



Exercice - Énoncé 18B.1

Tableau de bord

Chimitout est une importante société de produits chimiques. Elle possède plusieurs usines de fabrication au Québec. Son siège social est situé à Montréal. Étant donné les grandes fluctuations tant au niveau des revenus que des coûts dans ce marché, un important processus budgétaire est mis en place chez Chimitout. En décembre de chaque année, tous les directeurs d'usines sont appelés à soumettre leur budget de revenus et dépenses pour le prochain exercice. Toutes les décisions d'investissements doivent être soumises et approuvées par le siège social.

Chimitout possède également un centre d'entretien et de réparation situé à Trois-Rivières. Ce centre est totalement distinct des autres usines de la société. Son mandat est d'effectuer l'entretien et la réparation d'équipements spécialisés pour des clients externes ainsi que pour les usines de Chimitout. Lors du processus budgétaire, le directeur du centre d'entretien et réparation soumet au siège social l'estimation des coûts à prévoir pour le prochain exercice. En ce qui concerne les revenus du centre, les directeurs d'usines se sont entendus pour que les frais d'entretien et réparation reliés à leurs demandes spécifiques leurs soient imputés. Ainsi, cela permet au centre d'entretien et réparation de facturer aux usines le montant des coûts spécifiques aux demandes de celles-ci. Pour ce qui est des clients externes, le centre facture directement à ceux-ci, tout en s'assurant une certaine marge de profit.

La performance des divisions de Chimitout est évaluée en fonction du rendement sur capital investi et une partie de la rémunération des gestionnaires est établie en fonction de l'atteinte d'un rendement sur capital investi minimum. Vous en êtes à votre 2^e année d'implication dans le processus budgétaire et le processus d'évaluation de l'entreprise. Comme pour l'exercice précédent, plusieurs directeurs d'usines sont en désaccord avec la façon de fonctionner du siège social. Le directeur du centre d'entretien et réparation trouve tout à fait inéquitable la façon dont les bonus sont établis. Vous décidez de rencontrer le président de Chimitout afin de discuter de la prochaine évaluation de performance des différents directeurs.

Travail pratique :

- Expliquez au président de Chimitout pourquoi le RCI ne devrait pas être utilisé comme mesure de la performance des directeurs d'usines et du directeur du centre d'entretien et réparation.
- Déterminez les grandes composantes d'un tableau de bord de gestion qui permettrait de mesurer et de suivre l'évolution des performances du centre d'entretien et réparation de Chimitout. (limitez-vous à 4 objectifs et indicateurs pertinents)

Auteur original : **Marie-Claude Brouillette** (Chargée de formation - Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal)