Produits	CA							
Produit A	500 000	50 000	80 000	75 000	45 000	42 000	35 000	
Produit B	400 000	...	...	...	...	...	...	...
Produit C	800 000	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...
Totaux	...	...	...	...	...	...	...	...

---

---

---

---

---

---

---

---

3. LE CONTRÔLE DES VENTES

3.1 PRINCIPES

Le contrôle des ventes consiste à **comparer le budget des ventes prévues aux ventes réalisées**

Deux éléments à prendre en compte :

- Le prix de vente ;
- Les quantités (ou les volumes).

---

---

---

---

---

---

---

---



3. LE CONTRÔLE DES VENTES

3.1 PRINCIPES

Deux écarts à calculer :

➤ Ecart sur prix (E/P) :

= (Prix réel – Prix prévu) x Quantité Réelle

➤ Ecart sur quantité (E/Q) (Appelé aussi écart sur volume) :

= (Quantité réelle – Quantité prévue) x Prix Prévu

---

---

---

---

---

---

---

---

3. LE CONTRÔLE DES VENTES

3.1 PRINCIPES

Calcul des écarts permet de prendre des décisions sur :

➤ La politique des prix pratiquée ;

➤ La qualité des produits ;

➤ La promotion des ventes ;

➤ La force de ventes ;

➤ Le réseau de distribution...

---

---

---

---

---

---

---

---

3. LE CONTRÔLE DES VENTES

3.2 EXEMPLE DE PRESENTATION

Produits	Mois de janvier			
	Previsions	Realisations	Ecart	
			+	-
Produit A				
Produit B				
...				
Totaux				

---

---

---

---

---

---

---

---

4. LE BUDGET DES FRAIS DE DISTRIBUTION

4.1 NATURE DES FRAIS

Différents types :

- Publicité ;
- Frais de déplacement ;
- Frais de transport et de livraison ;
- Salaires et commissions des commerciaux ;
- Amortissements des véhicules et du matériel de vente...

---

---

---

---

---

---

---

---

4. LE BUDGET DES FRAIS DE DISTRIBUTION

4.2 CONTRÔLE DES FRAIS

Plusieurs types de contrôle :

- Par responsable ;
- Par secteur géographique ;
- Par gamme de produits ou par produit ;
- Par canal de distribution...

---

---

---

---

---

---

---

---

4. LE BUDGET DES FRAIS DE DISTRIBUTION

4.2 CONTRÔLE DES FRAIS

Ces contrôles conduisent à apprécier et à modifier si nécessaire :

- La politique de produit et de qualité ;
- La politique de communication de l'entreprise ;
- L'image de marque du produit et de l'entreprise ;
- La politique de prix ;
- La politique de distribution.

---

---

---

---

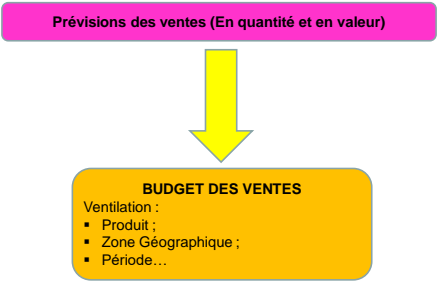
---

---

---

---

5. SYNTHESE



2018 - 2019 IRI LYON 79

---

---

---

---

---

---

---

---

6. EXERCICE PRATIQUE  
Budget des ventes



2018 - 2019 IRI LYON 80

---

---

---

---

---

---

---

---

BUDGETS FONCTIONNELS OU  
OPERATIONNELS  
( Budgets prévisionnels)

- 1. Le budget ventes
- 2. Le budget production**
- 3. Le budget approvisionnements
- 4. Le budget des investissements

2018 - 2019 IRI LYON 81

---

---

---

---

---

---

---

---

LE BUDGET DE PRODUCTION

- 1. Les prévisions
- 2. Le contenu du budget de production
  - 2.1 Le budget en quantité
  - 2.2 Le budget en valeur
- 3. Les écarts
- 4. La synthèse
- 5. Exercice d'application



---

---

---

---

---

---

---

1. LES PREVISIONS

- L'objectif du budget de production est de rechercher le programme de production optimal ;
  - L'entreprise doit adapter le niveau de production à la demande ;
- Pour harmoniser l'optimum des ventes et l'optimum de la production
- ✓ Déterminer un niveau de production correspondant au niveau optimal des ventes ;
  - ✓ définir les capacités de production.

---

---

---

---

---

---

---

1. LES PREVISIONS

- Le budget de production peut être établi :
- Par période ;
  - Par usine ;
  - Par service ;
  - Par atelier ;
  - Par poste de travail ;
  - Par produit ;
  - ....

---

---

---

---

---

---

---

2. LE CONTENU DU BUDGET PRODUCTION

2.1 EN QUANTITE

Production = Ventes prévues + Stock final prévu - Stock initial

Rappel : Stock final = Stock initial + Production (entrées) – Ventes (sorties)

---

---

---

---

---

---

---

---

2. LE CONTENU DU BUDGET PRODUCTION

2.1 EN QUANTITE : Exercice

	Produit A			Produit B		
Mois	Janvier	Février	Mars	Janvier	Février	Mars
Stock début	120			80		
Production	250	280	290	300	260	240
Ventes	300	300	280			
Stock fin				110	50	20

---

---

---

---

---

---

---

---

2. LE CONTENU DU BUDGET PRODUCTION

2.2 EN VALEUR

On distingue

- Les charges fixes (ou de structure)
- Les charges variables (ou opérationnelles)

Le budget de référence est établi pour une activité normale correspondant à une production normale.

---

---

---

---

---

---

---

---

2. LE CONTENU DU BUDGET PRODUCTION

Exemples de charges fixes pour une entreprise :

- Le loyer commercial,
- L'assurance,
- Les honoraires (rémunération de l'expert-comptable, de l'avocat...),
- Les salaires.

---

---

---

---

---

---

---

2. LE CONTENU DU BUDGET PRODUCTION

Exemples de charges variables pour une entreprise :

- Achat de matières premières (eau, aliments, papier, acier...),
- Sous-traitance,
- Consommation d'énergie dans les entreprises industrielles (essence, électricité, gaz...).

---

---

---

---

---

---

---

3. LES ECARTS

Deux types :

- Différence entre coût réel (CR) et coût préétabli de la production prévue (CPPP),
- Différence entre coût réel (CR) et coût préétabli de la production réelle (CPPR).

---

---

---

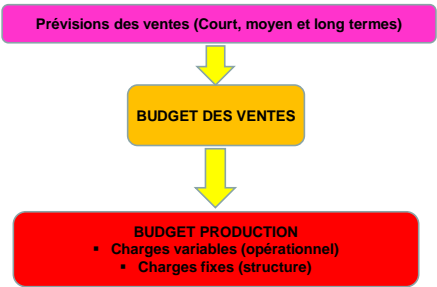
---

---

---

---

4. SYNTHESE



2018 - 2019

IRI LYON

91

---

---

---

---

---

---

---

---

5. EXERCICE PRATIQUE  
Budget Production



2018 - 2019

IRI LYON

92

---

---

---

---

---

---

---

---

BUDGETS FONCTIONNELS OU  
OPERATIONNELS  
( Budgets prévisionnels)

- 1. Le budget ventes
- 2. Le budget production
- 3. Le budget approvisionnements**
- 4. Le budget des investissements

2018 - 2019

IRI LYON

93

---

---

---

---

---

---

---

---

LE BUDGET APPROVISIONNEMENTS

- 1. Les prévisions
  - 1.1 Objectifs
  - 1.2 Eléments à prendre en compte
- 2. Le budget des approvisionnements
  - 2.1 Présentation
  - 2.2 Exemple de représentation
  - 2.3 Prévisions et réalisations
  - 2.4 Rotation des stocks
    - 2.4.1 Principe
    - 2.4.2 Exemple
  - 2.5 Rythme des approvisionnements
- 3. Synthèse
- 4. Exercice d'application



---

---

---

---

---

---

---

---

1. LES PREVISIONS

1.1 OBJECTIF

Le budget des approvisionnements a pour objectif d'assurer une gestion des stocks de matières premières, de produits, de marchandises ou autres approvisionnements la plus optimale possible afin d'éviter :

- Une rupture du stock ;
- Un sur-stockage.

---

---

---

---

---

---

---

---

1. LES PREVISIONS

1.2 ELEMENTS A PRENDRE EN COMPTE

Le budget des approvisionnements tient compte :

- 1°) Des cadences de consommations ;
- 2°) Du rythme des approvisionnements ;
- 3°) Des délais d'approvisionnements ;
- 4°) Du stock minimum

Stock minimum = Consommation quotidienne x Nombre de jours de livraison

---

---

---

---

---

---

---

---



1. LES PREVISIONS

1.2 ELEMENTS A PRENDRE EN COMPTE

5°) Du stock de sécurité ;  
**Stock de sécurité =**  
**Consommation quotidienne x Nombre de jours de retard de livraison**

6°) Du stock d’alerte ;  
**Stock d’alerte = Stock minimum + Stock de sécurité**

---

---

---

---

---

---

---

---

2. LE BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS

2.1 PRESENTATION

- Plusieurs sous-budgets :
- Budget des commandes ;
  - Budget des livraisons ;
  - Budget des consommations ;
  - Budget des stocks.

---

---

---

---

---

---

---

---

2. LE BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS

2.2 EXEMPLE DE REPRESENTATION

Periodes	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin
Stock début	100	80	60	10	10	...
Commande	50	0	80	0	0	...
Livraison	40	50	0	80	0	...
Consommation	60	70	50	80	60	...
Stock fin (1)	80	60	10	10	-50 rupture	...

**(1) Stock fin = Stock début + Livraison - Consommation**

---

---

---

---

---

---

---

---

2. LE BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS

2.3 PREVISIONS ET REALISATIONS

Les variations entre prévisions et réalisations d'approvisionnements proviennent le plus souvent :

- Des variations des consommations ;
- Des délais de livraison non respectés ;
- Des livraisons non conformes aux commandes ;
- Des commandes omises.

---

---

---

---

---

---

---

2. LE BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS

2.4.1 ROTATION DES STOCKS : Principe

$$r = \frac{\text{Coût d'achat (ou coût de production) de la période}}{\text{Valeur du stock moyen}}$$

Stock moyen = (Stock initial + Stock final) / 2

- Si le coefficient de rotation augmente, la durée du stockage diminue.
- Si le coefficient de rotation diminue, la durée du stockage augmente.

---

---

---

---

---

---

---

2. LE BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS

2.4.2 ROTATION DES STOCKS : Exemple

- Coût d'achat : 480 000 €.
- Stock moyen : 12 000 €.

=>Ratio de rotation = 480 000 / 12 000 = 40

Le stock « tourne » **40 fois dans l'année** d'où une durée moyenne de : 360 j / 40 = **9 jours**.

---

---

---

---

---

---

---

2. LE BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS

2.5 RYTHME D'APPROVISIONNEMENT

Les commandes et livraisons peuvent être prévues :

- à **date fixe**, mais pour des **quantités variables** en fonction des besoins;
- pour des **quantités constantes** (lots), mais selon des **délais variables**, en fonction des contraintes de stockage;

---

---

---

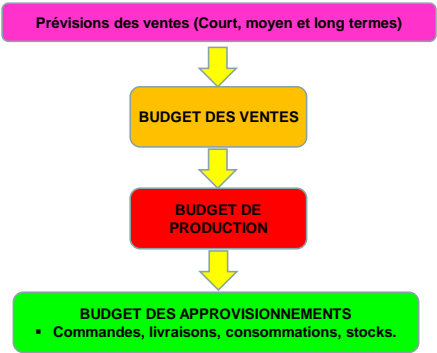
---

---

---

---

3. SYNTHÈSE



---

---

---

---

---

---

---

4. EXERCICE PRATIQUE  
Budget des approvisionnements



---

---

---

---

---

---

---

CHAPITRE 4

Les budgets de synthèse



2018 - 2019 IRI LYON 106

---

---

---

---

---

---

---

LES BUDGETS DE SYNTHESE

- 1. Le budget TVA
- 2. Le budget de trésorerie
- 3. Le compte de résultat prévisionnel
- 4. Le bilan révisionnel

2018 - 2019 IRI LYON 107

---

---

---

---

---

---

---

LE BUDGET TVA

- 1. Rappels
  - 1.1 TVA nette due
  - 1.2 Exigibilité de la TVA
  - 1.3 Déductibilité de la TVA
- 2. Le budget de TVA
  - 2.1 Présentation
  - 2.2 Exemple de représentation
- 3. Exercice d'application

2018 - 2019 IRI LYON 108

---

---

---

---

---

---

---

1. LE BUDGET TVA

1.1 TVA nette due

Selon le régime du réel normal, au titre d'un mois M

Tva nette due (on à décaisser)	=	TVA due (collectée)	-	TVA déductible sur ABS	-	TVA déductible sur immobilisations
-----------------------------------	---	------------------------	---	---------------------------	---	---------------------------------------

- TVA nette due : TVA à payer
- TVA due (collectée) : Sur les factures produits
- TVA déductibles sur ABS (autres biens et services (achats)
- TVA déductible sur immobilisations (engagements prêts bancaires)

---

---

---

---

---

---

---

---

1. RAPPELS

1.1 TVA nette due

- La TVA nette due au titre du mois M sera exigible au cours du mois M+1.
- Un éventuel **crédit de TVA**, au titre du mois M, serait reporté sur le mois suivant. Il sera déduit de la TVA due au titre du mois M+1.

---

---

---

---

---

---

---

---

1. RAPPELS

1.2 Exigibilité de la TVA

- Pour les ventes de **biens (produits)** : à la **facturation**.
- Pour les **prestations de services** : à **l'encaissement**.

---

---

---

---

---

---

---

---

1. RAPPELS

1.3 Déductibilité de la TVA

Droit à déduction (déductibilité) de la TVA :

- Pour les achats de **biens (produits)** : à la réception de **facture**.
- Pour les achats de **services** : au paiement.

2018 - 2019

IRI LYON

112

2. LE BUDGET TVA

2.1 Présentation

Le budget de TVA doit être établi à partir :

- du **budget des ventes** de biens ou de prestations de services et qui permet le calcul de la **TVA collectée** ;
- du **budget des approvisionnements** (ou des achats) de biens et de services qui permet d'évaluer la **TVA déductible** sur les autres biens et services (ABS) ;
- du **budget des investissements** qui fera apparaître la **TVA déductible** sur les acquisitions d'immobilisations.

2018 - 2019

IRI LYON

113

2. LE BUDGET TVA

2.2 Exemple de représentation

Budget TVA du 1<sup>er</sup> semestre

Eléments	J	F	M	A	M	J	Bilan
TVA collectée	20 000	40 000	50 000	30 000	60 000	70 000	
- TVA déductible / ABS	10 000	20 000	30 000	10 000	20 000	40 000	
- TVA déductible / immobilisations		5 000	30 000			10 000	
- Crédit de TVA				10 000			
= TVA nette due (ou crédit de TVA)	10 000	15 000	-10 000	10 000	40 000	20 000	20 000

- La **TVA nette due** au titre du mois de juin, figurera au **Passif du bilan prévisionnel** au 30 juin, parmi les **dettes fiscales et sociales** liées à l'exploitation.
- Un éventuel **crédit de TVA**, fin juin figurerait à l'**Actif du bilan** au 30 juin, dans les **autres créances d'exploitation**.

2018 - 2019

IRI LYON

114

3. EXERCICE PRATIQUE  
Budget TVA



2018 - 2019

IRI LYON

115

---

---

---

---

---

---

---

---

LES BUDGETS DE SYNTHESE

- 1. Le budget TVA
- 2. Le budget de trésorerie**
- 3. Le compte de résultat prévisionnel
- 4. Le bilan révisionnel

2018 - 2019

IRI LYON

116

---

---

---

---

---

---

---

---

LE BUDGET TRESORERIE

- 1. Présentation
- 2. Encaissements
- 3. Décaissements
- 4. Soldes
- 5. Budget de trésorerie
  - 5.1 Exemple de représentation
  - 5.2 Analyse du budget de trésorerie
    - 5.2.1 Solde cumulé positif ou solde excédentaire
    - 5.2.2 Solde cumulé négatif ou solde déficitaire
- 6. Exercice d'application



2018 - 2019

IRI LYON

117

---

---

---

---

---

---

---

---

1. Présentation du budget trésorerie

Il permet :

- D'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie,
- De prévoir le besoin de financement à court terme,
- De déterminer le niveau de liquidité nécessaire à l'entreprise,
- De synthétiser l'ensemble des activités de l'entreprise par les flux financiers prévus,
- De porter une appréciation sur la situation prévisible de l'entreprise,
- De prendre des décisions en matière financière.

2018 - 2019

IRI LYON

118

---

---

---

---

---

---

---

---

1. Présentation du budget trésorerie

Trois grandes parties :

- Les encaissements ;
- Les décaissements ;
- Les soldes (fin de mois et cumulé).

2018 - 2019

IRI LYON

119

---

---

---

---

---

---

---

---

2. BUDGET TRÉSORERIE :  
Encaissements

Ils proviennent :

- Des règlements de factures à échéance (créances),
- Des règlements des autres produits ou services,
- Des ventes ou des recettes encaissées au comptant (espèces, chèques ou virements),
- Des concours bancaires éventuels,
- Des **emprunts obtenus** auprès d'organismes financiers,
- ...

2018 - 2019

IRI LYON

120

---

---

---

---

---

---

---

---



3. BUDGET TRÉSORERIE :  
Décaissements

Les paiements :

- Des règlements des dettes fournisseurs à échéance,
- Des achats de biens et services payés au comptant,
- Des salaires nets, des impôts, des frais payés,
- Des remboursements d'emprunt et du paiement des intérêts,
- De la TVA nette due au titre du mois précédent,
- ...

2018 - 2019

IRI LYON

121

4. BUDGET TRÉSORERIE : Soldes

C'est la différence entre les encaissements et les décaissements (possibilité de cumul) :

- Une trésorerie positive ou excédentaire,
- Une trésorerie négative ou déficitaire.



**N'apparaît pas dans le budget les charges et les produits calculés (dotation aux amortissements...)**

2018 - 2019

IRI LYON

122

5.1 BUDGET DE TRESORERIE :  
Exemple de représentation

Eléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
ENCAISSEMENTS :						
Ventes au comptant	100 000					
Autres produits	300 000					
Emprunts	- 50 000					
...						
TOTAL	500 000	400 000	600 000	...	...	...
DECAISSEMENTS :						
Achats au comptant	60 000					
Règlements aux fournisseurs	120 000					
Autres règlements	180 000					
Salaires	70 000					
Charges sociales	30 000					
Services	20 000					
...						
TOTAL	480 000	500 000	400 000	...	...	...
Trésorerie initiale	15 000	35 000	- 65 000	135 000		
Total des encaissements	500 000	400 000	600 000			
Total des décaissements	480 000	500 000	400 000			
Salde trésorerie du mois	20 000	- 100 000	200 000	...	...	...
Trésorerie cumulée	35 000	- 65 000	135 000	...	...	...

2018 - 2019

IRI LYON

123



5.2. BUDGET TRÉSORERIE :  
Analyse du budget

5.2.1 Solde cumulé négatif ou trésorerie déficitaire :

- **Actions sur les décaissements :**
- Augmentation du délai de crédit accordé par les fournisseurs ;
  - Réduction ou reports des dépenses prévues ;
  - Renégociation des prêts bancaires ;
  - ...

2018 - 2019                      IRI LYON                      127

---

---

---

---

---

---

---

---

6. EXERCICE PRATIQUE  
Budget Trésorerie



2018 - 2019                      IRI LYON                      128

---

---

---

---

---

---

---

---

CHAPITRE 5

Le contrôle budgétaire



2018 - 2019                      IRI LYON                      129

---

---

---

---

---

---

---

---

Le contrôle budgétaire

Qu'est-ce que le contrôle budgétaire ?

➤ Le contrôle budgétaire est la vérification « comptable » des budgets par rapport aux prévisions, l'exécution de ceux-ci et les éventuelles modifications à y apporter. A contrario, le suivi budgétaire est la vision en temps réel de la situation financière (dépenses/revenus)

➤ Le contrôle budgétaire est l'une des composantes du processus budgétaire

---

---

---

---

---

---

---

---

Le contrôle budgétaire

A quoi sert-il ?

➤ Le contrôle budgétaire permet aux responsables d'agir plus vite et mieux sur les variables contrôlables. Le contrôle budgétaire permet de gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés, et de comprendre comment les résultats sont-ils générés.

---

---

---

---

---

---

---

---

CHAPITRE 6

LES TABLEAUX DE BORD

---

---

---

---

---

---

---

---

SOMMAIRE

➤ Les tableaux de bord

- 1.1 Définition
- 1.2 Utilité
- 1.3 Objectifs
- 1.4 Conception
  - 1.4.1 Structure d'ensemble
  - 1.4.2 Contenu
  - 1.4.3 Mise en place et suivi
  - 1.4.5 Méthodologie d'élaboration
  - 1.4.6 Exemple

LES TABLEAUX DE BORD

1.1 DEFINITION

« Le tableau de bord est une **synthèse d'informations**, de structure et de contenu stables pendant une certaine période, utilisé de façon régulière pour fournir au responsable les renseignements utiles au pilotage d'une organisation ou entité. »

LES TABLEAUX DE BORD

1.2 UTILITE

Le tableau de bord permet :

➤ Connaître en permanence et rapidement l'évolution des variables clés de l'entreprise.

Il est adapté aux besoins dans trois types d'échéance :

- Au quotidien ;
- A court terme ;
- A moyen et long terme.

LES TABLEAUX DE BORD

1.3 OBJECTIFS

Le but du tableau de bord est de :

- Collecter et stocker des informations de gestion ;
- Comparer sur certains aspects les prévisions et les réalisations (achats, ventes, production) ;
- D'analyser les écarts et leurs origines ;
- De mesurer les performances et les résultats de l'entreprise ;
- D'aider à la correction des écarts constatés par rapport aux objectifs

---

---

---

---

---

---

---

---

LES TABLEAUX DE BORD : Conception

1.4.1 Structure d'ensemble

Il comprend deux parties :

- Des tableaux de chiffres à caractère technique, commercial, financier et économique ;
- Des graphiques (diagrammes, histogrammes, courbes, ...) ;

Le tableau de bord doit être un outil de gestion, à différents niveaux :

- Opérationnel, par centre de responsabilité ;
- Décisionnel, au niveau de l'encadrement ;
- Stratégique, pour les cadres supérieurs et les dirigeants de l'entreprise.

---

---

---

---

---

---

---

---

LES TABLEAUX DE BORD : Conception

1.4.2 Contenu

Trois catégories d'indicateurs :

- Indicateurs économiques ;
- Indicateurs physiques d'activité ;
- Indicateurs humains.

---

---

---

---

---

---

---

---

LES TABLEAUX DE BORD : Conception

1.4.3 Mise en place et suivi

Etude préalable qui consiste :

- à déterminer les centres de responsabilité et de décision ;
- à sélectionner les indicateurs et les paramètres clés ;
- à choisir un mode de collecte des informations.

2018 - 2019

IRI LYON

139

---

---

---

---

---

---

---

LES TABLEAUX DE BORD : Conception

1.4.4 Catégories

On distingue deux grandes catégories de tableaux de bord :

- Les **tableaux de bord stratégiques** contenant des indicateurs de performance globale de l'entreprise, permettant de décrire sa situation économique, sociale et financière ;
- Les **tableaux de bord de gestion ou de pilotage opérationnel** comportant :
  - des *indicateurs de résultats* ;
  - des *indicateurs de moyens* ou « facteurs clés du succès » ;
  - des *indicateurs de processus* pour le suivi des projets.

2018 - 2019

IRI LYON

140

---

---

---

---

---

---

---

LES TABLEAUX DE BORD : Conception

1.4.5 Méthodologie d'élaboration

1°) Définitions des **missions et des objectifs des centres de responsabilités**.

2°) Attribution des **éléments ou facteurs clés** (compétences et savoir-faire) permettant d'atteindre les objectifs définis (cadence de production, taux d'absentéisme, coûts, ...).

3°) Définitions des **performances des centres de responsabilités**.

2018 - 2019

IRI LYON

141

---

---

---

---

---

---

---

## LES TABLEAUX DE BORD : Conception

### 1.4.6 Exemple

EXAMEN DES NOUVEAUX ETUDIANTS EN BIOLOGIE												
N°	NOM	Prénoms	Séances			Séances		Observations				
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Indications			1	2	3	4	5	6	7	8		
1	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
2	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
3	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
4	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
5	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
6	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
7	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
8	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
9	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
10	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
11	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
12	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
13	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
14	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
15	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
16	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
17	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
18	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
19	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
20	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0							
21	GUYON	GUYON	1	10-11	0							
			2	Parcours de Biologie	0							
			3	Parcours de Biologie	0							
			4	Parcours de Biologie	0							
			5	Parcours de Biologie	0							
			6	Parcours de Biologie	0							
			7	Parcours de Biologie	0							
			8	Parcours de Biologie	0							
			9	Parcours de Biologie	0							
			10	Parcours de Biologie	0			</				

2018 - 2019

IRI LYON

142

[illegible]

## LES TABLEAUX DE BORD : Conception

### 1.4.6 Exemple

feature	feature	percentage
ethnicity	white	65.00%
	black or african american	2
	hispanic	2
	native american	0
	other	31
gender	male	75
	female	25
	gender not specified	0
	age of youngest son or daughter	17
	age of oldest son or daughter	21
	age of youngest son or daughter (age not specified)	17
	age of oldest son or daughter (age not specified)	21
marital	single	100
	married	0
	divorced	0
	widowed	0
	other	0
education	less than high school	1
	high school	1
	some college	0
	college or above	98
disabilities	total number of disabilities	20
	physical disabilities	19
	mental disabilities	19
	other disabilities	2
employment	employed (past 12 months)	0
	unemployed (past 12 months)	0
	unemployed (more than 12 months)	0
	other	0
internal control	internal control	0.00%
	other	0.00%
philosophy	philosophy	0.00%
	other	0.00%
life activities	life activities	0.00%
	other	0.00%
writing	writing	0
	other	0
religious/faith	religious/faith	0.00%
	other	0.00%

2018 - 2019

143

---

---

---

---

---

---

## Fin de 4 ième Partie



2018-2019

IRI LYON

144

[illegible]