

*Calcul et
analyse des
coûts*

(4)
Actions correctives /
Apprentissage
(Act)

(1) Décisions et prévisions **(Plan)**

Planification stratégique

Budget

(2) Exécution / mise en œuvre **(Do)**

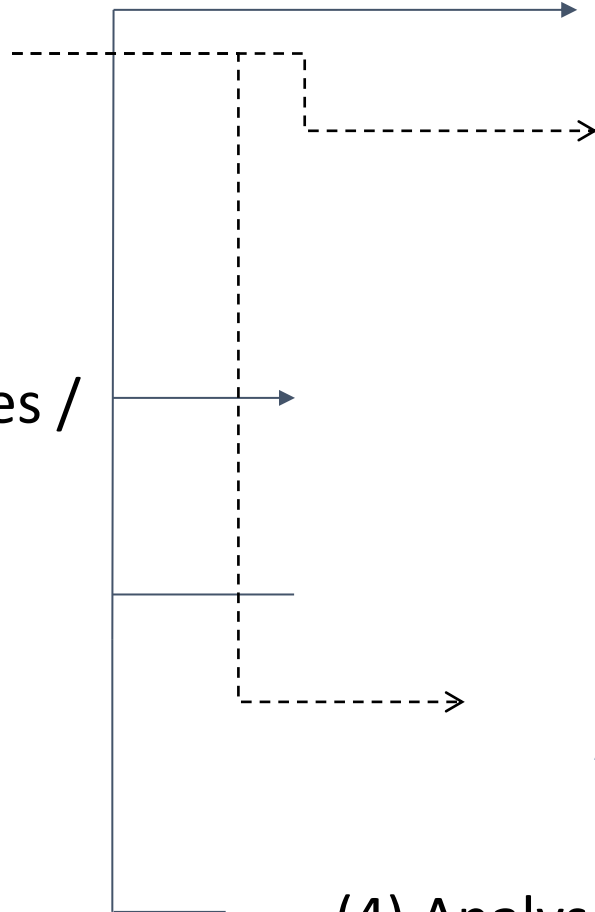
(3) Suivi des réalisations **(Check)**

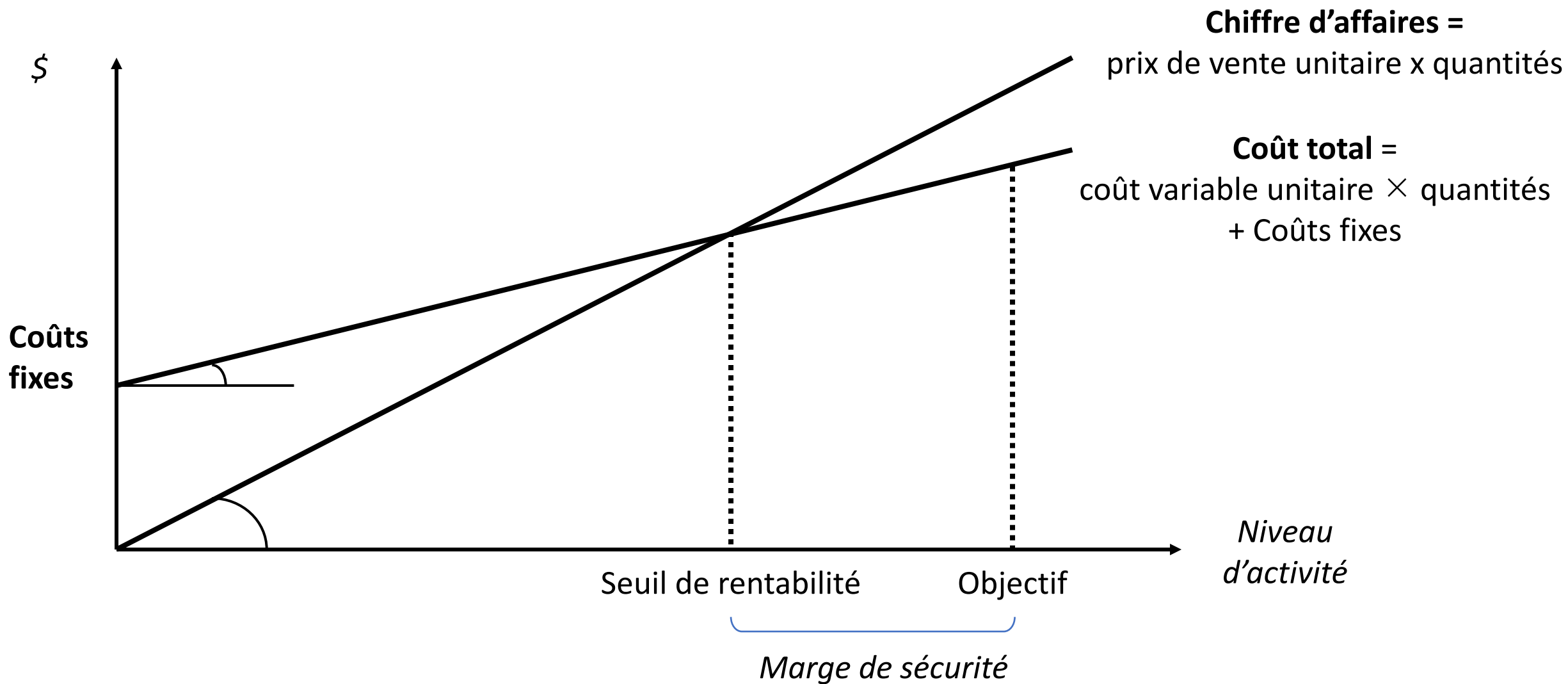
*Contrôle
budgétaire*

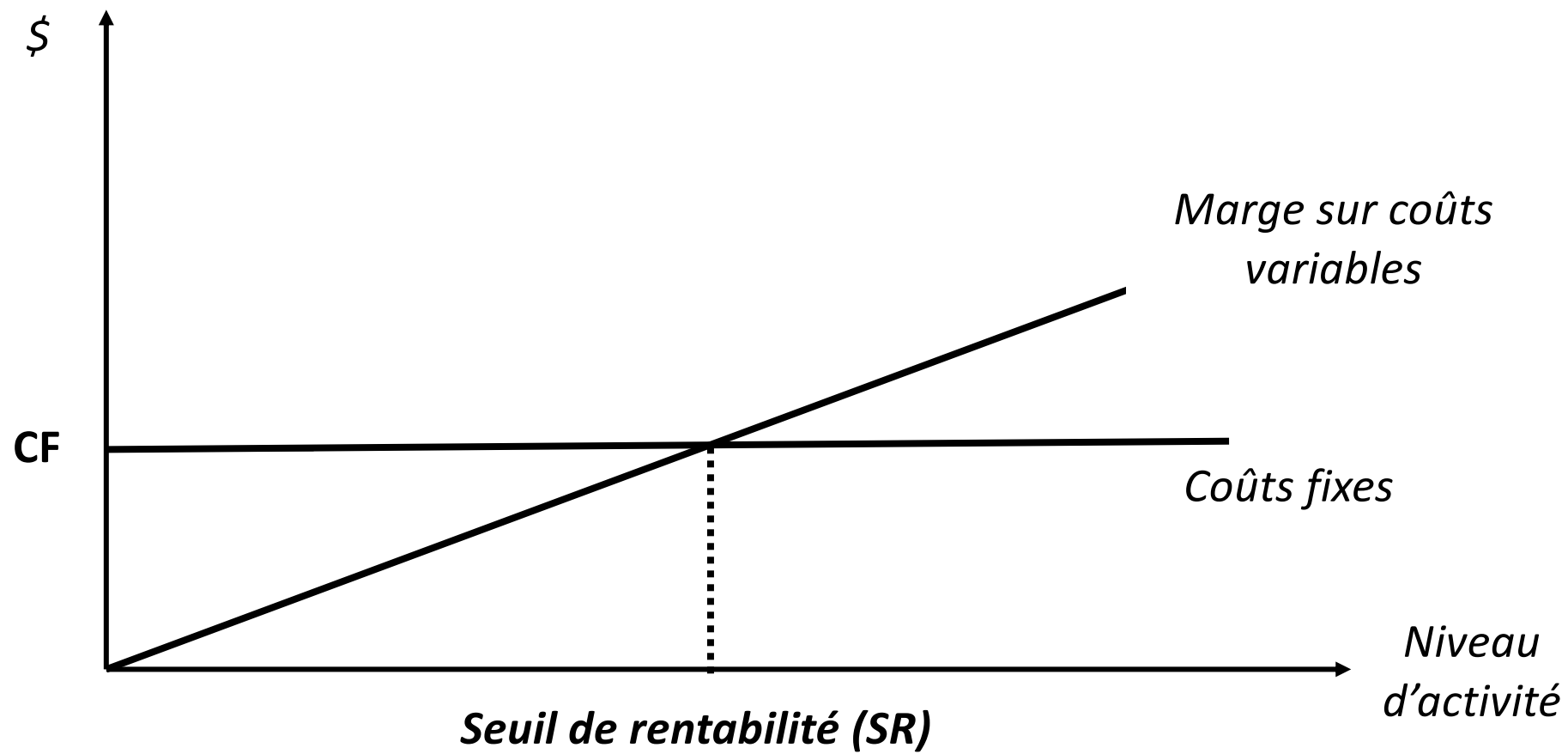
*Tableaux de
bord*

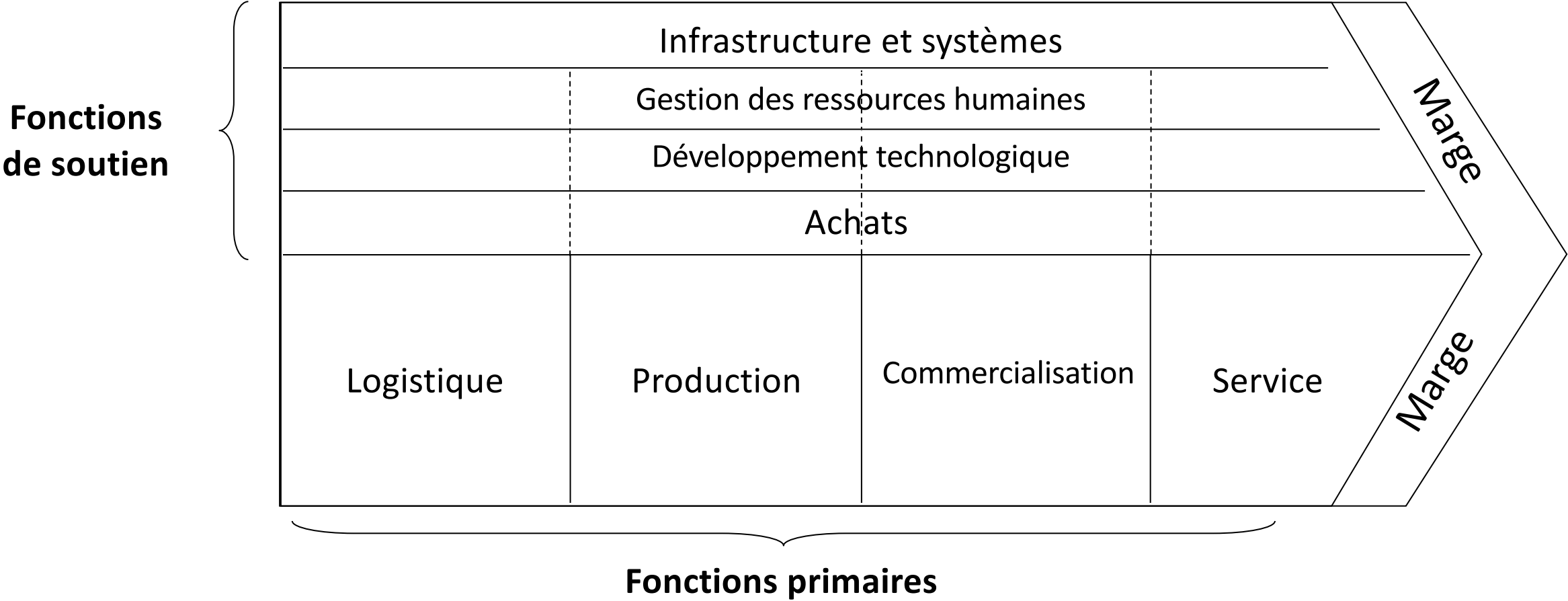
(4) Analyse des résultats, évaluation et ajustements **(Act)**

Mesures de la performance

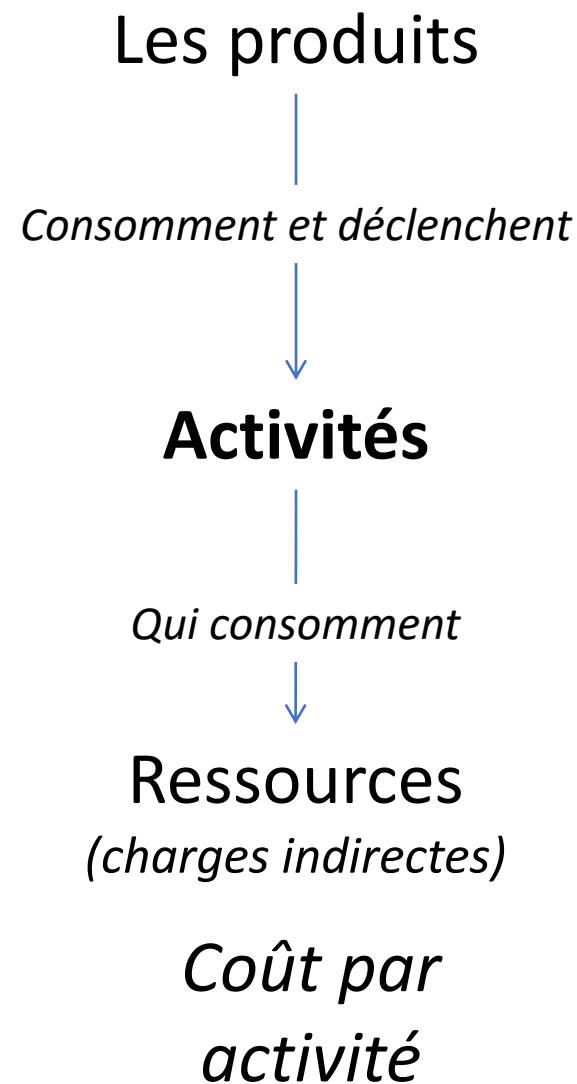
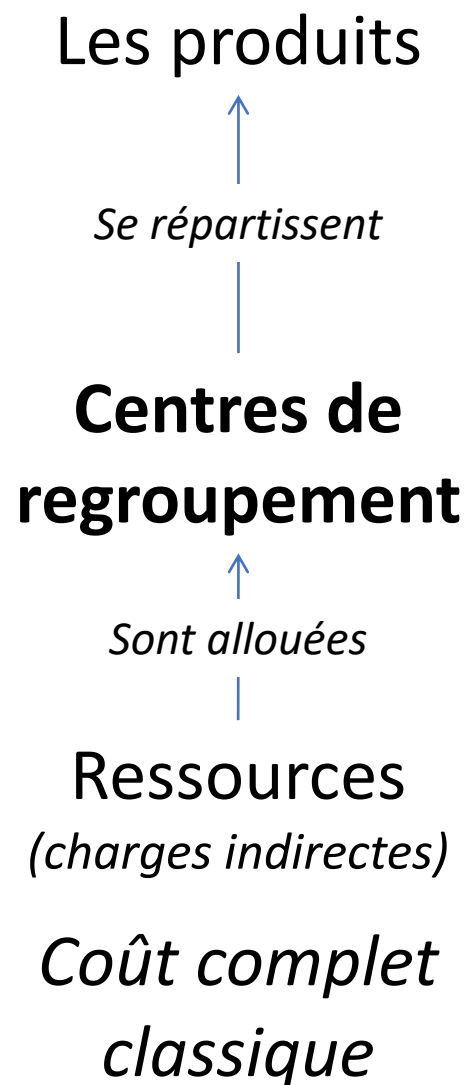








Taux d'imputation,
recherche de
corrélation



Inducteurs d'activité,
recherche de **causalité**

***Orientation
et/ou plan
stratégique***

Budget des ventes et coûts commerciaux
Étape 1

Programme de production
 $\text{Production} = \text{ventes} + \text{stock final} - \text{stock initial}$
Étape 2

Budget des coûts de production des produits
vendus - *Étape 3*

Budget des approvisionnement
Étape 3

Budget des frais généraux
Étape 4

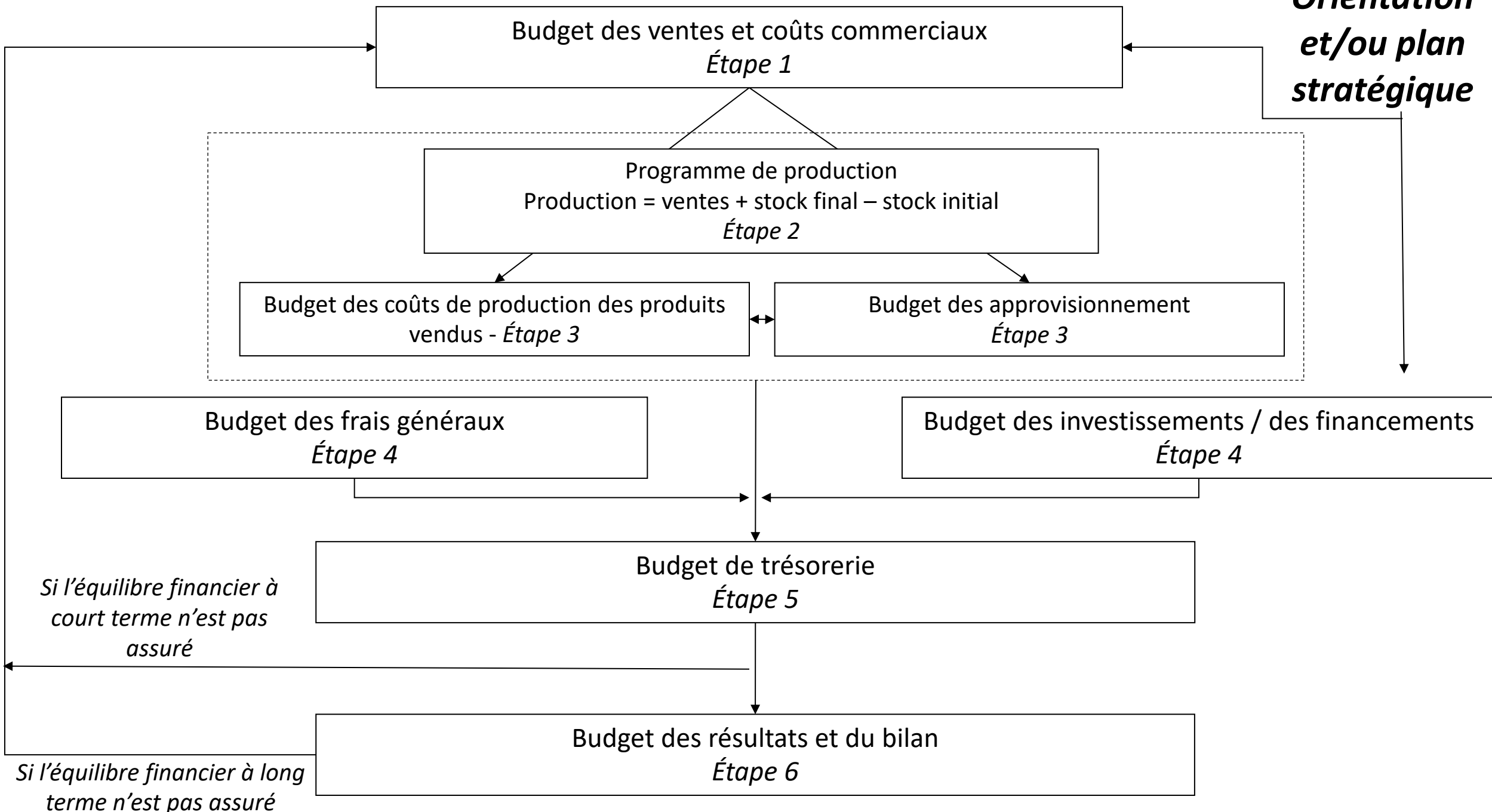
Budget des investissements / des financements
Étape 4

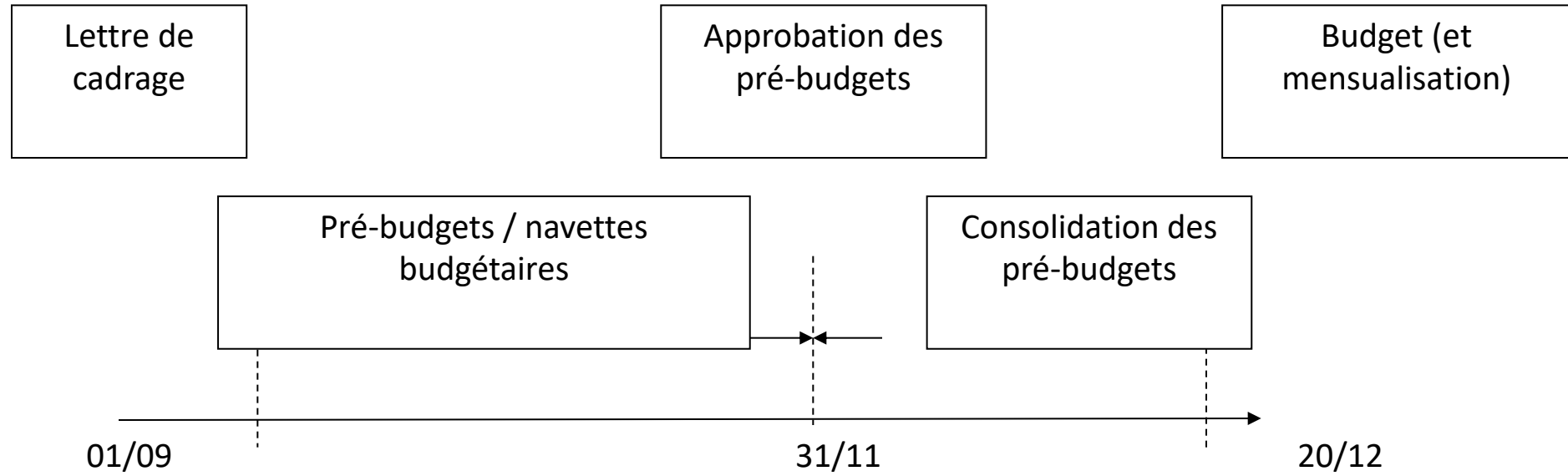
Budget de trésorerie
Étape 5

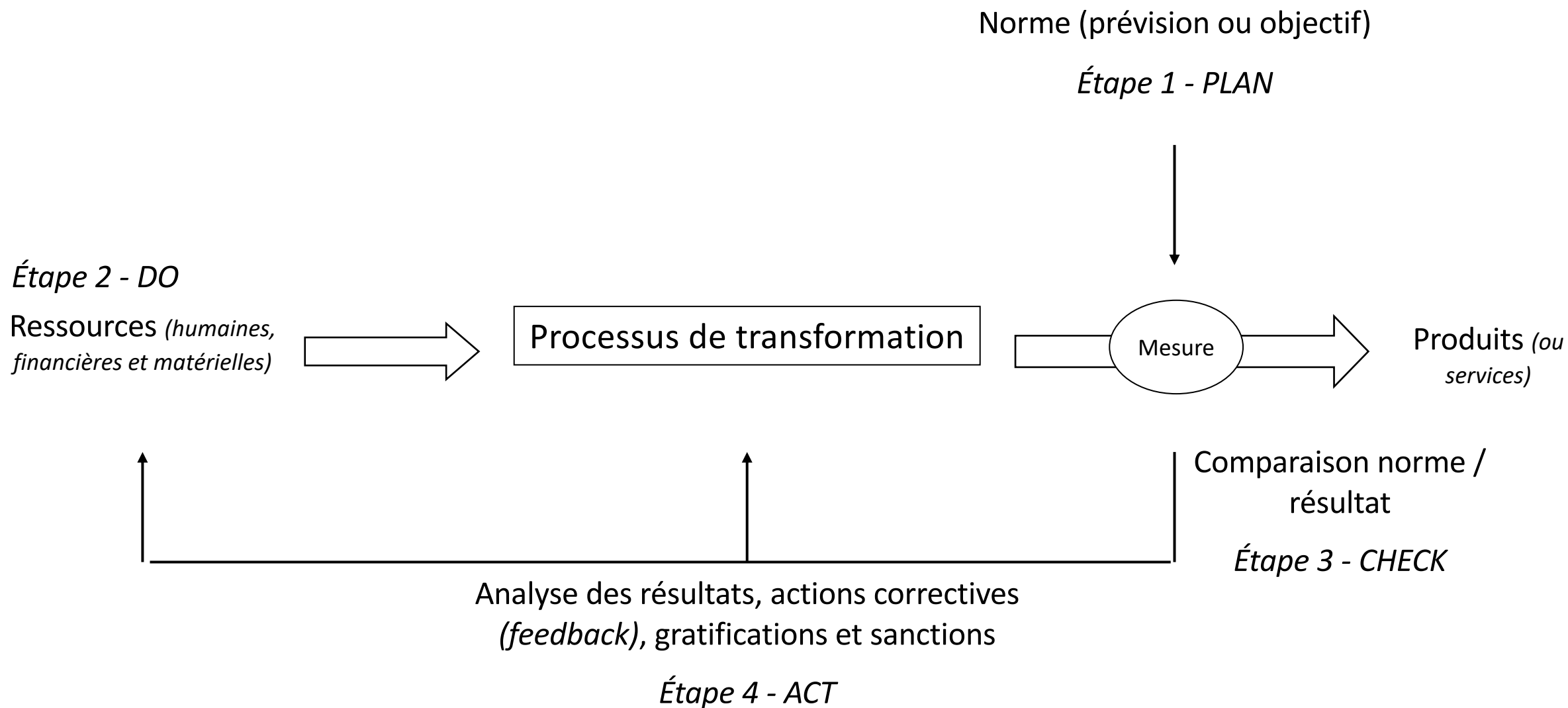
Budget des résultats et du bilan
Étape 6

*Si l'équilibre financier à
court terme n'est pas
assuré*

*Si l'équilibre financier à long
terme n'est pas assuré*







Centre d'investissements

Centre de profits

Centre de coûts

Centre de revenus

$$\text{ROI} = \frac{\text{Bénéfice d'exploitation}}{\text{Actifs Investis}}$$

Bénéfice d'exploitation
chiffre d'affaires

X

Chiffre d'affaires / Actifs Investis

Profitabilité
(taux de marge)

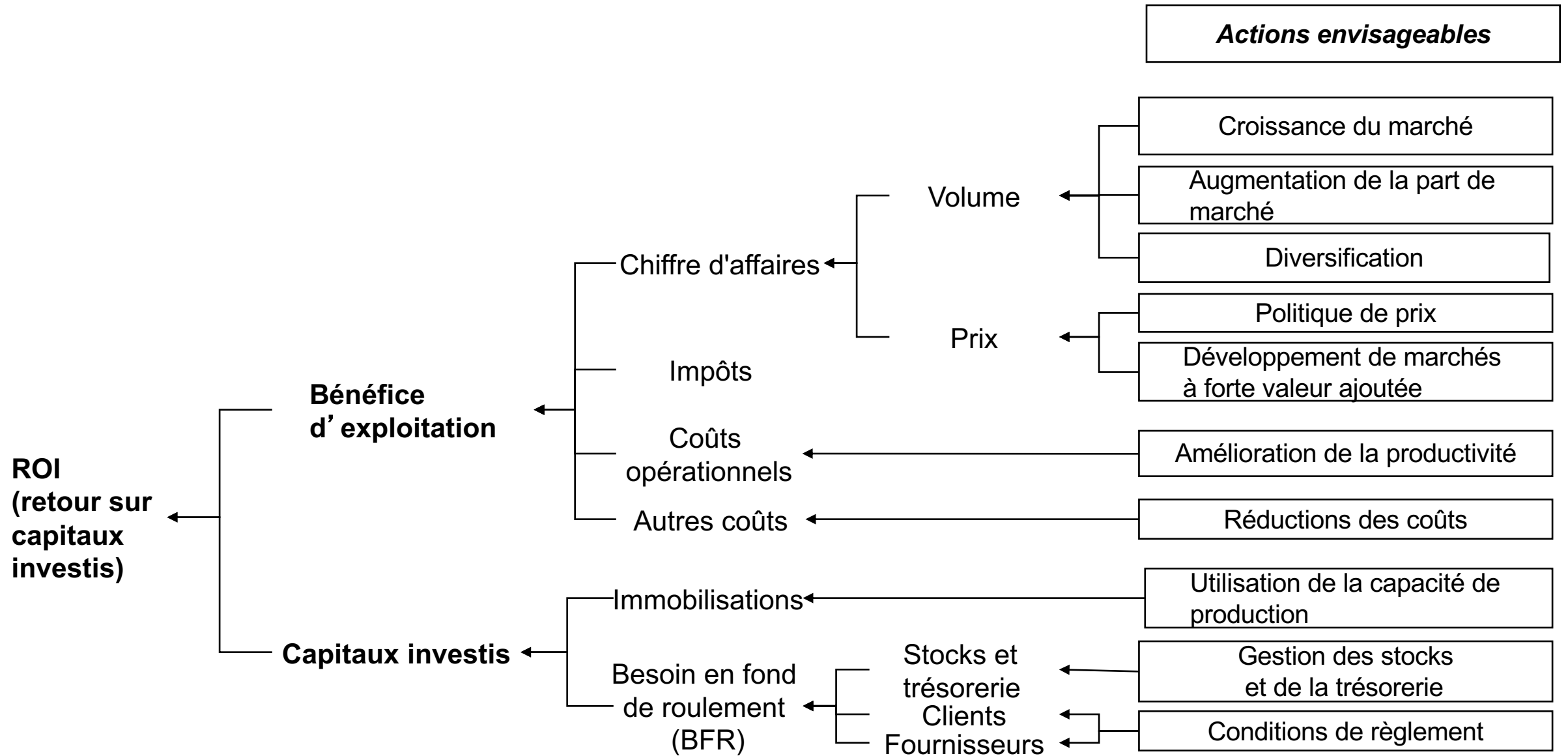
Rotation de l'actif
(utilisation du capital)

Bénéfice d'exploitation

= chiffre d'affaires – coûts totaux

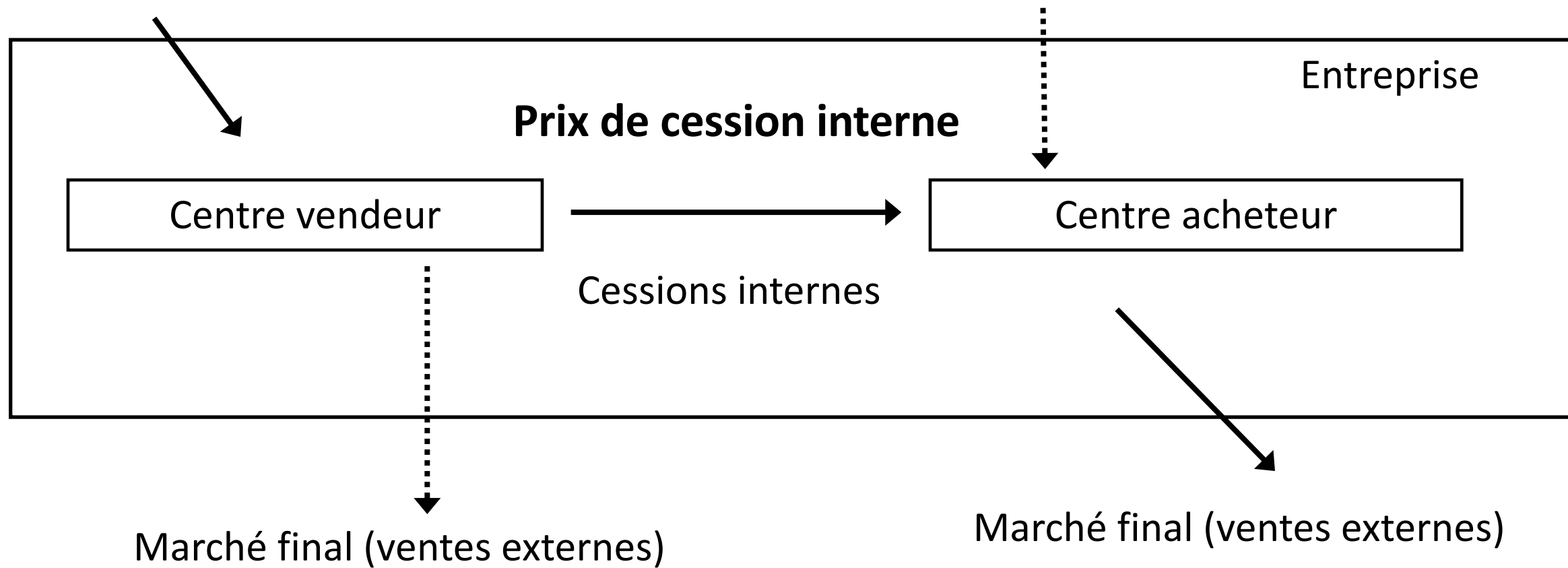
Chiffre
d'affaires

Actifs investis



Approvisionnement
externes

Approvisionnements externes



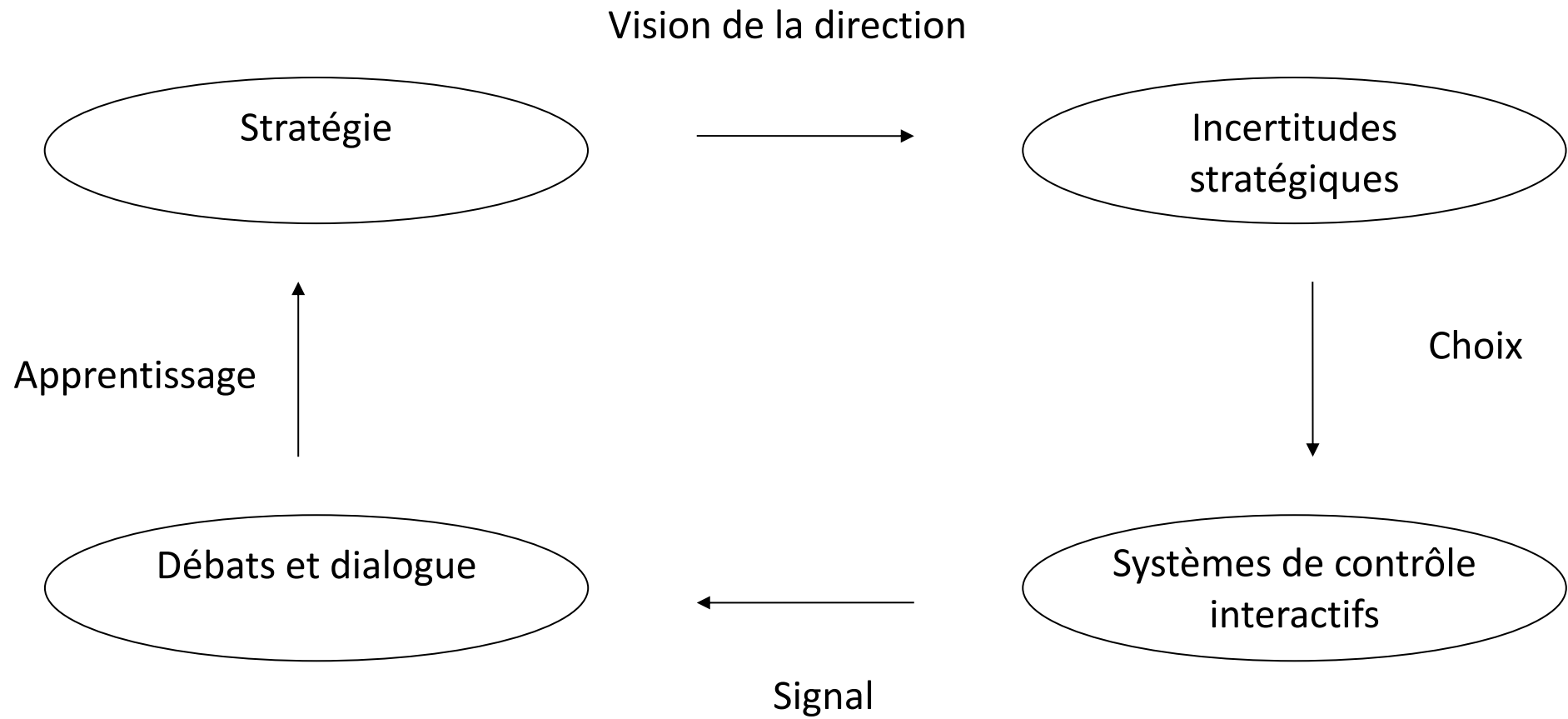
*Compte de résultat du
centre vendeur*

Ventes externes
+ Ventes internes
– Charges
= Résultat

PCI

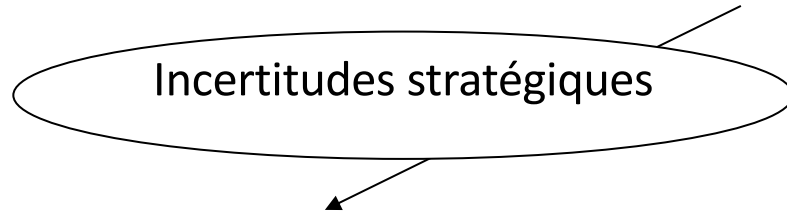
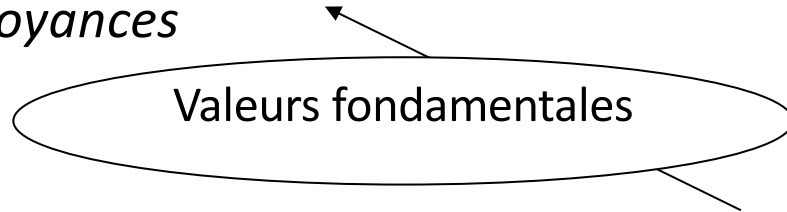
*Compte de résultat du
centre acheteur*

Ventes
– Charges
– Achats en interne
= Résultat



Communiquer la vision et obtenir l'adhésion

*Systèmes de
croyances*



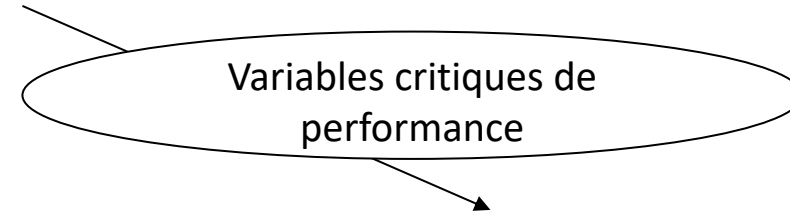
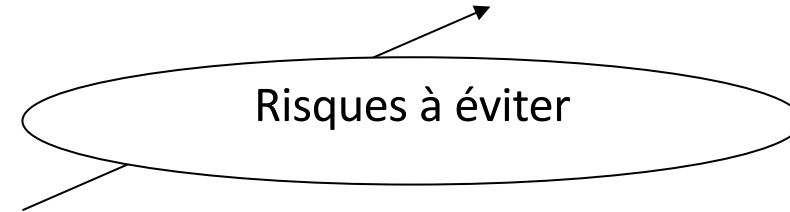
*Systèmes de
contrôle interactif*

*Communiquer les incertitudes stratégiques, expérimenter
et apprendre*

Stratégie

Communiquer le domaine stratégique et délimiter le territoire

Systèmes garde-fous



*Systèmes de contrôle
diagnostique*

*Communiquer les plans et objectifs et s'assurer qu'ils seront
réalisés*