

Initiation au Contrôle de Gestion

Saloua EL Bouzaidi

Module Management
École Hassania des Travaux Publics (EHTP)

Semestre 2/ 2017-2018

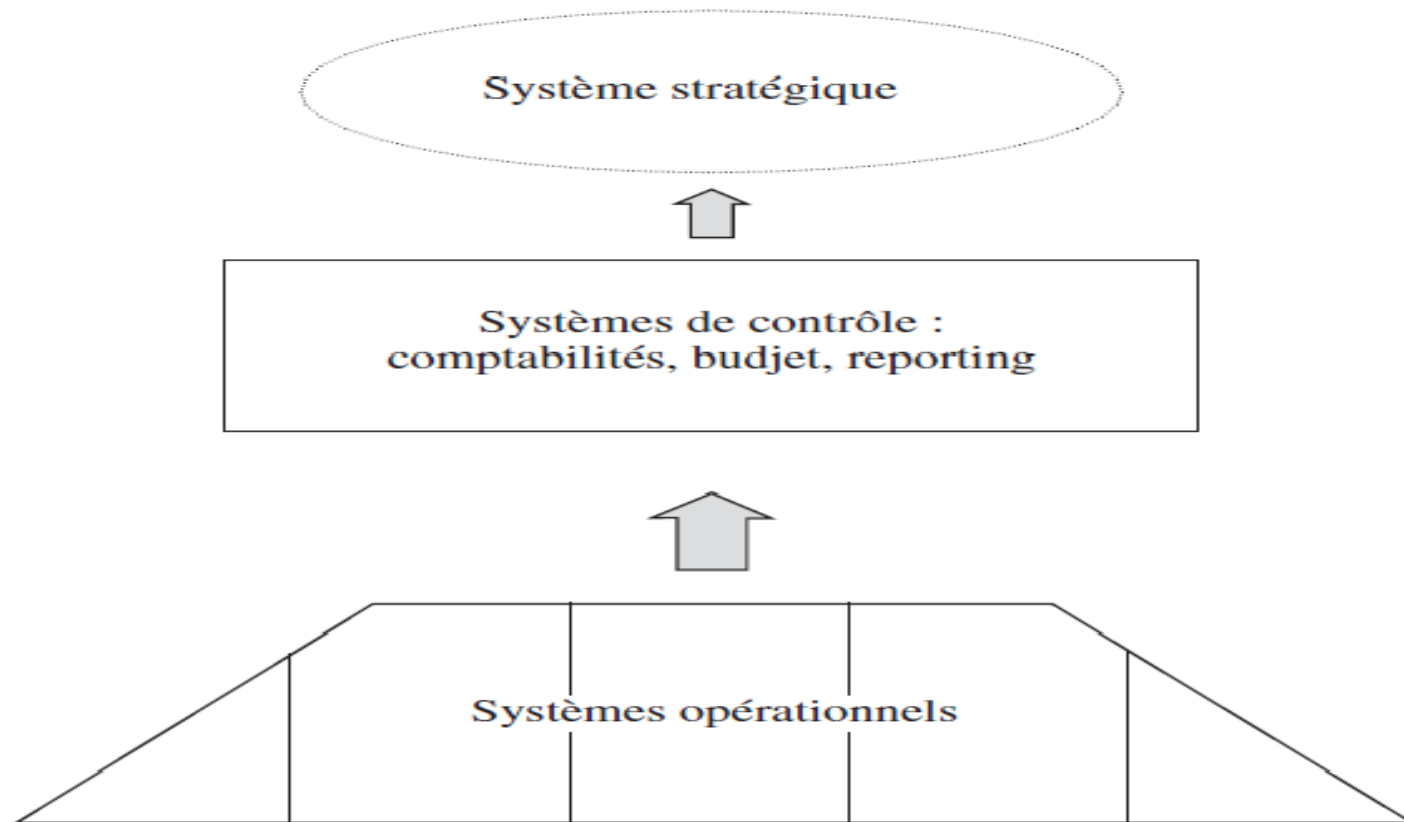
Contrôle de gestion

- Qu'est ce que c'est le contrôle de gestion
- Qu'elles sont les outils de contrôle de gestion
- Comment mettre en œuvre le contrôle de gestion

Contrôle de gestion

- Le contrôle de gestion consiste à piloter l'atteinte de résultats de l'entreprise.
- Le pilotage est l'observation du déroulement en cours d'une action et de le comparer avec l'action visée pour prendre à temps les décisions correctives.

Positionnement du contrôle de gestion



Positionnement du contrôle de gestion

- Les systèmes opérationnels assurent une gestion quotidienne des tâches: plan d'action, programme des activités, distribution des ressources.
- Les systèmes de contrôle de gestion, s'appuient sur les comptabilités générale et de gestion afin d'agrèger les données financières, de fixer les objectifs, suivre les résultats, analyser les performances.
- Les systèmes stratégiques analysent l'environnement de l'entreprise, étudient son positionnement et décident des choix d'axes stratégiques.

Rôle du contrôle de gestion

- Le contrôle de gestion a pour rôle de:
 - fournir l'information pour les managers: analyse et prévision
 - réaliser l'intégration des données: planification et coordination
 - évaluer les performances des services opérationnels

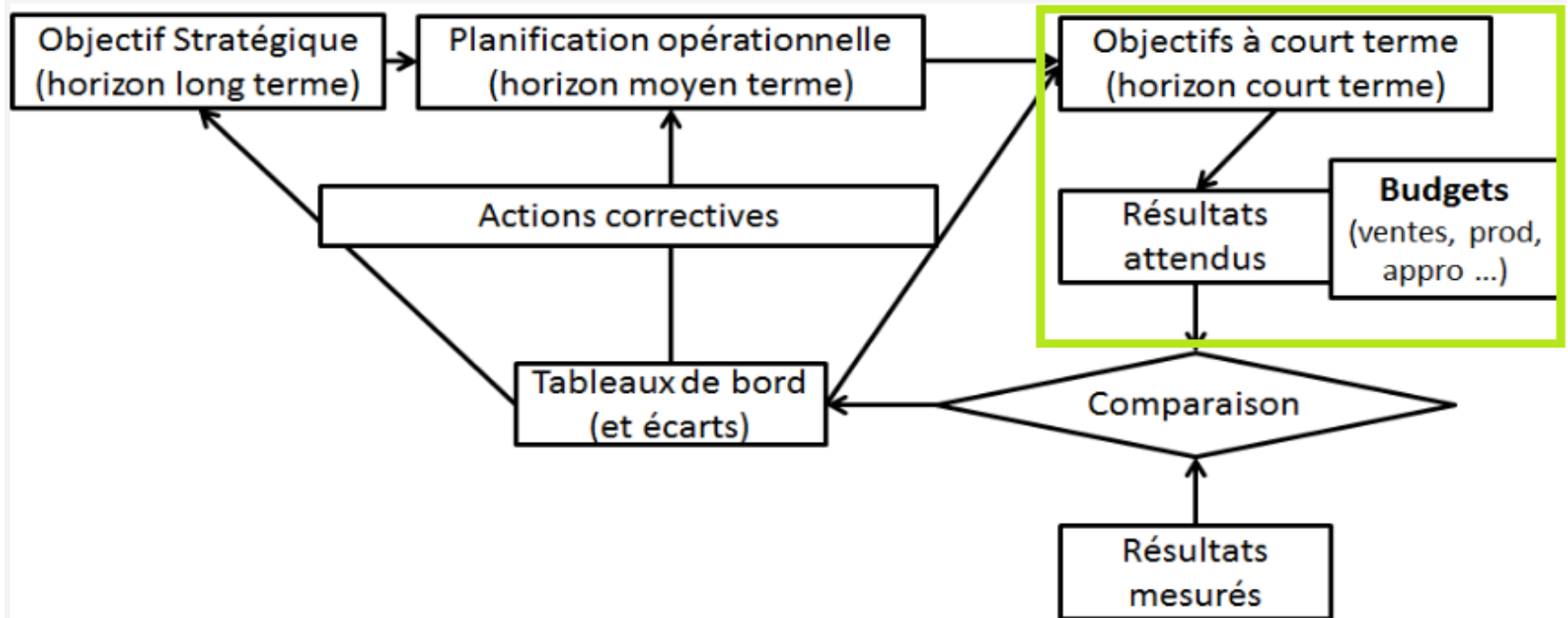
Les outils du contrôle de gestion

- La gestion prévisionnelle
- La segmentation stratégique
- L'analyse des coûts
- Les indicateurs et tableaux de bord
- L'analyse comparative

La gestion prévisionnelle

- Le contrôle est fondée sur la planification, qui sert de cadre à l'action et permet ensuite d'apprécier les réalisations
- Planification est une prévision avec intégration des plans d'action.

La gestion prévisionnelle



G. Dumas (2016).

Définition du budget

- Un budget est une prévision émanant des centres de responsabilités de l'entreprise. Il représente la traduction chiffrée des objectifs et des plans d'actions pour une période déterminée limitée au court terme.

Centre de responsabilité

- Le contrôle de gestion décompose l'entreprise en centres de responsabilité.
- Un centre de responsabilité est constitué d'un groupe d'acteurs de l'entreprise regroupés autour d'un responsable disposant de moyens pour réaliser l'objectif qui lui a été attribué. Exemples : chef de rayon dans un hypermarché, responsable produit dans un laboratoire, chef d'atelier dans l'industrie.
- En fonction des missions confiées au centre de responsabilité peut être qualifié de centre de chiffre d'affaire, de centre de coût, de centre de profit, de centre de résultat.

Centre de responsabilité

- Centre de chiffre d'affaires:
 - a pour objectif de maximiser le CA (en minimisant les coûts commerciaux)
 - Indicateur de suivi : CA (par pays, par produit, par client) et les coûts commerciaux.
 - Pouvoir du responsable : relation client (remise, délais de paiement ...), gestion d'équipe commerciale et de l'enveloppe commerciale.

Centre de responsabilité

- Centre de coûts
 - Objectif : Fournir des prestations de service au moindre de coût (dans les délais et pour la qualité souhaitée)
 - Indicateur de suivi : coût.
 - Pouvoir du responsable : relation fournisseurs et organisation de la production.

Centre de responsabilité

- Centre de profit
 - Objectif : Maximiser le résultat (ou éventuellement la marge) : maximiser le chiffre d'affaires et minimiser les coûts.
 - Indicateur de suivi : Profit (exprimé souvent en pourcentage du CA)
 - Pouvoir du responsable : gestion fournisseurs et clients

Centre de responsabilité

- Centre d'investissement
 - Objectif : Maximiser le résultat (ou éventuellement la marge) : maximiser le chiffre d'affaires et minimiser les coûts.
 - Indicateur de suivi : Return on capital employed (Résultat / capitaux propres + dettes) ; Return on assets (Résultat / total actif)
 - Pouvoir du responsable : tous (et notamment celui d'investir dans les actifs souhaités).

Centre de responsabilité

Nature du centre de responsabilité	Caractéristiques	Critères et indicateurs	Missions	Niveaux dans la structure
Centre de coûts	Activité au moindre coût, respect de la qualité et des délais Le centre n'est pas responsable du niveau d'activité	Quantité produite Coût unitaire de l'unité d'œuvre Coût du produit Qualité Délai	Production, fabrication	Usine Atelier Magasin de stockage ou dépôt
Centre de dépenses discrétionnaires	Pas d'objectifs prédéfinis Respect du budget Qualité du service	Coût total du centre Qualité du service Délai de traitement	Service rendu	Services administratifs, services comptables, contrôle de gestion
Centre de recettes	Maximiser le chiffre d'affaires Minimiser les frais de distribution	Montant et structure du chiffre d'affaires Coûts spécifiques	Vente ou chiffre d'affaires	Services commerciaux Rayons Billetteries
Centre de profit	Responsabilité globale : chiffre d'affaires et consommations Peu de marge de manœuvre	Marge Efficience des moyens utilisés Qualité Respect des délais	Résultat	Usine, unité, établissement, magasin
Centre d'investissement ou de rentabilité	Responsabilité globale de la rentabilité des moyens financiers Responsabilité des coûts liés à la capacité	Vision globale de l'efficience Coût du gaspillage Coût de la sous-activité	Rentabilité des capitaux investis	Filiales

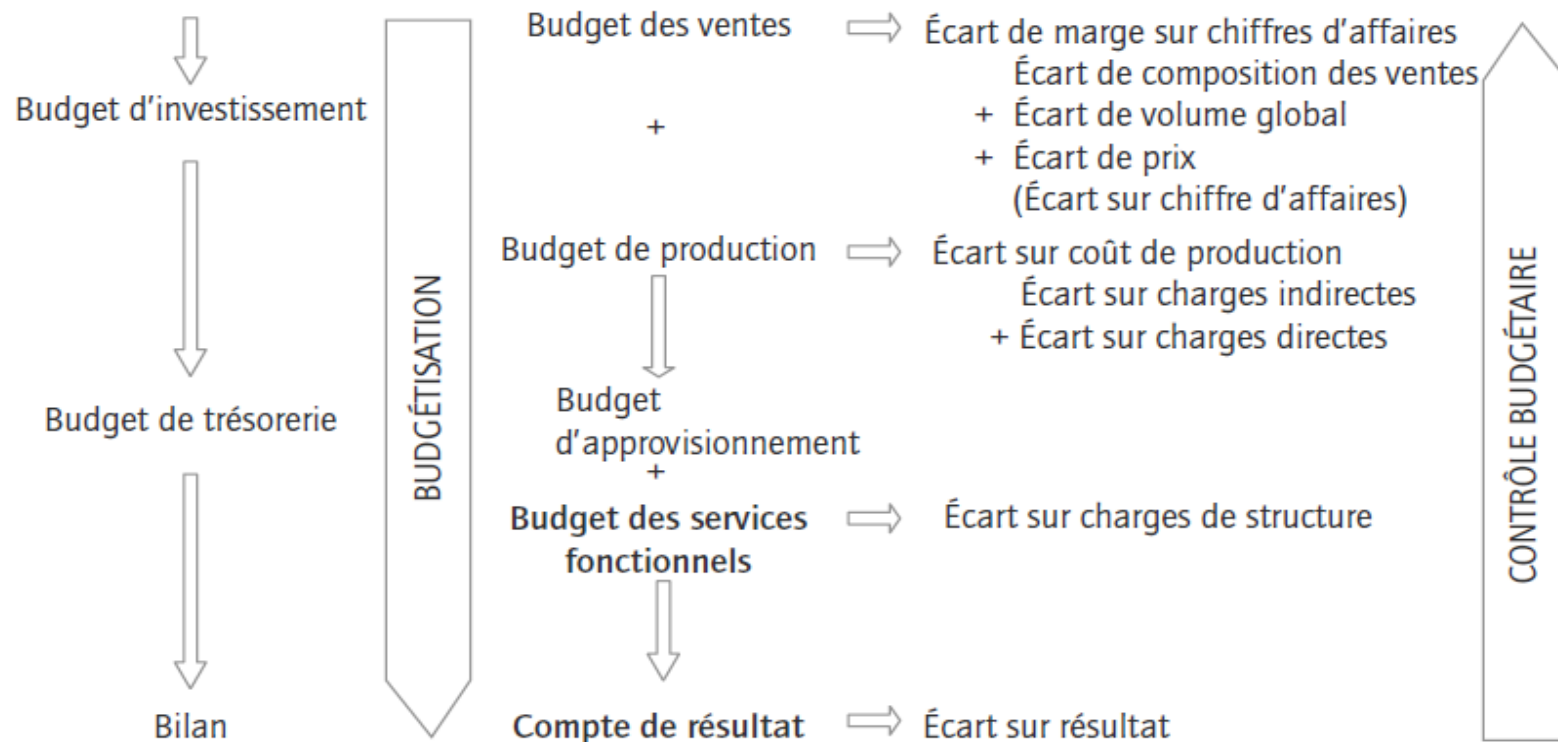
Rôles et intérêts du budget

- S'assurer que l'allocation des ressources est en conformité avec les objectifs stratégiques
- Coordonner, prévoir et simuler
- S'assurer de l'équilibre financier
- Motiver (en fixant des objectifs) et évaluer (en comparant le prévu et le réalisé)

Procédure budgétaire

- Fixation des objectifs par la direction et négociation avec les responsables des centres
- Projets de budget dans les centres de responsabilité
- Consolidation des différents budgets

Méthodologie de construction des budgets



Méthodologie de construction des budgets

- La première étape: la budgétisation consiste à élaborer tous les budgets, en partant des deux budgets déterminants, ventes et production, pour aboutir à l'articulation complète dans le budget général.
- La seconde étape: le contrôle budgétaire, calcule les écarts entre prévisions et réalisations en partant du budget général pour remonter aux différentes composantes.

Prévision de la fonction commerciale

- Politique commerciale s'inscrit dans une démarche stratégique globale et aboutit à la mise en place d'un *mix marketing* (produits vendus, prix, communication et distribution).
- Les ventes de l'entreprise résultent
 - d'éléments indépendants de l'entreprise (pouvoir d'achat des consommateurs, concurrence ...).
 - d'une action commerciale ciblée (prix, budget publicitaire, force de vente).

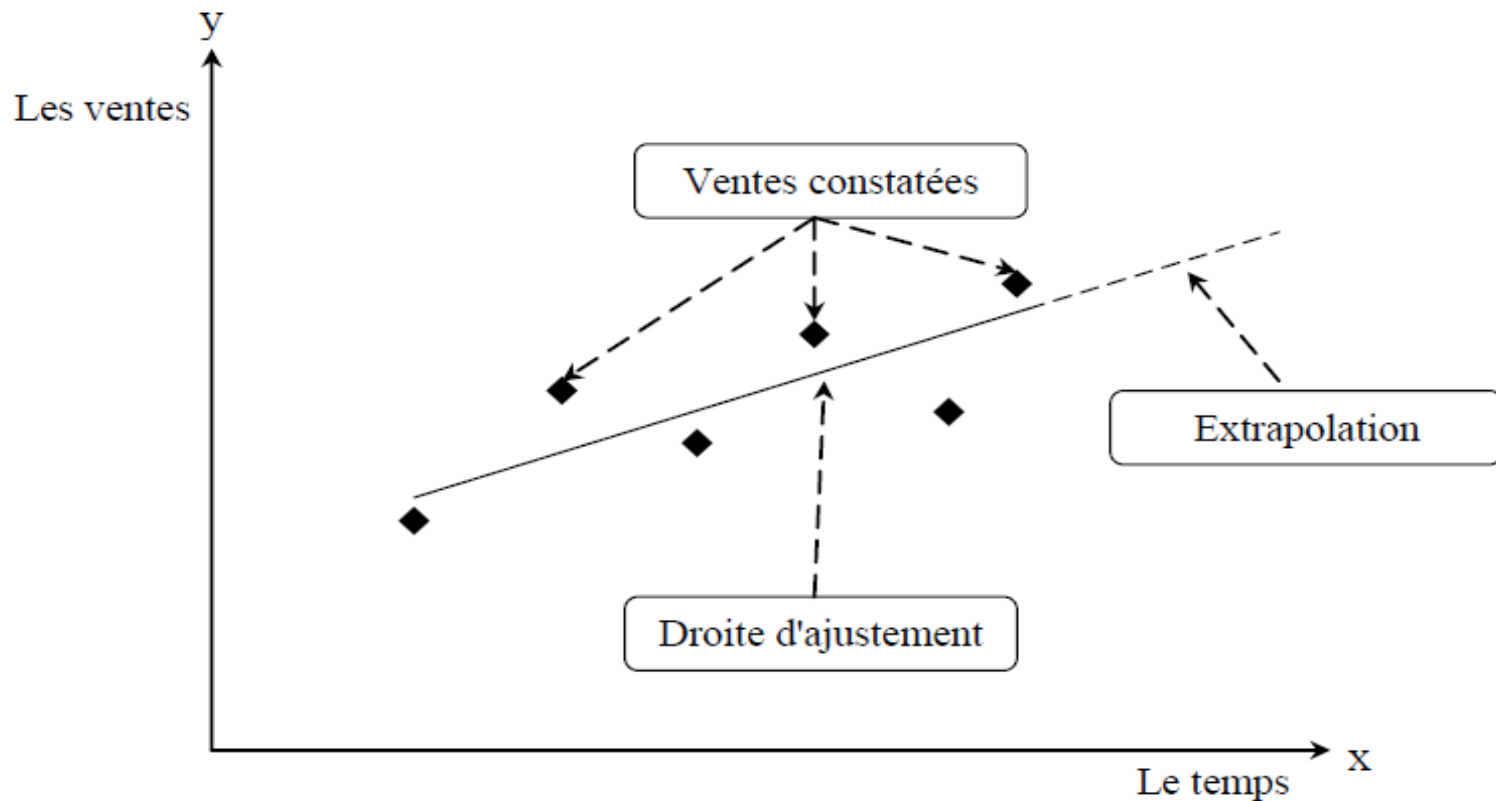
Prévision de la fonction commerciale

- Prévision des ventes
 - Ajustement linéaire: Les ventes passées permettent de dégager une tendance pour estimer les ventes futures
 - Elasticité de la demande par rapport au prix: mesure la réaction de la demande d'un produit suite à la variation de son prix
- Choix de la ventilation : par période (mois, trimestre) ; par produits ; par zone géographique. La ventilation dépend des centres de responsabilité / zones de vente / nombre de produits

Prévision des ventes: l'ajustement linéaire

- L'objectif est d'ajuster une série chronologique des ventes passées par une fonction linéaire.
- La forme prise par la tendance est une droite de type « $y = ax + b$ » ;
 - y représentant la valeur des ventes et x , la période observée.
 - L'estimation de a et b s'effectue par un ajustement linéaire selon la méthode des moindres carrés.

Prévision des ventes: l'ajustement linéaire



Prévision des ventes: l'ajustement linéaire

- L'équation de la droite d'ajustement :

$$y = ax + b$$

- Le paramètre (a) :

$$a = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2} = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sum (x - \bar{x})^2}$$

- Le paramètre (b) :

$$b = \bar{y} - a\bar{x}$$

Prévision des ventes: l'ajustement linéaire

- L'entreprise CAR vous fournit les informations suivantes relatives à ses ventes au cours des périodes 1 à 7.

x_i	y_i
1	120
2	155
3	182
4	202
5	220
6	235
7	240
$\sum x_i = 28$	$\sum y_i = 1\,354$

1. Déterminer la droite de tendance de cette série.
2. Prévoir les ventes pour la période 8.

Prévision des ventes: La corrélation

- La relation de dépendance (corrélation) entre le volume des ventes (y) et une autre variable (x)
- L'intensité de la relation entre les deux variables est peut être estimé par le coefficient de corrélation (r).

$$r = \frac{\sum X_i Y_i}{\sqrt{\sum X_i^2 \sum Y_i^2}}$$

- $r > 0$: la relation entre x et y évoluent dans le même sens.
- $r < 0$: la relation entre x et y évoluent dans le sens contraire.
- $r = 0$: absence d'une relation entre x et y.
- r proche de ± 1 : une relation étroite (forte) entre x et y.

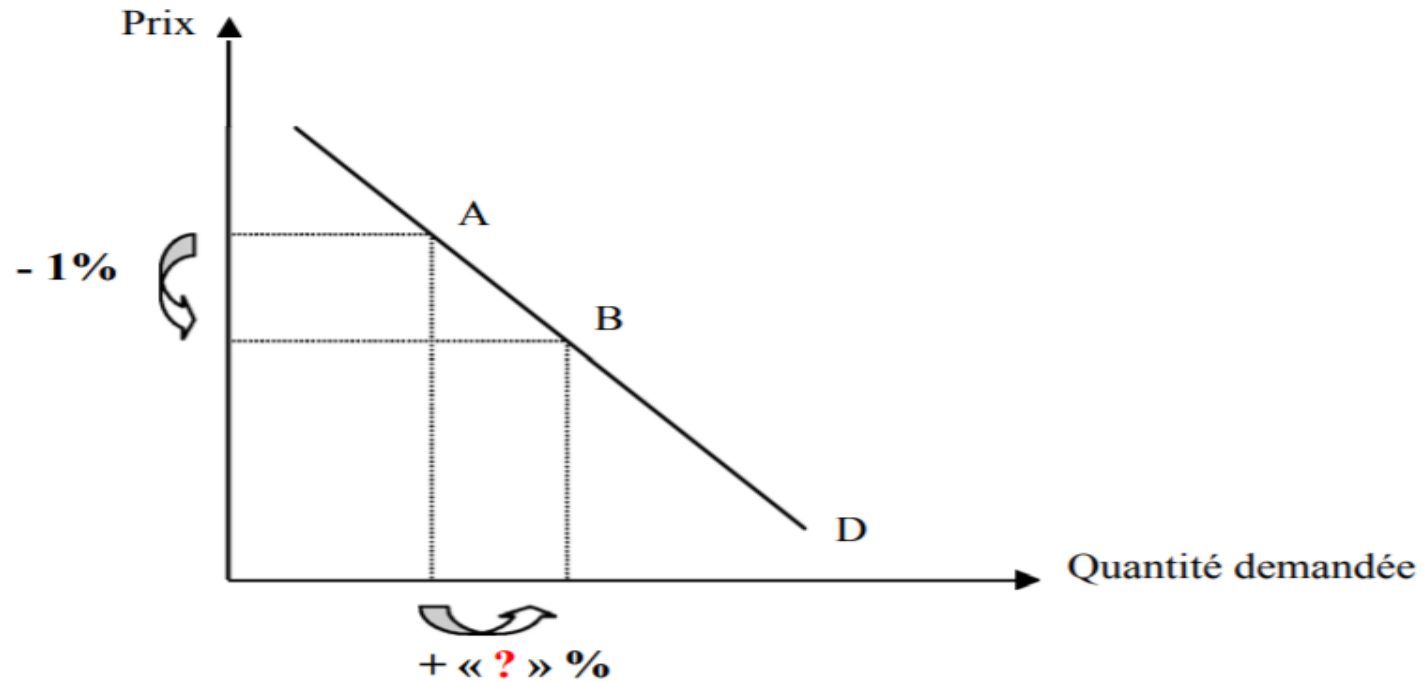
Prévision des vente: Elasticité de la demande par rapport au prix

- Mesure la variation en % de la quantité demandée suite à une variation du prix du marché de 1%.

$$\text{Elasticité – Prix de la demande} = \frac{\text{Variation en \% de la quantité demandée}}{\text{Variation en \% du prix}}$$

$$E_d = \frac{\left(\frac{\Delta Q}{Q} \right) * 100}{\left(\frac{\Delta P}{P} \right) * 100} = \frac{\left(\frac{Q_{t+1} - Q_t}{Q_t} \right)}{\left(\frac{P_{t+1} - P_t}{P_t} \right)}$$

Prévision des vente: Elasticité de la demande par rapport au prix



Le contrôle du budget des ventes

- Le contrôle de budget des ventes est la comparaison entre les ventes réalisées et les ventes prévues.
- $\text{Ecart total} = \text{Chiffre d'affaires réelles} - \text{Chiffre d'affaires prévisionnelles}$
 - Un écart positif indique un accroissement du chiffre d'affaires par rapport aux prévisions
 - Un écart négatif indique un écart défavorable.

Le contrôle du budget des ventes

- Le chiffre d'affaires = quantité vendue * prix de vente
 - Ecart sur quantité = (quantité réelle – quantité prévue) * prix prévu
 - Ecart sur prix = (prix réel – prix prévu) * quantité réelle

Prévision de la fonction de production

- L'élaboration du programme de production découle du budgets des ventes.
- Il existe des contraintes de production pouvant conduire à de la sous-production.
- Ces contraintes sont liées aux capacités
 - Des machines
 - De la main d'oeuvre
 - De stockage.

Prévision de la fonction de production

- La programmation linéaire va permettre de déterminer l'optimum d'une "fonction économique" en tenant compte de contraintes.
- La fonction économique : c'est une équation qui représente une valeur que l'on cherche à optimiser, il peut s'agir soit d'un résultat ou un chiffre d'affaires que l'on cherche à maximiser, soit d'un coût que l'on cherche à minimiser.
- Les contraintes économiques : sont décrites par des inéquations qui représentent les différentes contraintes de production.

Prévision de la fonction de production

Exemple:

Une entreprise fabrique et vend deux produits A et B sur lesquels elle réalise respectivement une marge unitaire de 75 et 100 DH. Elle utilise deux machines M1 et M2 pour fabriquer ces produits. la fabrication d'une unité de A nécessite une heure de machine M1 et une heure de machine M2, la fabrication d'une unité de B nécessite deux heures de machine M1 et une heure de machine M2. L'atelier est équipé de 5 machines de type M1 et de 3 machines de type M2 pouvant fonctionner chaque jour 8 heures.

Présentez le programme linéaire et faites la programmation de la production quotidienne pour cette entreprise.

Prévision de la fonction de production

- Techniques de prévision:
 - Unique contrainte de production (facteur rare)
 - Double contraintes de production : résolution graphique de la programmation linéaire
 - Multiple contraintes de production : Résolution par le simplexe de la programmation linéaire

Prévision de la fonction d'approvisionnement

- L'approvisionnement doit permettre à l'entreprise de disposer, au moment opportun, des matières premières nécessaires à la production.
- L'approvisionnement doit suivre le rythme de production.
- Modèle de Wilson permet de minimiser le coût d'approvisionnement (en avenir certain) :

Prévision de la fonction d'approvisionnement

- Modèle de Wilson : L'objectif est de minimiser le coût d'approvisionnement pour une unité de temps.
- Le coût total d'approvisionnement est lié à trois éléments
 - Le coût d'achat
 - Le coût de stockage
 - Le coût de lancement des commandes

Prévision de la fonction d'approvisionnement

- Le coût d'achat comprend le prix d'achat et les frais accessoires d'achat.

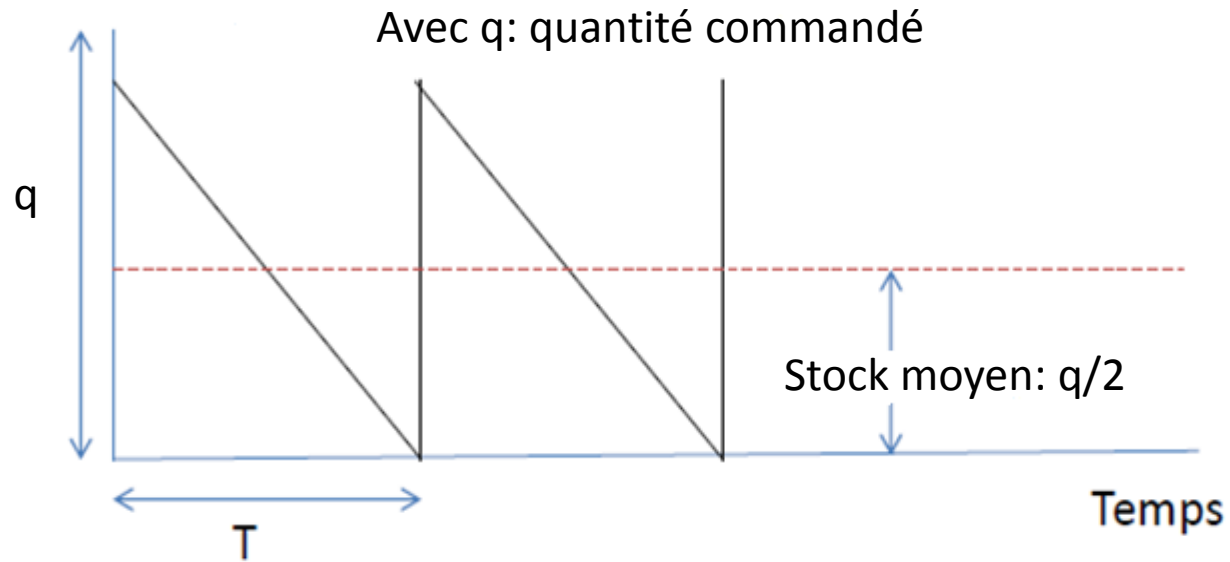
Prévision de la fonction d'approvisionnement

- Le coût de possession comprend le coût d'assurance, caristes, locaux et la perte de valeur de stock dans le temps.
- Coût de possession = C_s * stock moyen = $C_s * (q/2)$

Avec

- C_s : coût de stockage par unité de temps et par unité de produit: prix d'achat du matériel stocké*taux de possession.
- q : quantité commandée et livrée périodiquement

Prévision de la fonction d'approvisionnement



Prévision de la fonction d'approvisionnement

- Le coût de lancement correspond aux frais administratifs de la fonction approvisionnement.
- Coût de lancement = $Cl * \text{nombre de commandes}$
 $= Cl * Q/q$

Avec

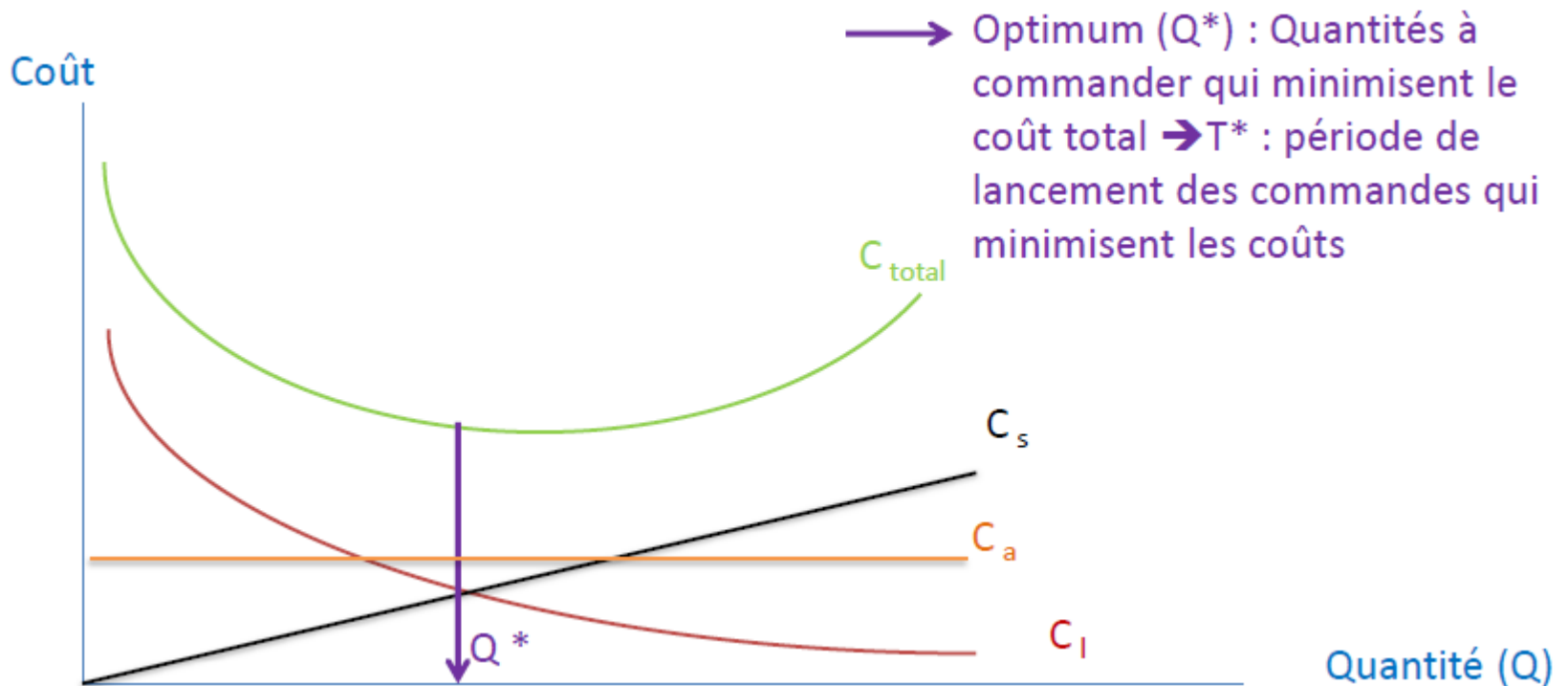
Q = consommation (demande) totale

q = quantité commandée

Prévision de la fonction d'approvisionnement

- L'objectif du modèle de Wilson est de déterminer le volume optimal à commander (q^*) et la période optimale (T^*) permettant de minimiser le coût de réapprovisionnement.
- Trouver le point optimum qui minimise le coût total (C)
- Coût total = $C I (Q/q) + C S (q/2) + C a * q$

Prévision de la fonction d'approvisionnement



Prévision de la fonction d'approvisionnement

- La fonction $C(q)$ donnant le coût d'approvisionnement est minimale pour les valeurs suivantes des variables d'action :
- volume optimal de chaque commande

$$q^* = \sqrt{\frac{2Q.CI}{Cs}}$$

Prévision de la fonction d'approvisionnement

Une société a les consommations suivantes :

Mois	Consommation
1	160
2	160
3	100
4	120
5	100
6	70
7	60
8	30
9	60
10	80
11	160
12	100

Calculer le coût d'approvisionnement, sachant Le coût de stockage est de 0.64dhs par unité et par jour et que le coût de lancement est de 960dhs.

Analyse stratégique

- La stratégie est l'ensemble des décisions permettant à l'entreprise d'atteindre et de maintenir ces objectifs à long terme. Cette analyse stratégique est élaborée par la direction générale.

La segmentation stratégique

- Les systèmes d'analyse stratégique reposent sur un découpage précis de l'entreprise en «métiers»: La segmentation stratégique.
- Le découpage de l'entreprise en métiers constitue la première étape fondamentale de l'analyse stratégique.

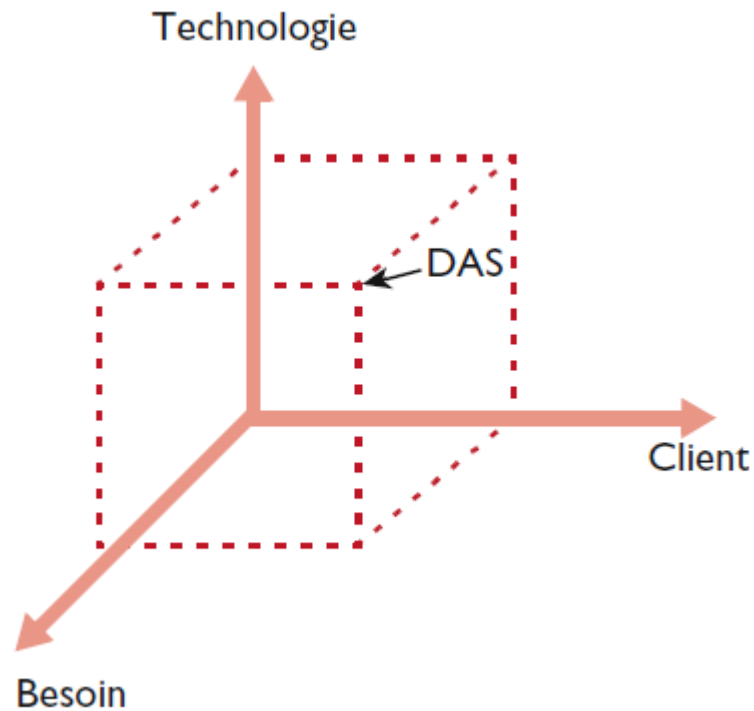
La segmentation stratégique

- La segmentation stratégique consiste à découper les activités de l'entreprise en domaine d'activité stratégiques (D.A.S.).
- Le D.A.S. est un ensemble (ou couple) produit/marché homogène auquel on peut appliquer une stratégie unique. Exemple : Secteur immobilier D.A.S. pour :
 - l'immobilier de bureau
 - l'immobilier d'habitation
 - l'immobilier de vacances

La segmentation stratégique

- Un segment stratégique est un ensemble de biens ou de services homogènes, notamment au plan de la concurrence et de la clientèle , pour lesquels il est possible de formuler une stratégie
- Le découpage stratégique ne coïncide pas nécessairement avec l'organigramme de l'entreprise

La segmentation stratégique



J. P . Helfer, M. Kalika, J . Orsoni, Management Stratégique, Vuibert, ed 10.

La segmentation stratégique

- À partir de ces trois critères: la technologie (aspect fabrication), le besoin satisfait (aspect produit) et la clientèle (aspect marché) une entité homogène est définie: un domaine d'activité stratégique (DAS).
- Chaque DAS regroupe un type de clients, un produit donné, pour un besoin satisfait.

La segmentation stratégique

- dans le secteur des appareils de levage et des grues, on sera amené à distinguer les clients selon leur appartenance aux secteurs du BTP ou de l'industrie, les technologies selon qu'elles sont électromécaniques ou hydrauliques et les besoins ou fonctions du produit selon qu'il s'agit de levage ou de manutention

