

Gestion comptable et financière de l'entreprise

Module Gestion M2

Séverine LALANDE

Université Paul Sabatier – FSI / Dpt LV-Gestion

INTRODUCTION

Auguste Detoef (1883 – 1947) : industriel

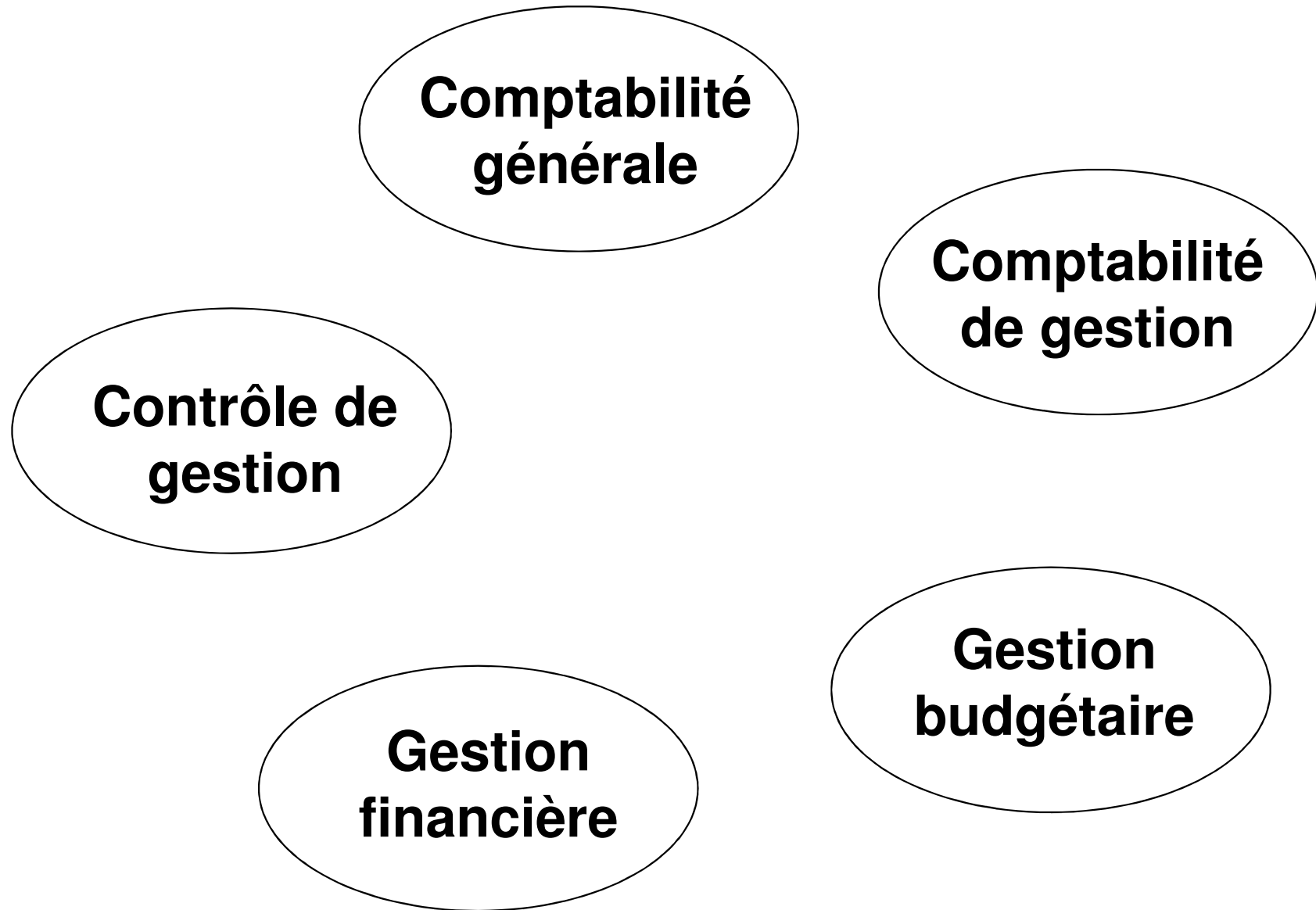
*Il y a trois sortes d'êtres au langage mystérieux :
Les plus aisés à comprendre sont les Fous,
Puis viennent les Polytechniciens,
Et enfin les Comptables.*

Décryptage de termes " financiers "

Manipulation des données en euros :

- Quoi ?
- Pourquoi ?
- Comment ?
- Qui ?

INTRODUCTION



A. FONCTIONS / QUOI ?

- **1. La comptabilité comme outil d'évaluation**
 - Évaluer le patrimoine de l'entreprise
 - connaître → compter
 - justifier → rendre compte

- **2. La comptabilité comme système d'information (SI)**
 - Rassembler, présenter et interpréter les infos économiques
 - Système d'information avec 3 parties :
 - Saisie / Enregistrement des opérations
 - Stockage et traitement
 - Mise en forme des données : Documents de synthèse = Etats financiers

B. ENJEUX / POURQUOI ?

- Info de qualité
- Fournir aux différents utilisateurs une information fiable → image fidèle de la réalité
- Article L123-14 du Code de Commerce :
"Les comptes annuels doivent être **réguliers**, **sincères** et donner une image **fidèle** du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise."
 - Régularité ?
 - Sincérité ?
 - Image fidèle ?
- Problème : Il n'y a pas UNE image fidèle, mais DES images fidèles en fonction des méthodes comptables retenues

- Documents de synthèse = États financiers : obligat. 1 fois / an
- **1. Les états financiers**
 - **Bilan :**
 - Photographie de la situation patrimoniale à une date donnée
 - Actif : ce que possède l'entreprise
 - Actifs immobilisés
 - Actifs circulants
 - Passif : comment les actifs ont été financés
 - Capitaux propres
 - Dettes :
 - Dettes financières
 - Dettes fournisseurs, Dettes fiscales et sociales...⁶

C. TECHNIQUES / COMMENT ?

Bilan au 31/12/N

ACTIF	Montant	PASSIF	Montant
Actif immobilisé		Capitaux propres	
Logiciels	2 000	Capital social	50 000
Matériel	<u>64 000</u>	Réserves	0
<i>TOTAL</i>	<u>66 000</u>	Résultat	<u>11 000</u>
		<i>TOTAL</i>	<u>61 000</u>
Actif circulant		Dettes	
Stocks		Emprunts auprès des EDC (= banques)	45 000
Créances clients	1 000	Dettes fournisseurs	10 000
Disponibilités	15 000	Dettes fiscales et sociales	<u>5 000</u>
<i>TOTAL</i>	<u>39 000</u>	<i>TOTAL</i>	<u>60 000</u>
	<u>55 000</u>		
TOTAL ACTIF	121 000	TOTAL PASSIF	121 000

Bilan

sopra  steria

Actif (en milliers d'euros)

	2014	2013
Immobilisations incorporelles	582 716	83 112
Immobilisations corporelles	46 187	27 070
Immobilisations financières	1 106 358	369 609
Actif immobilisé	1 735 261	479 791
Stocks et en-cours	21	17
Clients et comptes rattachés	438 848	259 947
Autres créances et comptes de régularisation	131 079	88 920
Disponibilités	40 157	33 029
Actif circulant	610 105	381 913
TOTAL DE L'ACTIF	2 345 366	861 704

Passif (en milliers d'euros)

	2014	2013
Capital	20 372	11 920
Primes	646 099	2 291
Réserves	202 171	184 068
Résultat	- 118 714	40 946
Capitaux propres	749 928	239 225
Provisions	82 821	37 845
Emprunts et dettes financières	861 433	217 630
Fournisseurs et comptes rattachés	97 911	43 896
Dettes fiscales et sociales	325 723	213 001
Autres dettes et comptes de régularisation	227 550	110 107
Dettes	1 512 617	584 634
TOTAL DU PASSIF	2 345 366	861 704

■ **Compte de résultat :**

- Informations sur l'activité de l'entreprise durant un exercice écoulé
- Permet d'évaluer la rentabilité
- Charges : Exploitation / Financières / Exceptionnelles
- Produits : Exploitation / Financiers / Exceptionnels
- Résultats intermédiaires :
 - Rés Exploitation =
 - Rés Financier =
 - Rés Courant Avant Impôt =
 - Rés Exceptionnel =
 - Rés Exercice = Rés Expl + Rés Fin + Rés Except
– Impôt sur les bénéfices – Participation des salariés

C. TECHNIQUES / COMMENT ?

Compte de résultat pour l'année N

CHARGES (en €)		PRODUITS (en €)	
Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
Achats de march. et autres approv.	6 000	Vente de marchandises	240 000
Variation stock march. et autres approv.	- 1 000	Production vendue	0
Autres achats et charges externes	78 000	Production stockée	0
Salaires	82 000	Reprises sur amortiss. et prov.	0
Charges sociales	41 000		
Dotations d'exploitation	17 000		
Charges financières		Produits financiers	
Intérêts des emprunts	3 000		0
Charges exceptionnelles		Produits exceptionnels	
VCEAC (valeur comptables des immo cédées)	9 000	PCEA (prix de cession des immo)	11 000
Participation des salariés	0		
Impôts sur les bénéfices	5 000		
Bénéfice (si solde créditeur)	11 000	Perte (si solde débiteur)	
TOTAL CHARGES	251 000	TOTAL PRODUITS	251 000

Compte de résultat

sopra  steria

(en milliers d'euros)

	2014	2013
Chiffre d'affaires net	1 447 462	853 281
Autres produits d'exploitation	23 330	7 604
Produits d'exploitation	1 470 792	860 885
Achats consommés	6 985	5 192
Charges de personnel	1 008 949	553 849
Autres charges d'exploitation	411 122	217 571
Impôts et taxes	42 095	23 945
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	40 354	8 798
Charges d'exploitation	1 509 505	809 355
Résultat d'exploitation	- 38 713	51 530
Charges et produits financiers	- 36 442	1 338
Résultat courant avant impôts	- 75 155	52 868
Charges et produits exceptionnels	- 60 296	- 1 446
Participation et intéressement des salariés	- 1 941	- 5 163
Impôts sur les résultats	18 678	- 5 313
RÉSULTAT NET	- 118 714	40 946

C. TECHNIQUES / COMMENT ?

- **Annexe explicative ou complémentaire :**
 - Document à consulter avant toute analyse financière
 - Contient des informations complémentaires significatives et limitées au seul domaine comptable et financier
 - Exemples :
 - Biens d'équipement en leasing (crédit bail)
 - Acquisitions et cession d'immobilisations
 - Changement de méthodes

- **2. Comment élaborer le Bilan et le Compte de résultat ?**
- **Enregistrement de toutes les opérations :**
 - Principe de la partie double : 1 transaction = 2 flux :
 - Flux physique (= réel)
 - Flux monétaire
 - Conséquence : B et CDR toujours équilibrés
- **En fin d'exercice : travaux d'inventaire :**
 - Amortissement des immobilisations : usure du matériel...
 - Provisions pour dépréciation : créances, stocks...
 - Variation des stocks

C. TECHNIQUES / COMMENT ?

■ Exemple :

- Apport des propriétaires à la création : 50 000 (chèque)
- Acquisition à crédit de matériel : 12 000
- Achat au comptant de matières premières : 4 000
- Salaires : 7 000 (versés immédiatement)
- Vente de produits finis à crédit : 20 000

- **Enregistrement de ces opérations au compte de résultat et au bilan :**
 - Apport des propriétaires à la création : 50 000 (chèque)
 - Flux physique (réel) : Capital (Bilan → CP) : + 50 000
 - Flux monétaire : Compte en Banque (Bilan → AC) : + 50 000
 - Acquisition à crédit de matériel : 12 000
 - FP : Matériel (Bilan → AI) : + 12 000
 - FM : Dette fournisseur (Bilan → D) : + 12 000

C. TECHNIQUES / COMMENT ?

- Achat au comptant de matières premières : 4 000
 - FP : Achat de MP (CDR → C Expl) : + 4 000
 - FM : Compte en Banque (Bilan → AC) : - 4 000

- Salaires : 7 000 (versés immédiatement)
 - FP : Salaires (CDR → C Expl) : + 7 000
 - FM : Compte en Banque (Bilan → AC) : - 7 000

- Vente de produits finis à crédit : 20 000
 - FP : Vente de PF (CDR → P Expl) : + 20 000
 - FM : Créances client (Bilan → AC) : + 20 000

Compte de résultat :

CHARGES		PRODUITS	
CE		PE	
Achats de matières premières	4 000	Ventes de produits finis (CA)	20 000
Salaires	7 000		
CF		PF	
CE		PE	
TOTAL	11 000	TOTAL	20 000
Résultat = Bénéfice	9 000	Pertes	
TOTAL	20 000	TOTAL	20 000

Bilan :

ACTIF		PASSIF	
Actif immobilisé Matériel	12 000	Capitaux propres Capital Résultat	50 000 9 000
Actif circulant Créances client Banque	20 000 39 000	Dettes : Dette fournisseurs	12 000
Total général	71 000	Total général	71 000

- **3. Comment prendre en compte la TVA ?**
 - Charges et Produits : **HT**
 - Rôle de l'entreprise :
 - Rôle de relais entre le consommateur final et l'État
 - Collecte la TVA sur ses ventes
 - Déduit la TVA de ses achats
 - Solde > 0 : reversé à l'État
 - Solde < 0 : crédit de TVA = "avoir"
 - Dettes fournisseurs et Créances clients : **TTC**
 - ➔ TVA **neutre** pour l'entreprise
 - Taux de TVA : 20% – 10% – 5,5% – 2,1%

- **1. Qui dans l'entreprise ?**
 - Comptables (en interne) + / – spécialisés
 - Experts-comptables (externes)
- **2. Quelles sont les entreprises concernées ?**
 - Obligation légale → Toutes les entreprises
 - Présentation simplifiée des états financiers selon la taille de l'entreprise
 - **Remarques :**
 - Entreprises appartenant à des **groupes** :
 - Comptes individuels
 - Comptes consolidés au niveau du groupe
 - Sociétés **cotées** : normes IFRS
 - États financiers différents
 - Principes comptables différents

A. FONCTIONS / QUOI ?

- Calculer les **coûts de chaque produit** (= activité) de l'entreprise
- Expliquer le résultat global en le décomposant en résultat par produit
- Comptabilité facultative

B. ENJEUX / POURQUOI ?

- Pour piloter et prendre des décisions → Outils d'aide à la décision → Démarches d'analyse de coûts
- Mêmes données de base que la Compta Générale

- Plusieurs méthodes de valorisation des coûts
- Pertinence selon le contexte

1. Méthode des coûts complets = Comptabilité analytique

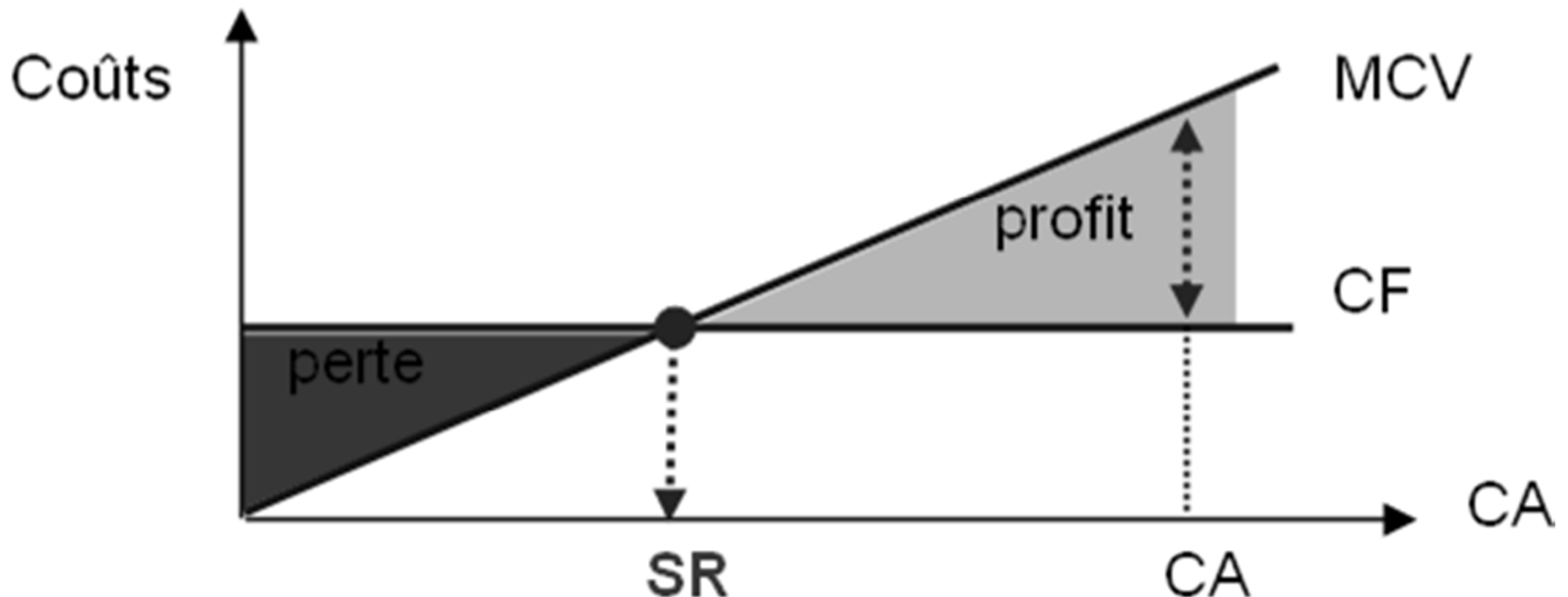
- Coût complet : $\text{Coût} = \text{Totalité des charges}$
- **Principes :**
 - On ventile les charges de la comptabilité générale :
 - Charges **directes** : directement affectées sans ambiguïté au coût des produits
 - Charges **indirectes** : affectables au coût des produits selon des clés de répartition +/- arbitraires
 - Résultat des ventes, produit par produit
- **Contexte :**
- **Limites :**

■ 2. Seuil de rentabilité

- **SR = Point mort = CA critique** : CA à partir duquel l'entreprise commence à réaliser des bénéfices
- **Méthode** :
 - Distinguer : Charges Fixes (CF) ; Charges Variables unitaires (CVu)
 - Calculer :
 - **Marge brute** = Marge sur coût variable = **PV – CVu**
 - Déterminer le SR :
 - SR atteint lorsque $(PV - CVu) \times Q - CF = 0$
 - **SR (en volume) = $Q^* = CF / (PV - CVu)$**
 - **SR (en valeur) = SR (en volume) x PV**

C. TECHNIQUES / COMMENT ?

- **Avantage** : Outil très simple permettant de calculer le nombre de produits à vendre ou d'heures à facturer...
- **Schématiquement** :



C. TECHNIQUES / COMMENT ?

■ Exemple :

- La société LEGRAND commercialise des solutions électriques (interrupteurs, commandes volets, prises...) haut de gamme qui seront vendues au prix de 20€ (HT) aux distributeurs.
- Prévisions annuelles (pour une année complète de 360 jours) :

C. TECHNIQUES / COMMENT ?

- Prévisions annuelles (année complète de 360 jours) :
 - Ventes : 300.000 unités
 - Charges :
 - Produit et packaging : 6 € par produit
 - Salaires : 5 € par produit
 - Frais de distribution : 1,5 € par produit
 - Amortissement des frais de R&D : 600.000 €
 - Frais généraux (énergie, maintenance, frais administratifs...) : 150.000 €
- Autres informations :
 - Charges sociales : 50 % du salaire brut
 - Matériel de production : valeur 900.000 € ; amortissement linéaire sur 4 ans

C. TECHNIQUES / COMMENT ?

■ Compte de résultat différentiel ?

[illegible]

■ Compte de résultat différentiel ?

	Q	PU ou CU	Montants	en % du CA
Chiffre d'affaires CA - <i>Charges variables CV</i>				
Total CV				
= MCV = Marge brute				
- <i>Charges fixes CF</i>				
Total CF				
= Résultat				

■ Compte de résultat différentiel ?

	Q	PU ou CU	Montants	en % du CA
Chiffre d'affaires CA	300 000	20,00	6 000 000	100 %
- <i>Charges variables CV</i>				
Produit et packaging	300 000	6,00	1 800 000	
Salaires et Chg soc	300 000	5 x 1,5 = 7,50	2 250 000	
Frais distribution	300 000	1,50	450 000	
Total CV	300 000	15,00	4 500 000	75,00 %
= MCV = Marge brute	300 000	5,00	1 500 000	25,00 %
- <i>Charges fixes CF</i>				
Amort. R&D			600 000	
Amort. Matériel			225 000	
Frais généraux			150 000	
Total CF			975 000	
= Résultat			525 000	

■ Seuil de rentabilité ?

- $SR \text{ en volume} = Q^* = CF / (PV - CV_u)$

$$SR \text{ en volume} = 975.000 / 5,00$$

$$\mathbf{SR \text{ en volume} = 195.000 \text{ produits vendus}}$$

- $SR \text{ en valeur} = PV \times SR \text{ en volume}$

$$SR \text{ en valeur} = 20 \times 195.000$$

$$\mathbf{SR \text{ en valeur} = 3.900.000 \text{ euros}}$$

- $SR \text{ en valeur} = CF / \text{Taux de MCV}$

$$SR \text{ en valeur} = 975.000 / 25 \%$$

$$\mathbf{SR \text{ en valeur} = 3.900.000 \text{ euros}}$$

C. TECHNIQUES / COMMENT ?

- **Baisse des ventes (en euros et en pourcentage) que peut supporter l'entreprise sans réaliser de pertes ?**

$$\begin{aligned}\text{Marge de Sécurité} &= MS = CA - SR \\ &= 6\,000\,000 - 3\,900\,000 \\ &= \mathbf{2\,100\,000 \text{ euros}}\end{aligned}$$

$$\text{soit } 2\,100\,000 / 20 = \mathbf{105\,000 \text{ articles vendus}}$$

soit une baisse de :

$$\begin{aligned}\text{Indice de Sécurité} &= IS = MS / CA \\ &= 2\,100\,000 / 6\,000\,000 \\ &= \mathbf{35,0 \%}\end{aligned}$$

■ 3. Méthodes de coûts partiels

- Leur fondement : mieux vaut un **ordre de grandeur juste** (avec une partie des charges) plutôt qu'une répartition arbitraire (et donc contestable) avec toutes les charges
- **Principe :**
 - N'intégrer dans les coûts que la partie jugée pertinente des charges
 - La performance de chaque produit s'analyse avec la marge dégagée
 - Les charges non réparties sont des charges communes
→ comptabilisation au niveau de toute l'entreprise
- **Intérêt :** prise de décisions sur les produits

- 4. Méthode des coûts cibles = Target costing
 - Principes :
 - Méthode fondée sur la notion de **valeur** :
 - Quelles activités nécessaires ?
 - Coût de ces activités ?
 - **Coût cible = Prix de vente imposé – Profit désiré**
 - Trouver des solutions pour réduire le coût → Analyse du produit en partant des **besoins** du client
 - Coût cible = **Ce que les clients sont prêts à payer** pour l'ensemble des services attachés au produit
 - Analyse de la valeur pour recentrer la conception sur le "**juste nécessaire**"
 - **Optimiser le processus de développement**

D. ACTEURS / QUI ?

- **1. Qui dans l'entreprise ?**
 - Comptables
 - Contrôleurs de gestion
- **2. Quelles sont les entreprises concernées ?**
 - Toute entreprise qui le souhaite !
 - Initialement : les grandes entreprises industrielles
 - Aujourd'hui avec les ERP / PGI :
 - Entreprises, toutes les formes et tailles (PMI, PME)
 - État

A. DEFINITION / QUOI ?

- Relève d'une **démarche globale de planification** de l'entreprise
- Ensemble d'**informations prévisionnelles** / 3 plans à horizons de + en + restreint :
 - un plan **stratégique** : points clés de la stratégie
 - un plan **opérationnel** : modalités pratiques de mise en œuvre
 - la gestion **budgétaire** : ensemble de prévisions chiffrées à moins d'1 an

A. DEFINITION / QUOI ?

- Gestion budgétaire → Système d'aide à la décision à 2 phases
 - la **budgetisation** :
 - Elaboration des budgets
 - le **contrôle budgétaire** :
 - Tableaux de bord pour comparer réalisations / prévisions
 - Mise en évidence des écarts
 - Actions correctives

B. OBJECTIFS / POURQUOI ?

- ↗ taille des entreprises → **Décentralisation** de l'autorité et des responsabilités → Besoin d'un **contrôle** accru → Procédure des budgets

■ **1. Principes de la gestion budgétaire**

Deux phases :

■ **Phase 1 : Budgétisation :**

- Elaboration de tous les budgets, mois par mois
- Individuel → Général
- Contenu :
 - Budget des **ventes** :
 - Budget de **production** (et de sous-traitance)
 - Budget d'**approvisionnement** (achats)
 - Budget des **services fonctionnels**
 - Budget des **investissements**

C. TECHNIQUES / COMMENT ?

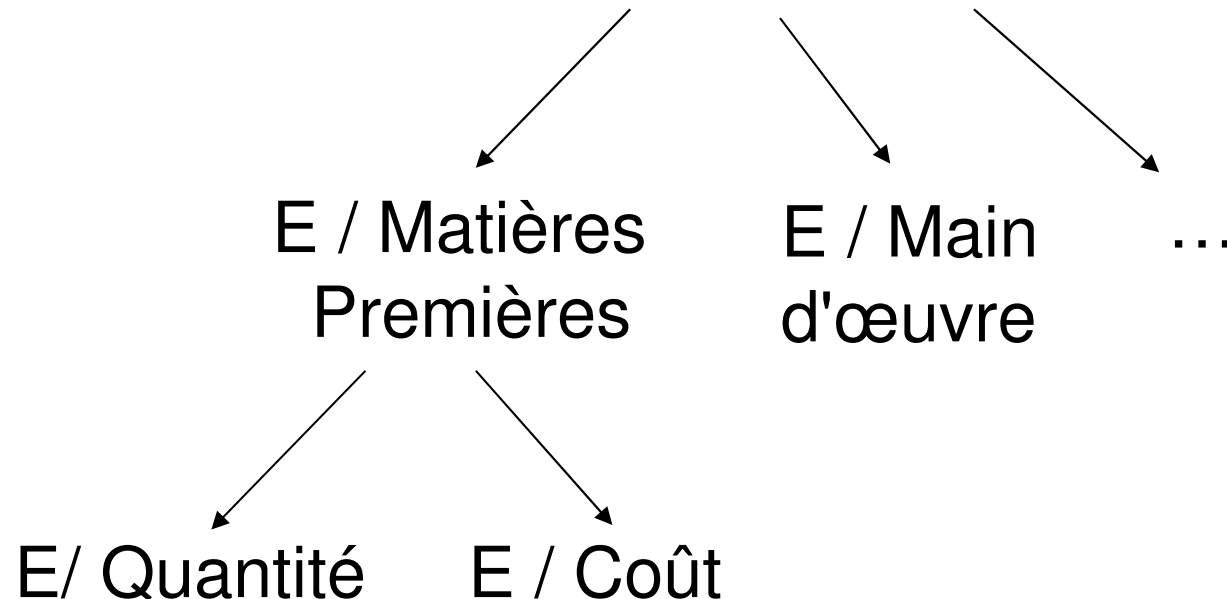
- Synthèse : **Budget général**
 - Transforme les produits et charges de tous les budgets en encaissements et décaissements
 - Intérêt :
 - S'assurer d'un équilibre mensuel
 - Anticiper des financements complémentaires

C. OUTILS / COMMENT ?

- **Phase 2 : Contrôle budgétaire :**
 - Calcul des écarts
 - Général → Individuel (sources des écarts)
 - Ecart : favorables ou défavorables

Résultat = CA – Coût de Production – Coût de Structure

E / Rés. = E / CA + E / Coût Production + E / Charges Structure



C. OUTILS / COMMENT ?

■ **2. Recours aux tableaux de bord**

■ **Définition et principes de conception**

- Besoin d'un outil pour accéder rapidement aux information de pilotage
- Tableau de bord : Ensemble réduit d'indicateurs de performance
- Indicateur : Informations précises et pertinentes pour préparer une décision

■ **Rôles**

- Comparaison permanente : Réalisations / Objectifs fixés
- Information sur les points clés de la gestion et sur les dérives possibles → Analyse des causes → Actions correctives

A. OBJECTIFS / POURQUOI ?

- **1. Mettre à la disposition** de l'entreprise, au bon moment et par les procédés les – chers **les capitaux nécessaires** à son équipement et à son fonctionnement, tout en assurant son **indépendance** et sa **liberté d'action**

- **2. Assurer l'équilibre financier** de l'entreprise en assurant la solvabilité et la rentabilité :
 - **Solvabilité** → Recherche des sources de financement
 - **Rentabilité** → Utilisation des fonds

B. ACTIVITES / QUOI ?

■ 1. Analyse financière

- Objet : Étude de la situation financière de l'entreprise :
 - Analyses de **structure** : solvabilité → indépendance
 - Analyses de **rentabilité** : utilisation des ressources

- **2. Gestion financière**
 - **Etudier les projets d'investissements...**
 - **... et choisir les financements**
 - **Optimiser** l'utilisation des fonds obtenus
 - **Nombreux domaines** (à long, moyen et court terme) :
 - Choix des investissements
 - Gestion des conditions d'emprunt
 - Gestion des délais de paiement (clients et fournisseur)
 - Gestion de trésorerie

- **1. Analyse financière → Analyse de la trésorerie / Exemple**
 - CA Janvier : 260.000
 - 50% des clients règlent à 30 jours fin de mois (FDM)
 - 50% des clients règlent à 60 jours FDM
 - Achats Janvier : 70.000
 - 50% des fournisseurs sont réglés au comptant
 - 50% des fournisseurs sont réglés à 30 jours FDM
 - Salaires Janvier : 100.000
 - tous les salariés sont réglés au comptant
 - Acquisition Matériel 20.000 : Acompte de 50% à la livraison, le solde à 30 jours FDM
 - Amortissement des immobilisations Janvier : 30.000
 - Trésorerie : 0 au 1er janvier

C. TECHNIQUES / COMMENT ?

- **Résultat de Janvier :**

- **Trésorerie :**
 - Solde au 1/1 :
 - Solde au 31/1 :
 - Solde au 28/2 :
 - Solde au 31/3 :

- **CAF de Janvier** = Capacité d'autofinancement
= Flux potentiel de trésorerie

C. TECHNIQUES / COMMENT ?

- **Résultat Janvier :**

Résultat = Produits – Charges

$$\text{Résultat} = 260.000 - (70.000 + 100.000 + 30.000) = \mathbf{60.000}$$

- **Trésorerie :**

- Solde au 1/1 : **0**

- Solde au 31/1 : $0 + 0 - (35.000 + 100.000 + 10.000) =$
– 145.000

- Solde au 28/2 : $- 145.000 + 130.000 - (35.000 + 10.000) =$
– 60.000

- Solde au 31/3 : $- 60.000 + 130.000 =$
70.000

■ CAF :

Capacité d'autofinancement = Flux potentiel de trésorerie

CAF de Janvier = Produits encaissables – Charges décaissables
= 260.000 – 100.000 – 70.000 = **90.000**

CAF de Janvier = Résultat + Amortissements
= 60.000 + 30.000 = **90.000**

- **2. Gestion financière : Étude des projets d'investissement et de leur financement**

Investissement → **Risque** supplémentaire

- Etude de la rentabilité du projet
- Etude du financement du projet
- Etude de l'impact du projet et de son financement sur la trésorerie → **Plan de financement**

Exemple : Plan de financement INITIAL

Date	Fin 0 Début 1	Fin 1 Début 2	Fin 2 Début 3	Fin 3 Début 4	Fin 4 Début 5	Fin 5 Début 6
EMPLOIS (ou BESOINS)						
Investissements						
Nouveau programme d'investissement	30 000					
Augmentation du BFR	1 250	0	0	0	0	
Rémunération apporteurs de capitaux						
Distribution de dividendes		180	180	180	180	180
Total Emplois						
RESSOURCES						
CAF		8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Financement propre						
Cessions d'actifs immobilisés	1 000					
Diminution du BFR						1 250
Total Ressources	1 000	8 000	8 000	8 000	8 000	9 250
Écart annuel (Ressources – Emplois)	- 30 250	7 820	7 820	7 820	7 820	9 070
<i>Trésorerie initiale</i>	1 500					
Trésorerie (finale) à la date considérée	- 28 750	- 20 930	- 13 110	- 5 290	2 530	11 600

Exemple : Plan de financement AJUSTE

Date	Fin 0 Début 1	Fin 1 Début 2	Fin 2 Début 3	Fin 3 Début 4	Fin 4 Début 5	Fin 5 Début 6
EMPLOIS (ou BESOINS)						
Investissements						
Nouveau programme d'investissement	30 000					
Augmentation du BFR	1 250	0	0	0	0	
Rémunération apporteurs de capitaux						
Distribution de dividendes		207	207	207	207	207
Remboursement des emprunts		4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Total Emplois						
RESSOURCES						
CAF		7 200	7 360	7 520	7 680	7 840
Financement propre						
Cessions d'actifs immobilisés	1 000					
Diminution du BFR						1 250
Augmentation de capital	10 000					
Financement extérieur						
Nouveaux emprunt	20 000					
Total Ressources	31 000	7 200	7 360	7 520	7 680	9 090
Écart annuel (Ressources – Emplois)	- 250	2 993	3 153	3 313	3 473	4 883
<i>Trésorerie initiale</i>	1 500	1 250	4 243	7 396	10 709	14 182
<i>Trésorerie (finale) à la date considérée</i>	1 250	4 243	7 396	10 709	14 182	19 065

D. ACTEURS / QUI ?

- **1. Qui dans l'entreprise ?**
 - Directeur financier, souvent intégré au service comptable et administratif

- **2. Quelles sont les entreprises concernées ?**
 - Toutes, mais degré d'analyse et de détail différent

A. FONCTIONS / QUOI ?

- Contrôle, mesure et analyse de l'activité
 - **Missions :**
 - Mieux **gérer** les décisions et les actions de MT
 - Faire l'**interface** entre la Stratégie (LT) et les Actions de routine (CT)
 - Participer au processus de contrôle (toutes fonctions) :
 - Définition des **objectifs** → Planifie les actions
 - Pilotage → Déclenche des **actions** correctrices
 - Évaluation des **résultats** et de la performance
- Permettre l'**utilisation optimale** des ressources

B. ENJEUX / POURQUOI ?

- **Contrôle de gestion rendu nécessaire en raison :**
 - Évolution de l'environnement
 - Taille importante des entreprises
 - Impossibilité pour le dirigeant de tout contrôler lui-même
→ Décentralisation
 - Implication et responsabilisation des managers

- **1. Sources d'information pour le CG**
 - Système d'information comptable
 - Recours aux ERP (PGI)

- **2. Techniques du contrôle de gestion**
 - Calculs de coûts
 - Budgétisation → Contrôle budgétaire
 - Tableaux de bord

D. ACTEURS / QUI ?

- **1. Qui dans l'entreprise ?**
 - Organe d'échange d'informations
 - Liaison étroite avec :
 - les responsables fonctionnels (aide à la décision)
 - les opérationnels (contrôle de l'action)
 - CG +/- étendu :
 - PME : en même temps que d'autres fonctions
 - Grande entreprise :
 - CG intégré à la fonction Financière
 - CG rattaché à la Direction générale
 - Managers opérationnels (tableaux de bord...)

D. ACTEURS / QUI ?

- **2. Quelles sont les entreprises concernées ?**
 - **PME :**
 - Moindre besoin de CG car moindre décentralisation
 - CG moins formalisé
 - CG par exception
 - **Grande entreprise :**
 - CG spécialisé
 - Méthodes plus poussées