

SOMMAIRE

INTRODUCTION	11
--------------------	----

PREMIÈRE PARTIE COMPRENDRE L'ENVIRONNEMENT, LA STRATÉGIE ET LA STRUCTURE DE L'ORGANISATION ET ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC DU SYSTÈME DE GESTION	17
--	-----------

CHAPITRE 1 LES ACTEURS ET LES ENJEUX DE L'ENVIRONNEMENT	19
--	-----------

Section 1	La situation des entreprises privées	19
Section 2	Le cas des entreprises publiques	22
Section 3	Le cas des administrations	23
Section 4	Le cas des collectivités locales	25

CHAPITRE 2 LA STRATÉGIE	27
--------------------------------------	-----------

Section 1	L'intention stratégique	28
Section 2	Les domaines d'activité stratégiques	29
Section 3	Les plans d'action stratégiques	30
Section 4	Les incertitudes stratégiques	31
Section 5	Le déploiement de la stratégie	32
Section 6	La question de l'explicitation de la stratégie	32

CHAPITRE 3 LA STRUCTURE	35
--------------------------------------	-----------

Section 1	Structure par fonction ou par division	36
-----------	---	-----------

Section 2	Services opérationnels et services fonctionnels : leurs rôles respectifs	38
Section 3	Centralisation ou décentralisation	38
Section 4	L'orientation « clients »	39
Section 5	Quelques évolutions	41
<hr/>		
CHAPITRE 4	LA REDDITION DE COMPTES (REPORTING EXTERNE) ET LA COMMUNICATION SUR LES RÉSULTATS OBTENUS	43
<hr/>		
Section 1	Les comptes financiers	43
	A) Le suivi budgétaire : ses limites	44
	B) La comptabilité générale : ses apports	47
	C) Les raisons d'un changement souhaitable	50
Section 2	Le suivi des résultats obtenus	55
Section 3	Les innovations introduites par la LOLF	56
	A) Les objectifs de la LOLF et ses principaux aspects	56
	B) Une nouvelle organisation du budget et du suivi budgétaire	57
	C) La mise en œuvre de la présentation par missions / programmes / actions	58
<hr/>		
CHAPITRE 5	LE DIAGNOSTIC DE LA DÉMARCHE DE PILOTAGE EXISTANTE	63
<hr/>		
Section 1	Le besoin de pilotage financier	63
Section 2	La maîtrise des finances passe par la maîtrise des actions	64
Section 3	La maîtrise des performances	64
Section 4	Les limites des modes traditionnels de contrôle ...	65
	A) Le contrôle budgétaire	65
	B) Le pilotage à vue, assortie d'une forte centralisation des décisions	65
Section 5	L'élaboration d'un schéma de gestion	67

**DEUXIÈME PARTIE :
 ORGANISER LE PILOTAGE DE L'ORGANISATION,
 DE SES CENTRES DE RESPONSABILITÉ,
 PROJETS ET PROCESSUS TRANSVERSES..... 69**

CHAPITRE 1 LE PILOTAGE D'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION..... 71

Section 1	Le périmètre de la démarche	71
Section 2	La structuration en domaines d'activité	72
Section 3	L'organisation des responsabilités au sein du périmètre considéré	74
Section 4	Le pilotage des projets et processus majeurs	80
Section 5	Le choix d'une logique de pilotage	83

CHAPITRE 2 LE PILOTAGE D'UN CENTRE DE RESPONSABILITÉ 87

Section 1	Le schéma de production du centre	87
Section 2	La planification de la charge de travail	89
Section 3	Les objectifs du centre	90
Section 4	L'organisation du centre et de ses Interfaces avec d'autres centres	92
Section 5	Sa démarche d'animation de gestion	93

CHAPITRE 3 LE PILOTAGE D'UN PROJET 95

Section 1	Les phases de la vie d'un projet	95
Section 2	La définition du produit et la prise en compte du point de vue des clients	96
Section 3	L'organisation de projet : rôles respectifs joués par les différents acteurs en charge du projet	97
Section 4	Les tâches à réaliser et les compétences à réunir aux différentes phases de la vie d'un projet	100
Section 5	La gestion des coûts	101
Section 6	La maîtrise des risques du projet	104
Section 7	L'animation de gestion	104

CHAPITRE 4 LE PILOTAGE D'UN PROCESSUS TRANSVERSE 105

Section 1	Activités et services rendus	105
-----------	---	------------

Section 2	Identification des objectifs et des leviers d'action, construction des plans d'action	105
Section 3	L'animation de gestion	108

TROISIÈME PARTIE :		
DÉFINIR LES SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION PERMETTANT D'ASSURER LE PILOTAGE DE L'ORGANISATION ET DE SES DIFFÉRENTES ENTITÉS		113

CHAPITRE 1	LES TABLEAUX DE BORD.....	115
-------------------	----------------------------------	------------

Section 1	Les indicateurs	115
Section 2	Les tableaux de bord : principes d'élaboration ...	118
	A) Efficience et mesure de la production	119
	B) Économie et maîtrise des coûts	122
	C) Efficacité, maîtrise des actions et atteinte des résultats attendus	124
	D) La construction des tableaux de bord	125
Section 3	Les points clés d'une démarche tableaux de bord	131

CHAPITRE 2	LA COMPTABILITÉ DE GESTION	133
-------------------	---	------------

Section 1	Les méthodes de calcul des coûts	134
	A) Les coûts fixes et les coûts variables	135
	B) Les coûts directs et les coûts indirects	137
	C) Le calcul des coûts de revient	137
	D) L'analyse des coûts par activité	140
	E) Les coûts standards et l'analyse des écarts ...	143
	F) Le compte de résultat analytique	145
Section 2	Les usages possibles de la comptabilité de gestion	146
Section 3	Différents modèles de comptabilité de gestion ...	150
	A) Les modèles à dominante organisationnelle ...	150
	B) Les modèles orientés produits	152
	C) Les modèles combinant plusieurs dimensions	156

Section 4	Les contraintes dues aux systèmes comptables et budgétaires existants	157
<hr/>		
CHAPITRE 3	LE CONTRÔLE INTERNE	161
<hr/>		
Section 1	La comptabilité générale : fondement du contrôle interne	161
Section 2	La maîtrise des processus de gestion	163
Section 3	Le rôle des acteurs	165
Section 4	Les principes du contrôle interne	166
<hr/>		
QUATRIÈME PARTIE :		
INSUFFLER UNE DYNAMIQUE DE GESTION PRÉVISIONNELLE : LES PLANS, LES BUDGETS ET LE SUIVI DE GESTION		
169		
<hr/>		
CHAPITRE 1	L'ÉVALUATION DES DÉCISIONS.....	171
<hr/>		
Section 1	L'évaluation des décisions à court terme	172
Section 2	L'évaluation des décisions à long terme	173
	A) Méthodologie d'évaluation des décisions à long terme	174
	B) Intérêt et limites d'une telle démarche	179
Section 3	Exemple : l'analyse économique du choix du mode de gestion d'un service public local	180
<hr/>		
CHAPITRE 2	LES CYCLES PRÉVISIONNELS : PLAN ET BUDGET	189
<hr/>		
Section 1	Les objectifs d'un cycle de gestion prévisionnelle des performances	189
Section 2	Le déroulement dans le temps des cycles de gestion	191
	A) La planification stratégique	194
	B) L'établissement du plan annuel	196
Section 3	L'évolution des démarches budgétaires : le passage d'une logique de moyens à une logique de résultat	199

CHAPITRE 3	LE SUIVI DE GESTION ET LES REPRÉVISIONS	203
Section 1	Les objectifs d'un suivi de gestion	203
Section 2	Les activités d'un processus de suivi de gestion	205
Section 3	L'articulation des différents suivis de gestion	207
<hr/>		
CONCLUSION		211
Section 1	Le rôle du contrôleur de gestion	211
Section 2	Les conditions de succès d'une démarche de contrôle de gestion	214
<hr/>		
BIBLIOGRAPHIE		217
<hr/>		
INDEX		223
<hr/>		