

LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

*Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme Master en
Sciences financières et comptabilité*

Spécialité : Comptabilité et Finance

Thème :

**Évaluation de la performance de la fonction du
Contrôle de gestion**

Cas : *Algerian Qatari Steel (AQS)*

Elaboré par :

Mr. DIB ANIS

Encadré par :

Dr. DELMADJI AHLAM

Lieu de stage : AQS. EL-MILIA (ZONE INDUSTRIELLE BELLARA). JIJEL

Période de stage : du 19/03/2023 au 19/04/2023

Année universitaire

2022/2023

ECOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

*Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme Master en
Sciences financières et comptabilité*

Spécialité : Comptabilité et Finance

Thème :

**Évaluation de la performance de la fonction du
Contrôle de gestion**

Cas : *Algerian Qatari Steel (AQS)*

Elaboré par :

Mr. DIB ANIS

Encadré par :

Dr. DELMADJI AHLAM

Lieu de stage : AQS. EL-MILIA (ZONE INDUSTRIELLE BELLARA). JIJEL

Période de stage : du 19/03/2023 au 19/04/2023

Année universitaire

2022/2023

Remerciement

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude envers Dieu pour m'avoir donné la force, la volonté et le courage pour réaliser ce présent mémoire.

Je suis infiniment reconnaissant envers tous ceux qui ont contribué à mon aide dans l'élaboration de ce mémoire. Je souhaite témoigner ma gratitude envers :

- ❖ Ma chère mère, des mots simples ne suffiront pas à exprimer toute ma reconnaissance et ma gratitude pour ton soutien quotidien et tes encouragements tout au long de mes études. Merci d'avoir toujours été présente pour moi ;*
- ❖ Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers Mme. DELMADJI AHLAM qui a accepté de superviser ce travail. Tes conseils et tes remarques pendant la rédaction du mémoire ont été d'une valeur inestimable ;*
- ❖ Je tiens également à remercier les contrôleurs de gestion, Mr. BABOURE BILEL et Mr. LAKHAL MOHAMMED, de m'avoir accueilli dans leur département et de m'avoir permis de réaliser ce travail ;*
- ❖ Mr. BOUNAR ALI, je tiens à te remercier sincèrement pour l'aide précieuse que tu m'as apportée tout au long de mon stage ;*
- ❖ Je souhaite exprimer ma gratitude envers mes enseignants de l'ESC ainsi qu'à toute l'équipe de la bibliothèque pour leur disponibilité et leur assistance ;*
- ❖ Et enfin, j'exprime mes sincères considérations et remerciements aux membres du jury qui me font l'honneur de leur présence et qui ont accepté d'examiner ce travail, consacrant ainsi leur temps à son évaluation.*

Un grand merci à tous !

Dédicaces

Avec grand plaisir et une profonde gratitude, je dédie humblement ce mémoire à :

- ❖ *La mémoire de mon père, MESSAOUD, qui m'a soutenu tout au long de mes années d'études. Que Dieu l'accueille dans son vaste paradis ;*
- ❖ *À ma chère mère, NORA, à qui je suis redevable et dont les mots ne suffisent pas à exprimer ma reconnaissance ;*
- ❖ *À ma bien-aimée grand-mère, TASSADIT, qui m'a toujours soutenu et encouragé ;*
- ❖ *À toute ma famille, en particulier à mes oncles et tantes HAYAT, FARIDA, AMINA, SAMIA, NORDINE, SOUFIANE et CHAHRAZED ;*
- ❖ *À mes amis AYMEN, RAFIK, ABDELMOUMEN, ABDERAOUF, ABDELOUAHEB, KHALED et MAHDI, qui ont été présents et ont partagé de bons moments avec moi.*

ANIS

Table des matières

REMERCIEMENT	II
DEDICACES.....	III
TABLE DES MATIERES	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	X
LISTE DES FIGURES.....	XI
LISTE DES ABREVIATIONS	XII
RESUME	XIV
ABSTRACT.....	XV
INTRODUCTION GENERALE.....	A
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DU CONTROLE DE GESTION.....	1
INTRODUCTION DU PREMIER CHAPITRE.....	1
SECTION N°1 : CONCEPTS DE BASE DU CONTROLE DE GESTION.....	2
1. APPARITION ET EVOLUTION DU CONTROLE DE GESTION.....	2
2. NOTION DU CONTROLE DE GESTION	4
2.1 DEFINITION DU CONCEPT CONTROLE – GESTION	4
2.2 DEFINITIONS DU CONTROLE DE GESTION.....	5
3. OBJECTIFS ET MISSIONS DU CONTROLE DE GESTION	6
3.1 OBJECTIFS DU CONTROLE DE GESTION	6
3.1.1 L'évaluation et l'amélioration de la performance de l'entreprise.....	6
3.1.2 L'amélioration permanente de l'organisation	6
3.1.3 La prise en compte des risques	7
3.2 LES MISSIONS DU CONTROLE DE GESTION.....	7
3.2.1 Au niveau de la prévision.....	7
3.2.2 Au niveau du conseil.....	7
3.2.3 Au niveau de contrôle.....	7
3.2.4 Au niveau de la mise au point des procédures.....	7
4. PROCESSUS ET LIMITES DU CONTROLE DE GESTION	8
4.1 LE PROCESSUS DE CONTROLE DE GESTION.....	8
4.1.1 Phase de prévision	8
4.1.2 Phase d'exécution.....	8
4.1.3 Phase d'évaluation	8
4.1.4 Phase d'apprentissage.....	8
4.2 LIMITES DU CONTROLE DE GESTION.....	9
5. LE CONTROLE DE GESTION ET LES NIVEAUX DE CONTROLE.....	9
5.1 LE CONTROLE STRATEGIQUE (LONG TERME)	10
5.2 LE CONTROLE DE GESTION (MOYEN TERME)	10
5.3 LE CONTROLE D'EXECUTION OU BIEN LE CONTROLE OPERATIONNEL (COURT TERME).....	10
6. L'ORGANISATION DE LA FONCTION DU CONTROLE DE GESTION	11
6.1 LES VARIABLES CONTINGENTES DU CONTROLE DE GESTION	11
6.1.1 La taille d'entreprise	11
6.1.2 La technologie d'entreprise	12
6.1.3 La culture d'entreprise.....	12
6.1.4 La stratégie d'entreprise.....	13
6.2 L'IMPLANTATION DU CONTROLE DE GESTION.....	13
6.2.1 Rattachement au directeur financier (DF)	14

6.2.2	Rattachement au directeur général (DG)	15
6.2.3	Autre positionnement « rattachement en réseau »	15
6.3	LES DIFFERENTS TYPES DE CONTROLE DE GESTION	15
6.3.1	Contrôle de gestion Garde-fou.....	15
6.3.2	Contrôle de gestion Omnipotente.....	15
6.3.3	Contrôle de gestion Discrète.....	16
6.3.4	Contrôle de gestion partenaire	16
7.	LE CONTROLEUR DE GESTION	16
7.1	DEFINITION DU CONTROLEUR DE GESTION	16
7.2	LE ROLE DU CONTROLEUR DE GESTION.....	17
7.3	LES MISSIONS DU CONTROLEUR DE GESTION	18
7.4	LES COMPETENCES DU CONTROLEUR DE GESTION.....	18
	SECTION N°2 : LES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION	19
1.	LA COMPTABILITE ANALYTIQUE	19
1.1	DEFINITION.....	19
1.2	L'OBJECTIF DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE	19
1.3	NOTION DE COUT.....	20
1.3.1	Définition d'un Coût.....	20
1.3.2	Les caractéristiques d'un Coût	20
1.3.3	Typologie des Coût.....	21
1.4	LES DIFFERENTES METHODES DE CALCULS DES COUTS.....	21
1.4.1	Selon le système des coûts complets	21
1.4.2	Selon le système des coûts partiels.....	22
1.4.3	Selon le système de comptabilité par activité (ABC).....	23
2.	LA SEGMENTATION DES ACTIVITES	24
2.1	APPROCHE PAR LES CENTRES DE RESPONSABILITE.....	25
2.2	APPROCHE PAR LES ACTIVITES (ABM)	25
3.	LA PLANIFICATION STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE	26
3.1	LE PLAN STRATEGIQUE.....	26
3.2	LE PLAN OPERATIONNEL	27
3.3	LE PLAN D'ACTION ANNUEL.....	27
4.	LA GESTION BUDGETAIRE	27
4.1	DEFINITION	28
4.2	LA DEMARCHE BUDGETAIRE	28
4.2.1	La prévision.....	28
4.2.2	La budgétisation	29
4.2.3	Le contrôle budgétaire.....	29
4.3	LA CLASSIFICATION DES BUDGETS.....	29
4.3.1	Les budgets fonctionnels ou d'exploitation	29
4.3.2	Les budgets financiers ou de synthèse.....	30
4.4	LES METHODES DE BUDGETISATION	31
4.4.1	Le budget basé sur les résultats (BBR).....	31
4.4.2	Le budget base zéro (BBZ)	31
4.4.3	Le budget flexible.....	31
4.4.4	Le budget participatif	31
4.4.5	Le budget par activité	31
5.	LE TABLEAU DE BORD	31
5.1	DEFINITIONS.....	32
5.2	LES DIFFERENTS TYPES DE TABLEAU DE BORD.....	32
5.2.1	Le Tableau de bord de gestion	32
5.2.2	Le Tableau de bord opérationnel	32
5.2.3	Le Tableau de bord prospectif.....	33
5.3	LES OBJECTIFS DU TABLEAU DE BORD	33

5.3.1	De reporting.....	33
5.3.2	De pilotage.....	33
5.4	LES ROLES DU TABLEAU DE BORD	33
5.4.1	Réduction de l'incertitude.....	33
5.4.2	Stabilité de l'information	34
5.4.3	Facilite la communication.....	34
5.4.4	Dynamisme de la réflexion	34
5.4.5	Maîtrise du risque.....	34
5.5	LES INSTRUMENTS DU TABLEAU DE BORD	34
5.5.1	Les écarts	34
5.5.2	Les ratios.....	34
5.5.3	Les graphiques.....	35
5.5.4	Les clignotants.....	35
6.	LE REPORTING	35
6.1	DEFINITIONS.....	35
6.2	LES TYPES DE REPORTING	36
6.2.1	Reporting financier	36
6.2.2	Reporting de gestion.....	36
6.3	L'OBJECTIF DU REPORTING.....	36
6.3.1	Instrument de contrôle	36
6.3.2	Instrument de dialogue.....	36
6.3.3	Instrument d'aide à la décision.....	36
6.4	LA STRUCTURE DU REPORTING	36
7.	SYSTEME D'INFORMATION.....	37
7.1	DEFINITIONS.....	37
7.2	L'IMPORTANCE DU SYSTEME D'INFORMATION POUR LE CONTROLE DE GESTION.....	38
7.3	L'APPORT DES ERP POUR LE CONTROLE DE GESTION.....	38
8.	LES OUTILS D'APPUI DU CONTROLE DE GESTION.....	39
8.1	LE BENCHMARKING.....	39
8.2	LE REENGINEERING	40
9.	LES OUTILS ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL	40
	CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE.....	42
	CHAPITRE II : ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU CONTROLE DE GESTION.....	43
	INTRODUCTION DU DEUXIEME CHAPITRE	43
	SECTION N°1 : INTEGRATION DE LA PERFORMANCE ET DU CONTROLE DE GESTION	44
1.	NOTION DE LA PERFORMANCE	44
1.1	DEFINITIONS.....	44
1.2	CONCEPTS CLES DE LA PERFORMANCE.....	45
1.2.1	L'efficacité.....	46
1.2.2	L'efficience	46
1.2.3	La pertinence	46
1.2.4	L'économie.....	47
2.	APPROCHES, DIMENSIONS ET TYPOLOGIES DE LA PERFORMANCE	47
2.1	LES APPROCHES DE LA PERFORMANCE	47
2.1.1	L'approche traditionnelle financière.....	47
2.1.2	L'approche globale non financière.....	48
2.2	LES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE	48
2.2.1	Performance et actionnaires	48
2.2.2	Performance et clients	48
2.2.3	Performance et personnels.....	48
2.2.4	Performance et partenaires.....	49
2.2.5	Performance et publics	49

2.2.6	Performance et système de qualité	49
2.3	TYPLOGIES DE LA PERFORMANCE	49
2.3.1	Performance organisationnelle	49
2.3.2	Performance humaine	50
2.3.3	Performance stratégique.....	50
3.	LES INDICATEURS DE MESURE DE PERFORMANCE	50
3.1	LES INDICATEURS FINANCIERS	51
3.2	LES INDICATEURS DE PILOTAGE	51
3.3	LES INDICATEURS DE RESULTATS	51
3.4	LES INDICATEURS OPERATIONNELS ET STRATEGIQUES	51
3.5	LES INDICATEURS DE MOYENS ET D'ENVIRONNEMENT	51
3.6	LES INDICATEURS DE MARCHE	52
4.	DOCUMENTS EMPLOYES DANS LA LECTURE DE LA PERFORMANCE	52
4.1	PERFORMANCE PASSEE	52
4.2	PERFORMANCE PRESENTE	53
4.3	PERFORMANCE FUTURE	53
5.	LES ETAPES DE LA REALISATION DE LA PERFORMANCE	53
5.1	ETAPE 1 : DEFINIR LA PERFORMANCE ATTENDUE	53
5.2	ETAPE 2 : DEFINIR LES INDICATEURS LA OU LA PERFORMANCE EST ATTENDUE	53
5.3	ETAPE 3 : EXPLIQUER LES DIFFERENTS LEVIERS POUVANT AFFECTER LA PERFORMANCE FUTURE	54
5.4	ETAPE 4 : RAPPROCHER LES PREVISIONS DE REALISATIONS	54
6.	LE CONTROLE DE GESTION VERS LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE	54
6.1	LA NOTION DU PILOTAGE	54
6.1.1	Définition du pilotage	54
6.1.2	Définition des axes de pilotage	54
6.2	L'UTILITE DU SYSTEME DE PILOTAGE	55
6.2.1	Amélioration de la performance.....	55
6.2.2	Gestion des risques	56
6.2.3	Alignement stratégique	56
7.	LES OBJECTIFS DE LA MESURE DE PERFORMANCE DU CONTROLE DE GESTION	56
7.1	MESURER LA PERFORMANCE	56
7.2	IDENTIFIER LES OPPORTUNITES D'AMELIORATION	56
7.3	PRENDRE DES DECISIONS ECLAIREES	56
7.4	RENFORCER LA CREDIBILITE	57
7.5	ASSURER LA PERTINENCE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	57
7.6	OPTIMISER L'UTILISATION DES RESSOURCES	57
7.7	AMELIORER LA COMMUNICATION	57
7.8	IDENTIFIER LES RISQUES	57
7.9	FAVORISER L'INNOVATION	57
	SECTION N°2 : LE MODELE D'EVALUATION FONCTIONNELLE (MEF) : UN OUTIL ADEQUAT POUR LA MESURE DE LA PERFORMANCE DU CONTROLE DE GESTION	58
1.	PRESENTATION DU MODELE D'EVALUATION FONCTIONNELLE (MEF)	58
2.	LES MOTIFS DE CHOIX DU MEF	58
3.	LA DEMARCHE DU MEF	61
3.1	EVALUATION DU POLE ACTIVITES	62
3.1.1	Les pratiques de base du contrôle de gestion	62
3.1.1.1	Les schémas analytiques	62
3.1.1.2	Le calcul des coûts.....	62
3.1.1.3	Le dispositif budgétaire.....	62
3.1.1.4	Les Tableaux de bord	63
3.1.2	Les pratiques évoluées du contrôle de gestion	63
3.1.2.1	L'évaluation de l'entreprise.....	63
3.1.2.2	La veille stratégique et le benchmarking.....	63

3.1.2.3	L'informatique de gestion	63
3.1.2.4	La gestion des actifs et des revenus	63
3.2	EVALUATION DU POLE COMPETENCE	64
3.2.1	Les compétences techniques.....	64
3.2.2	Les compétences comportementales.....	64
3.2.3	Les compétences métiers.....	64
3.3	EVALUATION DU POLE ORGANISATION	65
3.3.1	Le positionnement de la fonction dans l'organigramme	65
3.3.2	Le management.....	65
3.3.2.1	Le management interactif	66
3.3.2.2	Le management reporting.....	66
3.3.2.3	Le management injonctif	66
3.3.2.4	Le management « rendre compte »	66
3.3.3	Les ressources	66
3.3.3.1	Le ratio du nombre de contrôleurs de gestion	67
3.3.3.2	Les couts de la fonction du contrôle de gestion	67
3.4	EVALUATION DU POLE CLIENT	68
3.4.1	Direction générale	68
3.4.2	Ligne managériale	68
3.4.3	Clients externes.....	69
3.5	EVALUATION GLOBALE DE LA FONCTION DU CONTROLE DE GESTION	70
4.	LES DEMARCHES D'AMELIORATION DE LA FONCTION DU CONTROLE DE GESTION	71
4.1	LA MATRICE D'ANALYSE STRATEGIQUE.....	71
4.1.1	La fonction marginale.....	71
4.1.2	La fonction en pépinière	71
4.1.3	La fonction d'alignement stratégique.....	71
4.1.4	La fonction déficiente	72
4.2	LA MATRICE D'ANALYSE MULTIDIMENSIONNELLE	72
4.2.1	Au niveau client	72
4.2.2	Au niveau activités.....	73
4.2.3	Au niveau de compétences	73
4.2.4	Au niveau structure.....	73
	CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	74
	CHAPITRE III : ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION D'AQS.....	75
	INTRODUCTION DU TROISIEME CHAPITRE	75
	SECTION N°1 : LA PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE AQS.....	76
1.	DESCRIPTION D'AQS	76
1.1	PRESENTATION DE LA SOCIETE	76
1.2	DEFIS ET ENJEUX	77
1.3	STRUCTURES DU COMPLEXE	77
1.4	CERTIFICATS OBTENUS	77
1.5	PRODUITS D'AQS.....	78
2.	LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE D'AQS	79
2.1	LA DIRECTION GENERALE	79
2.2	DEPARTEMENT FINANCE ET COMPTABILITE.....	80
2.3	DEPARTEMENT QHSE	81
2.4	DEPARTEMENT DU CONTROLE DE GESTION.....	82
2.5	DEPARTEMENT D'AUDIT INTERNE.....	83
2.6	DEPARTEMENT DES AFFAIRES JURIDIQUES.....	83
2.7	DIVISION DE PRODUCTION.....	84
2.8	DIVISION DE LA CHAINE D'APPROVISIONNEMENT	85
2.9	DIVISION COMMERCIALE	86
2.10	DIVISION DE L'ADMINISTRATION GENERALE.....	87

SECTION N°2 : DESCRIPTION DU CONTROLE DE GESTION D'AQS	88
1. POSITIONNEMENT DU DEPARTEMENT CONTROLE DE GESTION	88
2. RESSOURCES DU DEPARTEMENT CONTROLE DE GESTION	89
3. CLIENTS DU DEPARTEMENT CONTROLE DE GESTION.....	89
4. PROCESSUS DU DEPARTEMENT CONTROLE DE GESTION	89
4.1 LA PLANIFICATION.....	89
4.2 LA COLLECTE DES DONNEES	89
4.3 L'ANALYSE DES DONNEES	89
4.4 LA CORRECTION DES ECARTS	90
4.5 REPORTING	90
4.6 L'EVALUATION.....	90
5. PRATIQUES DU CONTROLE DE GESTION AU SIEN D'AQS	90
5.1 LA GESTION BUDGETAIRE.....	90
5.1.1 L'élaboration des budgets	91
5.1.2 Le contrôle budgétaire.....	92
5.2 LA COMPTABILITE ANALYTIQUE.....	92
5.2.1 Les méthodes appliquées.....	92
5.2.2 Procédure de mise en œuvre de la comptabilité analytique.....	93
5.3 LE TABLEAU DE BORD.....	94
5.3.1 Types de TDB élaboré	94
5.3.2 Le processus d'élaboration des TDB	95
5.4 REPORTING	96
5.4.1 Types de reporting élaboré	96
5.4.1.1 Rapports d'exécution des budgets	96
5.4.1.2 Rapports d'activité	97
SECTION N°3 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU CONTROLE DE GESTION D'AQS.....	99
1. LA DEMARCHE D'ANALYSE.....	99
2. L'EVALUATION DES AXES DU CONTROLE DE GESTION.....	100
2.1 ÉVALUATION D'AXE ACTIVITES.....	100
2.2 ÉVALUATION D'AXE COMPETENCES.....	102
2.3 ÉVALUATION D'AXE ORGANISATION.....	104
2.4 ÉVALUATION D'AXE SATISFACTION CLIENTS.....	106
2.5 EVALUATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE DU DEPARTEMENT CG D'AQS.....	108
3. DETECTION DES FORCES ET FAIBLESSES DU DEPARTEMENT CG D'AQS.....	110
3.1 L'AXE ACTIVITES.....	110
3.2 L'AXE COMPETENCES.....	110
3.3 L'AXE ORGANISATION	111
3.4 L'AXE SATISFACTION CLIENTS	112
4. RECOMMANDATION POUR L'AMELIORATION DU CONTROLE DE GESTION D'AQS	113
4.1 RECOMMANDATIONS POUR L'AXE ACTIVITES.....	113
4.2 RECOMMANDATIONS POUR L'AXE COMPETENCES.....	113
4.3 RECOMMANDATIONS POUR L'AXE ORGANISATION.....	114
4.4 RECOMMANDATIONS POUR L'AXE SATISFACTION CLIENTS.....	114
CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE	116
CONCLUSION GENERALE.....	117
BIBLIOGRAPHIE	117
ANNEXES.....	CXVII

Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparaison entre le contrôle de gestion traditionnel et le contrôle de gestion renouvelé	4
Tableau 2 : Les niveaux de décision - processus de contrôle	9
Tableau 3 : Forme d'implication autoritaire dans la prise de décision	16
Tableau 4 : La volumétrie des contrôleurs de gestion	67
Tableau 5 : Taux de réalisation des activités par le département CG d'AQS.....	101
Tableau 6 : Taux des compétences d'effectifs du département CG d'AQS	103
Tableau 7 : Taux d'axe organisation du département CG d'AQS	105
Tableau 8 : Taux d'axe satisfaction clients du département CG d'AQS	107
Tableau 9 : Synthèse d'évaluation	108

Liste des figures

Figure 1: Étapes du contrôle de gestion.....	8
Figure 2 : Différents positionnements du contrôleur de gestion	14
Figure 3 : Le rôle du contrôleur de gestion.....	17
Figure 4 : la mise en œuvre de la méthode ABC	24
Figure 5 : Typologie des plans	26
Figure 6 : L'articulation des budgets	30
Figure 7 : Les écarts sur profits	30
Figure 8 : La pyramide du reporting.....	37
Figure 9 : Les flux du système d'information	39
Figure 10 : Les deux versants de la performance couts et valeur	45
Figure 11 : Les composantes de la performance	47
Figure 12 : Les indicateurs de mesure de performance	52
Figure 13 : Structure et fonctionnement du MEF	61
Figure 14 : Les trois savoirs fonctionnels.....	64
Figure 15 : Matrice autonomie - échange	66
Figure 16 : Les couts de la fonction du contrôle de gestion	67
Figure 17 : Matrice d'analyse stratégique du contrôle de gestion	72
Figure 18 : Positionnement du contrôle de gestion d'AQS	88
Figure 19 : La démarche à suivre	100
Figure 20 : Baromètre de taux de réalisation d'activités par le département CG d'AQS	101
Figure 21 : Histogramme des taux de l'axe activités du département CG d'AQS	102
Figure 22 : Baromètre de taux de compétences d'effectifs du département CG d'AQS	103
Figure 23 : Histogramme des taux de compétences d'effectifs du département CG d'AQS	104
Figure 24 : Baromètre de taux d'organisation du département CG d'AQS.....	105
Figure 25 : Histogramme des taux d'organisation du département CG d'AQS	106
Figure 26 : Baromètre de taux de satisfaction clients du département CG d'AQS.....	107
Figure 27 : Histogramme des taux de satisfaction des clients du département CG d'AQS.....	108
Figure 28 : Baromètre de taux de performance globale du département CG d'AQS	109
Figure 29 : Histogramme de performance globale du département CG d'AQS	109

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ABC	Activity Based Costing
ABM	Activity Based Management
AFAQ	Association Française pour l'Amélioration et le management de la Qualité
AQS	Algerian-Qatari Steel
BBR	Budget Base Sur Les Résultats
BBZ	Budget Base Zéro
BSC	Balanced Scorecard
CA	Chiffre d'Affaires
CARES	Certification Authority for Reinforcing Steels
CDRI	Cold Direct Reduced Iron
CDG	Contrôleur de Gestion
CG	Contrôle de Gestion
CGES	Contrôle de Gestion Environnementale et Sociale
DF	Directeur financier
DFCG	Directeurs financiers et de contrôle de gestion
DG	Directeur général
DGA	Directeur Général Adjoint
DRI	Direct Reduced Iron
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	Economic Value Added
FNI	Fonds National d'Investissement

FSS	Financial Self-Sufficiency
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicator
MEF	Modèle d'Evaluation Fonctionnelle
NA	Normes Algériennes
PDG	Président Directeur Général
PME	Petites et Moyennes Entreprises
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
QSI	Qatar steel international
RB	Ronds à Béton
ROA	Return On Assets
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
SIDER	La Société Nationale de Sidérurgie
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
TDB	Tableau De Bord
VA	Valeur Ajoutée

Résumé

Le contrôle de gestion est une pratique répandue dans les entreprises, visant à optimiser la gestion pour atteindre l'efficacité des ressources. C'est une priorité constante pour les dirigeants, car il contribue à la prise de décisions. Cependant, certains problèmes de gestion surviennent en raison d'un manque de suivi et d'évaluation efficace du système de contrôle de gestion. Ces problèmes résultent souvent d'une maîtrise insuffisante du système par certains responsables et de l'absence d'outils appropriés. De plus, l'utilisation du contrôle de gestion peut être influencée par la culture de l'entreprise plutôt que par ses exigences réelles, compromettant ainsi son efficacité. Évaluer régulièrement le système de contrôle de gestion est devenu une tendance pour répondre aux évolutions des outils et aux besoins des clients, car cela permet d'identifier les lacunes, de mettre en place des améliorations et de piloter la performance de manière optimale.

Ce mémoire propose une évaluation approfondie de la société AQS en utilisant le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF), qui prend en compte les activités, les compétences, l'organisation et la satisfaction des clients. L'analyse a permis d'identifier les activités essentielles ayant un impact sur la performance de la société, en évaluant l'efficacité et les compétences de l'équipe chargée de leur réalisation. De plus, l'organisation de la fonction, y compris les ressources du fonctionnement, a été examinée pour garantir une meilleure efficacité. La satisfaction des clients a été mesurée en veillant à répondre adéquatement à leurs besoins.

Cette évaluation fonctionnelle globale fournira à l'AQS les outils nécessaires pour surveiller et améliorer sa performance en se basant sur les résultats obtenus. Les recommandations formulées permettront de mettre en évidence les domaines nécessitant des développements et des améliorations, afin que la société puisse se concentrer sur l'optimisation des processus et l'élaboration de nouvelles stratégies en cas de faiblesse identifiée dans l'un des axes évalués. De plus, les résultats de cette évaluation contribueront à déterminer les besoins de formation et de développement de l'équipe, renforçant ainsi les compétences nécessaires pour atteindre un niveau de performance excellente.

***Mots clés* : Contrôle de gestion, Évaluation, Performance, Modèle d'évaluation fonctionnelle.**

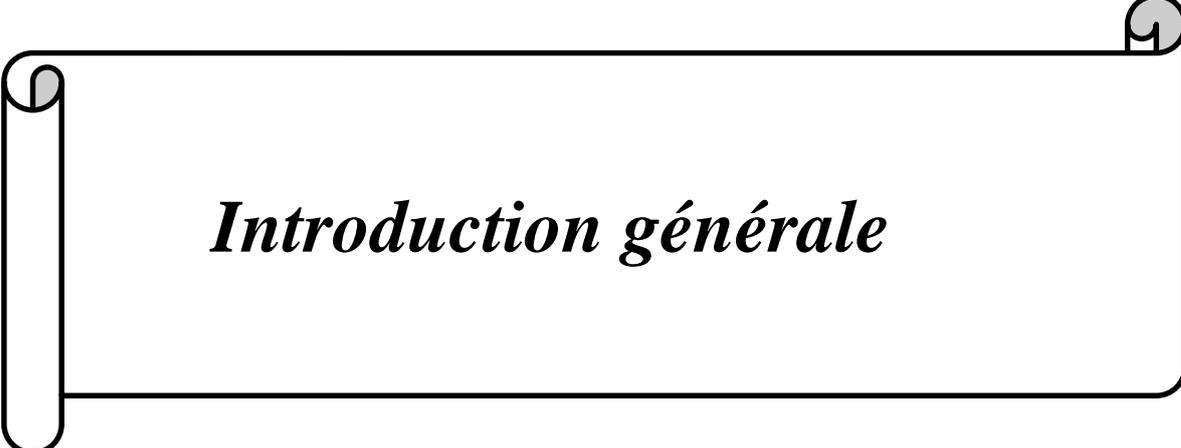
Abstract

Management control is a widespread practice in businesses, aiming to optimize management to achieve resource efficiency. It is a constant priority for leaders as it contributes to decision-making. However, some management problems arise due to a lack of effective monitoring and evaluation of the management control system. These problems often result from inadequate mastery of the system by certain managers and the absence of appropriate tools. Furthermore, the use of management control can be influenced by the company's culture rather than its actual requirements, compromising its effectiveness. Regularly evaluating the management control system has become a trend to respond to tool advancements and customer needs as it allows identifying gaps, implementing improvements, and optimizing performance management.

This thesis proposes a thorough evaluation of Company AQS using the Functional Evaluation Model (FEM), which takes into account activities, competencies, organization, and customer satisfaction. The analysis has identified critical activities that impact the company's performance by assessing the effectiveness and skills of the team responsible for their execution. Additionally, the organization of the function, including operational resources, has been examined to ensure better efficiency. Customer satisfaction has been measured by ensuring adequate responsiveness to their needs.

This comprehensive functional evaluation will provide AQS with the necessary tools to monitor and improve its performance based on the obtained results. The formulated recommendations will highlight areas requiring development and improvements so that the company can focus on process optimization and the development of new strategies in case of identified weaknesses in any of the evaluated areas. Furthermore, the results of this evaluation will contribute to determining the team's training and development needs, thereby strengthening the necessary skills to achieve a level of excellent performance.

***Keywords* : Management control, Evaluation, Performance, Functional evaluation model.**



Introduction générale

Introduction générale

De nos jours, nous vivons dans un monde en perpétuelle évolution, marqué par un environnement instable, complexe et fortement concurrentiel. Les multiples pressions auxquelles doivent s'ajuster les organisations d'aujourd'hui, qu'il s'agisse de l'intensification de la concurrence ou de la rapidité des progrès technologiques, ont changé les formules de la réussite en affaires.

Pour cela, les entreprises doivent être pilotées en temps réel afin de créer de meilleures conditions de prise de décision pour l'amélioration de leur rentabilité.

Ainsi, toute entreprise est amenée à prendre des décisions, celles-ci ne sont pas fondées sur les propres instincts de ses dirigeants, mais sur des éléments prévisionnels élaborés à l'aide d'un système dynamique qui est le contrôle de gestion.

Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès et d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables et les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation.

Pour participer de manière pertinente au pilotage de la performance, les systèmes de contrôle de gestion doivent en effet répondre aux besoins spécifiques des organisations et ce, en mettant en place des outils et des dispositifs adaptés à l'activité de l'entreprise et son processus de décision.

En pratique, la mise en place de cette fonction au sein de l'entreprise et sa valorisation, dépend de la prise de conscience de son importance. Dans le cadre de l'Algérie, la plupart des entreprises, surtout publiques n'ont pas encore développé cette culture, ce qui justifie la faiblesse de leur performance.

Dans ce contexte, nous sommes intéressés à une Société public qui est Algerian Qatari Steel (AQS). Notre objectif de recherche consiste à évaluer la performance de son système de contrôle de gestion dans le but de ressortir ses forces et ses faiblesses et présente des recommandations pour le rendre plus performant et répondre aux besoins de cette entreprise.

➤ **La problématique**

La place primordiale qu'occupe ce système dans une entreprise a amené à faire une étude approfondie permettant l'évaluation et l'amélioration de sa performance c'est dans ce contexte qu'on va poser la problématique suivante :

« comment peut-on évaluer la fonction du contrôle de gestion afin de rendre sa performance plus efficiente et efficace? »

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce que le contrôle de gestion ? et que signifie sa performance ?
- Quelle est l'importance du contrôle de gestion au sein d'une entreprise ?
- Quelles sont les critères d'évaluation de la performance du contrôle de gestion au sein de la société AQS ?
- Est-ce que les outils mis à la disposition du contrôleur de gestion sont suffisamment pertinents pour assurer l'atteinte de ces objectifs et la performance de la société ?

➤ **Les hypothèses**

Pour y répondre, il paraît nécessaire d'émettre des hypothèses préalables suivantes :

H1 : Le contrôle de gestion est une fonction de soutien qui vise à optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Tandis que sa performance repose sur des critères tels que l'efficacité, l'efficience et la pertinence de ses actions.

H2 : Le contrôle de gestion assume la responsabilité de fournir à tous les responsables les outils nécessaires pour piloter, prendre des décisions éclairées et garantir le succès futur de l'entreprise. Cela implique de mettre à leur disposition des informations précises et réactives sur la situation actuelle de l'entreprise.

H3 : L'évaluation du contrôle de gestion nécessite l'utilisation de critères à la fois quantitatifs et qualitatifs qui englobent les performances de l'équipe de contrôle de gestion et la qualité de ses prestations.

H4 : Les outils mis à la disposition des contrôleurs de gestion sont suffisamment pertinents pour garantir la performance d'AQS.

➤ **La méthodologie de recherche**

Dans la rédaction de ce travail de recherche, les méthodes qu'on va adopter sont à la fois analytiques et descriptives

- **La méthode descriptive :** Pour décrire les concepts clés de contrôle de gestion.
- **La méthode analytique :** Pour faire une étude de cas et tirer les indicateurs qui

permettent d'évaluer et de mesurer le système de contrôle de gestion en se basant sur trois techniques :

1. **Questionnaire ;**
2. **L'observation ;**
3. **L'analyse documentaire.**

➤ **Intérêt du sujet**

L'intérêt de ce sujet de recherche est en premier lieu de traiter un thème d'actualité, en second lieu, en tant que future financier et comptable, il est indispensable de connaître l'application de processus du contrôle de gestion dans une entreprise industrielle, et les outils mis en œuvre dans ces entreprises, voir la prise en compte des spécificités liées à ce domaine dans la pratique du contrôle de gestion.

En plus de ça, aucune étude portant ce thème n'a été faite à ce jour sur AQS, donc cette étude apparait opportune au regard des interrogations qui sont posées sur l'efficience et l'efficacité de son système de contrôle de gestion.

➤ **Limites de recherche**

Limitation de la généralisation temporelle : Une limite à prendre en compte est que les résultats et les recommandations obtenus dans ce mémoire sont valables au moment de cette recherche, mais peuvent ne pas être pertinents ou applicables dans le futur en raison des changements qui surviennent avec le temps. Les organisations évoluent et sont confrontées à des défis, des tendances et des environnements en constante évolution. Par conséquent, les conclusions et les recommandations formulées dans ce mémoire doivent être interprétées avec prudence et adaptées en fonction des nouvelles circonstances et des évolutions du domaine du contrôle de gestion.

Limitation du modèle d'évaluation fonctionnelle de David Autissier : il est important de reconnaître que tout modèle et instrument de mesure ont leurs propres limites. Il est possible que certaines dimensions pertinentes pour l'évaluation de la performance de la fonction du contrôle de gestion ne soient pas couvertes par ce modèle ou que des adaptations spécifiques soient nécessaires pour s'aligner sur le contexte de l'entreprise étudiée.

➤ **Plan de travail**

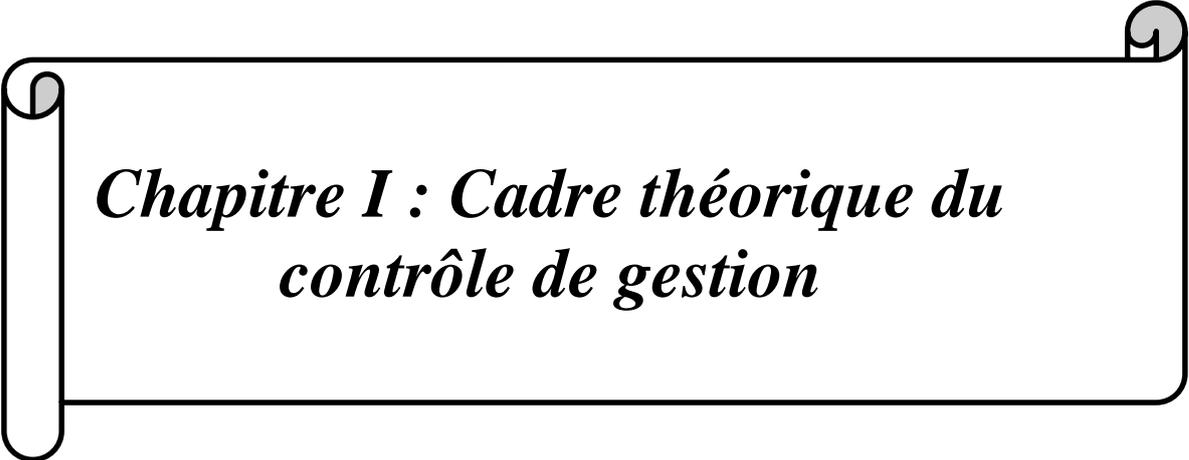
Afin de réaliser cette recherche, le manuscrit se présentera sous trois chapitres dont le premier chapitre sera consacré pour le « Cadre théorique du contrôle de gestion » qui sera

composé en deux sections. De sorte que dans la première section on donnera les concepts de base du contrôle de gestion, et la deuxième section abordera les outils du contrôle de gestion.

Tandis que le deuxième chapitre inclura « L'évaluation de la performance du contrôle de gestion » qui sera constitué de deux sections. Il traite en premier lieu l'intégration de performance et du contrôle de gestion, et en deuxième lieu mettre l'accent sur la présentation du modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF).

Le chapitre qui en reste fera l'objet de notre cas pratique qui est intitulé « Évaluation de la performance du système de contrôle de gestion d'AQS », il traite en premier lieu la présentation générale de la société AQS, et en deuxième lieu une description du contrôle de gestion d'AQS, Puis en troisième lieu une Analyse du contrôle de gestion d'AQS.

Et en fin, Une conclusion générale qui rend compte des principaux préceptes de cette recherche et les perspectives de développement possible.



*Chapitre I : Cadre théorique du
contrôle de gestion*

Introduction du premier chapitre

Le contrôle de gestion est un ensemble de méthodes, de processus et d'outils utilisés pour assurer que les objectifs d'une entreprise sont atteints de manière efficace et efficiente. Ce premier chapitre intitulé " Cadre théoriques du contrôle de gestion " se concentre sur deux sections principales.

La première section fournit une vue d'ensemble des concepts de base du contrôle de gestion, notamment sa définition, son rôle et son importance dans la gestion d'une entreprise. Cette section aborde également les différentes approches et les modèles du contrôle de gestion, ainsi que les enjeux auxquels les entreprises peuvent être confrontées lors de la mise en place d'un système de contrôle de gestion.

La deuxième section se concentre sur les outils du contrôle de gestion utilisés pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette section couvre les outils de mesure de performance, les tableaux de bord, les budgets, les prévisions et d'autres techniques de gestion.

En somme, ce premier chapitre vise à fournir une base théorique solide sur le contrôle de gestion et à explorer les outils et les techniques disponibles pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs.

Section N°1 : Concepts de base du contrôle de gestion

Dans cette section, nous aborderons les éléments suivants : l'apparition et l'évolution du contrôle de gestion, la notion, les objectifs, les missions, le processus, les niveaux de contrôle, l'organisation de cette fonction, et enfin le contrôleur de gestion.

1. Apparition et évolution du contrôle de gestion

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle sont plutôt corrélés à la phase d'industrialisation de la fin du XIX^{ème} siècle et surtout du début du XX^{ème} siècle.

Né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de **Taylor** (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de **Gantt** (1915) sur les charges de structure et les choix de General Motors (1923) et de **Saint-Gobain** (1935) pour des structures par division, le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production mais ne s'appelle pas encore ainsi. ⁽¹⁾

Dans sa forme initiale le contrôle de gestion a un caractère quantitatif basé sur le contrôle budgétaire, la comptabilité analytique et le tableau de bord. Ce modèle a été adopté par les entreprises américaines (Dupont de Nemours ; Général Motors), européennes et internationales, approche dite classique. ⁽²⁾

Une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et leurs diversifications. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants.

Ainsi, après l'analyse des coûts, les entreprises mettent en place des budgets prévisionnels et réels pour contrôler les réalisations et mesurer les écarts ; c'est pourquoi le contrôle de gestion est souvent considéré comme synonyme, à tort, de contrôle budgétaire. Si les premiers principes et méthodes du contrôle de gestion sont apparus entre 1850 et 1910, aux États-Unis et en Europe, les pratiques se sont élaborées progressivement en fonction des besoins des entreprises.

Ensuite, avec le développement des produits et des services dans une conjoncture en croissance, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que des pistes pour contrôler les acteurs dans la structure.

⁽¹⁾ ALAZARD (C) et SÉPARI (S), « Contrôle de gestion : Manuel et application », éd Dunod, Paris, 2013, P 05.

⁽²⁾ BOISVERT (H), « Le renouvellement de la comptabilité de gestion », 1^{ère} édition, Montréal, 1989, P 155.

Jusqu'au début des années 70, les grandes entreprises françaises qui ont introduit un contrôle de gestion ont reproduit approximativement le modèle des firmes industrielles américaines :

- Un processus de planification, de gestion budgétaire, de contrôle budgétaire, allant du long terme au court terme ;
- Dans une structure hiérarchique découpée verticalement en centres de responsabilité ;
- Avec un système de pilotage par le couple objectifs-moyens (c'est-à-dire des informations sur des résultats qui permettent de réguler les actions).

Ainsi, depuis le début du siècle, le contrôle de gestion a été conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne fondée sur quatre principes : ⁽¹⁾

- Stabilité dans le temps ;
- Information parfaite des dirigeants ;
- Recherche d'une minimisation des coûts ;
- Coût de production dominant dans le coût total.

Le contrôle de gestion est alors un modèle pour mesurer et contrôler la productivité industrielle et en particulier la productivité du travail direct.

À partir des années 70, les perturbations extérieures et intérieures aux organisations obligent à une remise en cause assez profonde de ce modèle dans ses objectifs, ses outils, ses utilisations.

Au cours des années 1980–90 le besoin s'est recentré sur la gestion stratégique en mettant l'accent sur la méthode ABC-ABM, la création de valeur, le balanced scorecard. ⁽²⁾

A cela s'ajoute, l'approche cybernétique du contrôle de gestion, apparue au milieu de la décennie 80 (avec l'association des sciences informatiques et de télécommunication) et qu'Hugues Boisvert qualifie de « contrôle de gestion renouvelé ». Elle tente de dépasser les limites de l'approche traditionnelle. Elle propose de passer du contrôle de gestion par l'amont au contrôle de gestion par l'aval et du coût de revient classique au coût de revient par activité, les objectifs et les outils d'analyse sont à la fois quantitatifs et qualitatifs. Aussi, le contrôle de gestion implique une complémentarité permanente entre gestion stratégique et gestion opérationnelle. ⁽³⁾

⁽¹⁾ ALAZARD (C) et SÉPARI (S), « Contrôle de gestion : Manuel et application », éd Dunod, Paris, 2010, P 06.

⁽²⁾ SELMER (C), « La Boîte à outils du Contrôle de gestion », éd Dunod, Paris, 2014, P 04.

⁽³⁾ BOISVERT (H), Op.cit, P 02.

Enfin, au cours des années 1990–2000 s’est développé un contrôle de gestion intégré s’appuyant sur l’informatique décisionnelle. Le contrôle de gestion est en train de s’élargir à d’autres domaines de la performance, avec le développement du contrôle de gestion sociale, de la responsabilité sociale et environnementale, et l’importance croissante accordée au management des risques. ⁽¹⁾

Le tableau ci-dessous nous donne une comparaison entre les deux modèles de contrôle de gestion.

Tableau 1 : Comparaison entre le contrôle de gestion traditionnel et le contrôle de gestion renouvelé

Le contrôle de gestion traditionnel	Le contrôle de gestion renouvelé
<ul style="list-style-type: none"> • Surveiller • Programmer • A posteriori • Passif • Méfiance • Exécutant • Subalternes • Directif • Flux descendant • Indicateurs financiers • Normes internes • Système fermé • Plus opérationnel • Activité de transformation 	<ul style="list-style-type: none"> • Motiver • Orienter • A priori • Actif • Confiance • Décideurs • Collègues • Participatif • Flux ascendant • Indicateur physique • Cibles externes • Système ouvert • Plus stratégique • Activité de cycle de vie

Source : BOISVERT (H), « le renouvellement de la comptabilité de gestion », 1^{ère} Edition, Montréal, 1989, P 258.

2. Notion du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, plusieurs décennies après son introduction, reste souvent incomprise par les managers et dirigeants d’entreprise. Afin d’éclaircir cette notion, il convient d’abord de définir ses composantes : le contrôle et la gestion, puis donner quelques définitions fondamentales retenues par les auteurs.

2.1 Définition du concept contrôle – gestion

- **Contrôle** : c’est-à-dire maîtrise d’une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.
- **Gestion** : c’est l’utilisation d’une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d’un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l’avance.

⁽¹⁾ BOUQUIN (H), « Les grands auteurs en contrôle de gestion », éd Ems, 2005, P 110.

Partant de ce qui précède : « la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance ».⁽¹⁾

2.2 Définitions du contrôle de gestion

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, nous citons parmi elles celles de :

R. Antony (1965) : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »⁽²⁾

A. Khemakhem (1970) : « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »⁽³⁾

E-A. Lowe (1971) : « Le contrôle de gestion est un système qui saisit et traite l'information sur l'organisation, un système de responsabilité et de feed-back conçu pour apporter l'assurance que l'entreprise s'adapte aux changements de son environnement et que le comportement de son personnel au travail est mesuré par référence à un système d'objectifs opérationnels en cohérence avec les objectifs d'ensemble, de telle sorte que toute incohérence entre les deux puisse être identifiée et corrigée ».⁽⁴⁾

R. Antony (1988) : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies de l'organisation ».⁽⁵⁾

H. Bouquin (1994) : « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ».⁽⁶⁾

R. Simon (1995) : « Les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation ».⁽⁷⁾

H. Bouquin (2001) : « Au fond, le contrôle de gestion est par excellence une technique de gestion des paradoxes et c'est pour cela qu'il faut être prudent avant de parler de ses effets Pervers. Intégrer, mais différencier. Favoriser l'excellence dans les processus de mise en œuvre

⁽¹⁾ MEKKAOUI (M), « Précis de contrôle de gestion », 3^{ème} édition, éd Liaisons, Paris, 2007, P 09.

⁽²⁾ ALAZARD (C) et SÉPARI (S), (2010), Op.cit, P 59.

⁽³⁾ ARNOUD (H) et GARMILIS (A) et VIGNON (V) « Le contrôle de gestion en action », éd Liaisons, 2001, P 09.

⁽⁴⁾ BOUQUIN (H), (2005), Op.cit, P 06.

⁽⁵⁾ BERLAND (N), « Mesurer et piloter la performance », e-book, 2009, P 15.

⁽⁶⁾ AUGE (B) et NARO (G), « Mini manuel de contrôle de gestion », éd Dunod, Paris, 2013, P 13.

⁽⁷⁾ BERLAND (N), Op.cit, P 15.

de la stratégie, mais ne pas stériliser l'innovation, la créativité ». ⁽¹⁾

On peut résumer le contrôle de gestion comme, un outil d'aide au pilotage, de mesure et d'amélioration continue des performances de l'entreprise. Il permet de diagnostiquer les résultats et proposer des actions correctives. C'est également la maîtrise de la gestion rationnelle des actions de l'entreprise en prévoyant les événements et en s'adaptant à leurs évolutions environnantes. Ainsi, le contrôle de gestion, garantit à la fois, le pilotage, la maîtrise, la mesure, la gestion et l'analyse des actions d'une entreprise.

Le contrôle de gestion est un processus, ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter une organisation, on fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques.

3. Objectifs et missions du contrôle de gestion

3.1 Objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion sont : ⁽²⁾

3.1.1 L'évaluation et l'amélioration de la performance de l'entreprise

Dans l'environnement complexe et incertain doit assurer en permanence Ses objectifs et ses actions, le pilotage de la performance doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences de l'entreprise. Le contrôle de gestion permet d'allouer les ressources aux objectifs stratégiques ; tout en optimiser la qualité, le cout, le délai.

3.1.2 L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences ; l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique, la structuration par les processus semble être une voie pertinente pour assure la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels, et en améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus à mesurer leurs couts pour déterminer les marges, et les leviers de développement possible de valeur ajoutée.

⁽¹⁾ BOUQUIN (H), « Le contrôle de gestion », 5ème édition, éd PUF, Paris, 2001, P 12.

⁽²⁾ ALAZARD (C) et SÉPARI (S), (2010), Op.cit, P 20.

3.1.3 La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance deviennent Indissociable, et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise Sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

Ainsi le contrôle de gestion peut valoriser les impacts de ces activités sur la création de valeur pour les parties prenantes, selon différents critères avec des degrés d'occurrence (d'apparition) de risque divers.

3.2 Les Missions du Contrôle de Gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures. ⁽¹⁾

3.2.1 Au niveau de la prévision

Le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la compatibilité de budgets émanant des différents services.

3.2.2 Au niveau du conseil

Le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.

3.2.3 Au niveau de contrôle

Le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableau de bord.

3.2.4 Au niveau de la mise au point des procédures

La mission de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

⁽¹⁾ BOUQUIN (H), « Les fondements du contrôle de gestion », éd PUF, Paris, 1994, P 12.

4. Processus et limites du contrôle de gestion

4.1 Le processus de contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management : prévision, action, évaluation et apprentissage. ⁽¹⁾

4.1.1 Phase de prévision

C'est une phase qui est définie par l'organisation afin de fixer des objectifs et de présenter une prévision des moyens par rapport au budget disponible.

4.1.2 Phase d'exécution

C'est une phase qui met en œuvre les moyens dont dispose l'entreprise en utilisant un système d'information qui mesure le résultat de ses actions.

4.1.3 Phase d'évaluation

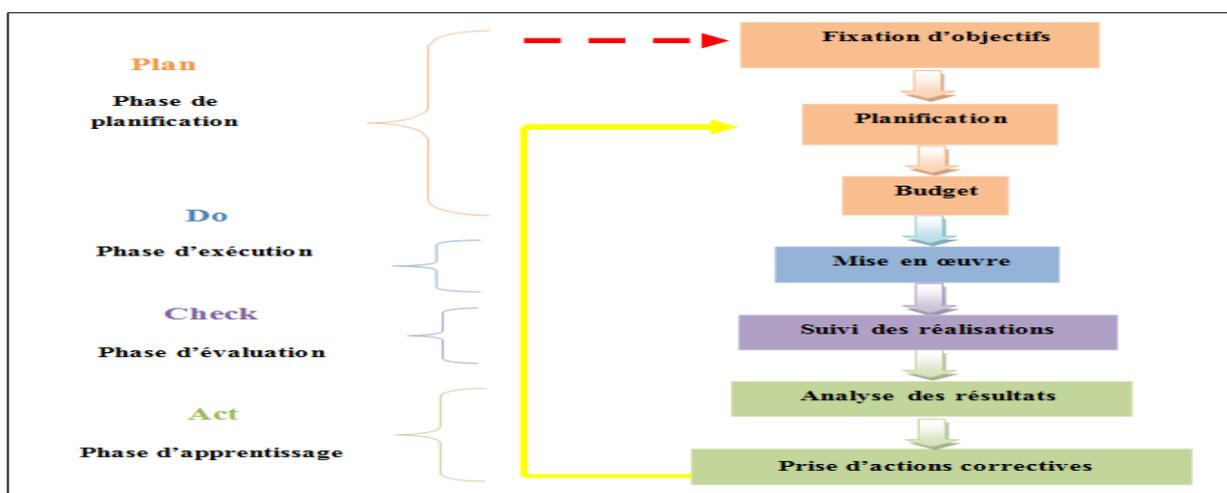
C'est la comparaison entre les réalisations obtenues et les prévisions préétablies qui donnera des écarts.

4.1.4 Phase d'apprentissage

Durant cette dernière étape, l'entreprise doit corriger ses faiblesses en dressant ses calculs pour une meilleure prévision future.

Le schéma suivant résume les étapes que nous venons de décrire :

Figure 1: Étapes du contrôle de gestion



Source : Löning (H) et Pesqueux (Y), « Contrôle de gestion », éd Dunod, Paris, 1998, P 03.

⁽¹⁾ LANGLOI (L) et BONNIER (C) et BRINGER (M), « Contrôle de gestion », éd Focher, Paris, 2006, P 18.

4.2 Limites du contrôle de gestion

Il existe plusieurs limites lies au contrôle de gestion, à savoir : ⁽¹⁾

- Tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système ;
- Une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient très vite un but en soi, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels...etc). Et cela induit du stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible ;
- Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise (et aussi rencontrer en direct des clients), vu que les indicateurs ne détectent pas tout ;
- La mise en place du contrôle de gestion repose sur le savoir-faire et la compétence des dirigeants de l'entreprise ;
- Le système d'information sur lequel s'appuie le contrôle de gestion ne donne pas une image correcte de la performance, et de la structure d'une entreprise, que dans un environnement relativement stable et peu perturbé.

5. Le contrôle de gestion et les niveaux de contrôle

Le contrôle de gestion, pour être efficace se déploie sur plusieurs niveaux de l'activité de l'entreprise.

Tableau 2 : Les niveaux de décision - processus de contrôle

Niveaux de décision Processus de contrôle	Stratégique	Tactique	Exécution
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Finalisation ✓ Pilotage ✓ Evaluation 	Contrôle stratégique	Contrôle de gestion	Contrôle d'exécution

Source : ALAZARD (C) et SÉPARI (S), « Contrôle de gestion : Manuel et application », 2ème édition, éd Dunod, Paris, 2010, P 09.

⁽¹⁾ MARIE (G), « Le contrôle de gestion prévisionnelle », éd Economica, Paris, 2005, P 22.

Tous les niveaux de décision présentée dans le tableau ci-dessus tel que les décisions stratégiques, tactiques, et opérationnelles, montre que pour chacun de ces niveaux il existe un processus de contrôle qui lui est associé.

5.1 Le contrôle stratégique (Long terme)

Selon **Bouquin** « le contrôle stratégique est formé de processus et systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions, métiers, domaines d'activités et facteurs clés de succès ». ⁽¹⁾ Cependant le contrôle stratégique a pour mission principale le pilotage des choix stratégiques de l'entreprise et de leur post-évaluation. L'essentiel des méthodes et outils utilisés par le contrôle stratégique sont : la veille technologique, le plan à moyen et long terme, puis les matrices stratégiques.

5.2 Le contrôle de gestion (Moyen terme)

Ce deuxième niveau de contrôle a pour but la finalisation du contrôle opérationnel, ainsi on peut identifier les champs de finalisation du contrôle de gestion selon **Bouquin** : ⁽²⁾

- Il définit les méthodes de contrôle opérationnel conformes aux finalités c'est-à-dire les objectifs ;
- Il organise la sélection annuelle des objectifs, la planification et les budgets de l'entreprise, de ses unités et responsables pour qu'ils soient conformes à la stratégie ;
- Il vérifie la motivation des managers et évalue leurs performances.

5.3 Le contrôle d'exécution ou bien le contrôle opérationnel (Court terme)

Le contrôle opérationnel, « il est formé des processus et des systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions de routine qui relèvent de leur autorité seront, sont et ont été mises en œuvre conformément aux finalités confiées, tout en dispensant ses responsables de piloter directement ces action ». ⁽³⁾

La mission principale du contrôle opérationnel est le pilotage des processus de l'entreprise au niveau embryonnaire, la latitude est laissée aux opérationnels dans l'accomplissement de leurs tâches respectives, évidemment dans le cadre fixé par les

⁽¹⁾ BOUQUIN (H), « Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance », 9ème édition, éd PUF, Paris, 2010, P 135.

⁽²⁾ BOUQUIN (H), « Le contrôle de gestion », 8ème édition, éd PUF, Paris, 2008, P 95.

⁽³⁾ Ibid, P 94.

procédures, ici la règle d'or est le réglage à l'automatisme des agents, ils savent ce qu'ils doivent faire dans telle ou telle autre situation. Les managers n'interviennent que pour la résolution des situations vraiment exceptionnelles. Les tâches à effectuer sont suffisamment automatisées pour que le risque d'erreurs soit complètement réduit.

6. L'organisation de la fonction du contrôle de gestion

6.1 Les variables contingentes du contrôle de gestion ⁽¹⁾

Le contrôle de gestion est un système d'information de gestion de l'entreprise et comme tel il est influencé par plusieurs facteurs dans sa mise en œuvre notamment la taille d'entreprise, la technologie, la culture et la stratégie.

6.1.1 La taille d'entreprise

La taille d'entreprise est un critère économique important qui contingente la construction des outils de contrôle de gestion. Ainsi, une analyse en fonction de la taille de l'entreprise, que ce soit par son chiffre d'affaires ou par les effectifs confirme ce que nous pouvions imaginer :

- Les entreprises de tailles moyennes ou de petites tailles s'appuient très fortement sur leur système comptable ou leurs outils de bureautique pour les analyses de contrôle de gestion ;
- Les plus grandes entreprises ont investi dans les outils de business intelligence et de reporting plus sophistiqués.

Le rattachement hiérarchique du service de contrôle de gestion peut être différent par rapport aux types d'organisations :

➤ Le contrôle de gestion dans les PME

Les caractéristiques des petites moyennes entreprises : ⁽²⁾

- Une structure relativement simple ;
- L'importance du rôle et personnalité des dirigeants ;
- Système d'information plus simple ;
- Une grande polyvalence des cadres ;
- Système de décision moins formalisé.

⁽¹⁾ BESCOS (P) et Autres, « Contrôle de gestion et management », 4ème édition, éd Montchrestien, Paris, 1997, P 244.

⁽²⁾ KEISER (A), « Contrôle de gestion », éd Eska, 1999, P 25.

Dans la plupart PME le service contrôle de gestion n'existe pas et les tâches de contrôle de gestion sont réalisées par le service de comptabilité ou de finance.

➤ **Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises**

Les caractéristiques des grandes entreprises : ⁽¹⁾

- Structure complexe ;
- Système d'information complexe ;
- Management décentralisé ;
- Système de décision formalisé ;
- Une séparation entre l'économique et le financier.

La plupart grandes entreprises utilisent les deux solutions suivantes :

- Position fonctionnelle ;
- Position conseil.

6.1.2 La technologie d'entreprise

Le vingtième siècle est le siècle des grandes innovations en matière de technologies.

Les changements technologiques posent des défis importants à l'organisation qui doit être capable de les relever. Les systèmes de production de l'information de gestion sont des facteurs déterminants de la réussite ou l'échec des entreprises.

En effet, avec les technologies de l'information, le contrôleur de gestion consacre moins de temps à la collecte des données, accède plus facilement à des informations externes afin de gagner plus de temps pour les analyses approfondies et les interprétations.

Il s'occupe désormais du traitement, de la présentation et de l'analyse des informations sans se soucier du calcul des résultats financiers fournis par les logiciels. Il cherchera aussi, à améliorer le rendement par réduction des effectifs liés à la gestion des routines comptables et à minimiser les délais de livraison de l'information.

6.1.3 La culture d'entreprise

La culture d'entreprise détermine les comportements du gestionnaire dans son travail.

Ces comportements suivent deux types de logique : une logique de comportement provenant de la culture organisationnelle et une autre logique qui provient de la culture nationale.

⁽¹⁾ Ibid, P 25.

L'influence de la culture, discutée depuis longtemps, est maintenant définitivement reconnue comme facteur influençant les modes de fonctionnement des entreprises en générale et ceux du contrôle de gestion en particulier. Cette influence pèse sur les manières de faire et détermine la nature des objectifs à atteindre.

6.1.4 La stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise consiste à faire des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme, afin de la doter d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable.

De nos jours, les managers ont deux préoccupations majeures : comprendre l'avenir et maîtriser les actions des autres.

C'est pour les aider dans ces deux domaines que les dispositifs du contrôle de gestion sont installés dans de nombreuses entreprises.

Ainsi, la stratégie de l'entreprise constitue un facteur de contingence dans la mise en place des outils du contrôle de gestion. Par exemple, une entreprise qui ne cherche pas à se diversifier aura comme stratégie la défense de son produit sur son marché. Le contrôle de gestion de cette entreprise va construire des plans d'action très détaillés et des indicateurs focalisés sur l'efficacité des opérations par contre si cette entreprise cherche à se diversifier, elle va prospecter de nouveaux marchés et des opportunités à saisir. Dans ce cas, le contrôle de gestion privilégiera la mise en place des indicateurs d'efficacité. Il s'agira de mesurer la capacité de l'entreprise à exploiter les opportunités.

6.2 L'implantation du contrôle de gestion

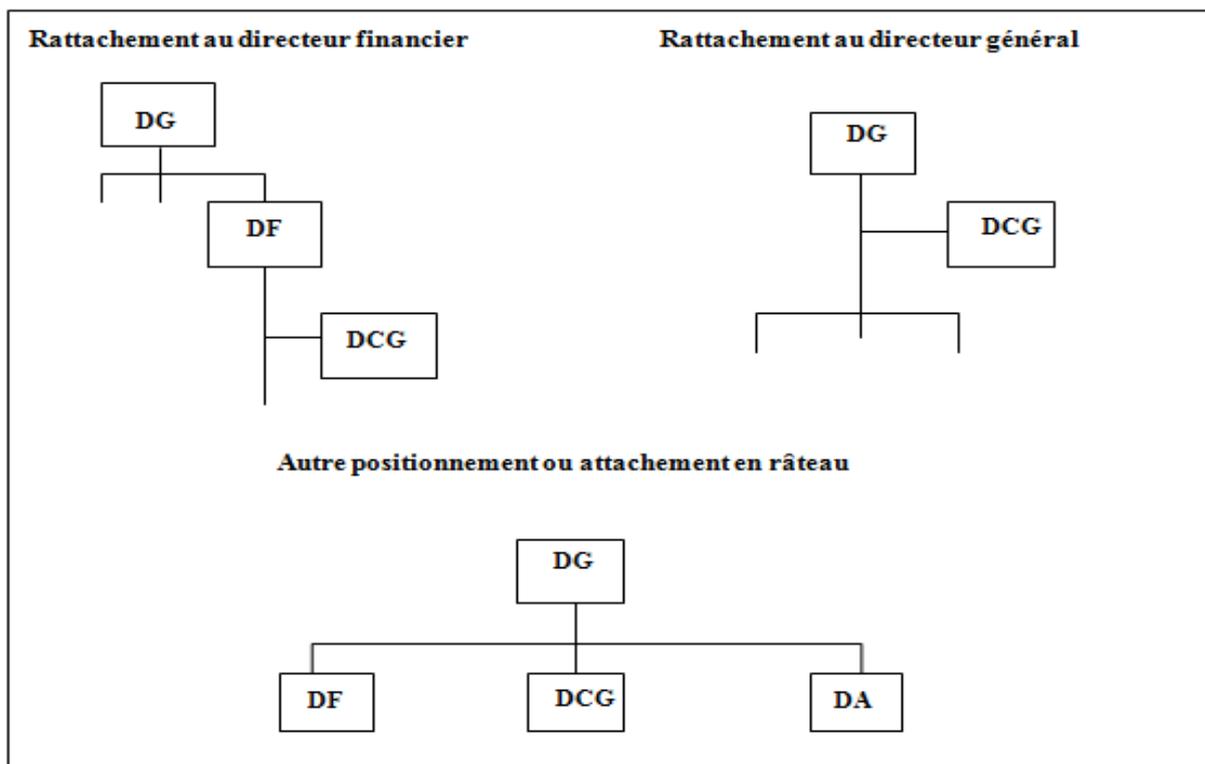
Les entreprises n'ont pas toutes nécessairement une fonction du contrôle de gestion explicitement identifiée. Le processus du contrôle de gestion peut parfois être mis en œuvre de façon diffuse dans l'entreprise, par l'ensemble de l'encadrement, sous l'impulsion d'une structure légère de coordination, chargée de la conception des procédures et du système d'information de gestion.

La fonction contrôle de gestion est sujette à de grandes variations suivant la taille, la complexité, la pression concurrentielle, la structure financière et la maturité managériale des entreprises.

Fréquemment, il existe trois modalités de positionnement du contrôle de gestion dans une entreprise :

- Rattachement au directeur financier ;
- Rattachement au directeur général ;
- Rattachement en réseau.

Figure 2 : Différents positionnements du contrôleur de gestion



Source : BOUIN (X) et SIMON (F-X) « Les nouveaux visages du contrôle de gestion : Outils et comportements », 2ème édition, éd Dunod, 2004, P 56-57.

6.2.1 Rattachement au directeur financier (DF)

Ce positionnement consiste à mettre le contrôle de gestion sous la responsabilité hiérarchique du directeur financier. Cette solution présente selon **Bouin** et **Simon** plusieurs inconvénients : ⁽¹⁾

- Le directeur financier peut constituer un « écran » plus ou moins opaque entre le directeur général et le contrôleur de gestion ;
- Le contrôleur de gestion porte l'étiquette « direction financière » qui peut rendre plus difficile ses rapports avec les opérationnels et leurs responsables car il sera à la fois juge et partie ;
- Les sources d'information seront prioritairement de nature économique et financière au détriment de données physiques, qualitatives.

⁽¹⁾ BOUIN (X) et SIMON (F-X) « Les nouveaux visages du contrôle de gestion : Outils et comportements », 2ème édition, éd Dunod, 2004, P 57.

6.2.2 Rattachement au directeur général (DG)

Cette position consiste à mettre le contrôle de gestion sous la responsabilité hiérarchique directe du directeur général, on peut dire que c'est une position de conseil et de communication qui donne le plus de légitimité au contrôleur de gestion car elle favorise une certaine interdépendance du contrôleur qui lui donne des pouvoirs d'intervention plus importants.

6.2.3 Autre positionnement « rattachement en râteau »

Ce rattachement consiste à positionner le contrôle de gestion au même niveau hiérarchique que les directions opérationnelles. Cependant, on peut remarquer que ce positionnement, même s'il présente moins d'inconvénients que celui d'un rattachement à un directeur financier, est moins avantageux qu'un rattachement au directeur général car le fait que le contrôleur de gestion se trouve sur le même pied d'égalité avec les autres responsables peut provoquer des difficultés de communication voire une absence d'un pouvoir d'influence. Enfin, ce positionnement est susceptible d'évoluer vers un rattachement au directeur général.

6.3 Les différents types de contrôle de gestion

Lambert et Sponem ⁽¹⁾ proposent Quatre types de fonctionnement attribués au contrôle de gestion dans l'entreprise, soit qu'il s'adresse aux dirigeants ou aux managers, ou d'après une forme d'implication autoritaire ou non dans la prise de décision :

6.3.1 Contrôle de gestion Garde-fou

Ce type de contrôle de gestion consiste à mettre en place des procédures et des mécanismes pour prévenir les erreurs et les abus. Les décisions sont prises par les supérieurs hiérarchiques et les gestionnaires s'assurent que les processus sont suivis correctement. Ce type de contrôle de gestion est souvent utilisé dans les industries réglementées où les risques sont élevés, tels que la finance et l'assurance.

6.3.2 Contrôle de gestion Omnipotent

Le contrôle de gestion Omnipotent implique une surveillance étroite des employés à tous les niveaux de la hiérarchie. Les décisions sont prises par les gestionnaires centraux, qui ont un contrôle complet sur les activités de l'entreprise. Ce type de contrôle de gestion est souvent utilisé dans les organisations très centralisées où les décisions sont prises au sommet de la hiérarchie.

⁽¹⁾ LAMBERT (C) et SPONEM (S), « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie », comptabilité Contrôle Audit, 2009, P 136.

6.3.3 Contrôle de gestion Discrète

Le contrôle de gestion discret implique une surveillance des activités de l'entreprise mais de manière moins intrusive. Les décisions sont prises par les responsables locaux et les gestionnaires de l'entreprise, qui ont une certaine marge de manœuvre dans la prise de décision. Ce type de contrôle de gestion est souvent utilisé dans les entreprises décentralisées ou à plusieurs niveaux.

6.3.4 Contrôle de gestion partenaire

Le contrôle de gestion partenarial implique une collaboration étroite entre les gestionnaires et les employés pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Les décisions sont prises en collaboration entre les différents niveaux de la hiérarchie et les employés sont encouragés à contribuer activement à l'amélioration des processus et des résultats. Ce type de contrôle de gestion est souvent utilisé dans les entreprises modernes qui prônent une approche collaborative et participative.

Tableau 3 : Forme d'implication autoritaire dans la prise de décision

	Faible autorité	Forte autorité
Direction générale	<p>Garde-fou</p> <p>(la réflexion stratégique prime dans l'entreprise et le contrôleur est informateur)</p>	<p>Omnipotente</p> <p>(la dimension financière est privilégiée et le contrôleur a le pouvoir)</p>
Managers locaux	<p>Discrète</p> <p>(les managers sont responsabilisés et le contrôleur est un simple vérificateur)</p>	<p>Partenaire</p> <p>(la dimension financière est importante et le contrôleur est un conseiller)</p>

Source : ISABELLE (K) et LOIC (K), « Le contrôle de gestion à la portée de tous », 4^{ème} édition, 2006, P 18.

7. Le contrôleur de gestion

7.1 Définition du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est généralement appelé responsable de planification et de la gestion, il n'est pas uniquement un homme de chiffre ; c'est un manager qui doit être un homme d'idées et d'actions.

Il est chargé notamment de la conception et de la mise en œuvre des procédures, d'indicateurs, et de tableaux de bord destinés à aider au pilotage de l'organisation. Il peut également conduire des études sur les principaux postes de dépenses du budget de l'organisation et proposer des solutions pour maîtriser les dépenses et accroître les recettes. Il a toujours le souci d'optimiser l'emploi des ressources disponibles en fonction d'objectifs.⁽¹⁾

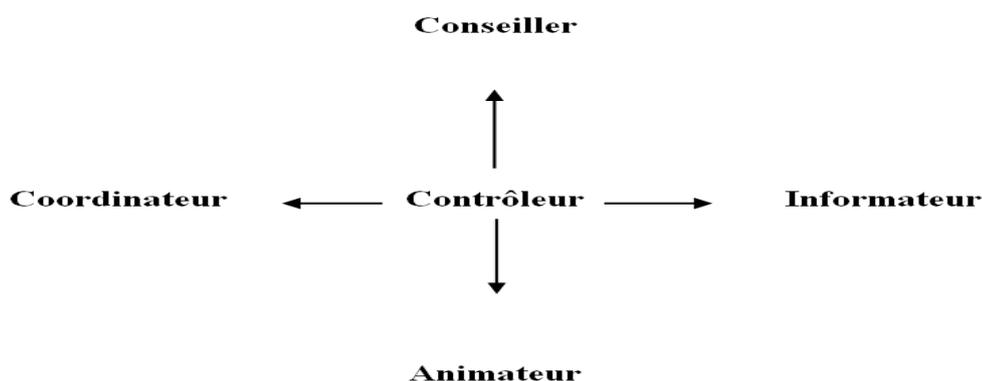
7.2 Le rôle du contrôleur de gestion

Les contrôleurs de gestion apportent aux dirigeants de l'entreprise les différents moyens d'accomplir leurs tâches, en animant et coordonnant l'ensemble des systèmes de contrôle mis en œuvre.

Selon **Chiapillo**, les huit (08) rôles principaux du contrôleur de gestion sont les suivants : ⁽²⁾

- Conseil et aide à la décision auprès de la direction générale ;
- Conseil et aide à la décision auprès des opérationnels ;
- Incitation des opérationnels à penser au futur ;
- Aide à l'évaluation des performances individuelles ;
- Supervision technique du fonctionnement des outils ;
- Amélioration de la fiabilité des données ;
- Analyse des coûts, des résultats ;
- Diagnostique des besoins, création d'outils.

Figure 3 : Le rôle du contrôleur de gestion



Source : ALAZARD (C) et SÉPARI (S), « Contrôle de gestion : Manuel et application », 2ème édition, éd Dunod, Paris, 2010, P 30.

⁽¹⁾ ALAZARD (C) et SÉPARI (S), « Le contrôle de gestion : manuel et application », éd Dunod, Paris, 2007, P 33.

⁽²⁾ LONING (H) et Autres « Le contrôle de gestion : Outils et pratiques », éd Dunod, Paris, 2008, P 52.

7.3 Les missions du contrôleur de gestion

Les missions du contrôleur de gestion consistent à : ⁽¹⁾

- Analyser la performance des activités afin d'optimiser leur pilotage ;
- Planifier l'évolution de l'entreprise, et dans ce sens réduire l'incertitude ;
- Proposer aux différents services les procédures pertinentes afin de réaliser les objectifs fixés (analyse des écarts, prévisions, résultats) ;
- Nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux de responsabilités ;
- Réparer les dysfonctionnements et améliorer les procédures.

7.4 Les compétences du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit être en effet à la fois : ⁽²⁾

- **Spécialiste** : maîtriser les outils pointus ;
- **Généraliste** : coordonner et organiser les procédures ;
- **Opérationnel** : gérer l'exécution ;
- **Fonctionnel** : conseiller les décideurs ;
- **Technicien** : intégrer la dimension technique ;
- **Humain** : gérer les groupes et les personnes.

⁽¹⁾ MAHE (H-B), « Dictionnaire de gestion : Vocabulaire, concepts et outils », éd Economica, Paris, 1998, P 47.

⁽²⁾ ALAZARD (C) et SÉPARI (S), (2013), Op.cit, P 29.

Section N°2 : Les outils du contrôle de gestion

Pour prendre des décisions et piloter efficacement, les gestionnaires utilisent un large éventail d'outils d'aide à la décision. Dans le domaine du contrôle de gestion, plusieurs outils prévisionnels et de suivi sont mis en place. Dans cette section, nous aborderons les outils suivants : comptabilité analytique, la segmentation des activités, la planification stratégique et opérationnelle, la gestion budgétaire, le tableau de bord, le reporting, le système d'information, ainsi que les outils d'appui tels que le benchmarking et le reengineering. De plus, nous examinerons également l'intégration des préoccupations environnementales et sociales dans le domaine du contrôle de gestion avec la description des d'outils spécifiques pour cette extension.

1. La comptabilité analytique

1.1 Définition

Selon **Dubrulle** (2003) : « la comptabilité analytique est un outil de gestion conçue pour mettre en relief les éléments constitutifs des couts et des résultats de nature à éclairer les prises de décision, les réseaux d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendante des objectifs recherches par les utilisateurs. ». ⁽¹⁾

Les rôles possibles pour la comptabilité analytique : ⁽²⁾

- Outil d'information sur ce que se fait, se passe dans les services ;
- Outil de relation entre les individus, les équipes, les ateliers... etc ;
- Dispositif de connaissances dans l'action.

1.2 L'objectif de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un mode de retraitement des données dont l'objectif essentiel est les suivants : ⁽³⁾

- Connaitre les couts de différentes fonctions assumées par l'entreprise ;
- Déterminer les bases d'évolutions de certains éléments du bilan de l'entreprise ;

⁽¹⁾ DUBRULE (L) et JORDAIN (D). « Comptabilité analytique de gestion » éd Dunod, Paris, 2003, P 06.

⁽²⁾ SÉPARI (S) et SOLLE (G) et LE COUER (L), « DSCG 3 Management Et Contrôle De Gestion », 2^{ème} édition, éd Dunod, Paris, 2014, P 44.

⁽³⁾ MELYON (G), « Comptabilité analytique », 3^{ème} édition, éd Bréal, 2004, P 09.

- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et service) pour les Comparer aux prix de ventes correspondants ;
- Etablir la prévision de charges et produits courants (coût préétabli et budgets D'exploitation) ;
- Constater la réalisation des prévisions et expliquer les écarts éventuels.

1.3 Notion de Coût

En première analyse le terme de « Coût » utilisé en comptabilité de gestion est équivalent à celui de « charge » utilisé en comptabilité.

1.3.1 Définition d'un Coût

« C'est la somme des charges relatives à un élément défini au sein du réseau Comptable ». ⁽¹⁾

1.3.2 Les caractéristiques d'un Coût

Le Coût est alors un mode de traitement des charges défini par les trois caractéristiques suivantes :

- **Le champ d'application** : le champ d'application du Coût est très varié il peut s'appliquer à :
 - Une fonction a une sous fonction économique de l'entreprise (approvisionnement, production, distribution, administration) ;
 - Un moyen d'exploitation (magasin, rayon, client, fournisseur) ;
 - Un centre de responsabilité c'est-à-dire un sous-système de l'entreprise doté d'un indicateur de performance et a qui est laissée latitude dans les moyens à mettre en œuvre pour satisfaire ses objectifs (direction, commerciale, direction technique).
- **Le montant de calcul** : Ce critère permet de distinguer deux types de Coûts (les Coûts historiques, le Coût préétabli).
 - **Le Coût réel** : est un Coût calculé à partir des dépenses réelles effectuées par l'entreprise ;
 - **Le Coût préétabli** : est un Coût calculé à partir des dépenses estimées pour des périodes postérieures.
- **Le contenu** : il s'agit de prendre en compte la totalité des charges (Coût complet), ou il ne prend en charge qu'une partie de ces charges (Coût partiel).
 - **Coût complet** : ces Coût sont constitués par la totalité des charges relatives à l'objet

⁽¹⁾ALAZARD (C) et SÉPARI (S), (2010), Op.cit, P 47.

du calcul ;

- **Coût partiel** : ce sont des Coût obtenus en n'incorporant qu'une partie de charges pertinentes.

1.3.3 Typologie des Coût

- Coût direct / Coût indirect ;
- Coût fixe / Coût variable ;
- Coût complet / Coût partiel ;
- Coût réel / Coût préétabli ;
- Coût moyen / Coût marginal ;
- Coût cache / Coût latent.

1.4 Les différentes méthodes de calculs des coûts

Parmi les méthodes de calculs des coûts les plus utilisées dans la comptabilité analytique nous citons :

1.4.1 Selon le système des coûts complets

La méthode de Coût complet a été formalisée et mise au point dans les années 1920, grâce aux travaux de la commission d'organisation de la confédération générale de la production française dirigée par le lieutenant-colonel **Émile Rimailho**. Le principe de la méthode de coût complet c'est de attribuer au produit tous ses Coûts, directs et indirects par le biais d'une répartition préalable pour les seconds, dans des (centres d'analyse). ⁽¹⁾

Le plan comptable définit le coût complet comme suit "étant constitué par la totalité des charges qui peuvent lui être rapportées par tout traitement analytique approprié : affectation, répartition, imputation". Compte tenu qu'il comprend la totalité des charges ce type est utile, par exemple, pour établir le prix de vente d'un nouveau produit ou d'une commande spécifique et pour décider de l'opportunité de sa production. Cette méthode n'est pas satisfaisante car le coût ainsi calculé est instable, il varie en fonction des quantités produites, il ne peut pas être utilisé pour calculer un prix de vente ou évaluer une rentabilité. ⁽²⁾

Parmi ces méthodes :

➤ La méthode des centres d'analyse (sections homogènes)

La méthode des centres d'analyse, ou des sections homogènes, permet de répartir les

⁽¹⁾ BOISSELIER (P), « Contrôle de gestion cours et applications », 2ème édition, Paris, 2001, P 14.

⁽²⁾ ISABELLE (K) et LOIC (K), « Le contrôle de gestion à la portée de tous », 4ème édition, 2006, P 108.

charges indirectes d'une entreprise sur ses différentes activités. Les centres d'analyse correspondent à des divisions comptables de l'entreprise, regroupant des activités similaires ou intervenant aux mêmes étapes du cycle d'exploitation. Les charges indirectes sont attribuées à ces centres en utilisant des clés de répartition appropriées, telles que le nombre d'heures de travail ou le chiffre d'affaires généré. Ensuite, les charges sont imputées aux produits ou aux services en fonction de leur utilisation des ressources de chaque centre. ⁽¹⁾

➤ **La méthode des coûts préétablis**

Consiste à enregistrer les opérations à l'aide des coûts calculés à l'avance puis à les comparer aux coûts réels déterminés à partir de la comptabilité générale.

Les coûts préétablis sont élaborés de la manière que les coûts réels, ils comprennent des éléments des charges directes et des éléments des charges indirectes.

L'élaboration pratique des standards nécessite une analyse fine des conditions de production et fait donc appel tant aux services techniques qu'aux services de gestion (ce sont les services techniques qui déterminent les standards de qualités). ⁽²⁾

1.4.2 Selon le système des coûts partiels

La méthode de coût partiel ne retient pas qu'une partie des charges. Le reste est envisagé globalement sans analyse particulière, cette méthode conduit à obtenir un résultat incomplet autrement dit de marge et pour distincte entre charges variable, opérationnelle et charge fixe et charge de structure ont été établies le plus souvent les méthodes de détermination de marge par les coûts partiels. Les différentes formules de calcul de cout partiel : ⁽³⁾

- La méthode de coût variable ou direct costing ;
- La méthode de coût variable évolué ;
- La méthode de coût directe ;
- La méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes ;
- La méthode du coût marginal.

➤ **La méthode de coût variable ou direct costing**

Cette méthode a pour objectif de donner aux décideurs un outil qui leur permet d'agir sur les facteurs de coût à court terme, dans cette méthode le coût fixe est considéré comme constant à court terme, le but de cette méthode est de faire apparaître le résultat sur lequel le manager

⁽¹⁾ GILBERT (C) et PATRICK (P), « Comptabilité analytique », 2^{ème} édition, éd Economica, Paris, 1998, P 29.

⁽²⁾ SAADA (T) et BURLAUD (A) et SIMON (C), « Comptabilité analytique et contrôle de gestion », 3^{ème} édition, éd Vuibert, Paris, 2005, P 153.

⁽³⁾ KEISER (A-M), « Contrôle de gestion », 2^{ème} édition, éd Eska, Paris, 2000, P 183.

peut agir : la marge sur coût variable par produit. ⁽¹⁾

➤ **La méthode de coût variable évoluée (coût spécifique)**

Dans cette méthode les charges fixes ne sont pas obligatoirement communes à tous les produits de l'entreprise. ⁽²⁾

➤ **La méthode de coût directe**

Cette méthode consiste à affecter les charges immédiatement sans calcul intermédiaire au coût des produits. Elle permet une analyse de la contribution à la rentabilité de chaque produit ou service, et de dégager une marge sur coût direct égale à la différence entre le chiffre d'affaires réalisé sur le produit et la somme des coûts variables et des coûts fixes directs du produit. ⁽³⁾

➤ **La méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes**

La méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes est une méthode de calcul des coûts qui a pour objectif d'éliminer, ou plutôt d'isoler, les effets d'une variation d'activité sur les coûts unitaires complets des centres d'analyse et produits. ⁽⁴⁾

➤ **La méthode du coût marginal**

La méthode de coût marginal consiste à calculer le coût de la dernière unité supplémentaire produite. Le produit supplémentaire prouvent être un bien ou service etc. ⁽⁵⁾

1.4.3 Selon le système de comptabilité par activité (ABC)

La comptabilité à base d'activités ou la méthode (ABC) a été proposée à la fin des années 1980 par les professeurs de Harvard et par le CAM-I (consortium de grandes entreprises essentiellement américaines). Ce système de calcul des coûts est présenté comme une réponse à l'incapacité de la comptabilité de gestion traditionnelle à refléter l'évolution des conditions de production dans l'industrie américaine. ⁽⁶⁾

La méthode ABC se base sur le postulat suivant : les objets de coûts (cost objets) tels que les clients, les fournisseurs, les produits... etc, consomment des activités (activity drivers), Ces activités consomment des ressources (resource drivers), et les ressources ont un coût pour la période considérée. ⁽⁷⁾

⁽¹⁾ DJERBI (Z) et DURAND (X) et KUSZLA (c), « Contrôle de gestion », éd Dunod, Paris, 2014, P 93.

⁽²⁾ DIDIER (L), « L'essentiel de la comptabilité analytique », éd d'Organisation, Paris, 2011, P 45.

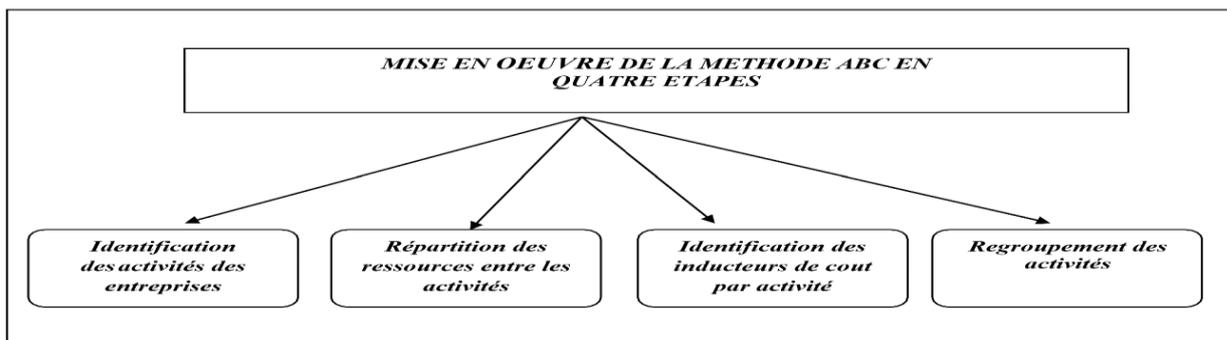
⁽³⁾ BERLAND (N) et DE RONGE (Y), « Contrôle de gestion perspective stratégique et managériales », 2ème édition, éd Pearson, Paris, 2013, P 241.

⁽⁴⁾ PATUREL (R) « La comptabilité analytique système d'information pour le diagnostic et la prise de décision », éd Eyrolles, Paris, 1987, P 300.

⁽⁵⁾ KEISER (A-M), (2000), Op.cit, P 229.

⁽⁶⁾ CHATELAIN-PONORY (S) et SPONEM (S), « Evolutions et performance du contrôle de gestion », Economie et Management, 2007, P 13.

⁽⁷⁾ JAULENT (P) et QUARES (M-A), « Méthode de gestion : comment les intégrer », éd d'Organisation, 2004, P 95.

Figure 4 : la mise en œuvre de la méthode ABC

Source : GERARD (M), « Comptabilité analytique », 3^{ème} édition, éd Bréal, 2004, P 62.

Les principaux traits de la logique du raisonnement de la comptabilité par activité sont les suivant : ⁽¹⁾

- L'entreprise est assimilée à un réseau de processus visant à maximiser la satisfaction des attentes des clients et non plus à une juxtaposition de centres indépendants cherchant chacun à minimiser leurs coûts ;
- Le coût n'est plus une fatalité subie mais devient un élément construit par ajout de tâches élémentaires source de valeur pour le client ;
- Les activités de support jugées auxiliaires dans la comptabilité traditionnelle, sont considérées en comptabilité par activités comme un ajout de valeur à l'élaboration d'un produit et leur imputation est établi par un lien de causalité plus pertinent avec les produits ;
- L'adoption d'une démarche de comptabilité par activité appelle des modifications majeures du système d'information de gestion et l'introduction d'une perception systématique-transversale de l'entreprise et de ses processus.

2. La segmentation des activités

La segmentation des activités dans le contrôle de gestion consiste à diviser les activités d'une entreprise en différents segments afin de mieux comprendre les performances de chaque segment et d'optimiser les ressources allouées à chaque activité.

Cela peut être réalisé en regroupant les activités similaires en unités d'affaires ou en centres de profit, en fonction des critères tels que la géographie, les produits ou services, les clients ou les canaux de distribution.

La segmentation des activités permet de mesurer la performance de chaque segment, d'identifier les domaines qui nécessitent des améliorations et de prendre des décisions éclairées

⁽¹⁾ MANGOTTEAU (E), « Contrôle de gestion », DECF, U.V.7, 2001, P 68-69.

en matière de planification, de budgétisation et de contrôle. Elle est essentielle pour évaluer l'efficacité des stratégies et des tactiques de l'entreprise, ainsi que pour maximiser les profits et minimiser les coûts.

Deux approches de segmentation sont présentées ici :

2.1 Approche par les centres de responsabilité

L'approche par les centres de responsabilité consiste à segmenter les activités en fonction des centres de responsabilité de l'entreprise, tels que les centres de coûts, les centres de revenus et les centres de profit.

Chaque centre de responsabilité est considéré comme une unité d'affaires distincte, responsable de sa propre performance financière. Cette approche permet de déterminer le niveau de rentabilité de chaque centre et de responsabiliser les gestionnaires de chaque centre quant à la gestion des coûts et des revenus.

Les centres de coûts sont des unités d'affaires qui ne sont pas responsables des revenus, mais qui sont responsables des coûts engagés pour produire des biens ou des services. Les centres de revenus, quant à eux, sont des unités d'affaires qui génèrent des revenus pour l'entreprise. Enfin, les centres de profit sont des unités d'affaires qui sont responsables de la fois des revenus et des coûts.

2.2 Approche par les activités (ABM)

L'approche par les activités, ou ABM (Activity-Based Management), consiste à segmenter les activités en fonction des processus qui contribuent à la création de valeur pour les clients de l'entreprise. Cette approche permet d'identifier les coûts associés à chaque activité et de les allouer aux produits ou services correspondants, afin de mieux comprendre la rentabilité de chaque produit ou service.

L'ABM permet également d'identifier les activités qui n'ajoutent pas de valeur et qui peuvent être éliminées ou améliorées pour optimiser la rentabilité. Cette approche permet également d'identifier les clients les plus rentables et de mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes.

La principale différence entre l'approche par les centres de responsabilité et l'approche par les activités réside dans la manière dont les activités sont segmentées.

- Dans l'approche par les centres de responsabilité, les activités sont segmentées en fonction de la structure organisationnelle de l'entreprise. Les centres de responsabilité sont des entités

définies au sein de l'organisation, tels que les départements, les divisions ou les unités opérationnelles. Chaque centre de responsabilité est responsable de la gestion de ses ressources et doit rendre compte de ses résultats à la direction. Cette approche est souvent utilisée pour mesurer la performance des divisions ou des départements de l'entreprise, et pour allouer les coûts indirects.

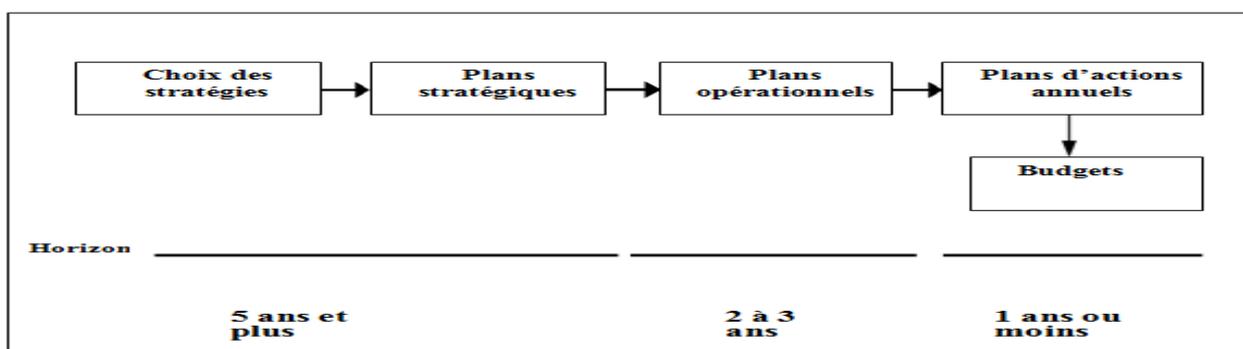
- Dans l'approche par les activités, les activités sont segmentées en fonction des processus ou des activités qu'elles engendrent. Cette approche permet de mieux comprendre les coûts associés à chaque activité et de les attribuer plus précisément aux produits, aux clients ou aux projets correspondants. Cette approche est souvent utilisée pour optimiser les processus, réduire les coûts et améliorer la qualité.

3. La planification stratégique et opérationnelle

Après la fixation des objectifs, et l'analyse des forces et des faiblesses, la direction doit prévoir et organiser les actions et les ressources allouées pour diriger ses activités et mettre en œuvre sa stratégie.

Le plan permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et la stratégie, à une formalisation des objectifs, des actions et des ressources nécessaires, d'où on distingue :

Figure 5 : Typologie des plans



Source : BOUQUIN (H), « Le contrôle de gestion », 5ème édition, éd PUF, Paris, 2001, P 304.

3.1 Le plan stratégique

« Le Plan stratégique est un document synthétique et confidentiel qui résume en quelques pages de façon claire et concise les choix à long terme (5 à 10 ans en moyenne) de l'entreprise. Il concerne la vocation de l'entreprise c'est-à-dire le métier qu'elle entend exercer son objectif général et la stratégie qu'elle a retenue ». ⁽¹⁾

⁽¹⁾ LEROY (M), « initiation au contrôle de gestion », éd pierre Dubois, Paris, 1993, P 24.

Le plan stratégique formellement correct repose sur les points suivants : ⁽¹⁾

- L'examen des scénarios d'évolution et de leur degré de vraisemblance ;
- La sélection des actions après identification de leurs coûts et leurs espérés (part du marché, profit, évolution interne de l'entreprise ... etc) ;
- Le repérage des phases de leurs déroulements et des hypothèses cruciales pour le bienfondé du choix retenu.

3.2 Le plan opérationnel

Une fois le cadrage stratégique diffusé par la direction générale. Le plan opérationnel c'est la traduction des choix stratégiques en action, ce plan est réalisé avec un horizon qui est le plus souvent de trois ans, il s'articule en une planification des actions, une définition des responsabilités et une allocation des moyens financiers, humains et techniques. ⁽²⁾

Les positions attendues en termes d'offre, de volumes d'activités, de marges et de rentabilité des fonds, sont quantifiées et datées. Généralement ce plan se subdivise en plusieurs plans partiels :

- Plan d'investissement ;
- Plan de financement ;
- Plan de ressources humaines...etc.

3.3 Le plan d'action annuel

Il est constitué d'une liste d'actions assortie d'un calendrier, d'un ensemble de moyens et d'indicateurs de suivi, a pour rôle essentiel de planifier les activités visant à atteindre les objectifs stratégiques à un niveau plus détaillé, il a pour mission d'identifier le rôle et la contribution de chacun, et pour répondre à la question « Qui fait quoi ? Et quand ? ». C'est la raison pour laquelle le budget global de l'entreprise est construit des budgets individuels des centres de responsabilité. ⁽³⁾

4. La gestion budgétaire

Afin de réaliser ses objectifs en toute efficacité et efficience, le contrôle de gestion fait appel à la gestion budgétaire qui constitue l'un des outils les plus efficaces de pilotage à court terme des

⁽¹⁾ BOUQUIN (H), (2010), Op.cit, P 415.

⁽²⁾ Löning (H) et Autres, « Contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre », 2^{ème} édition, éd Dunod, Paris, 2003, P 83.

⁽³⁾ Ibid, P 83.

processus de l'entreprise, et qui couvre l'ensemble des activités de planification et du contrôle.

4.1 Définition ⁽¹⁾

La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programme d'action chiffrée, appelé budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ».

La gestion budgétaire est une modalité de gestion prévisionnelle traduit par :

- La définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
- Une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérente entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;
- La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion Décentralisée ;
- Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique de la réalisation avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables.

La gestion budgétaire est donc un outil de prévision et de planification, qui englobe tous les aspects de l'activité de l'organisation et couvre tous ses niveaux hiérarchiques, c'est un système qui favorise la décentralisation et la délégation du pouvoir de décision aux échelons hiérarchiques inférieurs, c'est un outil de motivation et de communication qui intègre des remises en causes et apporte des actions correctives en se basant sur le contrôle permanent et l'évaluation des performances.

4.2 La démarche budgétaire

La mise en place de la gestion budgétaire repose sur trois étapes essentielles : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire.

4.2.1 La prévision

La prévision est un plan d'activité, permettant d'établir, pour la période considérée, un programme d'action, une norme, on se base sur de nombreuses simulations, des informations internes et externes. ⁽²⁾

La simulation consiste à faire des hypothèses de travail pour valider la stratégie en chiffrant.

⁽¹⁾ DORIATH (B), « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, éd Dunod, Paris, 2008, P 01.

⁽²⁾ MEYER (J), « Gestion budgétaire », 8^{ème} édition, éd Dunod, Paris, 1979, P 22.

Les tâches des prévisions concernent :

- L'idée à l'élaboration d'objectifs et leur traduction en terme financier ;
- Définition des moyens à engager pour chaque objectif.

4.2.2 La budgétisation

Le budget est défini selon **Bouquin** comme étant « l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) convergent vers la réalisation des plans opérationnels ». ⁽¹⁾

4.2.3 Le contrôle budgétaire

Gervais, définit « le contrôle budgétaire comme la comparaison permanente des résultats réels et prévisions chiffrés figurant au budget afin :

- De rechercher la cause d'écarts ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre les mesures correctives éventuelles nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires ». ⁽²⁾

Le contrôle budgétaire signifie tout simplement "comparaison entre prévisions et réalisations", et s'exprime dans l'équation suivante :

Réalisations - Prévisions = - /+ Ecart

En ce sens, le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend la qualité de ses interventions.

4.3 La Classification des budgets

Il existe deux principaux types de budget :

4.3.1 Les budgets fonctionnels ou d'exploitation

Se composant d'un :

- Budget des ventes ;
- Budgets de production ;
- Budgets des approvisionnements ;
- Budgets des services généraux.

⁽¹⁾ BOUQUIN (H), « Le contrôle de gestion », 3ème édition, éd PUF, Paris, 1997, P 245.

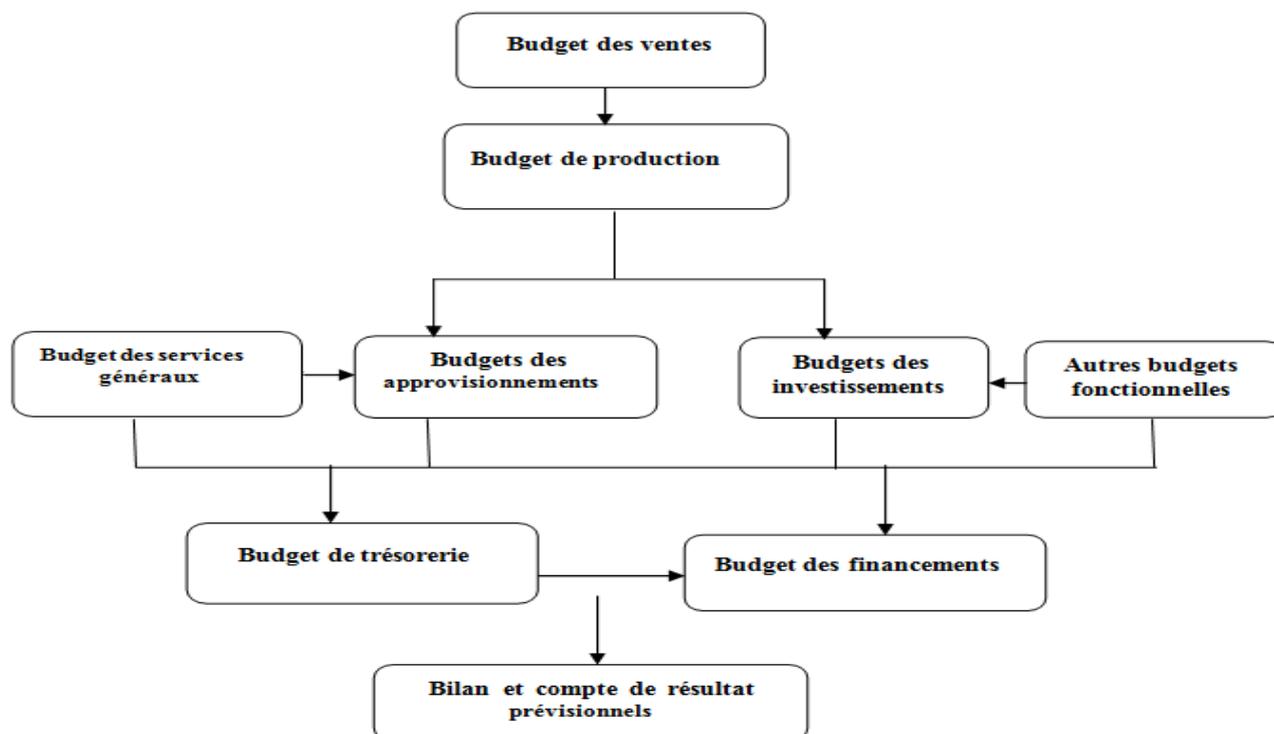
⁽²⁾ GERVAIS (M), « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », éd Economica, 1990, P 123.

4.3.2 Les budgets financiers ou de synthèse

Se composant d'un :

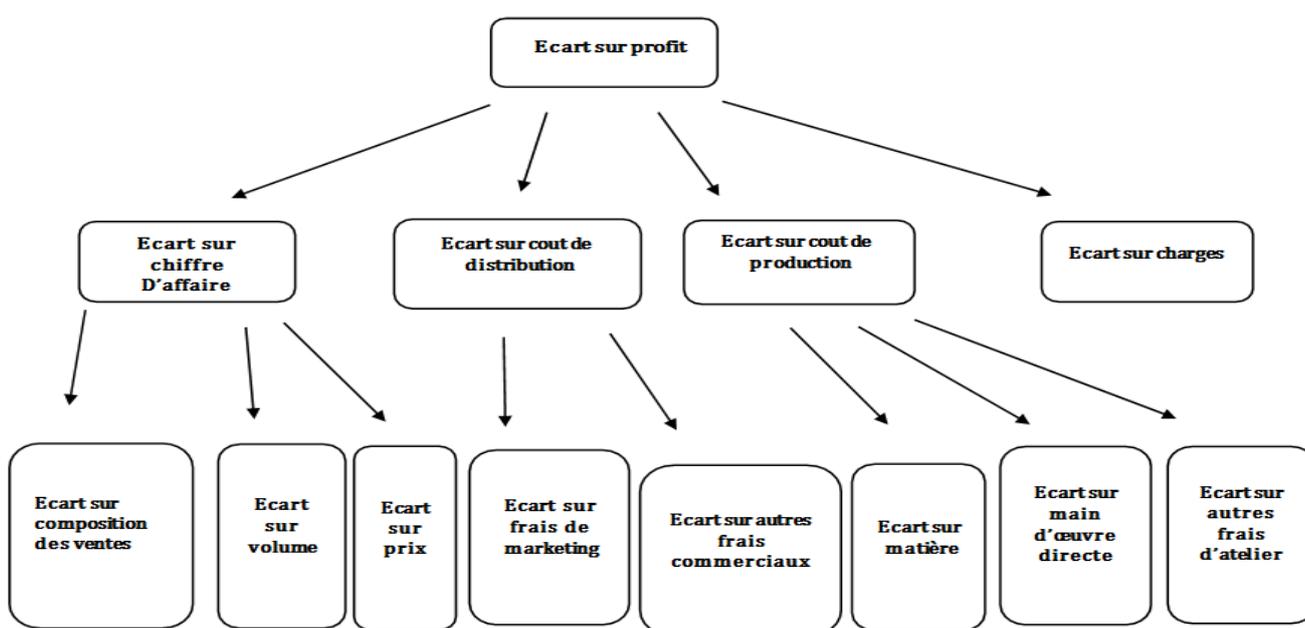
- Budgets de trésorerie ;
- Budgets des investissements ;
- Budgets des financements.

Figure 6 : L'articulation des budgets



Source : BENSIHMON (L) et TOREST (C), « Le meilleur DSCG3 : management et contrôle de gestion », 3^{ème} éd ,2013, P 108.

Figure 7 : Les écarts sur profits



Source : GERVAIS (M), « Contrôle de gestion par le système budgétaire », éd Vuibert, 1994, P 162.

4.4 Les méthodes de budgétisation

Il existe plusieurs méthodes de budgétisation que les entreprises peuvent utiliser en fonction de leurs besoins et de leur contexte. Voici quelques exemples :

4.4.1 Le budget basé sur les résultats (BBR)

Cette méthode de budgétisation se concentre sur les résultats que l'entreprise souhaite atteindre plutôt que sur les dépenses qu'elle doit engager. Elle se base sur une analyse des coûts et des revenus nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

4.4.2 Le budget base zéro (BBZ)

Cette méthode de budgétisation consiste à repartir de zéro chaque année en remettant en question toutes les dépenses de l'entreprise et en justifiant leur pertinence pour l'année à venir.

4.4.3 Le budget flexible

Cette méthode de budgétisation permet à l'entreprise de s'adapter aux variations de son activité en ajustant ses dépenses en fonction des résultats réels obtenus.

4.4.4 Le budget participatif

Cette méthode de budgétisation implique la participation des employés dans le processus de budgétisation. Les employés sont encouragés à proposer des idées de dépenses et à justifier leur pertinence.

4.4.5 Le budget par activité

Cette méthode de budgétisation consiste à allouer des ressources en fonction des activités de l'entreprise. Chaque activité est considérée comme un centre de coût et se voit allouer des ressources en fonction de son importance pour l'entreprise.

Ces méthodes peuvent être utilisées seules ou en combinaison les unes avec les autres pour créer un système de budgétisation adapté aux besoins de l'entreprise.

5. Le Tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de suivi et de pilotage des performances qui vous permet d'obtenir une vue d'ensemble de l'entreprise.

5.1 Définitions

Pour **Alazard** et **Sépari** « un tableau de bord est un document rassemblant de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe ». ⁽¹⁾

Selon **Gervais** « le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître, en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités ». ⁽²⁾

Donc le tableau de bord est un instrument de mesure de la performance nécessaire à la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise.

5.2 Les différents types de Tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion apparu en vue de faciliter et d'accompagner les différents responsables dans la prise de décision, mais également pour mesurer la performance de l'entité à tous les niveaux. De ce fait on distingue trois grandes familles de tableaux de bord : ⁽³⁾

5.2.1 Le Tableau de bord de gestion

Ce type de tableau de bord est un document rassemblant d'une manière synthétique, un ensemble d'indicateurs organisés sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, ou d'une équipe. Il peut être élaboré par le chef de l'entreprise, le chef de projet, ou le directeur administratif et financier. ⁽⁴⁾

5.2.2 Le Tableau de bord opérationnel

C'est un ensemble formaté d'informations et de données sélectionnées permettant au responsable d'avoir une vue générale de son activité, de déceler les éventuelles dérives et de prendre les décisions afin de converger vers les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les indicateurs utilisés sont généralement exprimés en termes de coût, délai et qualité (niveau de qualité, niveau des stocks, productivité, flexibilité des moyens, efficacité du personnel). Le tableau de bord opérationnel est donc bien un instrument au service de la décentralisation des responsabilités. ⁽⁵⁾

⁽¹⁾ ALAZARD (C) et SÉPARI (S), 2010, Op.cit, P 552.

⁽²⁾ GERVAIS (M), « Contrôle de gestion », éd Economica, Paris, 2005, P 193.

⁽³⁾ AIM (R), « Indicateurs et tableaux de bord : 100 questions pour comprendre et agir », éd Afnor, 2010, P 05.

⁽⁴⁾ ALAZARD (C) et SÉPARI (S), Op.cit, P 574.

⁽⁵⁾ DJERBI (Z) et DURAND (X) et KUSZLA (C), Op.cit, P 271.

5.2.3 Le Tableau de bord prospectif

Ce tableau aussi appelé par certains auteurs tableau de bord stratégique ou tableau de bord équilibré (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC), il traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens pour les atteindre. Il mesure la performance selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. ⁽¹⁾

5.3 Les objectifs du Tableau de bord ⁽²⁾

Les objectifs du TDB comportent deux volets distincts : un volet pour le constat destiné au reporting, et un volet pour l'action destiné au pilotage.

5.3.1 De reporting

Permet de rendre des comptes sur les résultats obtenus et de dialoguer entre différents niveaux hiérarchiques. Ces tableaux de bord sont la contrepartie des délégations accordées. Ils servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs en tant qu'outil de motivation. Il correspond souvent à un engagement formel dont il permet de mesurer l'accomplissement.

5.3.2 De pilotage

Permet de suivre l'avancement des plans d'actions et les résultats obtenus. Ces tableaux de bord servent à la propre gouverne de l'acteur qui les suit pour l'aider à piloter son activité dans le cadre d'une aide au diagnostic. Ils sont liés soit au suivi d'actions en cours, soit à des points sur lesquels le responsable souhaite maintenir un état de vigilance en contrôlant les résultats atteints.

5.4 Les rôles du Tableau de bord ⁽³⁾

5.4.1 Réduction de l'incertitude

Le TDB offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire

⁽¹⁾ BOISSELIER (P) et Autres, « Contrôle de gestion », éd Vuibert, Paris, 2013, P 633.

⁽²⁾ RAGAIGNE (A) et TAHAR (G), « Mémentos LMD - Contrôle de gestion : Principes du contrôle de gestion, ... pilotage de la performance », 1ère édition, éd Gualino, Paris, 2015, P 161.

⁽³⁾ FERNANDEZ (A), « L'essentiel du tableau de bord », 4ème édition, éd Eyrolles, Paris, 2013, P 08.

l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

5.4.2 Stabilité de l'information

L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel.

5.4.3 Facilite la communication

Lorsque le TDB est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

5.4.4 Dynamisme de la réflexion

Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

5.4.5 Maîtrise du risque

On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis.

5.5 Les Instruments du Tableau de bord ⁽¹⁾

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants :

5.5.1 Les écarts

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente (nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

5.5.2 Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace

⁽¹⁾ALAZARD (C) et SÉPARI (S), « Contrôle de gestion : Manuel et applications », 6ème édition, éd Dunod, Paris, 2004, P 606.

qui est significative ;

- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

5.5.3 Les graphiques

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance, c'est l'outil privilégié des TDB. On peut y trouver plusieurs formes, les plus utilisés sont : les courbes, les histogrammes et les camemberts.

5.5.4 Les clignotants

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action, leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Toute la difficulté de l'utilisation de tels indicateurs réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

Tous ces instruments ne se révéleront performants que dans la mesure où ils représentent une aide à la décision, notion essentiellement contingente puisqu'elle dépend des entreprises, des secteurs d'activité, des niveaux hiérarchiques, des délégations données.

6. Le reporting

Le reporting c'est un outil essentiel du contrôle de gestion, un outil de suivi et d'évaluation des performances.

6.1 Définitions

Selon **Noelle** : « Le reporting est la fourniture de l'information essentiellement financière aux gestionnaires basé au siège, le reporting est donc une vérification par le siège social du bon fonctionnement de ses filiales, sur une multitude de sujet possibles qui dépendent des priorités du groupe : finance, opérations, ressources humaines, qualité, respect de l'environnement ». ⁽¹⁾

Selon **Guedj** le reporting est défini comme étant, « Un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité ». ⁽²⁾

⁽¹⁾ NOELLE (M), « Le grand livre du contrôle de gestion », éd Eyrolles, Paris, 2013, P 276-277.

⁽²⁾ GUEDJ (N), « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », éd d'Organisation, Paris 2001, P 319.

6.2 Les types de reporting ⁽¹⁾

On distingue deux types de reporting :

6.2.1 Reporting financier

Remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels. Par exemple : Une filiale fournit périodiquement un reporting financier à la société mère du groupe.

6.2.2 Reporting de gestion

Remontées des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord. Par exemple : Une usine implantée à l'étranger fournit périodiquement au siège, situé en Algérie, un reporting de gestion.

6.3 L'objectif du Reporting

Le reporting a pour objectifs : ⁽²⁾

6.3.1 Instrument de contrôle

Il contrôle des résultats financiers par rapport à des objectifs (en général, le budget), s'assure que les résultats financiers des unités opérationnelles sont conformes aux attentes. Il rend compte de l'activité de manière exhaustive et fournit des données brutes (chiffre d'affaire et marge par produit, par vendeur...etc).

6.3.2 Instrument de dialogue

Le reporting est le document de base d'évaluation de la performance financière sur lequel repose le dialogue entre la hiérarchie et l'unité opérationnelle.

6.3.3 Instrument d'aide à la décision

Il joue ensuite un rôle d'alerte et devient très souvent le point de départ d'analyses et de mises en perspective plus poussées pour comprendre une tendance ou un écart budgétaire.

6.4 La structure du reporting ⁽³⁾

Suivant l'échelon auquel est destiné le reporting, sa structure et son contenu seront

⁽¹⁾ BEATRICE (G) et FRANCIS (G), « L'essentiel du contrôle de gestion », 10^{ème} édition, éd Gualino, Paris 2018, P 168.

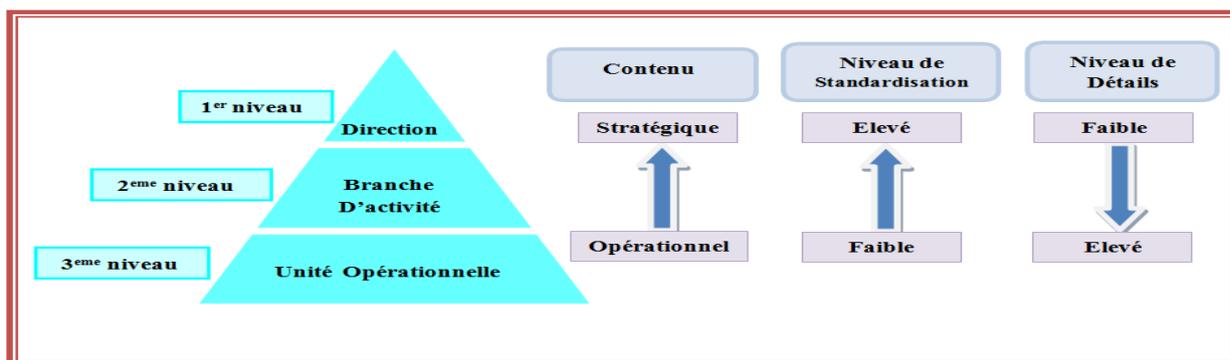
⁽²⁾ CAPPELLETTI (L) et Autres, « Toute la fonction de contrôle de gestion », éd Dunod, Paris, 2014, P 53.

⁽³⁾ Ibid, P 53.

différents. Pour la direction de l'entreprise, le niveau de standardisation de l'information sera élevé avec un faible niveau de détail et se focalisera sur des données qui influent sur la stratégie (par exemple, taille et croissance du marché).

Au contraire, pour le management de l'unité opérationnelle, le niveau de standardisation sera faible avec un grand niveau de détail sur des données très opérationnelles (par exemple, le nombre de commandes clients).

Figure 8 : La pyramide du reporting



Source : CAPPELLETTI (L) et Autres, « Toute la fonction de contrôle de gestion », éd Dunod, Paris, 2014, P 53.

7. Système d'information

Le système d'information est un élément essentiel dans le processus de gestion. C'est une mission fondamentale du contrôle de gestion qui alimente les managers en informations pertinentes pour leur prise de décision.

7.1 Définitions

Un système d'information peut être défini comme « l'ensemble des informations circulant dans une entreprise ainsi que l'ensemble des procédures de traitement et les moyens octroyés ces traitements pour fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ ou au contrôle de l'organisation ». ⁽¹⁾

On peut définir aussi le système d'information comme « un ensemble organisé ses ressources, matériel, logiciels, personnel, données, procédures...etc. permettant d'acquérir de traiter de stocker des informations sous forme de textes, images ...etc. dans et entre des organisations ». ⁽²⁾

⁽¹⁾ ALAZARD (C) et SÉPARI (S), (2013), Op.cit, P 36.

⁽²⁾ REIX (R), « Système d'information et management des organisations », 5^{ème} édition, éd Eyrolles, Paris, 2004, P 02.

7.2 L'importance du système d'information pour le contrôle de gestion

Le système d'information offre pour le contrôle de gestion les avantages suivants :

- **Collecte de données** : Les systèmes d'information automatisent la collecte de données financières et opérationnelles à partir de différentes sources, telles que les systèmes de comptabilité, les systèmes de paie et les systèmes de gestion des stocks. Cela permet aux gestionnaires de contrôle de gestion de collecter rapidement des données précises, ce qui facilite la prise de décisions rapides et éclairées.
- **Stockage de données** : Les systèmes d'information stockent les données collectées dans une base de données centrale. Cela permet aux gestionnaires de contrôle de gestion d'accéder facilement aux données et de les analyser pour obtenir des informations utiles. Les données sont également stockées de manière sécurisée pour éviter toute perte ou altération.
- **Traitement de données** : Les systèmes d'information permettent de traiter les données collectées pour obtenir des informations pertinentes pour le contrôle de gestion. Les outils d'analyse de données tels que les tableaux de bord, les rapports et les analyses prédictives sont utilisés pour fournir des informations sur les tendances, les performances et les résultats.
- **Analyse de données** : Les systèmes d'information permettent aux gestionnaires de contrôle de gestion d'analyser les données financières et opérationnelles pour comprendre les tendances et les performances. Cela leur permet de prendre des décisions éclairées en matière d'affectation de ressources et de planification financière.
- **Communication de données** : Les systèmes d'information permettent aux gestionnaires de contrôle de gestion de communiquer les résultats à d'autres parties prenantes, telles que la direction, les investisseurs et les actionnaires. Cela aide à renforcer la transparence et la responsabilité dans l'entreprise.

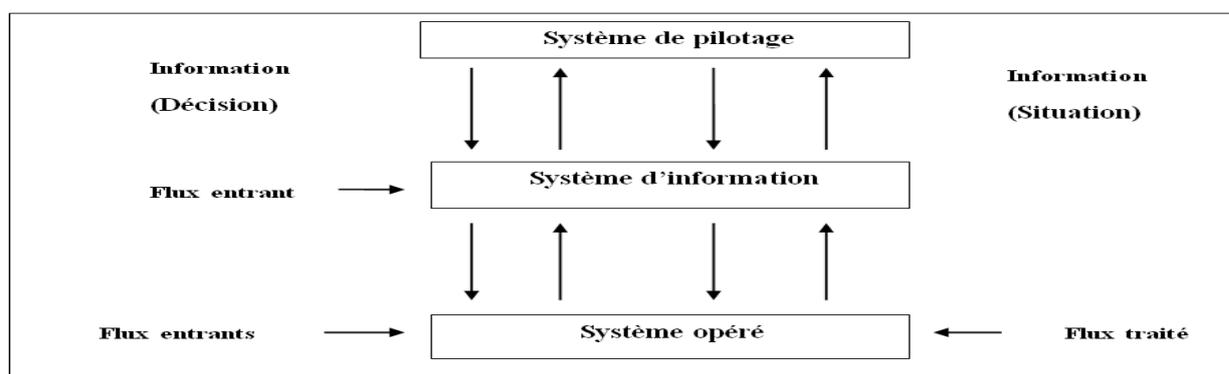
7.3 L'apport des ERP pour le contrôle de gestion

Les ERP (Enterprise Resource Planning) sont des logiciels de gestion intégrée qui permettent de gérer l'ensemble des processus métiers d'une entreprise, de la gestion des stocks à la comptabilité en passant par la gestion des ressources humaines. Les ERP offrent plusieurs avantages pour le contrôle de gestion, notamment :

- **Une meilleure visibilité sur les coûts** : Les ERP permettent de centraliser toutes les données financières de l'entreprise, ce qui facilite l'analyse des coûts et l'identification des gisements d'économies.

- **Une meilleure coordination entre les différents services** : Les ERP permettent aux différents services de l'entreprise de travailler sur une même plateforme, ce qui facilite la coordination entre eux et permet de gagner en efficacité.
- **Une meilleure prise de décision** : Les ERP offrent des fonctionnalités de reporting et d'analyse de données avancées, ce qui permet aux décideurs d'avoir une vision globale et précise de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées.
- **Une meilleure maîtrise des risques** : Les ERP permettent de mettre en place des contrôles internes et des processus de validation qui réduisent les risques d'erreurs et de fraudes.

Figure 9 : Les flux du système d'information



Source : CHIAPELLO (E) et Autres « Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques », 3ème édition, éd Dunod, 2008, P 209.

8. Les outils d'appui du contrôle de gestion

8.1 Le benchmarking

Le benchmarking est un outil important pour le contrôle de gestion, car il permet de comparer les performances de l'entreprise avec celles de ses concurrents et/ou avec celles de ses propres départements. Il existe deux types de benchmarking : le benchmarking interne et le benchmarking externe.

Le benchmarking interne consiste à comparer les performances de différents départements ou filiales de l'entreprise. Cela permet d'identifier les meilleures pratiques internes et de les diffuser au sein de l'organisation pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

Le benchmarking externe, quant à lui, consiste à comparer les performances de l'entreprise avec celles de ses concurrents ou d'autres entreprises du même secteur d'activité. Cela permet de mieux comprendre les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à ses concurrents, et d'identifier les domaines dans lesquels l'entreprise doit s'améliorer pour rester compétitive.

En utilisant le benchmarking, le contrôleur de gestion peut identifier les domaines dans

lesquels l'entreprise doit s'améliorer pour améliorer sa performance, et mettre en place des mesures correctives pour atteindre ces objectifs. Cela permet à l'entreprise d'optimiser son fonctionnement, de réduire les coûts, d'améliorer la qualité et de renforcer sa position concurrentielle.

8.2 Le reengineering

Le reengineering, également connu sous le nom de réingénierie des processus d'affaires, est un outil important pour le contrôle de gestion car il permet de repenser et de réorganiser les processus de l'entreprise pour améliorer son efficacité, sa productivité et sa rentabilité.

En utilisant le reengineering, le contrôleur de gestion peut identifier les processus qui ne fonctionnent pas efficacement, les éliminer ou les modifier pour améliorer la performance de l'entreprise. Cela permet également de réduire les coûts, d'améliorer la qualité des produits et services, et d'augmenter la satisfaction des clients.

Le reengineering est particulièrement utile dans les entreprises qui ont des processus complexes, obsolètes ou inefficaces, car il permet de repenser ces processus de manière radicale pour améliorer la performance de l'entreprise. Il est donc un outil clé pour le contrôleur de gestion qui cherche à améliorer l'efficacité opérationnelle et la rentabilité de l'entreprise.

9. Les outils environnemental et social

Le contrôle de gestion est une fonction clé de l'entreprise qui consiste à collecter, analyser et interpréter des informations financières et non financières pour aider à la prise de décision. Le contrôle de gestion environnemental et social (CGES) est une extension de cette fonction qui prend en compte les impacts environnementaux et sociaux des activités de l'entreprise.

L'émergence du CGES est due à plusieurs facteurs, notamment l'augmentation de la réglementation environnementale et sociale, la prise de conscience croissante de l'importance de la durabilité dans les affaires, et la pression des parties prenantes, telles que les investisseurs et les clients, pour que les entreprises adoptent des pratiques plus durables.

Les outils de CGES incluent la comptabilité environnementale et sociale, qui implique la collecte et la communication d'informations financières et non financières sur les impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise. Cela peut inclure la mesure des émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'eau et d'énergie, la gestion des déchets, l'impact sur les communautés locales, etc.

Le tableau de bord environnemental est un outil de suivi de la performance environnementale de l'entreprise. Il peut inclure des indicateurs tels que les émissions de gaz à

effet de serre par unité de production, la consommation d'eau par unité de production, la quantité de déchets générés, etc. Ces indicateurs peuvent être utilisés pour évaluer la performance de l'entreprise au fil du temps et pour comparer la performance avec d'autres entreprises.

Le budget vert est un outil de planification financière qui prend en compte les coûts et les bénéfices environnementaux et sociaux. Cela peut inclure des investissements dans des technologies propres, la mise en place de pratiques durables de gestion des ressources humaines, etc.

Les indicateurs de performance environnementale sont des mesures de l'efficacité de l'entreprise dans la gestion de ses impacts environnementaux. Cela peut inclure des indicateurs tels que le pourcentage d'énergie renouvelable utilisé, la réduction des émissions de gaz à effet de serre par unité de production, etc.

Les indicateurs de conditions environnementales sont des mesures des impacts environnementaux de l'entreprise sur les écosystèmes et les communautés locales. Cela peut inclure des indicateurs tels que la qualité de l'air et de l'eau, la biodiversité locale, etc.

Les rapports sociaux et le bilan social sont des outils de communication qui permettent à l'entreprise de communiquer ses pratiques et ses impacts sociaux aux parties prenantes. Le rapport social peut inclure des informations sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des employés, la diversité et l'inclusion, etc. Le bilan social peut inclure des informations sur les investissements socialement responsables de l'entreprise, les dons et les contributions, etc.

En résumé, le CGES est une extension importante du contrôle de gestion qui permet aux entreprises de prendre en compte les impacts environnementaux et sociaux de leurs activités dans leur prise de décision. Les outils de CGES tels que la comptabilité environnementale et sociale, le tableau de bord environnemental, le budget vert, les indicateurs de performance environnementale et les rapports sociaux et le bilan social sont des moyens essentiels pour collecter et communiquer des informations sur les impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise. Ces outils permettent aux entreprises de suivre leur performance environnementale et sociale, d'identifier les opportunités d'amélioration et de communiquer leurs pratiques et impacts sociaux à leurs parties prenantes. En fin de compte, le CGES est un élément clé de la responsabilité sociale des entreprises et peut contribuer à renforcer la réputation et la durabilité de l'entreprise à long terme.

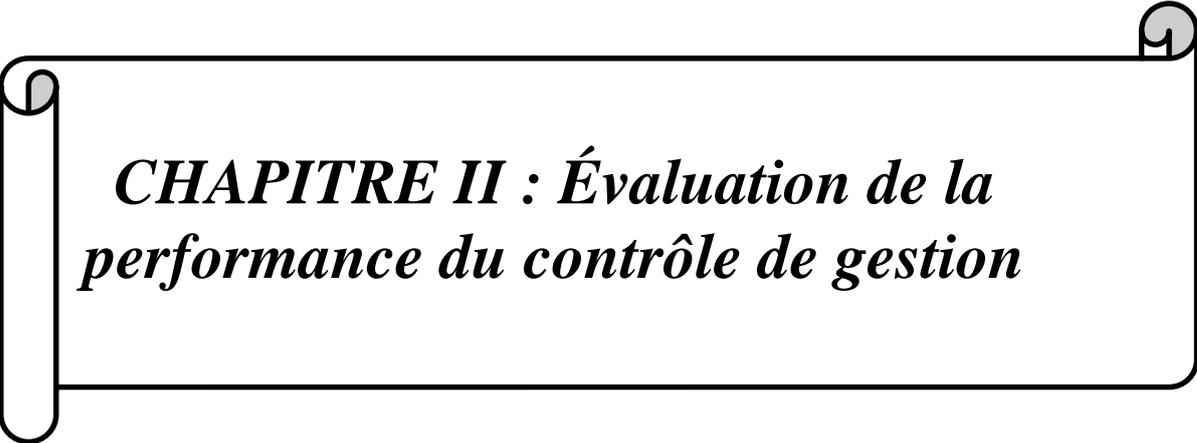
Conclusion du premier chapitre

La gestion efficace d'une entreprise repose sur un contrôle de gestion bien planifié et Exécuté. Ce processus permet de surveiller les activités de l'entreprise, d'identifier les problèmes et les opportunités, et de prendre les mesures nécessaires pour améliorer les performances.

Au cours de ce premier chapitre, on a exploré les aspects théoriques du contrôle de gestion en deux sections clés. La première section a permis de comprendre les notions générales sur le contrôle de gestion et la seconde section a abordé les différents outils de contrôle de gestion utilisés pour mesurer et analyser les performances de l'entreprise.

En résumé, le contrôle de gestion est un outil indispensable pour toutes les entreprises cherchant à optimiser leurs performances. Cependant, il est important de comprendre que le contrôle de gestion doit être adapté aux spécificités de chaque entreprise et de ses objectifs stratégiques.

En fin de compte, la gestion efficace d'une entreprise nécessite une approche personnalisée et adaptée au contexte de l'entreprise. Nous espérons que cette étude théorique sur le contrôle de gestion a fourni des informations utiles et aidera les entreprises à mieux comprendre l'importance de cette pratique dans la gestion de leurs activités.



*CHAPITRE II : Évaluation de la
performance du contrôle de gestion*

Introduction du deuxième chapitre

Le contrôle de gestion est une fonction clé au sein de l'entreprise qui permet de mesurer et d'évaluer la performance de l'organisation. Mais avant de pouvoir mesurer la performance de l'entreprise, il est crucial de s'assurer que la fonction de contrôle de gestion elle-même est efficace et efficiente. En effet, pour que les indicateurs de performance soient précis et pertinents, la fonction de contrôle de gestion doit être performante. Ce deuxième chapitre intitulé " Evaluation de la performance de la fonction du contrôle de gestion " se concentre sur deux sections principales.

Dans la première section, nous aborderons la notion de performance en entreprise et les raisons pour lesquelles il est important de mesurer cette performance. Nous discuterons également des différentes dimensions et approches, les indicateurs de mesure de performance et aussi le pilotage de performance.

Dans la deuxième section, nous présenterons le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) qui permettra d'effectuer une analyse complète et profonde de la fonction de contrôle de gestion. Nous pourrions ainsi identifier les points forts et les points faibles de cette fonction et proposer des recommandations pour l'améliorer.

Section N°1 : Intégration de la performance et du contrôle de gestion

Souvent La notion de performance de l'entreprise, est rencontrée dans le champ lexical de la notion du contrôle de gestion En effet, une bonne pratique de ce processus se traduit par la capacité à piloter efficacement la performance de l'entité. Dans cette section, nous aborderons les éléments suivants de manière cohérente et structurée : la définition de la performance, ses concepts clés, les approches et dimensions de mesure, les typologies courantes, les indicateurs utilisés pour évaluer la performance, les documents fréquemment employés à cet effet, les étapes nécessaires pour réaliser une mesure de performance, la notion de pilotage et enfin, les objectifs visés par la mesure de performance dans le cadre du contrôle de gestion.

1. Notion de la performance

La performance est une notion qui mesure l'efficacité d'une action ou d'un processus en termes de résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Elle peut être évaluée dans différents domaines, tels que le sport, l'entreprise, la musique, ou encore l'art. La performance est souvent associée à la notion de compétition et peut être mesurée de différentes manières, telles que la vitesse, la précision, la qualité, ou encore la créativité. Elle est considérée comme un indicateur clé de la réussite dans de nombreux contextes.

1.1 Définitions

Le concept performance est très compliqué, il n'existe pas de consensus entre les chercheurs sur la définition de ce concept, c'est pourquoi l'auteur **Voyer** stimule que « La performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise ». ⁽¹⁾

Selon **Khemakhem** « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont (Performar) en latin, (to perform) et (performance) en anglais ».

Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes

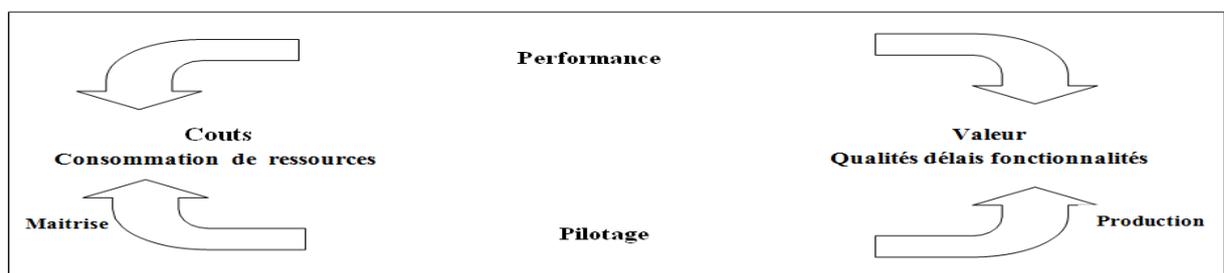
⁽¹⁾ VOYER (P), « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème édition, éd PUQ, Québec, 1999, P 84.

projeté et planifier par les dirigeants.

- To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, l'amener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. ⁽¹⁾

Selon **Lorino** « La performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-cout, c'est-à-dire a amélioré la création nette de valeur (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue a diminué le cout ou à augmenter la valeur isolement, si cela n'améliore pas le solde valeur-cout ou le ratio valeur/cout) ». ⁽²⁾

Figure 10 : Les deux versants de la performance couts et valeur



Source : FRANCOISE (G) et Autres, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2ème édition, éd Gualino, Paris, 2004. P 69.

Selon **Fabre** « la performance d'une entreprise se définit aujourd'hui comme son aptitude à être simultanément efficace et efficiente en effet, une entreprise performante doit être meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation, il lui faut donc obtenir des résultats sur ses marchés a cote de ses concurrents (efficacité) tout en gérant au mieux l'ensemble de ses ressources, c'est-à-dire une meilleure allocation ou meilleur cout (efficience) ». ⁽³⁾

La performance peut être définie par cette formule :

$$\text{Performance} = \text{Efficacité} + \text{Efficiente} + \text{Pertinence} + \text{Economie}$$

1.2 Concepts clés de la performance

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; la

⁽¹⁾ KHEMAKHEM (A), « La dynamique du contrôle de gestion », 2ème édition, éd Dunod, Paris, 1976, P 06.

⁽²⁾ LORINO (P), « Méthode et pratique de la performance », 3ème édition, éd d'Organisations, Paris, 2003, P 05.

⁽³⁾ FABRE (P) et Autres, « DSCG 3 Management et Contrôle De Gestion Manuel Et Application », 2ème édition, 2015, P 27-28.

pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performante si est seulement appliqué ces notions.

1.2.1 L'efficacité

Elle mesure le rapport entre les objectifs fixes et les résultats, elle pose donc la question de la définition de ces résultats (ou réalisations). En ce domaine, le contrôle de gestion permet d'analyser les écarts et définir les actions correctives permettant de les minimiser. ⁽¹⁾

Ainsi, elle peut être définie : « l'efficacité témoigne de l'atteinte des objectifs fixes en vérifiant tant même que ces objectifs sont les bons, c'est-à-dire qu'ils correspondent à ce que pouvaient attendre les principales parties prenantes ». ⁽²⁾

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacités} = \text{Résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

1.2.2 L'efficience

C'est le rapport entre les moyens mis en œuvre et les résultats, le contrôle de gestion vis principalement à examiner la cohérence entre les deux. ⁽³⁾

Peut être définie comme étant : « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée des ressources, ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production données ». ⁽⁴⁾

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{moyens mise en œuvre}$$

1.2.3 La pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteindre efficacement et d'une manière efficace l'objectif fixé.

D'une manière plus brève nous pouvons résumer la pertinence dans la formule suivante :

⁽¹⁾ BERLAND (N) et DE RONGE (Y), Op.cit, P 478.

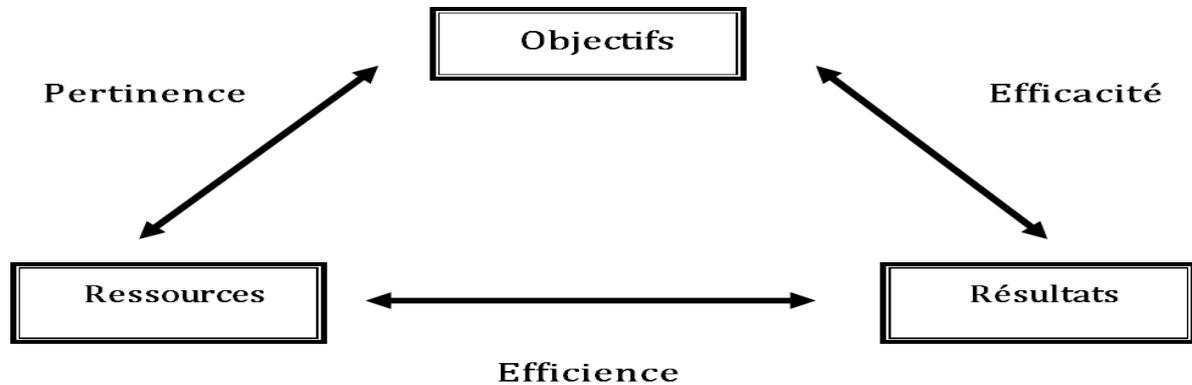
⁽²⁾ SÉPARI (S) et SOLLE (G) et LE COUER (L), Op.cit, P 57.

⁽³⁾ BERLAND (N) et DE RONGE (Y), Op.cit, P 478.

⁽⁴⁾ DORIATH (B), « Le contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, éd Dunod, Paris, 2008, P 129.

$$\text{Pertinence} = \text{Ressources} / \text{objectifs visés}$$

Figure 11 : Les composantes de la performance



Source : Löning (H) et Autres, « Contrôle de gestion organisation, outils et pratiques », 3^{ème} édition, éd Dunod, Paris, 2008, p 06.

1.2.4 L'économie

Consiste à réguler les consommations de ressources et donc de travailler à moindre coût, la comptabilité de gestion aide cela. ⁽¹⁾

Ainsi peut être défini : « l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ». ⁽²⁾

2. Approches, dimensions et typologies de la performance

2.1 Les approches de la performance

Il y a deux approches de la performance, une financière et l'autre non financière.

2.1.1 L'approche traditionnelle financière

L'approche traditionnelle financière considère la performance d'une entreprise en se concentrant sur des mesures financières telles que le bénéfice, le chiffre d'affaires, le retour sur investissement (ROI), le rendement des actifs (ROA) et le rendement des capitaux propres (ROE). Cette approche est largement utilisée dans le monde des affaires pour évaluer la performance d'une entreprise. Elle se concentre sur les résultats financiers et mesure la performance d'une entreprise en termes de sa capacité à générer des bénéfices pour les investisseurs.

⁽¹⁾ SÉPARI (S) et SOLLE (G) et LE COUER (L), Op.cit, P 57.

⁽²⁾ DORIATH (B), Op.cit, P 129.

2.1.2 L'approche globale non financière

L'approche globale non financière considère la performance d'une entreprise en se concentrant sur des mesures non financières telles que la satisfaction des clients, la qualité des produits, la durabilité environnementale, la responsabilité sociale des entreprises, la gestion des ressources humaines, l'innovation et la culture d'entreprise. Cette approche prend en compte une vision plus large de la performance de l'entreprise en considérant les parties prenantes internes et externes à l'entreprise. Elle mesure la performance d'une entreprise en termes de sa capacité à satisfaire les parties prenantes, à atteindre des objectifs stratégiques à long terme et à être un membre responsable de la communauté.

L'approche globale non financière est de plus en plus utilisée dans le monde des affaires, car elle prend en compte des facteurs qui ne sont pas pris en compte dans l'approche traditionnelle financière. Elle reconnaît que les entreprises ont des responsabilités plus larges envers la société et l'environnement, et que la performance de l'entreprise doit être évaluée en fonction de sa contribution à ces domaines.

2.2 Les Dimensions de la performance ⁽¹⁾

Il existe plusieurs dimensions de la performance à savoir :

2.2.1 Performance et actionnaires

Les actionnaires recherchent une performance à travers la valeur de l'action et la distribution des dividendes, on parlera alors de performance financière.

2.2.2 Performance et clients

Le client analyse la performance travers la satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien au le service qu'il utilise, on parlera de la performance commerciale.

2.2.3 Performance et personnels

Le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation ; de la qualité de condition de travail, et de relations ; il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par les incitations, des responsabiliser les acteurs et d'engendrer un apprentissage organisationnel, c'est la performance sociale.

⁽¹⁾ FABRE (P) et THOMAS (C) et Autres, « Management et contrôle de gestion », éd Dunod, 2007, P 27.

2.2.4 Performance et partenaires

La performance vis-à-vis des partenaires se réfère à la capacité d'une entreprise à établir et maintenir des relations mutuellement bénéfiques avec d'autres acteurs de son écosystème. Cela peut inclure des fournisseurs, des distributeurs, des sous-traitants ou d'autres entreprises avec lesquelles elle collabore. La performance dans ce contexte peut être mesurée en termes de qualité de la collaboration, de respect des engagements, de partage des connaissances et de la valeur créée conjointement. Une performance solide avec les partenaires peut favoriser la croissance, l'efficacité opérationnelle et l'innovation au sein de l'entreprise.

2.2.5 Performance et publics

Pour le public, la performance consiste pour une entreprise, à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à avoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.

2.2.6 Performance et système de qualité

Il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et des services proposés aux clients, tant internes qu'externes à l'organisation.

2.3 Typologies de la performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer trois types de performance.

2.3.1 Performance organisationnelle

Selon les théories de **Taylor** et **Fayol**, la performance organisationnelle concerne la façon dont l'entreprise est structurée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

Selon **Kalika** (1988) la performance organisationnelle est « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ». ⁽¹⁾

⁽¹⁾ KALIKA (M), « Structure d'entreprise, réalité, déterminant, performance », éd Economica, 1988, P 20.

2.3.2 Performance humaine

Aujourd'hui le capital humain constitue un facteur primordial de production et une source de richesse et une source de la performance de l'entreprise.

Selon **Lebas** : « la clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre et leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail » ⁽¹⁾

2.3.3 Performance stratégique

Pour assurer sa pérennité, L'organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante, l'adoption d'un marketing original. Le souci majeur pour la haute direction est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance stratégique ou la performance à long terme. ⁽²⁾

3. Les indicateurs de mesure de performance

La mesure de la performance de l'entreprise s'avère être utile pour rendre compte d'abord de la performance réelle de cette dernière et de se servir des informations à des fins décisionnelles. Pour mesurer la performance de l'entreprise, il existe des indicateurs basés sur des données objectives fournissant des indications quantitatives et qualitatives concernant une situation précise de l'entreprise.

Dans la première partie de cette étude sur les types de performance, nous avons pu voir qu'il existe différents indicateurs de mesure de la performance qui peut être exploités. Pour mesurer la performance de l'entreprise, le gestionnaire utilise des indicateurs qui ont pour rôle de donner des indications concernant la gestion et la manière de gérer l'entreprise. Il existe plusieurs types d'indicateurs en fonction des objectifs qui ont été fixés par l'entreprise.

Ces indicateurs peuvent aussi être multiples même pour un seul facteur clé. Le choix de tel ou tel indicateur repose donc sur les objectifs qui vont constituer une sorte de « filtre » afin d'obtenir des informations fiables et pertinentes dans la gestion de l'entreprise.

Un indicateur efficace doit être clair pour une lecture et une utilisation aisées par l'utilisateur. Il doit être résistant à la manipulation et avoir la capacité d'alerter les dirigeants en

⁽¹⁾ NOONE (J), « à propos de la performance humaine en entreprise : pour une philosophie de l'action et une philosophie d'action », Paris, 1999, P 03.

⁽²⁾ BARRETTE (J), BERARD (J), « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations, revue internationale de gestion », volume 24, numéro 4, 2000, P 15.

cas de problème, facilitant ainsi la prise de décision.

On peut citer plusieurs types d'indicateurs parmi ; on trouve

3.1 Les indicateurs financiers

Ce sont des indicateurs qui mesurent la performance financière d'une entreprise, tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le retour sur investissement, la rentabilité, la valeur ajoutée, etc. Ces indicateurs permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et à créer de la valeur pour ses actionnaires.

3.2 Les indicateurs de pilotage

Ce sont des indicateurs qui permettent de suivre l'évolution de la performance d'une entreprise par rapport à ses objectifs. Ils permettent de mesurer la réalisation des plans d'actions mis en place pour atteindre les objectifs de l'entreprise, tels que le taux de réalisation des objectifs, le suivi des plans d'actions, l'analyse des écarts, etc.

3.3 Les indicateurs de résultats

Ce sont des indicateurs qui mesurent les résultats obtenus par l'entreprise, tels que le taux de satisfaction des clients, le taux de rotation du stock, le taux de défaillance des équipements, etc. Ces indicateurs permettent de mesurer la qualité des produits et services offerts par l'entreprise ainsi que son efficacité opérationnelle.

3.4 Les indicateurs opérationnels et stratégiques

Les indicateurs opérationnels mesurent la performance de l'entreprise sur les activités quotidiennes, tels que les délais de livraison, les coûts de production, les taux de productivité, etc. Les indicateurs stratégiques mesurent la performance de l'entreprise par rapport à sa stratégie, tels que le taux de croissance, la part de marché, l'innovation, etc.

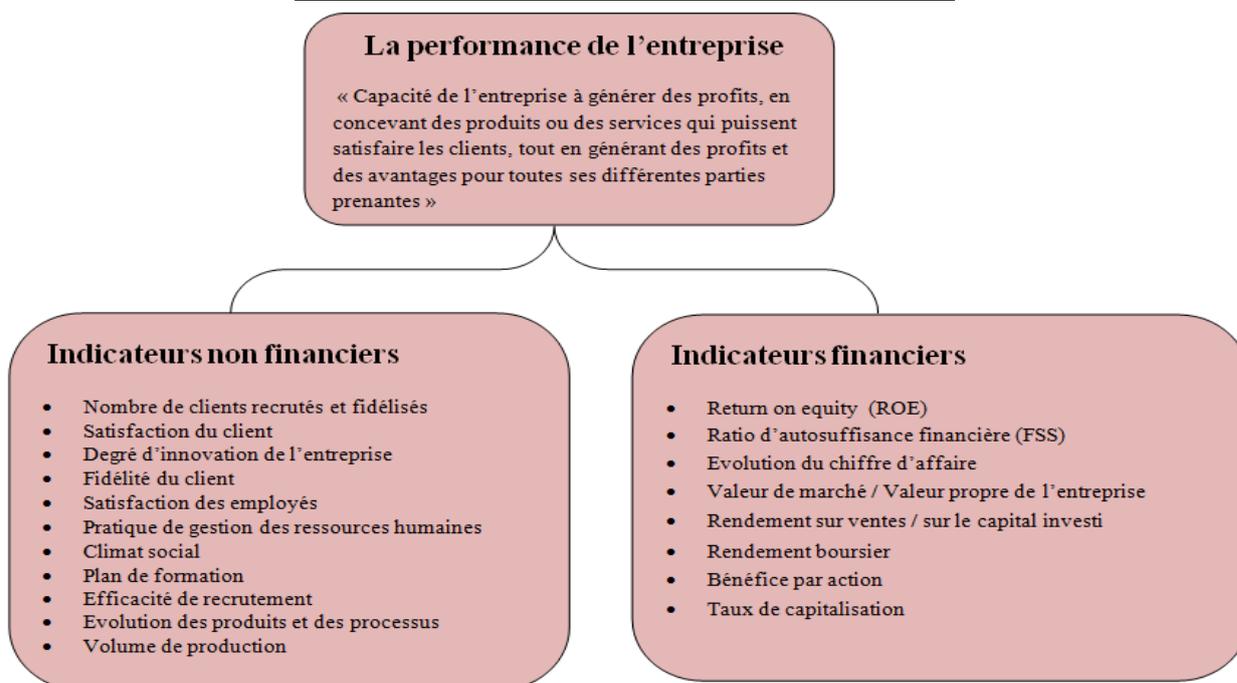
3.5 Les indicateurs de moyens et d'environnement

Ces indicateurs mesurent la performance de l'entreprise en termes de moyens utilisés pour atteindre ses objectifs, tels que le taux d'utilisation des ressources, la consommation d'énergie, la gestion des déchets, etc. Les indicateurs d'environnement mesurent la performance de l'entreprise en termes de responsabilité sociétale, tels que le taux de recyclage, la consommation d'eau, l'impact sur la biodiversité, etc.

3.6 Les indicateurs de marché

Ces indicateurs mesurent la performance de l'entreprise par rapport à son marché, tels que la part de marché, la croissance du marché, la satisfaction des clients, la fidélité des clients, etc. Ces indicateurs permettent de mesurer l'attractivité de l'entreprise pour ses clients et son positionnement sur le marché.

Figure 12 : Les indicateurs de mesure de performance



Source : OUBYA (G), « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise », thèse doctorat, université cote d'Azur, 2016, P 215.

4. Documents employés dans la lecture de la performance

L'appréciation de la performance de l'entreprise, d'une fonction support, d'une activité se fait à la base des documents de l'entité. Ces documents sont classés comme suit : ⁽¹⁾

4.1 Performance passée

Le type des documents utilisés sont les documents comptables :

- **Bilan** : synthèse du patrimoine de l'entreprise à la période de la clôture comptable. Aussi considéré comme l'image instantanée de l'entité ;
- **Compte de résultat** : synthèse des revenus et des coûts de la période ;
- **Tableau de flux de trésorerie** : représentant l'évolution de la trésorerie entre deux bilans.

⁽¹⁾ SELMER (C), « La Boîte à outils du contrôle de gestion », éd Dunod, Paris, 2013, P 17.

4.2 Performance présente

Les documents utilisés sont les documents de la gestion :

- **Reporting** : donne une information des performances réelles des unités de la hiérarchie ;
- **Tableau de bord** : donne à un responsable d'unité les informations propres à son unité pour l'auto contrôle ;
- **Key performance indicator (KPI)** : la mise en évidence des performances réelles et potentielles.

4.3 Performance future

Les documents utilisés sont les documents prévisionnels :

- **Business plan** : description de l'ensemble du projet de l'entreprise à moyen terme, pour savoir où l'en va ;
- **Budget** : liste des produits et des charges planifiées sur la période, optique de prévision de cas ;
- **Prévision** : anticipation de l'atterrissage de fin de période.

5. Les étapes de la réalisation de la performance ⁽¹⁾

On peut résumer la performance de l'entreprise en un ensemble d'étapes :

5.1 Etape 1 : Définir la performance attendue

Le contrôle de gestion contribue à la définition des objectifs de performance de l'organisation et, s'assure du déploiement des objectifs globaux de l'entreprise à chaque niveau de la structure.

5.2 Etape 2 : Définir les indicateurs là où la performance est attendue

Les indicateurs d'efficacité : mesurent les résultats à atteindre de satisfaire les clients internes ou externes. La satisfaction client est multiple, elle exprime en termes de cout (cout d'achat), de qualité (conformité des prestations) et de délai (rapidité de livraison).

Les indicateurs de l'efficience : mesurent les conditions dans lesquelles les résultats ont été atteints.

⁽¹⁾ SELMER (C), (2013), Op.cit, P 15.

5.3 Etape 3 : expliquer les différents leviers pouvant affecter la performance future

Le contrôle de gestion identifie les relations de cause à effet des activités et des ressources sur la performance. Il valorise l'impact de ces leviers d'action sur la performance attendue. Des indicateurs de pilotage mesurent le bon déroulement des plans d'action.

5.4 Etape 4 : Rapprocher les prévisions de réalisations

C'est l'opportunité de tester les relations de cause à effet. Si les actions se sont déroulées sans que la performance s'améliore, alors, il faut revoir le plan d'action.

6. Le contrôle de gestion vers le pilotage de la performance

Le déploiement du contrôle de gestion au sein d'une entité donnée vise après et avant tout au pilotage de la performance de celle-ci. Cela peut être considéré l'objectif ultime du contrôle de gestion autrement, il est nécessaire à tout contrôleur de gestion de bien comprendre et cerner la notion de pilotage de la performance pour rendre la démarche de contrôle de gestion plus pertinente.

6.1 La notion du pilotage

Le pilotage d'une entreprise consiste à contrôler, et à améliorer ses performances à l'aider de différents outils, le pilotage consiste donc à recueillir des informations pertinentes afin de les analyser, en vue de prendre les décisions les plus adoptées.

6.1.1 Définition du pilotage

D'après **Demeestere** : « le pilotage est une démarche de management qui relie la stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble de systèmes d'informations comme le plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité analytique ; qui constitue le contrôle de gestion ». ⁽¹⁾

6.1.2 Définition des axes de pilotage ⁽²⁾

Une entreprise a presque toujours plusieurs axes de pilotage c-à-dire plusieurs manières de segmenter ses analyses de coûts, ses performances et ses résultats.

⁽¹⁾ DEMEESTÈRE (R) et LORINO (P) et MOTTIS (N), « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 3^{ème} édition, éd Dunod, Paris, 2006, P 13.

⁽²⁾ LORINO (P), Op.cit, P 44 - 45.

Les axes de pilotage, on peut ainsi trouver entre autre axes possibles :

- Les produits ;
- Les marches ;
- Les clients ;
- Les projets au les affaires ;
- Les territoires géographiques ;
- Les métiers.

Les axes de pilotage peuvent être différents d'un secteur de l'entreprise a un autre chacun des axes identifie, en fonction de :

- Son importance stratégique ;
- Sa pérennité.

Il fait définir son statut en termes de pilotage :

- Prise en compte explicite et systématique de cet axe dans les systèmes d'information (Système comptable, par exemple) ;
- Prise en compte explicite et systématique, de cet axe dans la structure organisationnelle
- Piloter dédiés sur cet axe ou pas (exemple : chefs de projet, chef de produits, piloter de processus ; responsable métiers) ;
- Mise en place de comités de pilotage ;
- Budgets spécifiques ;
- Tableaux de bord spécifiques ;
- Articulation avec les autres axes (comment le chef de projet doit-il travailler avec les directeurs de métiers, le chef de produit avec les directeurs commerciaux géographique, le directeur chargé d'une technologie avec les responsables d'un segment de marché).

6.2 L'utilité du système de pilotage

La mise en place d'un système de pilotage répond à trois objectifs :

6.2.1 Amélioration de la performance

Le système de pilotage de l'entreprise permet d'améliorer la performance globale de l'entreprise en fournissant des informations précises et en temps réel sur les performances de l'entreprise. Cela permet aux dirigeants de prendre des décisions éclairées pour optimiser les performances de l'entreprise.

6.2.2 Gestion des risques

Le système de pilotage de l'entreprise peut aider à identifier les risques potentiels pour l'entreprise et à mettre en place des mesures pour les atténuer. Cela peut inclure la surveillance des tendances du marché, des fluctuations des coûts et des changements réglementaires qui pourraient avoir un impact sur l'entreprise.

6.2.3 Alignement stratégique

Le système de pilotage de l'entreprise peut aider à aligner les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Il peut aider les dirigeants à surveiller l'impact de leurs actions sur les objectifs à long terme de l'entreprise et à s'assurer que les décisions prises sont conformes à la stratégie de l'entreprise.

7. Les objectifs de la mesure de performance du contrôle de gestion

L'évaluation de la fonction de contrôle de gestion est essentielle pour plusieurs raisons :

7.1 Mesurer la performance

L'évaluation permet de mesurer la performance de la fonction de contrôle de gestion en termes d'efficacité et d'efficience. Elle permet de vérifier si les objectifs et les stratégies de la fonction sont atteints et si elle est en mesure de répondre aux besoins de l'entreprise.

7.2 Identifier les opportunités d'amélioration

L'évaluation permet d'identifier les opportunités d'amélioration de la fonction de contrôle de gestion. Elle permet de déterminer les points faibles et les domaines où la fonction peut être améliorée pour mieux répondre aux besoins de l'entreprise.

7.3 Prendre des décisions éclairées

L'évaluation permet aux décideurs de prendre des décisions éclairées en ce qui concerne la fonction de contrôle de gestion. Les résultats de l'évaluation peuvent être utilisés pour déterminer si des changements sont nécessaires dans la façon dont la fonction est gérée ou pour déterminer si des investissements supplémentaires sont nécessaires pour améliorer les performances de la fonction.

7.4 Renforcer la crédibilité

L'évaluation de la fonction de contrôle de gestion renforce la crédibilité de la fonction en montrant que les responsables de la fonction sont responsables de leur performance et qu'ils cherchent constamment à s'améliorer.

7.5 Assurer la pertinence des indicateurs de performance

L'évaluation permet de s'assurer que les indicateurs de performance utilisés par la fonction de contrôle de gestion sont pertinents et alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle permet également de s'assurer que les mesures utilisées sont fiables et pertinentes.

7.6 Optimiser l'utilisation des ressources

L'évaluation permet de s'assurer que la fonction de contrôle de gestion utilise efficacement les ressources disponibles pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Elle permet de déterminer si les ressources allouées à la fonction sont suffisantes et si elles sont utilisées de manière optimale.

7.7 Améliorer la communication

L'évaluation permet de communiquer les résultats de la fonction de contrôle de gestion aux parties prenantes de l'entreprise. Elle permet également de s'assurer que les rapports et les informations fournies sont pertinents et compréhensibles pour les différentes parties prenantes de l'entreprise.

7.8 Identifier les risques

L'évaluation permet de s'assurer que la fonction de contrôle de gestion identifie et gère efficacement les risques pour l'entreprise. Elle permet également de s'assurer que les mécanismes de contrôle sont adéquats et que les risques sont identifiés et traités de manière proactive.

7.9 Favoriser l'innovation

L'évaluation permet de favoriser l'innovation en offrant des occasions de réflexion sur les pratiques actuelles et en explorant des solutions nouvelles et novatrices pour améliorer la fonction de contrôle de gestion.

Section N°2 : Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) : Un outil adéquat pour la mesure de la performance du contrôle de gestion

Dans cette section, nous allons examiner les éléments suivants : une présentation du modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF), les raisons qui ont motivé le choix de ce modèle, ainsi qu'une description détaillée de la démarche du MEF.

1. Présentation du modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) est un outil de mesure de la performance organisationnelle développé par **David Autissier**, professeur et chercheur en management. Il fait partie de la collection des baromètres de performance du même auteur, qui vise à évaluer l'efficacité et l'efficience des entreprises.

Le MEF repose sur l'identification des fonctions clés de l'entreprise, c'est-à-dire les activités essentielles pour atteindre les objectifs stratégiques. Il permet ensuite de mesurer la performance de chaque fonction en fonction de critères spécifiques, tels que la qualité, la productivité, l'innovation ou encore la satisfaction client.

L'objectif du MEF est de fournir une vision globale de la performance de l'entreprise, en identifiant ses forces et ses faiblesses dans chaque fonction, et en permettant de mettre en place des plans d'actions pour améliorer la performance globale. Il s'agit donc d'un outil précieux pour les managers souhaitant piloter leur entreprise de manière efficace et efficiente.

La notion d'évaluation est très importante en gestion. Sans évaluation, la boucle du pilotage ne peut pas être réalisée ⁽¹⁾. Elle permet d'avoir les évolutions et d'établir les écarts par rapport aux repères dans une logique de comparaison. C'est une façon d'objectiver la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic de celle-ci et proposer des voies d'améliorations.

2. Les motifs de choix du MEF

A travers mes recherches et analyses sur les modèles d'évaluation de la performance de la fonction du contrôle de gestion, j'ai constaté que le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle de **David Autissier** est le plus adapté à ce contexte. Voici les raisons qui le rend approprié :

Pour cette étude, nous avons trois modèles d'évaluation possibles :

⁽¹⁾ AUTISSIER (D), « Mesurer la performance du contrôle de gestion », éd d'Organisation, Paris, 2007, P 17.

❖ Le modèle d'évaluation de la performance d'un système selon ROUACHE et NAULLEAU

Qui base sur Quatre critères : ⁽¹⁾

- La qualité du système ;
- La cohérence du système ;
- La fiabilité des informations ;
- La rapidité et le respect des délais.

❖ Le modèle d'évaluation fonctionnelle selon DAVID AUTISSIER

Qui s'articule autour de quatre axes principaux à savoir : ⁽²⁾

- Axe des activités ;
- Axe des compétences ;
- Axe organisation ;
- Axe client.

❖ Le modèle d'évaluation des processus selon MOLEY et autres

Qui caractérisé par les éléments suivants : ⁽³⁾

- Objectif ;
- Activité ;
- Acteur ;
- Ressource ;
- Evénement.

En ce qui concerne le critère de rapidité de traitement de l'information et de respect des délais, il est considéré comme un critère pertinent pour évaluer la performance du contrôle de gestion. En effet, cela nous permet de mieux comprendre l'importance du temps pour les contrôleurs de gestion. Les trois modèles d'évaluation présentés dans les travaux ont tous pris en compte ce critère dans leur analyse.

En ce qui concerne le critère de capacité à communiquer des informations pour les contrôleurs de gestion, nous l'avons choisi comme critère de comparaison pour comprendre la perception et la communication des informations chez les contrôleurs de gestion. Les auteurs **Rouach** et **Naulleau** n'ont pas pris en compte ce critère dans leur modèle d'évaluation, et cet

⁽¹⁾ ROUACH (M) et NAULLEAU (G), « Le contrôle de Gestion Bancaire et financier », 3ème édition, éd Dunod, Revue Banque Edition, Paris, 2002, P 91.

⁽²⁾ AUTISSIER (D), Op.cit, P 19-20.

⁽³⁾ MOLEY (C) et Autres, « Processus métiers et système d'information : évaluation, modélisation, mise en œuvre », éd Dunod, Paris, 2011, P 23.

avis est également partagé par **Moley** et d'autres, car ils n'ont pas donné une grande importance à la communication. Cependant, **Autissier** a inclus ce critère dans son modèle, en particulier dans les compétences comportementales telles que la négociation avec les parties prenantes et la communication avec elles.

Concernant le critère de positionnement du contrôle de gestion, cela consiste à choisir la place de la fonction de contrôle de gestion dans l'organigramme de l'entreprise. Ce critère de comparaison permet de comprendre le lien entre le rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion et la perception du contrôle de gestion par les directeurs de l'entreprise. **Rouach** et **Naulleau** ainsi que **Moley** et d'autres n'ont pas inclus ce critère dans leur modèle, mais **Autissier** l'a pris en compte en suggérant une évaluation du positionnement de la fonction de contrôle de gestion auprès des contrôleurs de gestion et de leurs clients afin de savoir si ce positionnement est le plus approprié pour répondre aux besoins de l'entreprise.

En ce qui concerne le critère des ressources disponibles, cela concerne les moyens (humains, matériels) mis à disposition des contrôleurs de gestion pour réaliser leurs tâches. Ce critère vise particulièrement les ressources humaines et permet de savoir si le nombre de contrôleurs de gestion est suffisant pour accomplir leur mission. Les auteurs **Rouach** et **Naulleau** n'ont pas pris en compte ce critère, tout comme **Moley** et d'autres. En revanche, **Autissier** a pris en considération ce critère dans son évaluation de la performance du contrôle de gestion en étudiant les ressources humaines disponibles pour le service de contrôle de gestion.

En plus des critères de comparaison précédemment mentionnés, il existe d'autres raisons qui rendent le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF) d'Autissier le plus adéquat pour cette évaluation. Voici ces critères :

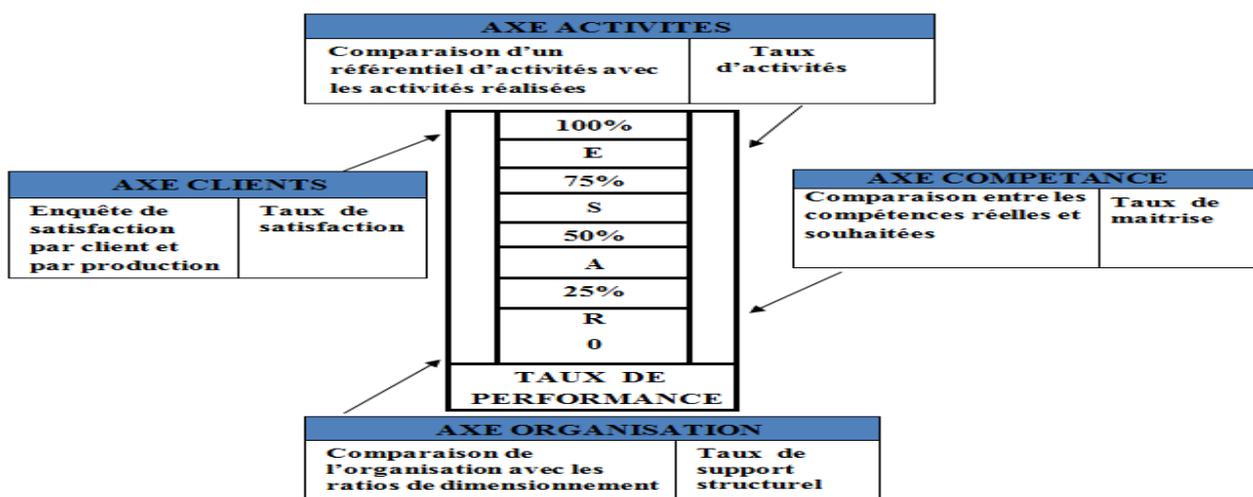
- ✓ **La Pertinence** : Le MEF d'Autissier offre une approche pertinente pour évaluer la performance du contrôle de gestion en prenant en compte les spécificités de l'entreprise et de son environnement.
- ✓ **La Compréhension globale** : Ce modèle permet d'avoir une vision globale de la fonction de contrôle de gestion en évaluant différents aspects tels que la qualité des informations fournies, la pertinence des outils utilisés et l'efficacité des processus mis en place.
- ✓ **La Mesure des résultats** : Le MEF d'Autissier propose des indicateurs de performance clairs et mesurables, ce qui permet de suivre l'évolution et les résultats de la fonction de contrôle de gestion au fil du temps.
- ✓ **L'adaptabilité** : Ce modèle peut être adapté en fonction des spécificités de l'entreprise et des objectifs poursuivis. Il offre donc une certaine flexibilité dans son application.

Et enfin Le fait que cet ouvrage ait reçu le **label de l'Association nationale française des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG)** est un motif convaincant pour choisir le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF). Ce label témoigne de la reconnaissance de l'expertise et de la qualité de l'ouvrage par une association professionnelle reconnue dans le domaine de la finance et du contrôle de gestion. La DFCG, en tant qu'organisation regroupant des directeurs financiers et des professionnels du contrôle de gestion, a pour mission de promouvoir les meilleures pratiques et les connaissances les plus avancées dans le domaine. En approuvant cet ouvrage, la DFCG confirme son importance et son utilité pour les praticiens de la finance et du contrôle de gestion. Ainsi, le choix du modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) est justifié par la crédibilité et la légitimité apportées par l'aval de cette association renommée, offrant ainsi une assurance supplémentaire quant à la pertinence et à la fiabilité des concepts et des méthodes présentés dans l'ouvrage

3. La démarche du MEF

Autissier propose une approche méthodologique et opérationnelle pour évaluer les fonctions de support telles que le contrôle de gestion, les ressources humaines, le marketing, etc. Cette démarche d'évaluation de la fonction de contrôle de gestion repose sur quatre axes fondamentaux : l'activité, les compétences, l'organisation et la satisfaction clientèle. Ces axes fournissent une base solide pour évaluer de manière globale les performances et les processus dans ces domaines clés de l'entreprise. Grâce à cette approche, il devient possible de mieux appréhender les forces et les faiblesses de chaque fonction de support, d'identifier les domaines d'amélioration potentiels et de mettre en place des mesures correctives appropriées. Cela permet d'optimiser l'efficacité et la pertinence des opérations de l'entreprise dans ces domaines essentiels.

Figure 13 : Structure et fonctionnement du MEF



Sachent que :

- **R= à risque ;**
- **A= à améliorer ;**
- **S= Satisfaisante ;**
- **E= Excellente.**

3.1 Evaluation du pôle activités ⁽¹⁾

L'objectif du pôle d'activité est de définir toutes les prestations et les produits pouvant être réalisés par la fonction contrôle de gestion afin de répondre aux besoins de ses différents clients internes tel que : le conseil d'administration, la direction générale et les autres fonctions de l'entreprise.

Le pôle d'activité concerne toutes les prestations effectuées par le contrôleur de gestion au quotidien. Ces prestations sont regroupées en nombre de deux à savoir :

3.1.1 Les pratiques de base du contrôle de gestion

3.1.1.1 Les schémas analytiques

Ils consistent à déterminer les centres d'analyses de l'entreprise (les centres de coûts, de profits, d'investissement ...etc.) Un centre d'analyse est une unité à laquelle des charges et des produits sont affectés et répartis pour déterminer les coûts et les marges financières. Le modèle permet d'évaluer si les schémas réalisés par la fonction contrôle de gestion ont bien suivi les activités de l'entreprise et ont réalisé la stratégie à travers une définition précise des budgets et de leur calculs.

3.1.1.2 Le calcul des coûts

Il s'agit de déterminer les marges à réaliser et de fixer les prix de vente à partir des différentes méthodes du calcul des coûts.

3.1.1.3 Le dispositif budgétaire

Il consiste à déterminer pour chaque centre d'analyse « un budget d'investissement et un budget de fonctionnement ». Il permet de donner une prévision d'activité annuelle et les outils de pilotage pour évaluer les écarts qui vont être considérés comme des « indicateurs de performance ».

⁽¹⁾ AUTISSIER (D), Op.cit, P 65 jusqu'à 87.

3.1.1.4 Les Tableaux de bord

Les tableaux de bord budgétaires sont été compléter par des tableaux de bord opérationnels et des tableaux de bord stratégiques grâce aux systèmes d'information décisionnels ce qui va mettre en alerte la bonne réalisation de l'activité, de la stratégie, des risques et des opportunités.

3.1.2 Les pratiques évoluées du contrôle de gestion

3.1.2.1 L'évaluation de l'entreprise

Les contrôleurs de gestion font le calcul de ratios et indicateurs financiers comme EVA, EBITDA ...etc. afin d'élaborer son rapport ce qui permet de connaître la valeur et la rentabilité de l'entreprise en vue de satisfaire les différents types d'investisseurs.

3.1.2.2 La veille stratégique et le benchmarking

Les contrôleurs de gestion cherchent les informations externes à travers la participation aux clubs de benchmarking afin de comparer les indicateurs internes et celles de concurrent, et aussi comparer les Performances et les pratiques de différentes unités ou départements au sein d'une même entreprise. Cette méthode permet d'identifier les meilleures pratiques au sein de l'entreprise et de les partager pour améliorer la performance globale de l'organisation.

3.1.2.3 L'informatique de gestion

Le système de contrôle de gestion va faire la conception et l'utilisation des systèmes d'information décisionnels. Les contrôleurs de gestion sont de plus sollicités comme maitrise d'ouvrage pour le déploiement des applications informatiques décisionnelles ou des progiciels de gestion internes.

3.1.2.4 La gestion des actifs et des revenus

Appelé aussi « yield management », est une technique qui permet d'optimiser l'utilisation des activités et de mobiliser des processus statistiques de simulation du revenu global par hypothèses de prix.

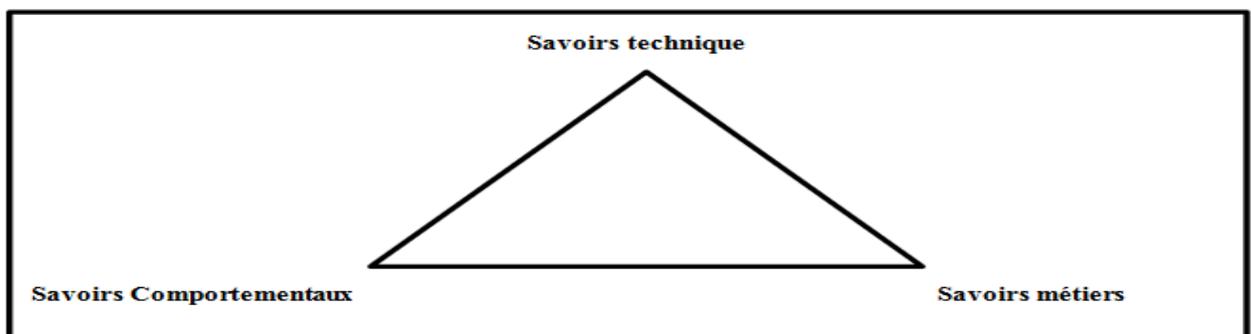
Selon **Autissier**, une grille sera établie pour chaque activité afin de déterminer si elle est réalisée ou non, ainsi que son importance pour l'entreprise. Cela nous permettra d'évaluer l'activité en utilisant un taux d'activité global et de positionner la fonction de contrôle de gestion sur une échelle suivante :

- De 0 à 25% : contrôle de gestion minimalisé ;
- De 25 à 50% : contrôle de gestion restreint ;
- De 50 à 75% : contrôle de gestion développé ;
- De 75 à 100% : contrôle de gestion exhaustif.

3.2 Evaluation du pôle compétence ⁽¹⁾

Ce pôle apprécie les ressources humaines d'une fonction support sur la base de trois critères à savoir :

Figure 14 : Les trois savoirs fonctionnels



Source : AUTISSIER (D), « Mesurer la performance du contrôle de gestion », éd d'Organisation, Paris, 2007, P 90.

3.2.1 Les compétences techniques

Elles représentent le degré de maîtrise de la réalisation et de déploiement des différentes activités, tel que les schémas analytiques de l'entreprise, techniques de calcul des coûts, activités budgétaires...etc.

3.2.2 Les compétences comportementales

Elles permettent de diffuser, comprendre et accepter les savoirs techniques par les acteurs de l'entreprise. Nous pouvons citer comme exemple : rigueur dans le travail, négociation et communication avec les parties prenantes compréhension des attentes...etc.

3.2.3 Les compétences métiers

Elles permettent d'immerger les futurs contrôleurs de gestion dans une compréhension approfondie de l'entreprise. Ils doivent appréhender toute la complexité et la diversité des activités opérationnelles qu'ils traiteront à travers des chiffres abstraits dans le cadre de leur

⁽¹⁾ AUTISSIER (D), Op.cit, P 89 jusqu'à 109.

métier. Cela nécessite une connaissance approfondie de la stratégie de l'entreprise, de ses métiers, de son historique, ainsi que du secteur dans lequel elle évolue, entre autres.

Pour chaque compétence une grille sera établie, pour que les collaborateurs de la fonction contrôle de gestion doivent mentionner leur état de connaissance et maîtrise. Cela nous permettra de classer les personnels du contrôle de gestion comme suit :

- De 0 à 25% : contrôle de gestion débutant ;
- De 25 à 50% : contrôle de gestion junior ;
- De 50 à 75% : contrôle de gestion spécialisé ;
- De 75 à 100% : contrôle de gestion expert.

3.3 Évaluation du pôle organisation ⁽¹⁾

Le pôle organisation traite les différents moyens et ressources misent à la disposition du contrôleur de gestion pour accomplir sa mission. Ces moyens sont scindés en trois familles :

3.3.1 Le positionnement de la fonction dans l'organigramme

Selon **Autissier**, le positionnement de la fonction de contrôle de gestion varie en fonction de l'activité de l'entreprise, du style de management et du périmètre d'activités de la fonction.

En général, lorsque la fonction de contrôle de gestion est principalement axée sur les missions de base, elle est rattachée à la direction de la comptabilité et des finances. Si elle est davantage impliquée dans le pilotage en réalisant des tableaux de bord, des business plans et la gestion des actifs, elle a tendance à être rattachée à la direction générale. Enfin, lorsque l'activité est dominée par l'informatisation des processus et des flux de gestion, le contrôle de Gestion est souvent intégrée à des directions hybrides.

L'importance de cette fonction augmente chaque fois qu'elle se rapproche de la direction générale, car cela facilite l'accès à l'information et renforce le pouvoir et la qualité des décisions prises.

Ce critère nous permet de vérifier si ce positionnement permet à la fonction d'atteindre les objectifs qui lui sont confiés.

3.3.2 Le management

Il consiste à définir le degré de liberté laissée à chacun pour exercer son activité et le

⁽¹⁾ AUTISSIER (D), Op.cit, P 111 jusqu'à 130.

mode relationnel établi entre les personnes. Le but de ce critère est d'évaluer si le style de management employé est en adéquation avec les attentes de salariés de la fonction. La matrice des styles de management autonomie/ échanges fait apparaître quatre configurations :

3.3.2.1 Le management interactif

Les contrôleurs de gestion ont une large autonomie d'action avec une délimitation claire de leur périmètre d'activité et des modes opératoires autonomes.

3.3.2.2 Le management reporting

Les contrôleurs de gestion ont une large autonomie de réalisation, mais doivent remplir de nombreux reporting qui justifient leurs productions et la durée de réalisation dans une logique contractuelle avec leur supérieur.

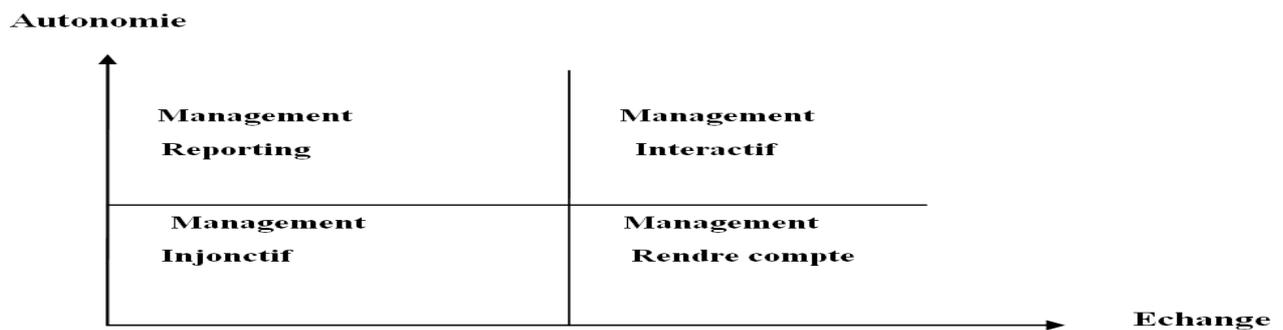
3.3.2.3 Le management injonctif

Les contrôleurs de gestion sont des assistants qui appliquent les modèles « du chef » et lui transmettent toutes leurs productions qu'il validera et adressera aux différents destinataires.

3.3.2.4 Le management « rendre compte »

Il permet un échange, mais une faible autonomie. Les contrôleurs de gestion doivent systématiquement rendre compte de leurs productions mais aussi de leurs perceptions à leurs responsables (échange dans un cadre très centralisé).

Figure 15 : Matrice autonomie - échange



Source : AUTISSIER (D), « Mesurer la performance du contrôle de gestion », éd d'Organisation, Paris, 2007, P 116.

3.3.3 Les ressources

Lorsque nous intervenons pour évaluer un service de contrôle de gestion dans une entreprise, la question qui revient le plus souvent porte sur le nombre de contrôleurs de gestion dans l'entreprise. La quantification des contrôleurs de gestion est cruciale car elle correspond aux postes de coûts les plus importants. Mais d'autres ressources comme l'environnement de travail et l'informatique sont également à analyser.

3.3.3.1 Le ratio du nombre de contrôleurs de gestion

Tableau 4 : La volumétrie des contrôleurs de gestion

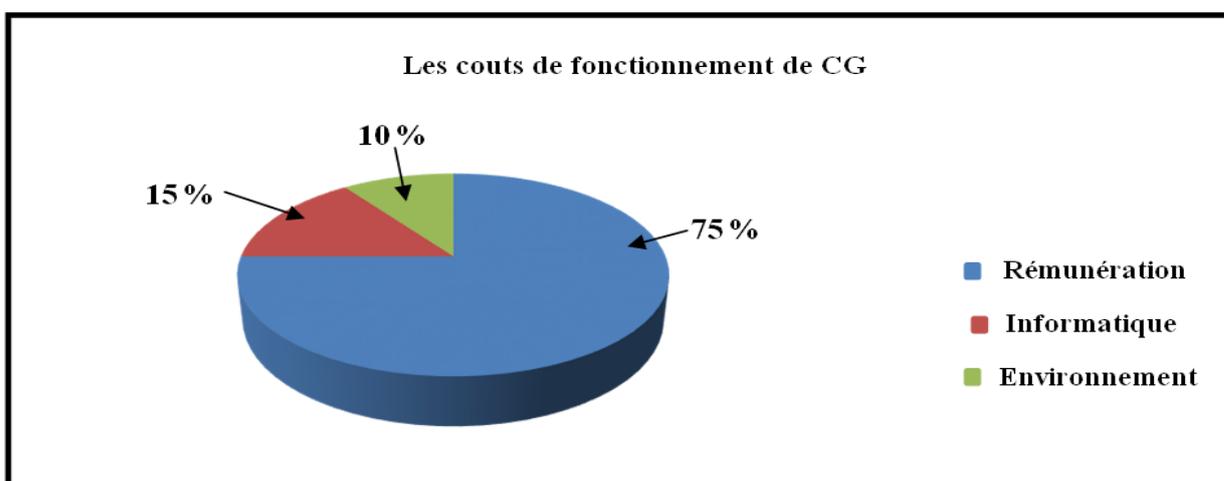
Typologies des entreprises	% des effectifs	Remarques
Entreprises de moins de 10 personnes	0.00%	Taches de gestion confiées aux experts-comptables
Entreprises entre 10 et 50 personnes	2.00%	½ poste, car les taches de pilotage sont très souvent associées aux activités administratives
Entreprises entre 50 et 100 personnes	1.50%	1 personne en poste et des assistants en provenance des services comptable et financier
Entreprises entre 100 et 500 personnes	1.00%	2 à 5 personnes avec un découpage de l'activité entre les contrôleurs de gestion
Entreprises de plus de 500 personnes dans le secteur tertiaire	0.50%	Des équipes de 3 à 80 personnes organisées avec des contrôleurs de gestion en unité
Entreprises de plus de 500 personnes dans le secteur industriel	0.30%	

Source : AUTISSIER (D), « Mesurer la performance du contrôle de gestion », éd d'Organisation, Paris, 2007, P120.

3.3.3.2 Les couts de la fonction du contrôle de gestion

Les trois postes de coûts les plus importants sont les rémunérations, l'environnement matériel et les outils informatiques, comme le montre la figure suivante.

Figure 16 : Les couts de la fonction du contrôle de gestion



Source : AUTISSIER (D), « Mesurer la performance du contrôle de gestion », éd d'Organisation, Paris, 2007, P 124.

- **La rémunération** : elle représente environ 75% du cout de fonctionnement d'un service contrôle de gestion avec les charges sociales ;
- **L'environnement matériel** : elle constitue les conditions de travail et se compose d'un lieu de travail, des différents fluides et de services liés aux infrastructures immobilières ;
- **Le système informatique** : il est devenu un poste de cout important surtout avec le développement des systèmes d'informations décisionnels et mis sous intranet de la plupart de production de contrôle de gestion (tableau de bord, budget).

En utilisant une grille d'évaluation pour apprécier différents éléments, nous sommes en mesure de calculer un taux structurel global qui permet de mesurer les lacunes structurelles du service et de proposer des solutions. Cela nous permettra de classifier la structure du contrôle de gestion selon les catégories suivantes :

- De 0 à 25% : Déséquilibre structurel ;
- De 25 à 50% : Équilibre structurel ;
- De 50 à 75% : Optimisation structurelle ;
- De 75 à 100% : Maximisation structurelle.

3.4 Evaluation du pôle client ⁽¹⁾

Ce pôle permet d'évaluer le degré de satisfaction des différents clients de la fonction en répondant à un questionnaire de satisfaction clients. Selon Autissier les trois principaux clients de la fonction du contrôle de gestion sont la direction générale, la ligne managériale et les partenaires externes de l'entreprise.

3.4.1 Direction générale

Elle est l'un des principaux destinataires des productions de contrôle de gestion dans une logique de management centralisé et hiérarchique. Le contrôle de gestion collecte des informations, les traite et les analyse de manière synthétique pour construire des représentations, mettre en alerte et aider à la prise de décision.

3.4.2 Ligne managériale

Elle correspond aux managers opérationnels. En fonction de la longueur de la ligne

⁽¹⁾ AUTISSIER (D), Op.cit, P131 jusqu'à 147.

hiérarchique dans l'entreprise ; cette population sera plus ou moins importante. Le raccourcissement de cette ligne est représenté comme suit :

- **Les managers opérationnels** : appelé des fois « des manager de terrain » ou « managers de première ligne » ils sont au cœur de dispositif de management, car ce sont des relais des messages vers les utilisateurs par qui sont mis en œuvre les décisions managériales. Ils sont Très demandeur des outils de gestion pour manager leur équipe et se plaigne généralement des nombreux reporting qu'ils doivent alimenter, sans toujours bénéficier des retombées en termes d'analyse ;
- **Les managers de structure** : ils ont une responsabilité fonctionnelle liée la réalisation d'un métier et se voient allouer des ressources correspondantes. Ils font très souvent l'objet de contrôles de consommation des ressources et/ou de résultats, et non très associer à la conception et l'exploitation des outils. Ils encadrent plusieurs managers opérationnels ;
- **Les managers de processus** : ils chapotent les managers de structure et se sont, généralement, les membres de comité de direction ils ont un rôle plus stratégique sur leur domaine d'intervention et participent beaucoup plus à la prise de décision d'où la nécessité de relation de partenariat avec le contrôle de gestion.

3.4.3 Clients externes

Ils sollicitent le service de contrôle de gestion dans le cadre de leur relation avec celle-ci. Il peut s'agir : des fournisseurs, des clients, des partenaires avec l'entreprise, les banques et institutions financières, les services fiscaux, ou tous autres partis concernés par les résultats et les analyses dû du service de contrôle de gestion¹.

Il faut mentionner qu'il existe une configuration centralisée où le contrôle de gestion est orienté vers la direction générale au détriment des managers ; par contre, la configuration décentralisée assure une égalité entre cette direction et la ligne hiérarchique, avec une stabilité des clients externes dans les deux cas.

Le nombre de réponse permet de calculer un taux de satisfaction, en fonction de sa valeur, illustre quatre configurations types de la fonction contrôle de gestion telles que :

- De 0 à 25% : Rupture client ;
- De 25 à 50% : Amélioration client ;
- De 50 à 75% : Écoute client ;
- De 75 à 100% : Qualité de service.

3.5 Évaluation globale de la fonction du contrôle de gestion ⁽¹⁾

En combinant les quatre axes traités dans les points précédents, nous aurons un taux global de la performance fonctionnelle ce qui permet de positionner la fonction du contrôle de gestion dans une échelle et de lui associer un type dont les caractéristiques seront autant d'éléments d'appréciation de son fonctionnement et de sa progression. Cette mesure peut être analysée dans le temps pour apprécier son évolution en fonction des actions d'amélioration entreprise. Ce taux peut également être intégré dans le tableau de bord général de l'entreprise et être utilisé comme une variable de gestion permettant une prise de conscience de la situation et la proposition d'amélioration par les principaux intéressés.

Le taux global rassemble les différents taux des autres thèmes d'évaluation qui sont : taux d'axe activité, taux d'axe compétence, taux d'axe organisation et taux client.

L'utilisation d'un baromètre de la performance pour faire l'évaluation globale va jouer un rôle de mise en alerte des principaux responsables de l'entreprise selon quatre niveaux comme suit :

- De 0 à 25% : Performance à risque ;
- De 25 à 50% : Performance à améliorer ;
- De 50 à 75% : Performance satisfaisante ;
- De 75 à 100% : Performance excellente.

La "**fonction excellente**" est atteinte lorsque le taux de performance est supérieur à 75%, avec des valeurs fortes sur les quatre dimensions. La "**fonction satisfaisante**" est atteinte lorsque le taux de performance est compris entre 50% et 75%, ce qui est acceptable mais sans innovation ni zèle particulier. La "**fonction à améliorer**" est atteinte lorsque le taux de performance se situe entre 25% et 50%, avec des lacunes à corriger en analysant les raisons et en évaluant les modalités de transformation. Enfin, la "**fonction à risque**" est atteinte lorsque le taux de performance est inférieur à 25%, avec un fonctionnement très dégradé de la fonction contrôle de gestion, nécessitant un plan de redressement urgent sur les quatre dimensions.

⁽¹⁾ AUTISSIER (D), Op.cit, P 149 jusqu'à 153.

4. Les démarches d'amélioration de la fonction du contrôle de gestion ⁽¹⁾

Après avoir fait une analyse globale de la fonction contrôle de gestion, ils vont être utilisés pour construire des matrices qui permettent de définir les démarches d'amélioration de cette fonction et la positionner dans des catégories illustrant son niveau de performance, nous avons :

4.1 La Matrice d'analyse stratégique

L'importance stratégique de contrôle de gestion se varie d'une entreprise à une autre selon ses produits, ses activités, son histoire et sa culture. Cette matrice est composée de deux axes : l'importance stratégique et le taux de performance qui est traité en fonction de l'importance donnée au contrôle de gestion dans l'entreprise, ce qui permet à la direction générale d'avoir des réponses claires sur le rôle qui veut donner au contrôle de gestion et si, pour elle, est une fonction stratégique ou non.

A travers cette matrice, nous avons :

4.1.1 La fonction marginale

Si l'importance du contrôle de gestion est faible ou moyenne, et que celle-ci est réduite à des tâches de traitement d'informations post comptables, la fonction sera réputée marginale ou en pépinière. Une fonction est qualifiée de « marginale » si son taux de performance est faible (inférieur à 50). Dans un niveau de risque acceptable, la fonction est limitée à quelques activités particulières, et son absence dans les autres domaines est justifiée par le périmètre d'intervention en relation avec son positionnement stratégique.

4.1.2 La fonction en pépinière

Si le taux est supérieur à 50, cela signifie que la fonction contrôle de gestion développe des activités, prestations, dispositifs et compétences sans que cela soit demandé et pleinement exploité. Ce potentiel d'expérimentation fait émerger une fonction dite « en pépinière » qui permettra par la suite de développer des pratiques de gestion.

4.1.3 La fonction d'alignement stratégique

La problématique est très différente lorsque la fonction contrôle de gestion est considérée

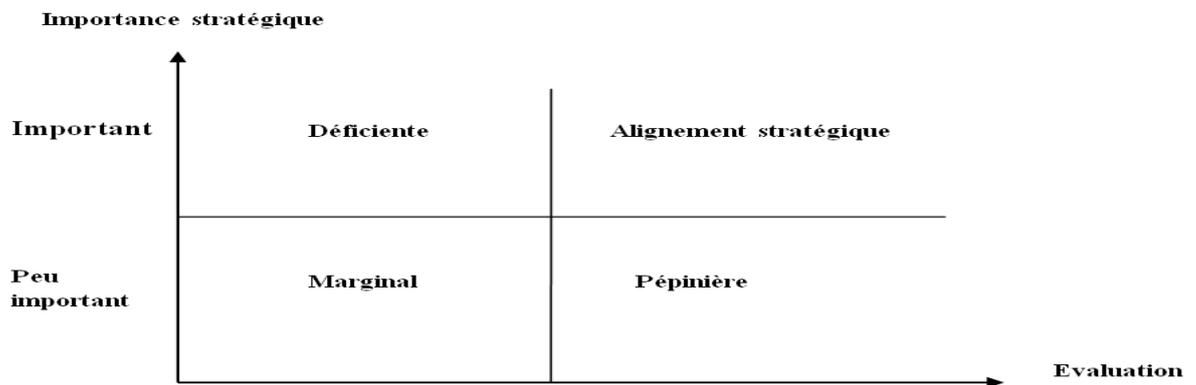
⁽¹⁾ AUTISSIER (D), Op.cit, P 154 jusqu'à 160.

et positionnée comme une fonction stratégique dans l'entreprise. Dans ce cas, son taux de performance ne doit pas être inférieur à 50. Il est très important que la fonction vise la situation d'alignement stratégique avec un taux de performance supérieur à 50 cela signifie qu'elle réalise les activités dont elle a la charge, qu'elle dispose d'une main-d'œuvre qualifiée, que ses ressources et son fonctionnement correspondent à son niveau et volume d'activités, et que ses clients sont satisfaits.

4.1.4 La fonction déficiente

Dans le cas contraire, la situation est plus alarmante, car la fonction contrôle de gestion est jugée très importante, mais son taux de performance est inférieur à 50. Elle est alors jugée déficiente au regard des objectifs qui lui sont assignés. Ici, il est indispensable de mettre en place un plan d'actions visant à corriger les dérives identifiées par l'analyse des quatre dimensions de la performance fonctionnelle

Figure 17 : Matrice d'analyse stratégique du contrôle de gestion



Source : AUTISSIER (D), « Mesurer la performance du contrôle de gestion », éd d'Organisation, Paris, 2007, P 156.

4.2 La Matrice d'analyse multidimensionnelle

Elle permet de faire un diagnostic quantitatif à partir des quatre taux constituant le taux de performance global pour déterminer le type de contrôle de gestion performant pour chaque niveau, ou le type qui nécessite une évolution et des transformations :

4.2.1 Au niveau client

Le contrôle de gestion oriente client fait état de pratiques en accord avec les demandes des clients, et d'un mode relationnel qui vise à recueillir leur besoin, à leur expliquer les différences de gestion et la façon dont ils peuvent les utiliser pour le pilotage de leur activité. Par contre, le contrôle de gestion auto concentré renvoi au fonctionnement d'un service qui

réalise ses activités en se souciant un minimum de la manière dont ces dernières donnent satisfaction aux clients, qu'il soit interne ou externe.

4.2.2 Au niveau activités

Le contrôle de gestion étendu indique que la fonction réalise la moitié du référentiel d'activité, elle se positionne ainsi comme un contrôle de gestion à la fois généraliste et spécialiste. Mais, le contrôle de gestion réduit traduit un fonctionnement qui réalise la moitié des activités du référentiel ; l'entreprise peut ne pas disposer d'outil et d'état de gestion pour son pilotage dû un problème de compétences et/ou de ressources.

4.2.3 Au niveau de compétences

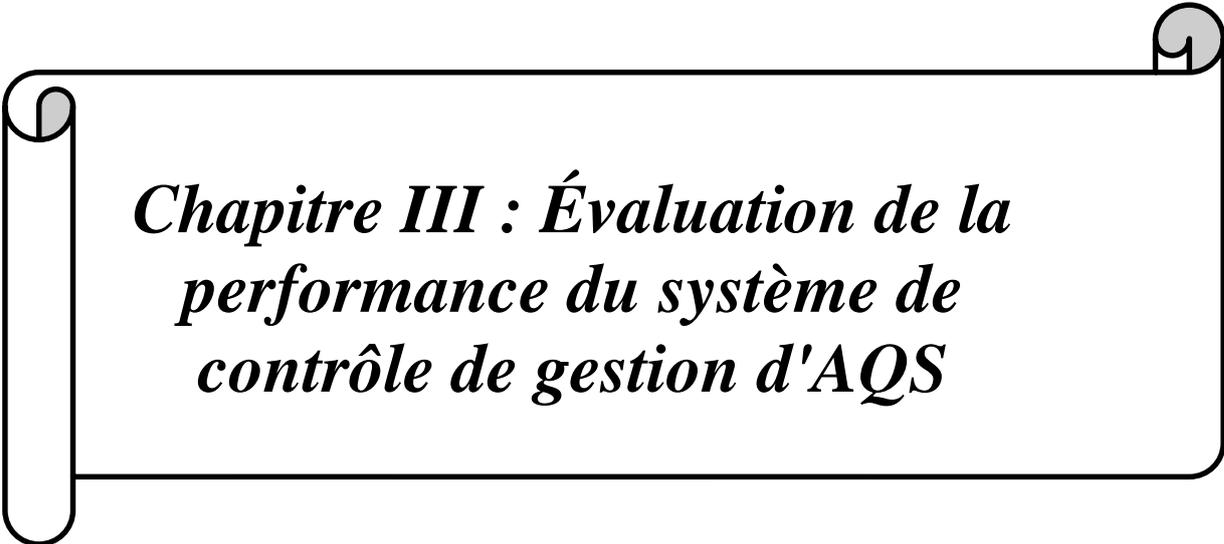
Le contrôle de gestion compétent montre une bonne maîtrise par l'équipe des principales compétences jugées indispensables à la réalisation de la mission. Par contre, dans le contrôle de gestion à professionnaliser, il existe des compétences jugées indispensable qui ne sont pas ou insuffisamment maîtrisées par les contrôleurs de gestion qui peut être le résultat de recrutement déficients ou d'une évolution des demandes de gestion sans une formation en parallèle.

4.2.4 Au niveau structure

Le contrôle de gestion dimensionné écrit un ensemble de ressources en adéquation avec le positionnement et les besoins de l'entreprise. Les ressources allouées au service du contrôle de gestion le permettent de réaliser sa mission mais ne peut pas innover le manque de ressources pour justifier d'activités qu'il ne réalise pas. Le contrôle de gestion sous-dimensionné présente un manque de ressource, un mauvais positionnement ou un fonctionnement déficient ce qui ne permet pas de réaliser ses missions correctement. Pour régler ce problème, une restructuration du service est primordiale pour trouver les moyens nécessaires de son action.

Conclusion du deuxième chapitre

Après avoir examiné l'importance de l'évaluation de la performance de la fonction de contrôle de gestion, ainsi que les raisons pour lesquelles le modèle d'évaluation fonctionnelle est le plus approprié pour cette tâche, il est clair que cette étape est cruciale pour assurer une gestion efficace et efficiente des ressources de l'entreprise. En effet, en évaluant régulièrement la performance de la fonction de contrôle de gestion, les entreprises peuvent s'assurer que cette dernière remplit ses fonctions de manière optimale en identifiant les forces et les faiblesses de la fonction et en mettant en place des actions correctives si nécessaire, c'est ce qui conduit à prendre des décisions éclairées et pertinentes pour améliorer leur rentabilité.



*Chapitre III : Évaluation de la
performance du système de
contrôle de gestion d'AQS*

Introduction du troisième chapitre

Les deux premiers chapitres théoriques ont été une étape essentielle pour acquérir une compréhension approfondie de la performance et du contrôle de gestion, ainsi que du modèle utilisé pour évaluer ces aspects clés. Ce modèle repose sur quatre axes primordiaux : l'axe des activités, l'axe des compétences, l'axe de l'organisation et l'axe de la satisfaction des clients.

Dans ce dernier chapitre, on va appliquer ces connaissances théoriques à la réalité en effectuant une revue de littérature sur mon lieu de stage, la société AQS. Notre objectif principal est double :

Premièrement, en m'immergeant dans l'environnement concret de l'AQS, on pourra mieux comprendre les aspects théoriques abordés dans ce mémoire. Cette approche pratique nous permettra de consolider nos connaissances et de les ancrer dans des situations réelles.

Deuxièmement, on va évaluer le département du contrôle de gestion de l'AQS afin d'identifier ses points forts et faibles, et proposer des recommandations pour remédier aux éventuelles anomalies détectées. Cette évaluation approfondie sera basée sur la description de l'organisation de la société AQS, du fonctionnement du département de contrôle de gestion, ainsi que de l'évaluation de la performance de cette fonction au sein de l'entreprise.

En abordant ces différents points, on va fournir une analyse détaillée de la situation actuelle, en mettant en évidence les aspects positifs ainsi que les aspects à améliorer. Cette démarche nous permettra de formuler des recommandations précises et pertinentes afin d'optimiser le rôle et l'efficacité du département de contrôle de gestion au sein de l'AQS.

Section N°1 : La présentation générale de la société AQS

Cette section présentera la phase pratique de notre étude qui a été effectuée au sein de la société AQS. Dans ce contexte, une brève présentation d'AQS doit être précéder en premier lieu, qui nous permettra de faire une prise de connaissance générale de cette société. Puis une description détaillée sur le département du contrôle de gestion, et enfin une analyse et évaluation de sa performance en utilisant le modèle d'évaluation fonctionnel.

1. Description d'AQS ⁽¹⁾

1.1 Présentation de la société

La Société Algerian Qatari Steel (AQS) a été créée en décembre 2013 et résulte d'un partenariat d'investissement sous forme d'une SPA entre la République Algérienne et l'État du Qatar. Dotée d'un capital social de 58 610 000 000 Dinars Algériens. Elle est détenue à 49% par Qatar Steel International (QSI), à 46% par le Groupe Industriel SIDER et à 05% par le Fonds National d'Investissement (FNI).

L'AQS opère dans la zone industrielle de Bellara, dans la commune d'El-Milia, (wilaya de Jijel), située à 400 km de la capitale Alger, où elle exploite un Complexe sidérurgique d'une superficie totale de 216 hectares.

Grâce à son volume de production, à sa fiabilité opérationnelle et à ses progrès techniques, l'Algerian Qatari Steel occupe une place importante dans la carte de l'industrie sidérurgique nationale et régionale.

L'AQS accorde également une grande attention au capital humain, en tant que moteur de croissance économique et de progrès social, notamment à travers la création d'un environnement de travail, qui encourage la créativité et l'innovation au profit de plus de 2500 employés de différentes disciplines et qualifications.

- ✓ **Adresse** : Zone industrielle Bellara, El Milia / Jijel-BP 629, Algérie ;
- ✓ **Tel** : [213 \(0\) 34 46 50 20](tel:2132034465020)
- ✓ **Fax** : [+213 \(0\) 34 46 50 10](tel:+2132034465010) ;
- ✓ **Site officiel** : www.aqs.dz .

⁽¹⁾ Documents interne de la Société.

1.2 Défis et Enjeux

L'Algerian Qatari Steel contribue à la création de richesse et au soutien du tissu industriel national en répondant aux besoins du marché local du Fer et en exportant la production excédentaire sur les marchés régionaux et internationaux.

L'AQS a commencé la production et la commercialisation de produits en Fer à la fin de l'année 2017. La capacité de production initiale du Complexe est d'environ 2 millions de tonnes par an de rond à béton et fil machine de différents diamètres. La deuxième phase du programme d'investissement sera consacrée à la production d'autres types d'aciers spéciaux utilisés dans de nombreuses industries amenant ainsi la capacité de production à plus de 4 millions de tonnes par an.

1.3 Structures du Complexe

Le Complexe sidérurgique de Bellara est doté de la technologie la plus avancée au monde et comprend neuf unités de production respectueuses de l'environnement, qui garantissent une efficacité maximale de la production et une qualité des produits conforme aux normes internationales.

➤ Principale unité de production

- Unité de Réduction Directe (DRI) : Capacité de production de 2.5 millions de tonnes par an ;
- Deux Aciéries Electriques : Capacité totale de production 2,2 millions de tonnes par an ;
- Trois Laminoirs : Capacité totale de production de 2 millions de tonnes par an de rond à béton et fil machine.

➤ Installations complémentaire

- Usine de Gaz Industriels ;
- Unité de Production de Chaux ;
- Station de Réception et de transport des matières premières ;
- Usine de Traitement des Eaux ;
- Sous-station Electrique.

1.4 Certificats obtenus

- L'ISO 9001 : Système de Management de la Qualité certifié par AFAQ en 2021 ;
- L'ISO 14001 : Système de Management Environnemental certifié par AFAQ en 2022 ;
- L'ISO 45001 : Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail certifié

par AFAQ en 2022 ;

- La certification de conformité des produits aux normes internationales certifiée par CARES en 2023.

1.5 Produits d'AQS

➤ **Fil a machin (produits fini)**

Capacité production de 500 000 tonnes par an.

Fil Machine de section ronde de diamètre variant entre de 5,5 mm à 14 mm de haute qualité. Le fil machine rond et lisse est obtenu par laminage à chaud conformément à la norme Algérienne NA 8634 et selon les normes internationales.

Les domaines d'utilisation du fil machine produit dans le complexe sidérurgique de Bellara sont les suivants :

- Fil tréfilé ;
- Treillis soudé ;
- Clou, fil d'attache, fil galvanisé ;
- Gabon ;
- Fil barbelé, fil pour ressort ;
- Boulon-écrou-visse ;
- Trombones ;
- Fil de pick-up, fil de soudage.

➤ **Rond à Béton (produit fini)**

Capacité production de 1 500 000 tonnes par an

Produit laminé à chaud en acier d'usage multiple pour la construction haute adhérence, soudable de nuance RB 500, Le rond à béton soudable produit par l'AQS est conforme aux exigences de l'arrête interministériel du 08 mars 1997, à la norme NA 8634 (2015) et à l'ISO 6935-2 (2015).

Diamètre : Une large gamme de diamètres : 8-10-12-14-16-20-25-32-40.

➤ **Billette (produit semi fini)**

Capacité production de 2,2 million tonnes par an.

Une billette est une section de métal utilisée pour rouler en barres et en profilés. Elle peut être produite avec des lingots ou directement par coulée continue. Les billettes sont utilisées comme matières premières ou pour l'extrusion, le forgeage, le laminage et d'autres opérations de traitement des métaux.

➤ **CDRI (produit semi fini)**

Capacité production de 2.5 million tonnes par an.

Le CDRI est le produit de l'unité de réduction directe ; premièrement, il sera stocké dans des silos de passivation de produits, son transport est par convoyeurs. Après cela, il sera stocké dans l'entrepôt pour une autre utilisation. Taux de production de 312 t/h. En supposant 8.000 heures d'exploitation annuelle, cela équivaut à une production annuelle de 2.500.000 tonnes.

➤ **Chaux (produit semi fini)**

Capacité production de 280 000 tonnes par an

L'AQS produit de la chaux calcinée et de la dolomite de haute qualité pour la consommation captive avec une capacité de production annuelle combinée de 280 000 tonnes métriques, La chaux de haute qualité et la dolomite sont largement utilisées comme fondant dans le raffinage de l'acier Dans le four à arc électrique, la chaux est particulièrement utile pour éliminer le phosphore, le soufre, la silice et une quantité insignifiante de manganèse La chaux et la dolomite sont également utilisées pour remplir d'autres fonctions critiques telles que le réglage fin de la chimie de l'acier, la réduction de la teneur en oxygène et la réduction des inclusions piégées par le laitier.

2. La structure organisationnelle d'AQS

La structure organisationnelle d'AQS est un élément essentiel pour assurer le bon fonctionnement de la société, en précisant les niveaux de responsabilité et les canaux de communication.

L'organigramme d'AQS est dirigé par le Président Directeur Général (PDG), suivi du Directeur Général Adjoint (DGA). Ces deux responsables supervisent quatre divisions, cinq départements (voir l'**annexe N°1**). Les missions de chacune sont détaillées comme suit :

2.1 La Direction Générale

La mission de la direction générale consiste à concevoir, choisir, définir et mettre en œuvre la politique générale de l'entreprise à court, moyen et long termes. Elle est chargée de plusieurs missions qui englobent l'entreprise dans son ensemble, le personnel, les actionnaires, les clients, l'environnement et le conseil d'administration. À ce titre, la direction générale est responsable de mettre en place toutes les mesures nécessaires pour garantir :

➤ **A la société**

- Une croissance rentable (définie par des objectifs chiffrés) ;
- Le renforcement de son image et de sa position sur le marché ;

- La gestion de la société et l'organisation des différentes fonctions en dotant celles-ci des moyens nécessaires pour accomplir leurs missions et rendre la société plus performante.
- **Au personnel**
 - Une rémunération au moins conforme aux pratiques de la profession ;
 - Des conditions de travail reconnues satisfaisantes ;
 - Des possibilités d'évolution de carrière.
- **Aux actionnaires**
 - La juste rémunération des capitaux investis.
- **Aux clients**
 - Une satisfaction durable des besoins par une qualité maîtrisée des produits et des services, dans le respect des délais et des coûts annoncés.
- **A son environnement**
 - Le respect de contraintes légales, fiscales, civiques et environnementales.
- **Au conseil d'administration**
 - Un compte rendu fidèle de la situation (bilan), de l'exploitation (compte de résultat), des prévisions.

Elle a un rôle pivot dans l'organisation, d'anticipation, de supervision et de contrôle.

Le conseil d'administration, peut, dans le respect de la loi et des statuts, étendre ou réduire les missions de la direction générale.

2.2 Département Finance et comptabilité

Il est responsable des tâches suivantes :

- Tenue de livres comptables : Enregistrer les transactions financières de la société et maintenir les registres comptables pour fournir une documentation financière exacte ;
- Établissement des états financiers : Élaborer et préparer les états financiers de la société, y compris le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie ;
- Établissement des budgets : Élaborer et mettre en œuvre des budgets pour les différentes activités de la société, y compris les coûts de production, les investissements et les dépenses ;
- Gestion de trésorerie : Gérer la trésorerie de la société, y compris la gestion des liquidités, les prévisions de trésorerie et le financement à court terme ;
- Facturation et recouvrement : Facturer les clients pour les ventes et les services rendus et gérer le recouvrement des paiements en retard ;

- Gestion des comptes fournisseurs : Gérer les comptes fournisseurs de la société, y compris la gestion des paiements et la résolution des problèmes liés aux factures en souffrance ;
- Gestion des impôts et des obligations réglementaires : Assurer la conformité aux lois et réglementations fiscales et gouvernementales, y compris la préparation et le dépôt des déclarations fiscales ;
- Analyse financière : Analyser les données financières pour évaluer la performance de la société, identifier les tendances et les problèmes et recommander des solutions ;
- Planification financière : Élaborer et mettre en œuvre des plans financiers à long terme pour assurer la stabilité financière et la croissance de la société ;
- Gestion des relations bancaires : Gérer les relations avec les banques et les autres institutions financières, y compris la négociation des taux d'intérêt et des conditions de prêt.

2.3 Département QHSE

Il est responsable des tâches suivantes :

- Mise en œuvre des normes de sécurité : Élaborer et mettre en œuvre des normes de sécurité pour protéger les employés et les installations de la société ;
- Gestion des risques : Identifier et évaluer les risques potentiels pour la sécurité et la santé des employés et pour l'environnement, et mettre en œuvre des mesures pour les réduire ou les éliminer ;
- Conformité réglementaire : Assurer la conformité aux lois et réglementations gouvernementales en matière de sécurité, de santé et d'environnement ;
- Formation et sensibilisation : Organiser des programmes de formation et de sensibilisation pour les employés afin de promouvoir une culture de sécurité et de respect de l'environnement ;
- Gestion de la qualité : Mettre en place des systèmes de gestion de la qualité pour assurer la conformité aux normes de qualité et l'amélioration continue des processus de production ;
- Analyse des données : Analyser les données pour évaluer la performance en matière de sécurité, de santé et d'environnement, identifier les domaines d'amélioration et recommander des solutions ;
- Gestion des déchets : Élaborer des stratégies pour la gestion des déchets et des rejets de la société conformément aux normes environnementales ;
- Évaluation de l'impact environnemental : Évaluer l'impact environnemental des

activités de la société et mettre en place des mesures pour réduire cet impact ;

- Audit interne : Effectuer des audits internes pour évaluer la conformité aux normes et réglementations de sécurité, de santé et d'environnement ;
- Communication avec les parties prenantes : Communiquer avec les parties prenantes, y compris les employés, les clients et les autorités gouvernementales, sur les questions de sécurité, de santé et d'environnement.

2.4 Département du Contrôle de gestion

Il est responsable des tâches suivantes :

- Budget et prévisions : Élaborer le budget annuel de la société et les prévisions financières à court et à long terme ;
- Analyse financière : Analyser les résultats financiers de l'entreprise pour identifier les tendances et les domaines d'amélioration ;
- Suivi des coûts : Surveiller les coûts de production, d'exploitation et de maintenance de la société pour identifier les inefficacités et recommander des mesures pour les réduire ;
- Contrôle des stocks : Surveiller les niveaux de stocks de l'entreprise et veiller à ce qu'ils soient adéquats pour répondre aux besoins de production et de vente ;
- Gestion des investissements : Évaluer les opportunités d'investissement et recommander des projets d'investissement rentables ;
- Tableau de bord : Concevoir et maintenir des tableaux de bord pour suivre les performances de la société en termes de coûts, de production, de qualité, de sécurité et d'environnement ;
- Reporting : Préparer des rapports financiers pour la direction et les actionnaires, ainsi que des rapports internes pour le suivi des performances ;
- Évaluation des performances : Évaluer les performances des différentes unités de la société et recommander des mesures pour améliorer l'efficacité et la rentabilité ;
- Planification stratégique : Contribuer à la planification stratégique de la société en fournissant des analyses financières et des projections pour soutenir les décisions stratégiques ;
- Systèmes d'information de gestion : Élaborer et mettre en œuvre des systèmes d'information de gestion pour collecter, analyser et communiquer les données financières et opérationnelles de la société.

2.5 Département D'audit Interne

Il est responsable des tâches suivantes :

- Évaluation des risques : Évaluer les risques liés aux activités de la société et développer un plan d'audit pour couvrir ces risques ;
- Audit interne : Réaliser des audits internes pour évaluer l'efficacité des contrôles internes, l'exactitude des données financières et la conformité aux politiques et procédures de la société ;
- Évaluation des processus : Évaluer les processus opérationnels de la société pour identifier les inefficacités et recommander des mesures pour les améliorer ;
- Conformité réglementaire : S'assurer que la société est conforme aux réglementations et normes en vigueur, notamment en matière de sécurité, d'environnement, de santé et de qualité ;
- Enquêtes : Mener des enquêtes sur les incidents, les fraudes présumées et les plaintes pour identifier les problèmes et recommander des mesures correctives ;
- Gestion des risques : Travailler avec les autres départements pour mettre en place des mesures de gestion des risques pour réduire les risques liés aux activités de la société ;
- Évaluation des performances : Évaluer les performances des différentes unités de la société et recommander des mesures pour améliorer l'efficacité et la rentabilité ;
- Suivi des recommandations : Suivre la mise en œuvre des recommandations d'audit et veiller à ce qu'elles soient effectivement mises en place ;
- Formation et sensibilisation : Former et sensibiliser les employés à l'importance de l'audit interne, de la conformité réglementaire et de la gestion des risques ;
- Rapport d'audit : Préparer des rapports d'audit pour la direction et les parties prenantes concernées pour communiquer les résultats et les recommandations d'audit.

2.6 Département des Affaires juridiques

Il est responsable des tâches suivantes :

- Conformité réglementaire : S'assurer que la société respecte les lois, règlements et normes applicables, notamment en matière de sécurité, d'environnement, de santé et de droit du travail ;
- Contrats : Rédiger, négocier et examiner des contrats avec des clients, des fournisseurs et des partenaires commerciaux pour s'assurer que les termes et conditions sont avantageux pour la société et qu'ils sont conformes aux exigences légales ;

- Contentieux : Gérer les litiges et les poursuites judiciaires auxquels la société est confrontée, notamment en engageant des avocats externes, en négociant des règlements et en représentant la société devant les tribunaux ;
- Propriété intellectuelle : Protéger les droits de propriété intellectuelle de la société, tels que les brevets, les marques de commerce et les droits d'auteur, en déposant des demandes d'enregistrement et en poursuivant les infractions ;
- Gouvernance d'entreprise : S'assurer que la société est gérée conformément aux règles de gouvernance d'entreprise et que les décisions de la direction sont prises dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires ;
- Analyse de risques juridiques : Évaluer les risques juridiques associés aux activités de l'entreprise et recommander des mesures pour les réduire ;
- Formation et sensibilisation : Former et sensibiliser les employés à l'importance de la conformité réglementaire et de la gestion des risques juridiques ;
- Rapports juridiques : Préparer des rapports juridiques pour la direction et les parties prenantes concernées pour communiquer les risques et les recommandations pour éviter ou minimiser les impacts juridiques ;
- Veille juridique : Effectuer une veille juridique régulière pour surveiller les changements dans la réglementation, les lois et les précédents judiciaires qui pourraient affecter la société.

2.7 Division de Production

Elle regroupe sept départements :

➤ **Département de réduction direct**

Responsable de la production de minerai de fer réduit directement (DRI) à partir de la réduction du minerai de fer dans un four à réduction directe. Les tâches de ce département sont la Planification et gestion de la production de DRI.

➤ **Département de fusion D'acier**

Responsable de la fusion des matières premières, telles que le minerai de fer, le charbon et la ferraille, pour produire de l'acier liquide. Les tâches de ce département sont la planification et gestion de la production d'acier liquide.

➤ **Département de production de chaux**

Responsable de la production de chaux, qui est utilisée comme agent réducteur dans le processus de production de DRI. Les tâches de ce département sont la Planification et gestion de la production de chaux.

➤ **Département de laminage**

Responsable de la production de produits sidérurgiques finis, tels que des barres d'acier, des tôles et des profilés, à partir de lingots d'acier. Les tâches de ce département sont la Planification et gestion de la production de produits finis.

➤ **Département de manutention des matériaux**

Responsable de la gestion des opérations de manutention des matières premières et des produits finis dans l'usine. Les tâches de ce département sont la planification et gestion des opérations de manutention.

➤ **Département de Maintenance**

Responsable de la maintenance et de la réparation des équipements de production et des infrastructures de l'usine. Les tâches de ce département sont :

- Planification et exécution des travaux de maintenance préventive ;
- Réparation des équipements défectueux ou endommagés ;
- Installation de nouveaux équipements.

➤ **Département d'assurance technique et Qualité**

Responsable de l'assurance qualité des matières premières, des produits intermédiaires et des produits finis de l'usine. Les tâches de ce département peuvent inclure :

- Développement et mise en œuvre des normes de qualité ;
- Surveillance de la qualité des matières premières, des produits intermédiaires et des produits finis ;
- Certification de la qualité des produits selon les normes internationales.

2.8 Division de la Chaîne d'approvisionnement

Il est responsable de toutes les activités liées à la gestion des achats, des stocks et de la logistique de la société. Cette division est composée de trois départements principaux :

➤ **Département des Achats**

Ce département est chargé de l'achat des matières premières, des équipements et des services nécessaires pour la production d'acier. Les tâches de ce département comprennent :

- Établissement des spécifications des produits nécessaires pour la production d'acier ;
- Évaluation des fournisseurs potentiels ;
- Négociation des prix et des termes d'achat avec les fournisseurs ;
- Passage de commandes et suivi de la livraison des produits achetés.

➤ **Département de la Logistique**

Ce département est responsable de la planification et de la coordination des activités de

transport de la société. Les tâches de ce département comprennent :

- Planification des itinéraires et des modes de transport pour les matières premières et les produits finis ;
- Coordonner avec les fournisseurs, les transporteurs et les clients pour assurer la livraison en temps voulu des produits ;
- Gestion des documents de transport, tels que les factures et les documents douaniers ;
- Suivi de la qualité et de la sécurité des opérations de transport.

➤ **Département de gestion des Stocks**

Ce département est chargé de la gestion des entrepôts de la société, y compris le stockage et la gestion des stocks de matières premières et de produits finis. Les tâches de ce département comprennent :

- Gestion des espaces de stockage pour les matières premières et les produits finis ;
- Planification des niveaux de stock de matières premières et de produits finis ;
- Gestion des stocks en fonction des besoins de production ;
- Suivi de la qualité des stocks pour assurer la conformité aux normes et réglementations en matière de sécurité et d'environnement.

2.9 Division Commerciale

Elle comprend deux départements :

➤ **Département Management des ventes**

Il est responsable de :

- Développement des stratégies de vente et des objectifs de vente ;
- Définition des politiques commerciales et des conditions de vente ;
- Élaboration et gestion des budgets de vente ;
- Suivi de la performance commerciale et analyse des résultats ;
- Évaluation de la satisfaction des clients et mise en place d'actions correctives.

➤ **Département Ventes et Marketing**

Il est responsable de :

- Exécution des campagnes de marketing pour promouvoir les produits de la société ;
- Élaboration des plans de ventes et des stratégies de vente pour atteindre les objectifs de vente ;
- Gestion des relations avec les clients et des négociations commerciales ;
- Suivi de la concurrence et veille concurrentielle ;
- Gestion du cycle de vente et du processus de commande.

2.10 Division de l'administration générale

Elle est responsable de la gestion des ressources générales de la société. Cette division est composée de quatre départements :

➤ **Département des Ressources humaines**

Ce département est chargé de la gestion des ressources humaines de la société. Les principales tâches de ce département comprennent :

- Recrutement et sélection de nouveaux employés ;
- Gestion des contrats et des relations de travail ;
- Administration des avantages sociaux et des programmes de rémunération ;
- Formation et développement professionnel des employés.

➤ **Département des Technologies de l'information**

Ce département est chargé de la gestion des technologies de l'information de la société. Les principales tâches de ce département comprennent :

- Gestion de l'infrastructure informatique et des réseaux de la société ;
- Développement et maintenance des applications informatiques et des systèmes d'information ;
- Gestion de la sécurité informatique et de la protection des données ;
- Assistance technique aux utilisateurs de la société.

➤ **Département des Moyens généraux**

Ce département est chargé de la gestion des ressources matérielles de la société. Les principales tâches de ce département comprennent :

- Gestion de l'infrastructure et des installations de la société ;
- Gestion des fournitures de bureau et des équipements de bureau ;
- Gestion de la flotte de véhicules de la société ;
- Gestion des services de restauration et d'hébergement de la société.

➤ **Département de la Communication et des relations publiques**

Ce département est chargé de la gestion des relations publiques de la société. Les tâches de ce département comprennent :

- Développement et mise en œuvre des stratégies de communication de la société ;
- Gestion des relations avec les médias et les parties prenantes externes ;
- Organisation d'événements et de programmes de responsabilité sociale de la société ;
- Gestion de la communication interne de la société.

Section N°2 : Description du contrôle de gestion d'AQS

Cette section sera consacrée à la description des pratiques actuelles du système de contrôle de gestion d'AQS, y compris son implantation, son processus, ses ressources et ses clients.

1. Positionnement du département contrôle de gestion

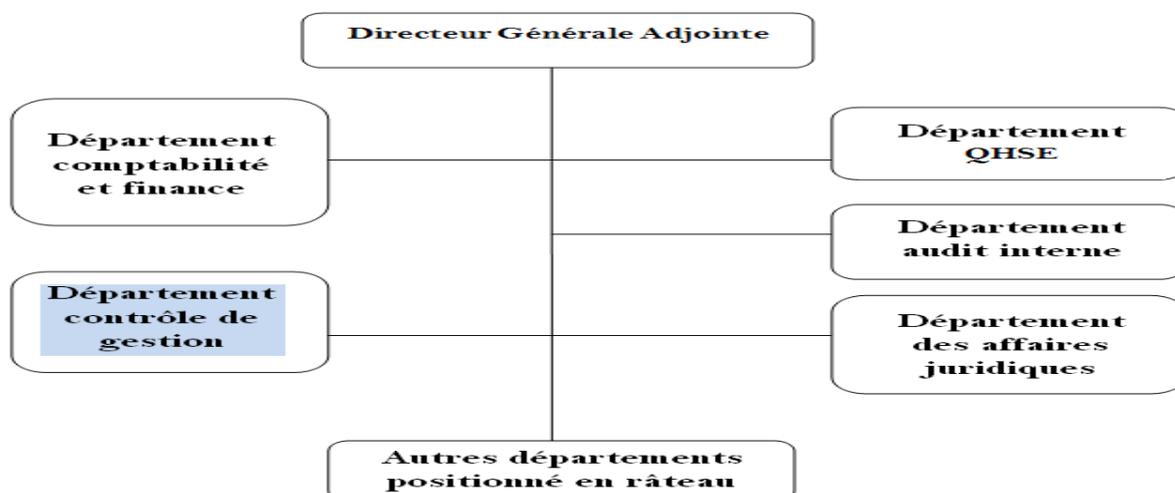
Le département de contrôle de gestion est rattaché hiérarchiquement à la direction générale afin de piloter la performance globale d'AQS. Cette position confère une plus grande légitimité au contrôleur de gestion, favorisant ainsi une certaine interdépendance et lui accordant des pouvoirs d'intervention plus importants ainsi qu'une certaine autonomie dans l'exécution de ses missions. De plus, le contrôleur de gestion remplit un rôle de conseiller auprès du Président Directeur Général, du Directeur Général Adjoint et des autres directions de la société.

L'absence d'un organigramme spécifique pour ce département s'explique par la taille réduite de son équipe, car un tel organigramme est établi uniquement lorsque le nombre de contrôleurs de gestion dépasse quatre.

Le mode de coordination adapté pour le contrôle de gestion d'AQS est celui de la "**standardisation des procédures**", où les méthodes de travail sont préalablement consignées entre les deux contrôleurs, avec un ajustement informel réalisé par le biais d'une communication informelle.

Le style de management choisi pour ce département est un "**management reporting**", qui accorde aux contrôleurs de gestion une grande autonomie dans l'exécution de leurs tâches, tout en les obligeant à fournir de nombreux rapports justifiant leurs productions et la durée de réalisation, dans une logique contractuelle avec leur supérieur.

Figure 18 : Positionnement du contrôle de gestion d'AQS



Source : Elaboré par l'étudiant sur la base du macro organigramme d'AQS.

2. Ressources du département contrôle de gestion

Le capital humain joue un rôle essentiel dans la performance du système de contrôle de gestion. Il est constitué d'un personnel dont les niveaux de compétences peuvent varier mais qui se complètent mutuellement. Au sein d'AQS, j'ai identifié **deux** contrôleurs de gestion qui collaborent étroitement et réalisent les différentes tâches à l'aide d'outils informatiques basiques tels qu'un ordinateur et une imprimante.

3. Clients du département contrôle de gestion

Le contrôle de gestion vise à fournir aux opérationnels et aux décideurs de la société une vision plus précise des coûts, à orienter efficacement la stratégie de la société et à leur fournir des outils de pilotage et de suivi des objectifs.

Le département de contrôle de gestion d'AQS propose ses services à l'ensemble des décideurs de l'entreprise, y compris les divisions, les directions, les départements et les cellules d'AQS, afin de favoriser la performance globale. Les principaux clients du contrôle de gestion sont le PDG et le DGA, mais il convient également de mentionner que le groupe SIDER et le partenaire QSI font partie des clients externes importants.

4. Processus du département contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion dans l'AQS comprend les étapes suivantes :

4.1 La planification

Cette étape consiste à élaborer les budgets annuels en se basant sur les objectifs stratégiques de la société, les tendances du marché et les capacités de production de l'usine. Les budgets annuels sont élaborés en collaboration avec les différents départements de la société.

4.2 La collecte des données

Les données financières et opérationnelles sont collectées à partir des différents départements de la société. Les données peuvent inclure des informations sur la production, les ventes, les coûts de production, les investissements et les stocks...etc.

4.3 L'analyse des données

Les données collectées sont analysées pour évaluer la performance de la société par rapport aux objectifs fixés dans le budget annuel. Des indicateurs clés de performance telle que

le coût de production, la marge brute et le taux d'utilisation des équipements...etc. sont utilisés pour mesurer la performance de la société.

4.4 La correction des écarts

Si les résultats réels diffèrent des prévisions budgétaires, des actions correctives doivent être prises pour aligner les résultats réels sur les objectifs budgétaires. Les actions correctives peuvent inclure des ajustements de production, des réductions de coûts, des campagnes de marketing ou des investissements...etc.

4.5 Reporting

Les résultats du processus de contrôle de gestion sont communiqués aux différentes parties prenantes de l'entreprise, y compris la direction générale, les actionnaires et les investisseurs. Des rapports mensuels, trimestriels et annuels sont généralement établis pour fournir des informations claires et précises sur la performance de la société.

4.6 L'évaluation

Le processus de contrôle de gestion est évalué régulièrement pour s'assurer qu'il est efficace et qu'il répond aux besoins de la société. Les processus et les systèmes peuvent être ajustés pour améliorer la précision des prévisions budgétaires et l'efficacité des actions correctives.

5. Pratiques du contrôle de gestion au sien d'AQS

Le département de contrôle de gestion d'AQS est chargé de faire les prestations suivantes :

5.1 La gestion budgétaire

Le contrôleur de gestion joue un rôle essentiel dans la préparation et le lancement de la campagne budgétaire, qui constitue un instrument clé pour mesurer la performance de l'entreprise. Ce processus revêt une grande importance au sein d'AQS, car il sert de point de départ aux activités de prévision, de pilotage et de contrôle.

Le processus budgétaire d'AQS est composé de deux phases distinctes :

- L'élaboration des budgets ;
- Le contrôle budgétaire.

5.1.1 L'élaboration des budgets

Le processus d'élaboration du budget ne commence que lorsque la direction générale, en collaboration avec les contrôleurs de gestion, établit les objectifs globaux à atteindre pour l'exercice à venir. Une fois que ces objectifs ont été définitivement fixés à partir d'un plan d'action annuel, la direction commerciale procède à une étude approfondie du marché pour estimer les ventes de l'année suivante et préparer le budget annuel des ventes. Une fois que la direction générale a validé ces estimations, les responsables budgétaires des autres services commencent à préparer leurs budgets en collaboration avec les contrôleurs de gestion. Cette étape de préparation budgétaire dure quatre mois, de septembre à décembre, et comprend les budgets suivants :

➤ Budget des ventes

Le budget des ventes d'AQS est une représentation chiffrée des ventes par type de produit, exprimées en quantité et en valeur. Sa réalisation est confiée à la division commerciale.

➤ Budget de production

Le budget de production a pour objectif de déterminer la quantité en volume à produire afin de répondre à la demande, tout en tenant compte des capacités et des contraintes techniques de production. Ce budget est établi à partir du budget des ventes et de la responsabilité de la division de production.

➤ Budget des approvisionnements

La politique adoptée pour l'élaboration du programme d'approvisionnement vise à éviter à la fois les ruptures de stocks qui perturbent les activités de production et le sur-stockage qui pénalise la trésorerie de la société. Ainsi, le département d'approvisionnement élabore une liste des achats en quantités et en valeurs de matières premières, de fournitures, ainsi que des besoins de vente en marchandises.

Le coût d'achat appliqué sur les approvisionnements prend en compte la tendance d'évolution de la monnaie nationale.

➤ Budget des ressources humaines

Le budget des ressources humaines présente les charges prévisionnelles de la masse salariale nécessaire, par catégorie socioprofessionnelle (cadres, maîtrise, exécution) ou par catégorie structurelle (production, soutien et administration), ainsi que le budget des formations et les chiffres prévisionnels des effectifs et du turn-over. La responsabilité de l'élaboration de ce budget incombe au département des ressources humaines.

➤ Budget des investissements

Dans le cadre du plan d'assainissement et de développement présenté par la société, L'AQS prévoit un budget d'investissement qui inclut des prévisions pour les extensions, les

renouvellements et les maintenances de ses différents équipements. Le budget d'investissement permet également d'identifier les ressources financières nécessaires à leur réalisation.

➤ **Budget financier**

Ce type de budget est élaboré par le département finance et comptabilité qui récapitule les états suivants :

- **Bilan prévisionnel**

Ce bilan présente une estimation chiffrée des différentes catégories de bilan (1, 2, 3, 4 et 5).

- **Compte de résultat prévisionnel**

Ce budget comprend tous les objectifs chiffrés à atteindre, tels que le niveau de résultat brut d'exploitation (EBE), le niveau de la valeur ajoutée (VA), le résultat d'exploitation, etc.

- **Tableau prévisionnel des flux de trésorerie**

Il s'agit des variations de trésorerie qui détaillent tous les encaissements et les décaissements prévus au cours de l'exercice budgétaire à venir.

5.1.2 Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire au sein d'AQS consiste à comparer les réalisations effectives aux prévisions budgétaires, dans le but d'identifier les écarts. Ces écarts font ensuite l'objet d'une analyse pour proposer des actions correctives visant à éviter les dépassements budgétaires.

5.2 La comptabilité analytique

Deux méthodes utilisées par les contrôleurs de gestion d'AQS : la méthode des coûts complets avec les sections homogènes et l'imputation rationnelle, ainsi que la méthode des coûts cibles.

5.2.1 Les méthodes appliquées

➤ **La méthode des coûts complets avec les sections homogènes et l'imputation rationnelle**

La comptabilité analytique d'AQS repose sur la méthode des coûts complets, qui vise à attribuer les coûts à chaque activité ou section de la société. Cette méthode est utilisée en combinaison avec les sections homogènes, qui permettent de regrouper les différents départements ou unités ayant des caractéristiques similaires. Les contrôleurs de gestion d'AQS définissent ces sections homogènes en fonction de la nature des opérations, des produits ou des services fournis.

Une fois les sections homogènes définies, l'imputation rationnelle des coûts est réalisée. Cette étape consiste à répartir les coûts communs entre les différentes sections de manière

proportionnelle à leur contribution respective. Cela permet d'obtenir une répartition plus équitable des coûts et d'évaluer la performance de chaque section de manière plus précise.

➤ **La méthode des coûts cible**

En complément de la méthode des coûts complets, les contrôleurs de gestion d'AQS utilisent également la méthode des coûts cibles. Cette méthode vise à établir des objectifs de coûts préétablis pour les produits ou les services. Les contrôleurs de gestion fixent ces objectifs en prenant en compte divers facteurs tels que les coûts historiques, les niveaux de performance attendus et les objectifs de rentabilité.

Une fois les objectifs de coûts ciblés définis, les contrôleurs de gestion d'AQS mettent en place des mesures et des outils de suivi pour évaluer l'écart entre les coûts réels et les coûts ciblés. Cette analyse des écarts permet de prendre des mesures correctives et d'ajuster les processus de production ou les activités afin d'atteindre les objectifs de coûts fixés.

5.2.2 Procédure de mise en œuvre de la comptabilité analytique

La mise en œuvre de la comptabilité analytique au sein d'AQS implique plusieurs étapes. Tout d'abord, les contrôleurs de gestion identifient et définissent les sections homogènes en fonction de la structure de la société et des activités spécifiques. Ensuite, ils collectent et enregistrent les données relatives aux coûts, aux activités et aux performances de chaque section.

Une fois les données collectées, les contrôleurs de gestion procèdent à l'allocation des coûts aux différentes sections homogènes en utilisant la méthode des coûts complets. Cette allocation se fait en prenant en compte les coûts directs, tels que les matières premières et la main-d'œuvre directe, ainsi que les coûts indirects, tels que les frais généraux de production. Les coûts indirects sont répartis en utilisant des clés d'allocation appropriées, telles que la proportion de la main-d'œuvre ou la surface occupée par chaque section.

Une fois les coûts alloués, les contrôleurs de gestion effectuent une analyse approfondie des coûts par section homogène. Ils identifient les coûts fixes et les coûts variables, évaluent la rentabilité de chaque section et identifient les opportunités d'amélioration de la performance.

Parallèlement à la méthode des coûts complets, les contrôleurs de gestion utilisent la méthode des coûts cibles pour établir des objectifs de coûts préétablis. Ces objectifs servent de référence pour évaluer la performance réelle par rapport aux objectifs fixés. Des outils de suivi tels que des tableaux de bord et des rapports de performance sont utilisés pour surveiller les écarts entre les coûts réels et les coûts cibles, et pour prendre des mesures correctives si nécessaire.

En plus de l'allocation des coûts et de l'évaluation de la performance, la comptabilité analytique d'AQS permet également d'analyser la rentabilité des produits, des clients et des canaux de distribution. Les contrôleurs de gestion calculent les coûts par produit ou par client en utilisant des méthodes telles que le calcul des coûts complets par unité ou le calcul des marges bénéficiaires. Ces analyses aident à prendre des décisions éclairées sur la gestion des produits et des clients, ainsi qu'à identifier les sources de rentabilité et les domaines à fort potentiel d'amélioration.

5.3 Le Tableau de bord

5.3.1 Types de TDB élaboré

Les contrôleurs de gestion d'AQS élaborent périodiquement deux types de tableaux de bord pour mesurer la performance :

➤ **Tableau de bord envoyé au groupe SIDER et partenaire QSI**

Ce tableau de bord est élaboré chaque mois afin d'informer le groupe et les partenaires sur la situation de la filiale. Il compare les réalisations et les prévisions des indicateurs suivants

- Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) comme Le CA, EBE, VA...etc ;
- Le stock, les créances clients, les dettes fournisseurs ;
- Le nombre des effectifs par type de contrats ;
- Les importations et les exportations ;
- Total encaissement et décaissement.

Sachant que Le tableau de bord est présenté en deux langues : français pour le groupe SIDER et anglais pour le partenaire QSI.

➤ **Tableau de bord de production hebdomadaire**

Ce tableau de bord est élaboré chaque semaine afin de surveiller la situation de la production et des stocks de matières premières. Il est transmis au Directeur Général accompagné d'une fiche récapitulative des différents indicateurs et des recommandations pour traiter les anomalies constatées. Ces recommandations visent à susciter la mise en œuvre d'actions correctives. Les indicateurs contenus dans ce tableau de bord couvrent les domaines techniques, commerciaux et financiers.

Il convient de noter que cette filiale utilise les tableaux de bord hebdomadaires pour établir celui qui est envoyé à SIDER et QSI. Ces outils de mesure de la performance permettent d'évaluer et de suivre les différentes activités de la société, en fournissant des informations précieuses pour la prise de décisions et l'amélioration continue des performances.

5.3.2 Le processus d'élaboration des TDB

Le processus d'élaboration des TDB dans l'AQS est une étape clé du système de contrôle de gestion, permettant de suivre et d'analyser les performances de la société. Voici une description détaillée de ce processus :

➤ La définition des objectifs

Le processus commence par la définition des objectifs spécifiques à surveiller à travers les tableaux de bord. Ces objectifs peuvent être liés à la production, aux ventes, à la rentabilité, à la qualité, à la sécurité, etc. Les objectifs doivent être clairs, mesurables et en lien avec la stratégie globale de la société.

➤ La sélection des indicateurs

Une fois les objectifs définis, les contrôleurs de gestion d'AQS sélectionnent les indicateurs clés de performance (KPIs) qui permettront de mesurer la réalisation de ces objectifs. Les indicateurs peuvent inclure des mesures quantitatives telles que les volumes de production, les coûts, les revenus, les marges, ainsi que des mesures qualitatives telles que la satisfaction client, la qualité des produits, etc.

➤ La collecte des données

Les contrôleurs de gestion s'assurent que les données nécessaires à la mesure des indicateurs sont collectées de manière régulière et fiable. Ces données peuvent provenir de diverses sources, telles que les systèmes informatiques de la société, les rapports opérationnels, les relevés de production, les données financières, etc. Il est important de mettre en place des procédures de collecte et de validation des données pour assurer leur précision.

➤ L'analyse et l'interprétation des données

Une fois les données collectées, les contrôleurs de gestion analysent les résultats et les comparent aux objectifs fixés. Ils identifient les tendances, les écarts et les éventuels problèmes ou opportunités. Cette étape permet de comprendre les performances passées et actuelles de la société, ainsi que les facteurs qui influencent ces performances.

➤ La conception des Tableaux de bord

À partir des indicateurs sélectionnés et des analyses effectuées, les contrôleurs de gestion conçoivent les tableaux de bord. Les tableaux de bord peuvent prendre différentes formes, telles que des tableaux, des graphiques, des diagrammes ou des rapports. Ils doivent être clairs, synthétiques et faciles à comprendre, afin de permettre une visualisation rapide des résultats et des tendances.

➤ La diffusion et l'utilisation des Tableaux de bord

Les tableaux de bord sont ensuite diffusés aux parties prenantes concernées, telles que la direction générale, les responsables opérationnels, les départements concernés, etc. Ils sont

utilisés pour la prise de décision, le suivi des performances, l'identification des actions correctives et l'orientation des actions futures. Il est important de favoriser une utilisation régulière et efficace des tableaux de bord pour maximiser leur impact sur la gestion de la société.

➤ **L'évaluation et l'amélioration continue**

Enfin, le processus d'élaboration des tableaux de bord fait l'objet d'une évaluation régulière afin d'identifier les points forts et les points faibles, ainsi que les possibilités d'amélioration. Les contrôleurs de gestion recueillent les feedbacks des utilisateurs, analysent la pertinence des indicateurs utilisés et évaluent l'efficacité des tableaux de bord dans la prise de décision et l'amélioration des performances de la société. Sur la base de cette évaluation, des ajustements et des améliorations sont apportés au processus d'élaboration des tableaux de bord.

5.4 Reporting

Le reporting est un outil essentiel pour le pilotage, le contrôle et la prise de décision au sein d'AQS. Il est élaboré périodiquement par le département du contrôle de gestion et vise à informer la hiérarchie, notamment la direction générale, le conseil d'administration et le groupe SIDER et partenaire QSI, sur l'état et l'évolution des unités décentralisées, ainsi que sur la performance de la société.

Le reporting permet de rendre compte du degré de réalisation des objectifs fixés. Il est établi selon des échéances variées, pouvant être hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles ou annuelles, en fonction des besoins et des exigences spécifiques.

Sa construction régulière et son utilisation permettent à la direction de disposer d'informations pertinentes et actualisées pour évaluer la performance d'AQS, prendre des décisions éclairées et mettre en place des actions correctives si nécessaire. Le reporting joue un rôle crucial dans la gestion globale de la société en fournissant une vision claire de l'état des activités et en favorisant une meilleure planification et une amélioration continue. Il constitue un moyen efficace de communication pour partager les résultats et les indicateurs clés avec les parties prenantes internes et externes, favorisant ainsi la transparence et la responsabilisation.

5.4.1 Types de reporting élaboré

Au sein d'AQS, deux types de rapports sont élaborés pour assurer un suivi détaillé et complet de l'entreprise : les rapports d'exécution des budgets et les rapports d'activité.

5.4.1.1 Rapports d'exécution des budgets

Les rapports d'exécution des budgets sont des documents clés qui permettent de mesurer et d'analyser la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise. Ils fournissent une évaluation

détaillée des résultats par rapport aux prévisions budgétaires établies. Voici les principales caractéristiques et informations contenues dans ces rapports :

➤ **L'état des dépenses**

Ils présentent un récapitulatif des dépenses effectuées par catégorie budgétaire, telles que les coûts de production, les frais de fonctionnement, les dépenses marketing, les frais de personnel, etc.

Ils comparent les dépenses réelles avec les montants budgétés, mettant en évidence les écarts positifs ou négatifs.

➤ **L'état des recettes**

Ils détaillent les revenus générés par les différentes sources de la société, tels que les ventes, les contrats de services, les revenus publicitaires, etc.

Ils comparent les recettes réelles avec les prévisions budgétaires, permettant de mesurer la performance financière.

➤ **L'analyse des écarts**

Ils fournissent une analyse approfondie des écarts entre les chiffres réels et budgétés, mettant en évidence les causes des variations.

Ils identifient les écarts significatifs et les raisons sous-jacentes, que ce soit des dépenses imprévues, des revenus plus élevés que prévu, des ajustements de prix, etc.

➤ **Les mesures correctives**

Ils recommandent des actions correctives pour remédier aux écarts négatifs et optimiser les performances financières.

Ils proposent des ajustements budgétaires, des réallocations de ressources ou des initiatives visant à améliorer l'efficacité et la rentabilité.

5.4.1.2 Rapports d'activité

Les rapports d'activité fournissent une vue d'ensemble des performances opérationnelles de l'entreprise, en mettant l'accent sur les résultats non financiers. Ces rapports fournissent une analyse détaillée des activités de l'entreprise, de sa croissance, de sa position sur le marché et de sa réalisation des objectifs stratégiques. Voici les éléments clés abordés dans ces rapports :

➤ **L'analyse des ventes**

Ils examinent les performances des ventes, les tendances du marché, les parts de marché, les prévisions de croissance, etc.

Ils fournissent des informations sur les segments de clients, les produits ou services les plus performants, les canaux de distribution, etc.

➤ **L'analyse de la production**

Ils évaluent la productivité, l'efficacité des opérations, les taux d'utilisation des ressources, les coûts de production, etc.

Ils mettent en évidence les réussites, les défis et les opportunités d'amélioration dans le processus de production.

➤ **L'analyse de la satisfaction client**

Ils mesurent la satisfaction des clients, recueillent des commentaires et des évaluations, identifient les problèmes ou les points d'amélioration.

Ils examinent les indicateurs clés de la satisfaction client tels que les taux de rétention, les niveaux de fidélité, les enquêtes de satisfaction, etc.

➤ **L'analyse des ressources humaines**

Ils évaluent les effectifs, la gestion des talents, la formation et le développement, les indicateurs de performance individuelle et collective.

Ils examinent les taux de rotation du personnel, la satisfaction des employés, les initiatives de motivation et de reconnaissance, etc.

➤ **L'analyse de la concurrence et du marché**

Ils fournissent des informations sur les tendances du marché, les actions des concurrents, les opportunités et les menaces.

Ils examinent la position concurrentielle de l'entreprise, ses avantages concurrentiels, les stratégies de différenciation, etc.

➤ **L'analyse des projets et des initiatives**

Ils font le suivi des projets en cours, des initiatives stratégiques et de leur avancement.

Ils évaluent les résultats des projets, les dépenses engagées, les retours sur investissement... etc.

➤ **Les objectifs atteints et les recommandations**

Ils dressent un bilan des objectifs atteints, des réussites et des éventuels écarts.

Ils proposent des recommandations pour améliorer les performances, ajuster les stratégies, développer de nouvelles opportunités, etc.

Ces rapports d'activité offrent une vue complète de la performance opérationnelle de la société, permettant à la direction de prendre des décisions éclairées, d'identifier les axes d'amélioration et de mettre en place des actions appropriées pour assurer la croissance et la réussite d'AQS.

Section N°3 : Analyse de la performance du contrôle de gestion d'AQS

Dans cette section, nous allons appliquer le modèle d'évaluation fonctionnelle afin d'analyser la performance du département Contrôle de Gestion d'AQS. L'objectif est de détecter ses forces et ses faiblesses, dans le but de formuler des recommandations en vue de son amélioration.

1. La démarche d'analyse

Comme mentionné précédemment, pour évaluer la performance du département de contrôle de gestion d'AQS, on va utiliser le modèle d'évaluation fonctionnelle de David Autissier, issu de son livre "Mesurer la performance du contrôle de gestion" de la collection "Les Baromètres de la performance". Ce modèle fournira un Questionnaire prêts à l'emploi pour évaluer les Quatre axes suivants :

- L'axe des activités du département contrôle de gestion ;
- L'axe des compétences du département contrôle de gestion ;
- L'axe d'organisation du département contrôle de gestion ;
- L'axe de satisfaction clients du département contrôle de gestion.

Ensuite, il est nécessaire de procéder à une évaluation globale de la performance du département de contrôle de gestion de cette société. Cette évaluation permettra d'obtenir une vue d'ensemble de la performance du département, en prenant en compte les différentes dimensions évaluées précédemment.

L'évaluation globale de la performance du département de contrôle de gestion servira de base pour prendre des mesures correctives en temps voulu afin de remédier aux points faibles identifiés et de renforcer les points forts du système de contrôle de gestion.

Elle permettra de déterminer le niveau de performance global du département en analysant les résultats obtenus dans chaque dimension évaluée, tels que le positionnement et le fonctionnement du département, les compétences des membres, la satisfaction des clients internes et externe et les activités du département.

À partir de cette évaluation globale, des actions correctives pourront être planifiées et mises en œuvre pour améliorer les domaines qui présentent des faiblesses et capitaliser sur les points forts du système de contrôle de gestion.

Il est essentiel d'adopter une approche itérative et d'évaluer régulièrement la performance

du département de contrôle de gestion afin de favoriser l'amélioration continue et d'assurer son alignement sur les objectifs et les besoins de l'entreprise.

Afin d'évaluer la performance du département contrôle de gestion d'AQS, il est nécessaire de présenter la démarche résumée de MEF d'Autissier dans le schéma suivant :

Figure 19 : La démarche à suivre



Source : Elaboré par l'étudiant sur la base de MEF.

2. L'évaluation des axes du contrôle de gestion

2.1 Évaluation d'axe activités

Pour évaluer cette axe, on a distribué un questionnaire aux contrôleurs de gestion, comprenant les principales activités qu'un contrôleur de gestion est censé effectuer pour évaluer le taux de réalisation (voir l'annexe N°2).

Les activités non réalisées et considérées comme peu importantes recevront un score de 1, celles réalisées et jugées peu importantes compteront pour 2. Les activités non réalisées et jugées importantes seront notées 3, tandis que celles réalisées et jugées importantes recevront un score de 4.

Une fois le questionnaire rempli, le taux de réalisation des activités sera calculé selon la formule suivante :

$$\text{Taux de réalisation de chaque activité} = (\text{Total score obtenu} / 4 * \text{nombre de questions posées}) * 100$$

Une fois les taux des différentes activités déterminés, je passe à la détermination du taux d'activité global en appliquant la formule suivante :

$$\text{Taux de l'axe activité} = (\sum \text{taux de réalisation de chaque activité} / \text{nombre d'activité}) * 100$$

Le tableau suivant résume la détermination du taux d'activité :

Tableau 5 : Taux de réalisation des activités par le département CG d'AQS

Activités	Score réalisé
Activités schémas analytiques	88%
Activités costing	68%
Activités budgétaires	93%
Activités tableau de bord	71%
Activités Evaluation d'entreprise	48%
Activités gestion des actifs	33%
Activités veille et Benchmarking	38%
Activités informatique de gestion	54%
Taux global de l'axe	62%

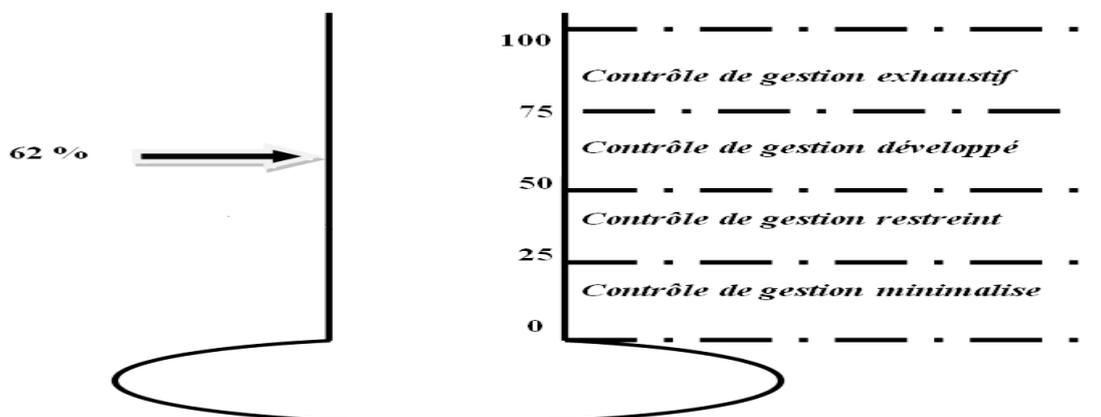
Source : Elaboré par l'étudiant sur la base d'un questionnaire.

Le taux de cet axe nous permet d'identifier le contrôle de gestion comme une configuration développée, où le département effectue les activités de base telles que, l'analyse des schémas le costing, la gestion budgétaire et le tableau de bord. Cependant, il ne s'investit pas suffisamment dans les techniques modernes de contrôle de gestion, ce qui représente seulement environ 40% de son niveau d'adoption.

L'ensemble de ces évaluations a donné un taux global d'activité de 62% étant donné que le contrôle de gestion devrait comprendre huit (08) principales activités, dont seules Quatre (04) sont correctement réalisées.

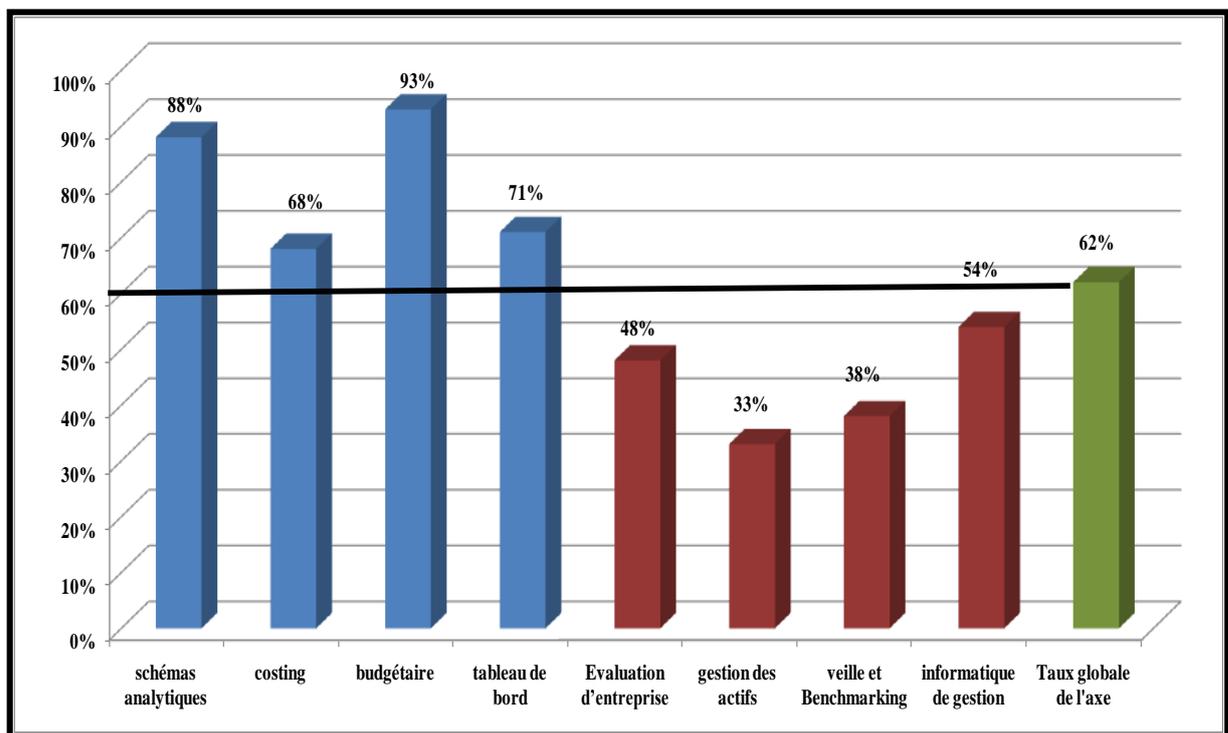
Cette constatation souligne une lacune dans la mise en œuvre des activités de contrôle de gestion, avec une performance inférieure aux attentes. Il est essentiel d'identifier les activités qui ne sont pas réalisées ou qui sont mal exécutées afin de prendre des mesures correctives appropriées.

Figure 20 : Baromètre de taux de réalisation d'activités par le département CG d'AQS



Source : Elaboré par l'étudiant sur la base des Baromètres d'autissier.

Figure 21 : Histogramme des taux de l'axe activités du département CG d'AQS



Source : Elaboré par l'étudiant sur la base des résultats obtenu.

2.2 Évaluation d'axe compétences

L'évaluation des compétences nous permettra de connaître le niveau de connaissance et de maîtrise du personnel du département CG d'AQS. Pour mener à bien cette évaluation, on a distribué un questionnaire de compétences comprenant quatre niveaux de réponse, allant de (4) qui correspond à la note maximale, à (1) qui correspond à la note minimale (voir l'**annexe N°3**).

Après avoir rempli le questionnaire, le calcul des taux de compétences va être calculé selon la formule suivante :

$$\text{Taux de chaque type de compétences} = (\text{résultat obtenu} / 4 * \text{nombre de questions posées}) * 100$$

Une fois que nous avons calculé le taux pour chaque type de compétence, nous procédons au calcul du taux de l'axe de compétence global en utilisant la formule suivante :

$$\text{Taux de l'axe compétence} = \sum \text{des taux de chaque compétence} / \text{nombre de type de compétence}$$

Tableau 6 : Taux des compétences d'effectifs du département CG d'AQS

Compétences	Score réalisé
Activités schémas analytiques	73%
Activités costing	70%
Activités budgétaires	63%
Activités tableau de bord	58%
Activités Evaluation d'entreprise	52%
Activités gestion des actifs	48%
Activités veille et Benchmarking	41%
Activités informatique de gestion	43%
Compétences techniques	56%
Compétences comportementales	79%
Compétences métiers	84%
Taux de l'axe compétence	73%

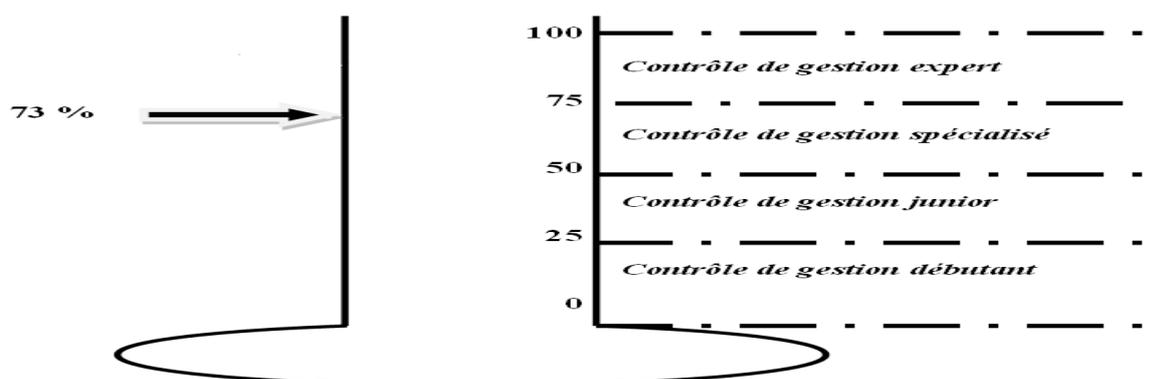
Source : Elaboré par l'étudiant sur la base d'un questionnaire.

À partir de ce taux, le contrôleur de gestion est identifié comme un "spécialiste" avec un taux de maîtrise de 73%, ce qui témoigne d'une maîtrise élevée de l'ensemble des compétences évaluées. Les personnes évaluées peuvent être considérées comme des spécialistes dans leur domaine, démontrant une maîtrise solide dans plusieurs domaines, notamment les compétences techniques des activités traditionnelles, les compétences comportementales et les compétences métier, qui dépassent les 60%.

Cependant, il existe encore des possibilités d'amélioration et de croissance. En particulier, il serait bénéfique d'acquérir des connaissances et des compétences supplémentaires dans les domaines identifiés comme plus faibles, tels que l'activité informatique de gestion et la veille benchmarking.

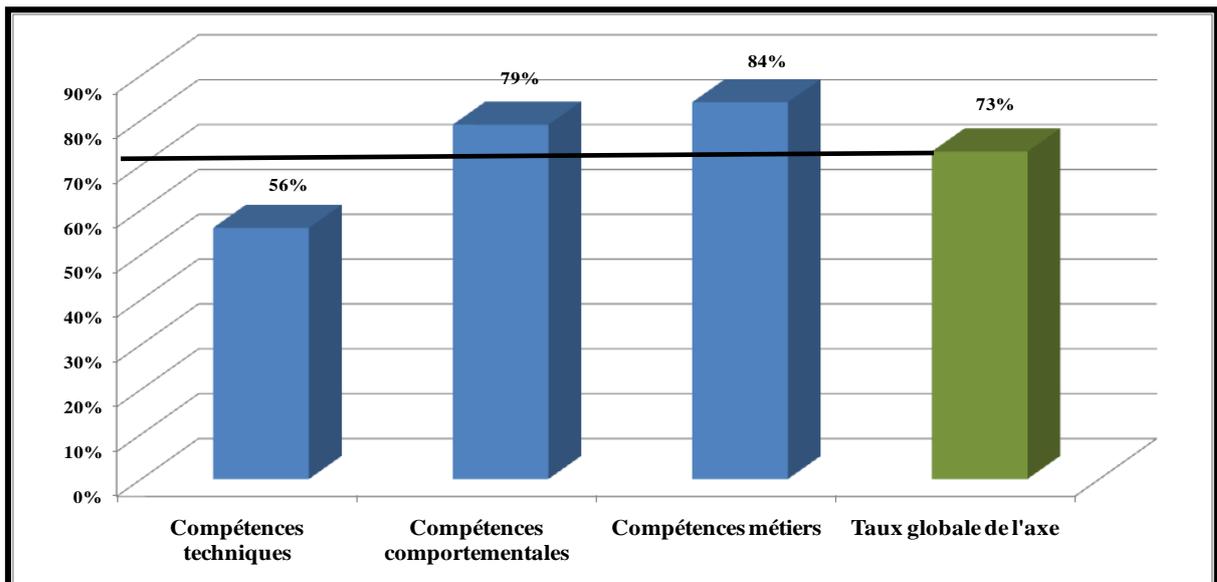
En investissant dans le développement de ces compétences, les contrôleurs de gestion pourraient renforcer leur expertise globale et améliorer leurs performances dans des domaines spécifiques. Cela leur permettrait de rester à jour avec les dernières pratiques et de contribuer davantage à l'efficacité et à la compétitivité de l'organisation.

Figure 22 : Baromètre de taux de compétences d'effectifs du département CG d'AQS



Source : Elaboré par l'étudiant sur la base des Baromètres d'autissier.

Figure 23 : Histogramme des taux de compétences d'effectifs du département CG d'AQS



Source : Elaboré par l'étudiant sur la base des résultats obtenu.

2.3 Évaluation d'axe organisation

Dans cet axe, également appelé "support structurel", on cherche à évaluer la position, le fonctionnement et les ressources (coûts et effectifs) du département de contrôle de gestion au sein d'AQS. Cette évaluation nous permettra de quantifier ces aspects, et de déterminer un taux de support structurel.

Pour atteindre cet objectif, on a utilisé des questionnaires distribués aux contrôleurs de gestion. À chaque question, un nombre de points allant de 4 pour le maximum à 1 pour le minimum a été attribué, permettant de calculer une moyenne pour chacun des trois éléments (positionnement, fonctionnement et ressources) et d'obtenir un taux de performance correspondant (voir l'annexe N°4).

La formule de calcul est la suivante :

$$\text{Le taux de chaque élément} = (\text{total score obtenu} / 4 * \text{nombre de questions posées}) * 100$$

Ensuite :

$$\text{Taux de l'axe organisation} = \sum \text{des taux de chaque élément} / \text{nombre d'élément}$$

Tableau 7 : Taux d'axe organisation du département CG d'AOS

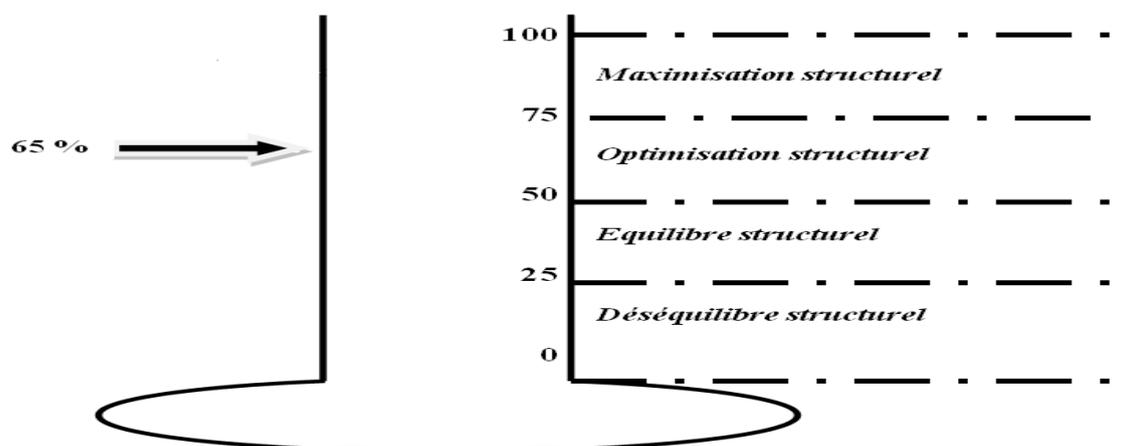
Éléments	Score réalisé
Positionnement du département CG	85%
Fonctionnement du département CG	75%
Ressources du département CG	35%
Taux global de l'axe organisation	65%

Source : Elaboré par l'étudiant sur la base d'un questionnaire.

Le taux réalisé dans cet axe nous permet de classer le département CG d'AQS comme une "optimisation structurelle". Il démontre que les différentes variables sont considérées comme acceptables et correspondent aux activités, bien que des améliorations puissent être apportées. En ce qui concerne le positionnement et le fonctionnement de la fonction, ils sont jugés adéquats par rapport aux pourcentages qui leur sont attribués (85% et 75%). Cependant, les ressources, qu'elles soient matérielles ou humaines, représentent seulement 35% du pourcentage idéal selon les normes internationales que la société pourrait appliquer.

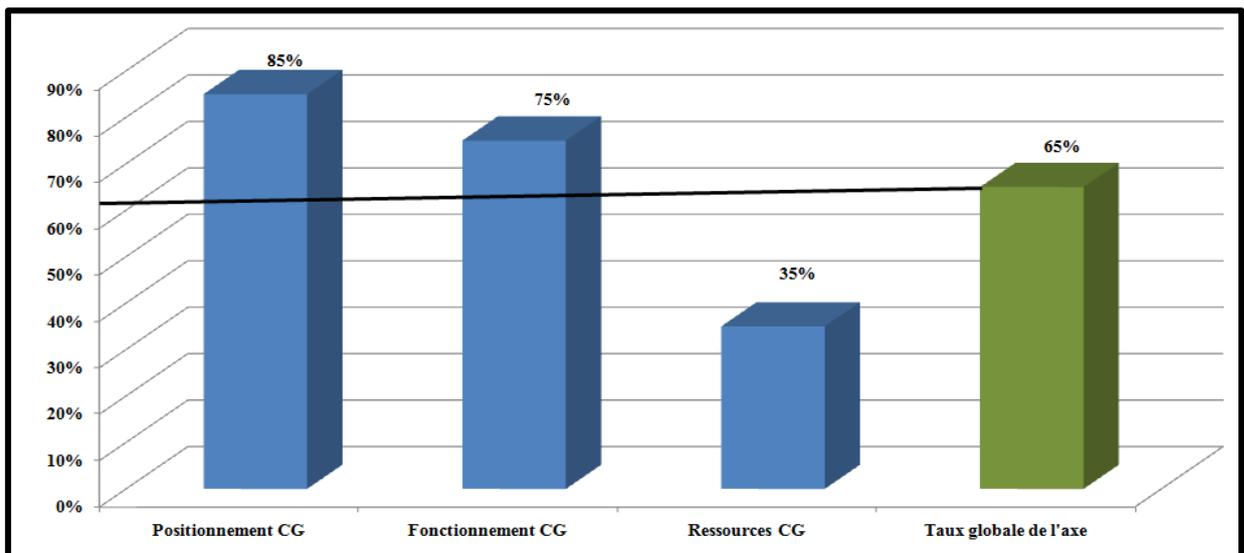
Ces résultats mettent en évidence un écart significatif entre les ressources actuelles du département de contrôle de gestion d'AQS et les normes internationales. Il est important de noter que des ressources adéquates sont essentielles pour assurer une performance optimale de la fonction de contrôle de gestion. Un investissement supplémentaire dans les ressources matérielles et humaines permettrait d'améliorer les performances et de répondre aux attentes internationales en matière de contrôle de gestion.

Figure 24 : Baromètre de taux d'organisation du département CG d'AOS



Source : Elaboré par l'étudiant sur la base des Baromètres d'autissier.

Figure 25 : Histogramme des taux d'organisation du département CG d'AQS



Source : Elaboré par l'étudiant sur la base des résultats obtenu.

2.4 Évaluation d'axe satisfaction clients

L'évaluation de cet axe vise à déterminer le niveau de satisfaction des principaux clients à l'égard des services fournis par le département CG d'AQS.

Les questionnaires utilisés comportent quatre (04) types de réponses. Les notes varient de 1 à 4, où 1 correspond à "non satisfaisant", 2 à "peu satisfaisant", 3 à "satisfaisant" et 4 à "très satisfaisant" (voir l'annexe N°5).

Ces questionnaires permettent aux clients de partager leur opinion et d'évaluer la qualité des prestations du département de contrôle de gestion. Il est essentiel d'obtenir leur feedback afin de comprendre leurs attentes et de prendre les mesures nécessaires pour améliorer la satisfaction client.

$$\text{Taux pour chaque éléments constitutifs} = (\text{score obtenu} / (4 * \text{nombre de questions posées})) * 100$$

Ensuite :

$$\text{Taux de client} = (\sum \text{Taux de chaque client} / \text{nombre de client}) * 100$$

Tableau 8 : Taux d'axe satisfaction clients du département CG d'AQS

Clients	Taux de satisfaction
Direction général	80%
Division commerciale	60%
Division production	75%
Division administration général	65%
Division supply chain	75%
Département comptabilité et finance	70%
Département d'audit interne	85%
Département QHSE	60%
Groupe SIDER	70%
Partenaire QSI	75%
Taux globale de l'axe	72%

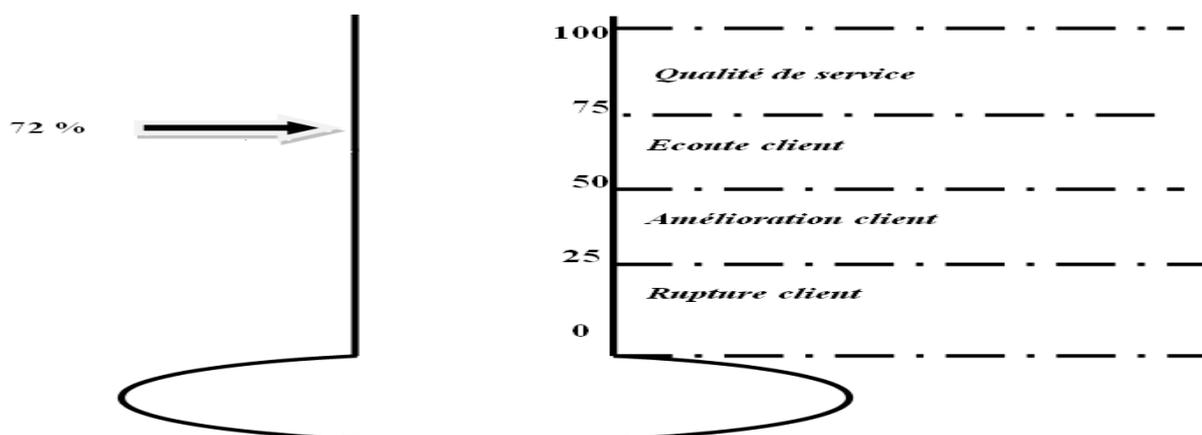
Source : Elaboré par l'étudiant sur la base d'un questionnaire.

Le taux obtenu dans cet axe classe le département de CG d'AQS dans la catégorie "écoute client". Cela signifie que le service est attentif aux besoins de ses clients, mais qu'il n'est pas en mesure d'y répondre systématiquement en raison de ses faiblesses au niveau des ressources structurelles, telles que le volume et les compétences disponibles.

Les relations entretenues avec les bénéficiaires sont importantes pour expliquer et exploiter les différents états de gestion produits. Cependant, dans ce contexte, par rapport à la situation de "qualité de service" où le taux varie entre 100% et 75%, l'écoute client présente une capacité de transformation des prestations limitée. Elle ne répond pas pleinement aux attentes des décisionnaires et des managers.

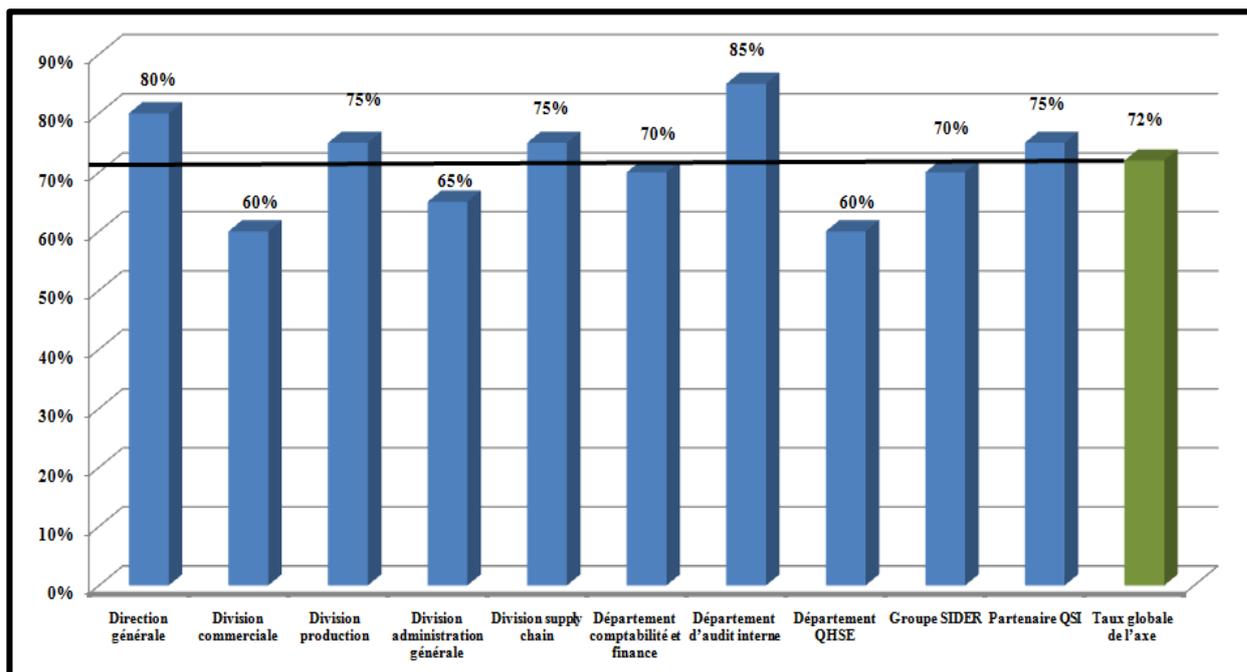
Il est essentiel de prendre en compte cette situation afin d'améliorer la capacité de réponse du département CG aux besoins des clients. Cela pourrait nécessiter des actions visant à renforcer les ressources structurelles, à accroître les compétences du personnel et à développer des outils et des processus plus efficaces. En adoptant une approche axée sur l'amélioration continue, le service de contrôle de gestion pourra mieux satisfaire les attentes des clients et jouer un rôle plus significatif dans la prise de décision et la gestion de la société.

Figure 26 : Baromètre de taux de satisfaction clients du département CG d'AQS



Source : Elaboré par l'étudiant sur la base des Baromètres d'autissier.

Figure 27 : Histogramme des taux de satisfaction des clients du département CG d'AQS



Source : Elaboré par l'étudiant sur la base des résultats obtenu.

2.5 Evaluation de la performance globale du département CG d'AQS

Le taux de performance globale du département de CG d'AQS est calculé en prenant la moyenne des taux obtenus pour les différents axes, selon la formule suivante :

$$\text{Taux global de performance de contrôle de gestion} = \frac{\sum \text{taux des Quatre axes}}{4}$$

Tableau 9 : Synthèse d'évaluation

Les axes d'évaluation	Score réalise
Activités	62%
Compétences	73%
Organisation	65%
Satisfaction Clients	72%
Taux global	68%

Source : Elaboré par l'étudiant sur la base des résultats obtenu.

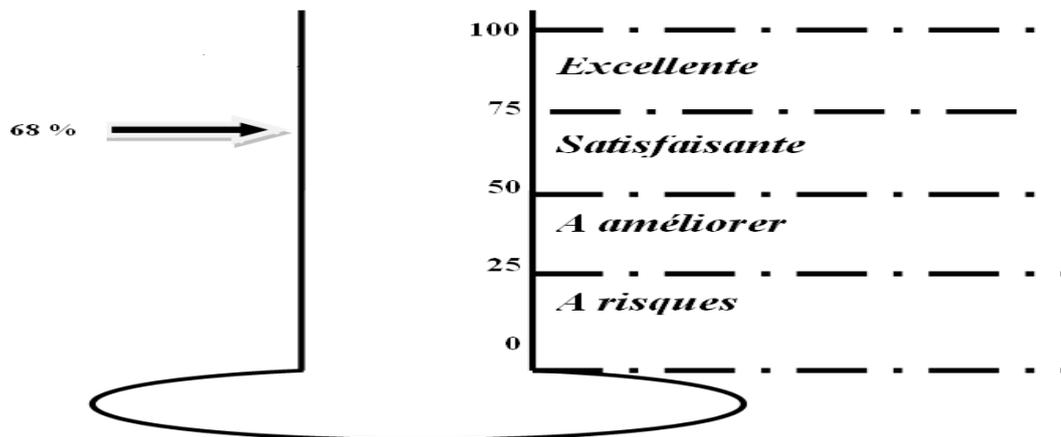
Le taux global de la performance du contrôle de gestion d'AQS est de 68%, ce qui est considéré comme satisfaisant pour la fonction de contrôle de gestion. Cela indique que les réalisations en matière de contrôle de gestion sont acceptables, le département remplit ses obligations sans apporter d'innovation ou d'enthousiasme particuliers. Il s'agit d'une approche

minimaliste consistant à répondre aux exigences de base, mais cela peut varier en fonction des différentes dimensions évaluées.

Ce taux est le résultat d'une performance élevée dans quelques dimensions clés, tandis que d'autres affichent des taux très bas. Cela démontre que malgré les compétences des contrôleurs de gestion d'AQS, le département repose encore largement sur des pratiques traditionnelles de contrôle de gestion. Cela peut être dû à une équipe restreinte en nombre, ce qui limite les capacités d'innovation et d'élargissement des méthodes utilisées.

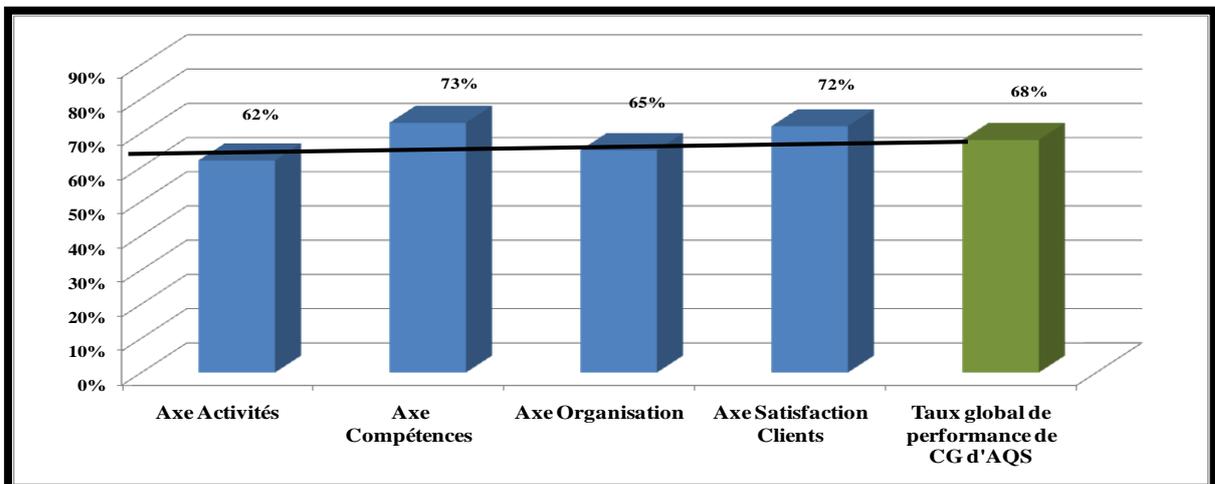
Le taux réalisé me permet et selon la matrice d'analyse stratégique d'Autissier de classer la fonction CG d'AQS comme une fonction **d'alignement stratégique**. En effet, cette fonction réalise efficacement les activités qui lui sont assignées grâce à une main-d'œuvre qualifiée et son fonctionnement est adapté à son niveau et volume d'activités. De plus, ses clients sont relativement satisfaits. Cependant, il existe un manque sévère des ressources humaines et matérielles.

Figure 28 : Baromètre de taux de performance globale du département CG d'AQS



Source : Elaboré par l'étudiant sur la base des Baromètres d'autissier.

Figure 29 : Histogramme de performance globale du département CG d'AQS



Source : Elaboré par l'étudiant sur la base des résultats obtenu.

3. Détection des forces et faiblesses du département CG d'AQS

3.1 L'axe activités

➤ Forces

Le département de contrôle de gestion d'AQS a la capacité de :

- Construire des schémas analytiques ;
- Élaborer des tableaux de bord ;
- Établir un dispositif budgétaire ;
- Élaborer des rapports ;
- Utiliser la comptabilité analytique.

Ces Activités lui permettent d'analyser les performances financières de la société de manière détaillée.

➤ Faiblesses

- Le département est orienté vers un contrôle de gestion traditionnel, ce qui signifie qu'il ne réalise que certaines activités de base. Cela peut limiter sa capacité à fournir une analyse approfondie des différents aspects de la société ;
- Le contrôle de gestion ne répartit pas les charges selon des clés de répartition bien définies pour chaque direction, ce qui peut entraîner une attribution inexacte des coûts et une mauvaise évaluation de la performance de chaque entité ;
- La méthode de comptabilité analytique utilisée par le département peut ne pas être adaptée aux activités spécifiques de la société, ce qui peut entraîner une distorsion des informations financières ;
- L'absence d'un tableau de bord prospectif limite la capacité du département à fournir des indicateurs prédictifs et à anticiper les problèmes potentiels ;
- L'absence d'un système d'information intégré peut entraver la collecte, le traitement et la diffusion des données nécessaires à l'analyse financière ;
- Les tableaux de bord ne sont pas élaborés pour toutes les directions fonctionnelles et opérationnelles, ce qui peut entraîner un manque de visibilité sur la performance de certaines parties de la société.

3.2 L'axe compétences

➤ Forces

- La bonne maîtrise des contrôleurs de gestion de leur métier est une force de l'effectif du

département de contrôle de gestion d'AQS. Cela signifie qu'ils possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour mener à bien leurs tâches et responsabilités liées au contrôle de gestion ;

- La ponctualité dans le respect des délais de production et de livraison des informations par rapport aux délais prévus par les procédures de la société est une autre force de l'effectif. Cela démontre leur capacité à respecter les échéances et à fournir des informations financières en temps voulu.

➤ **Faiblesses**

- Les compétences des contrôleurs de gestion ne sont pas utilisées au maximum, ce qui constitue une faiblesse. Cela suggère qu'il existe un potentiel inexploité au sein de L'équipe, et que les compétences et les connaissances des contrôleurs de gestion pourraient être mieux utilisées pour améliorer les processus de contrôle de gestion ;
- La lacune de compétences, notamment dans l'utilisation des outils évolués de contrôle de gestion tels que le benchmarking et l'informatique de gestion, est une autre faiblesse identifiée.

3.3 L'axe organisation

➤ **Forces**

- Le département de contrôle de gestion d'AQS possède un positionnement adéquat et intéressant en étant rattaché à la direction générale. Cette proximité hiérarchique peut favoriser une communication et une collaboration efficaces entre le contrôle de gestion et les décideurs de la société ;
- Le département contrôle de gestion dispose d'un manuel détaillé qui définit l'organisation du département et l'ensemble de ses procédures. Cela facilite la compréhension des responsabilités et des processus à suivre, ce qui peut favoriser une exécution cohérente des activités ;
- La fragmentation des tâches au sein du département permet de réaliser une cohérence dans l'exécution des tâches. Cette approche peut aider à répartir la charge de travail et à garantir que chaque activité est effectuée avec attention aux détails.

➤ **Faiblesses**

- L'effectif des contrôleurs de gestion est très insuffisant par rapport à la quantité de travail à abattre. Cette situation peut entraîner une surcharge de travail, une pression excessive et une difficulté à respecter les délais. Il peut également limiter la capacité du département à fournir une analyse approfondie et une assistance adéquate à l'ensemble

de la société ;

- L'absence d'un progiciel adapté aux activités spécifiques du contrôle de gestion est une autre faiblesse identifiée. L'utilisation d'outils inadaptés peut entraver l'efficacité et la précision des processus de contrôle de gestion, ce qui peut avoir un impact sur la qualité des informations financières et des rapports générés ;
- L'insuffisance de coût global de la fonction par rapport à la norme peut indiquer une inefficacité dans l'allocation des ressources au sein du département. Cela peut se traduire par des difficultés à assumer toutes les responsabilités et les exigences du contrôle de gestion de manière optimale.

3.4 L'axe satisfaction clients

➤ Forces

- La satisfaction de la direction générale concernant les rapports élaborés est une force du département de contrôle de gestion d'AQS. Cela indique que les rapports fournis répondent aux attentes et aux besoins de la direction générale, ce qui renforce la confiance et la crédibilité du département ;
- La satisfaction des divisions de production et de la supply chain concernant l'assistance apportée par le département de contrôle de gestion lors de l'élaboration du budget est une autre force. Cela témoigne de la valeur ajoutée apportée par le département dans la planification financière et la prise de décisions stratégiques ;
- La satisfaction des départements de comptabilité et finance, ainsi que de l'audit interne, par les rapports fournis par le département de contrôle de gestion indique que ces parties prenantes trouvent les informations financières et les analyses pertinentes et utiles pour leurs propres fonctions ;
- La satisfaction du groupe SIDER et du partenaire QSI pour les prestations fournies par le département de contrôle de gestion souligne l'impact positif du département sur les activités et les performances de ces entités externes.

➤ Faiblesses

- Peu de satisfaction de la division commerciale envers le département de contrôle de gestion indique une lacune dans la réponse aux besoins et aux attentes spécifiques de cette division ;
- Peu de satisfaction de la division administration générale, notamment par son département des ressources humaines, suggère un manque de soutien ou d'implication du département de contrôle de gestion dans les aspects liés aux ressources humaines.

- Peu de satisfaction du département QHSI indique une possible lacune dans la prise en compte des aspects de QHSI dans les activités de contrôle de gestion.

4. Recommandation pour l'amélioration du contrôle de gestion d'AQS

4.1 Recommandations pour l'axe activités

- Contrôle de gestion traditionnel : Pour surmonter cette faiblesse, il est recommandé d'élargir les activités du département de contrôle de gestion au-delà du contrôle de gestion traditionnel. Cela peut inclure la gestion des actifs, l'évaluation de l'entreprise, la veille stratégique et le benchmarking ainsi que la mise en place des activités de l'informatique de gestion ;
- Répartition précise des charges : Il est important d'établir des clés de répartition bien définies pour chaque direction fonctionnelle afin d'attribuer les coûts de manière précise. Cela permettra une meilleure évaluation de la performance de chaque entité et une prise de décision éclairée ;
- Adaptation de la comptabilité analytique : Il convient d'évaluer si la méthode de comptabilité analytique utilisée est adaptée aux activités spécifiques de la société. Si nécessaire, des ajustements doivent être apportés pour garantir l'exactitude des informations financières ;
- Tableau de bord prospectif : Il est recommandé de mettre en place un tableau de bord prospectif qui intègre des indicateurs prédictifs. Cela permettra au département de contrôle de gestion de fournir des informations plus précieuses pour anticiper les problèmes potentiels et soutenir la prise de décisions stratégiques ;
- Système d'information intégré : Il est essentiel d'investir dans un système d'information intégré (avec la mise en place d'un ERP, Base de données centralisée ...etc) pour faciliter la collecte, le traitement et la diffusion des données nécessaires à l'analyse financière. Cela aidera à améliorer l'efficacité des processus de contrôle de gestion ;
- Élargissement des tableaux de bord : Il est recommandé d'étendre la création de tableaux de bord à toutes les directions fonctionnelles et opérationnelles de la société. Cela permettra d'avoir une vision globale de la performance de chaque partie de la société.

4.2 Recommandations pour l'axe compétences

- Utilisation maximale des compétences : Il est important de tirer pleinement parti des compétences des contrôleurs de gestion. Cela peut être réalisé en identifiant et en

exploitant les domaines d'expertise de chaque membre de l'équipe, en encourageant la collaboration et en leur donnant des responsabilités correspondant à leurs compétences spécifiques ;

- Formation continue : Pour combler les lacunes de compétences identifiées, il est recommandé de mettre en place des programmes de formation continue pour les contrôleurs de gestion. Cela peut inclure des formations sur les outils avancés de contrôle de gestion, le benchmarking, l'informatique de gestion, ainsi que des formations spécifiques aux activités de la société.

4.3 Recommandations pour l'axe organisation

- Renforcement de l'effectif : Il est essentiel d'augmenter l'effectif des contrôleurs de gestion pour faire face à la quantité de travail à abattre. Cela permettra de réduire la surcharge de travail, d'améliorer la productivité et de garantir une analyse financière approfondie et précise ;
- Adoption d'un progiciel adapté : Il convient de rechercher et d'implémenter un progiciel adapté aux activités spécifiques du contrôle de gestion. Ce progiciel devrait répondre aux besoins de la société en termes de collecte, d'analyse et de gestion des données financières, en fournissant des fonctionnalités avancées telles que des modules de prévision, de budgétisation et de reporting personnalisés ;
- Révision du coût global de la fonction : Il est recommandé de procéder à une évaluation approfondie de l'allocation des ressources au sein du département de contrôle de gestion. Cela permettra d'identifier les inefficacités et de réaffecter les ressources de manière optimale, en veillant à ce que le département dispose des moyens nécessaires pour remplir ses responsabilités et ses exigences.

4.4 Recommandations pour l'axe satisfaction clients

➤ Pour La Division commerciale

- Établir une communication régulière avec la division commerciale pour comprendre ses besoins et attentes spécifiques en matière de contrôle de gestion.
- Collaborer étroitement avec la division commerciale pour développer des indicateurs clés de performance (KPI) pertinents et adaptés à leurs activités.
- Personnaliser les rapports de contrôle de gestion pour répondre aux besoins spécifiques de la division commerciale, en mettant l'accent sur les mesures de performance et les résultats commerciaux.

➤ **Pour la Division administration générale (y compris le département des ressources humaines)**

- Impliquer activement le département du contrôle de gestion dans les aspects liés aux ressources humaines en établissant une collaboration étroite avec le département des ressources humaines.
- Mettre en place des indicateurs et des mécanismes de suivi pour évaluer la performance du département des ressources humaines et mesurer son impact sur les objectifs généraux de la société.
- Fournir un soutien analytique au département des ressources humaines en utilisant des données et des analyses pertinentes pour prendre des décisions éclairées concernant la gestion du personnel.

➤ **Pour le Département QHSE**

- Intégrer les aspects de qualité, d'hygiène, de sécurité et d'environnement (QHSE) dans les activités de contrôle de gestion en créant des indicateurs de performance spécifiques liés à ces domaines.
- Mettre en place des mécanismes de suivi pour mesurer la conformité aux normes de QHSE et identifier les opportunités d'amélioration.
- Collaborer étroitement avec le département QHSE pour comprendre les exigences réglementaires et les objectifs de la société en matière de QHSE, et les refléter dans les pratiques de contrôle de gestion.

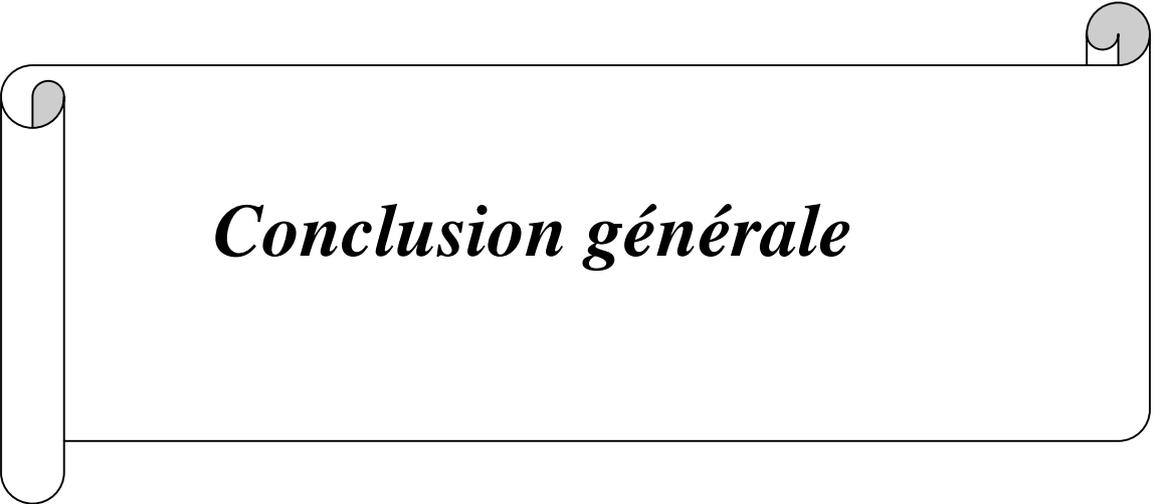
En conclusion, il est vivement recommandé d'investir dans le renforcement de l'équipe en recrutant de nouveaux membres et en améliorant leurs compétences. Et de favoriser l'adoption de méthodes et d'outils de contrôle de gestion plus modernes. Cette initiative permettra au département de jouer un rôle stratégique et d'apporter une valeur ajoutée significative à la société. Pour y parvenir, il est crucial d'établir une culture d'amélioration continue en encourageant la formation, l'innovation et la collaboration avec les différentes parties prenantes. En renforçant les capacités du département de contrôle de gestion, on pourra améliorer la satisfaction des clients internes et externes et optimiser la performance globale de la société.

Conclusion du troisième chapitre

Le présent chapitre a permis une immersion complète dans l'environnement de l'AQS et de son département de contrôle de gestion. Dans la première partie, une présentation détaillée de l'AQS a été effectuée, mettant en évidence ses caractéristiques et son contexte général. Par la suite, une analyse approfondie du département de contrôle de gestion a été réalisée, en examinant ses différentes composantes, outils et méthodes d'utilisation.

Cette exploration exhaustive du système de contrôle de gestion d'AQS nous a permis d'obtenir une vision complète de toutes ses dimensions. Ensuite, une évaluation du système a été réalisée selon le modèle de David Autissier, générant ainsi quatre taux d'évaluation. Le taux d'activité a été évalué à 62%, le taux de compétence à 73%, le taux d'organisation à 65%, et enfin le taux de satisfaction des clients à 72%. En calculant la moyenne de ces différents taux, nous avons obtenu un taux de performance global de 68% pour le système de contrôle de gestion.

Ces résultats nous permettent désormais de formuler des recommandations précises en vue d'optimiser cette fonction au sein de l'AQS. En mettant en œuvre ces recommandations, il sera possible d'améliorer les performances du département de contrôle de gestion et de renforcer l'efficacité de l'ensemble du système.



Conclusion générale

Conclusion général

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel en tant que fonction de soutien, visant à assurer une utilisation efficace et optimale des ressources et des énergies de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés. À travers l'utilisation d'outils financiers et analytiques, il analyse périodiquement les écarts entre les objectifs et les réalisations, afin de proposer des plans d'action visant à réduire ou éliminer les dysfonctionnements constatés.

Compte tenu de l'importance cruciale de cette fonction dans la performance globale de toute entreprise moderne, il est primordial de mener une étude approfondie sur tous les aspects du contrôle de gestion. C'est pourquoi j'ai choisi la problématique suivante : « *comment peut-on évaluer la fonction du contrôle de gestion afin de rendre sa performance plus efficiente et efficace ?* »

Au cours de ce mémoire et le stage effectué au sein du département de contrôle de gestion d'AQS, on a utilisé un modèle d'évaluation spécifique pour cette fonction. Pour cela, on a choisi d'appliquer le modèle proposé par **David Autissier**, qui repose sur des techniques de collecte de données et me permet de construire une grille de diagnostics et de mesures globales afin de répondre à différentes questions.

Notre évaluation se concentre sur quatre axes principaux, à savoir : axe des activités, axe des compétences, axe d'organisation et l'axe de satisfaction clients.

➤ **Constats et tests d'hypothèses**

On a projeté les concepts théoriques dans la réalité pratique et on a pu observer les résultats suivants :

Le contrôle de gestion assure le lien entre la stratégie et les opérations, en influençant les comportements des individus pour répondre aux exigences de l'organisation. Il est considéré que la structure organisationnelle influence la fonction de contrôle de gestion en la positionnant au sein de l'entité. Lors de l'exercice de cette fonction, toute entreprise doit prendre en compte le type d'activité qu'elle exerce.

La démarche du contrôle de gestion peut être résumée par le cycle (prévoir-mesurer-agir). La première étape, la planification, consiste à fixer les objectifs, choisir le plan d'action et ajuster les ressources en fonction des besoins. La deuxième et dernière étape concerne la mesure et l'analyse des résultats, avec deux boucles distinctes : la boucle de régulation pour ajuster le plan d'action, et la boucle d'apprentissage pour évoluer dans le choix des objectifs.

Les outils principalement utilisés par le département de contrôle de gestion pour mener à bien ses activités sont le budget, le tableau de bord, le reporting et la comptabilité analytique.

La qualité des prestations de contrôle de gestion est fortement influencée par les

compétences de l'équipe en charge.

Le positionnement du contrôle de gestion dans l'organigramme de l'entreprise a une influence sur le type et la qualité des informations fournies par le contrôleur de gestion.

Dans le cadre de ma recherche, les lectures et l'enquête (Questionnaire) menée au sein d'AQS, une fois les données traitées, me permettront de confirmer ou infirmer les hypothèses suivantes :

Confirmer la première hypothèse qui stipule que le contrôle de gestion est une fonction de soutien visant à optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Sa performance repose sur des critères tels que l'efficacité, l'efficience et la pertinence de ses actions.

Confirmer la deuxième hypothèse qui stipule que le contrôle de gestion est responsable de fournir à tous les responsables les outils nécessaires pour piloter, prendre des décisions éclairées et garantir le succès futur de l'entreprise. Cela implique de mettre à leur disposition des informations précises et réactives sur la situation actuelle de l'entreprise.

Confirmer la troisième hypothèse qui stipule que l'évaluation du contrôle de gestion se fait à travers un modèle d'évaluation fonctionnel permettant de juger de la qualité des activités de contrôle de gestion, des compétences, de l'organisation et enfin de la satisfaction des clients.

Infirmer la quatrième hypothèse qui stipule que les outils mis à disposition des contrôleurs de gestion sont suffisamment pertinents pour garantir la performance d'AQS.

➤ **Suggestions**

En se basant sur les résultats passés, on est en mesure de suggérer les actions suivantes :

- ✓ Établir un positionnement adéquat du contrôle de gestion au sein de l'organisation, de manière à ce qu'il soit facilement accessible et qu'il dispose des informations nécessaires ;
- ✓ S'assurer que la direction générale alloue des ressources suffisantes et optimisées à la fonction du contrôle de gestion ;
- ✓ Rechercher une meilleure combinaison des ressources et des activités pour renforcer le contrôle de gestion ;
- ✓ Adapter les activités de contrôle de gestion en fonction des besoins de pilotage de la stratégie de l'entreprise ;
- ✓ Proposer des formations périodiques pour permettre aux collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences et de faire face au développement de cette fonction ;
- ✓ Utiliser des outils technologiques tels que des logiciels de gestion et des systèmes d'information intégrés pour faciliter la collecte, l'analyse et la présentation des données du contrôle de gestion ;

- ✓ Établir des partenariats avec des cabinets de conseil spécialisés dans le domaine du contrôle de gestion pour bénéficier de leur expertise et de leurs bonnes pratiques ;
- ✓ Encourager la collaboration et la communication entre les différentes fonctions et départements de l'organisation afin d'obtenir des informations précises et complètes pour le contrôle de gestion ;
- ✓ Impliquer activement les gestionnaires opérationnels dans le processus du contrôle de gestion en les sensibilisant à son importance et en les formant aux concepts et aux outils nécessaires ;
- ✓ Évaluer périodiquement l'efficacité du système de contrôle de gestion en réalisant des audits internes et en sollicitant des feedbacks des parties prenantes concernées.

➤ **Perspectives de la recherche**

Pour conclure, ce sujet de recherche a ouvert de nouveaux horizons qui peuvent être liés les uns aux autres, mais qui, individuellement, semblent être à un stade embryonnaire et nécessitent un développement constant. De nombreuses questions ont été posées aux dirigeants et aux responsables du département de contrôle de gestion lors de l'élaboration de ce mémoire. Ces acteurs restent constamment à l'affût des changements et des exigences du marché, ce qui me permet d'affirmer que le contrôle de gestion est une technique de gestion en perpétuelle évolution, visant à améliorer les performances des entreprises.

J'ai relevé les problématiques suivantes :

- Comment organiser la fonction de contrôle de gestion au sein d'une entreprise en lien avec la stratégie déployée ?
- Comment le contrôle de gestion peut-il mesurer des éléments immatériels qui ne sont généralement pas quantifiables, mais qui contribuent indirectement à la création de valeur ajoutée ?
- Comment le contrôle de gestion peut-il être un instrument de changement au sein de l'entreprise ?
- Quels sont les points de convergence entre les démarches qualité et les pratiques de contrôle de gestion ?
- Comment optimiser l'utilisation du système d'information pour servir au mieux le contrôle de gestion ?
- Est-ce que les pratiques benchmarking peuvent être intégrées au contrôle de gestion ?

Ces questions constituent des pistes de réflexion pour l'évolution de la fonction de contrôle de gestion. Pour y répondre, il est essentiel de se doter des connaissances et des compétences nécessaires.



Bibliographie

Ouvrages

- AIM (R), « Indicateurs et tableaux de bord : 100 question pour comprendre et agir », éd Afnor, 2010 ;
- ALAZARD (C) et SÉPARI (S), « Contrôle de gestion : Manuel et applications », éd Dunod, Paris, 2004 ;
- ALAZARD (C) et SÉPARI (S), « Contrôle de gestion : Manuel et application », éd Dunod, Paris, 2007 ;
- ALAZARD (C) et SÉPARI (S), « Contrôle de gestion : Manuel et application », éd Dunod, Paris, 2010 ;
- ALAZARD (C) et SÉPARI (S), « Contrôle de gestion : Manuel et application » éd Dunod, Paris 2013 ;
- ARNOUD (H) et GARMILIS (A) et VIGNON (V) « Le contrôle de gestion en action », éd Liaisons, 2001 ;
- AUGÉ (B) et NARO (G), « Mini manuel de contrôle de gestion », éd Dunod, Paris, 2013 ;
- AUTISSIER (D), « Mesurer la performance du contrôle de gestion », éd d'Organisation, Paris, 2007 ;
- BEATRICE (G) et FRANCIS (G), « L'essentiel du contrôle de gestion », 10^{ème} édition, éd Gualino, Paris, 2018 ;
- BENSIMON (L) et TOREST (C), « Le meilleur DSCG3 : management et contrôle de gestion », 3^{ème} édition, 2013 ;
- BERLAND (N), « Mesurer et piloter la performance », e-book, 2009 ;
- BERLAND (N) et DE RONGE (Y), « Contrôle de gestion perspective stratégique et managériales », 2^{ème} édition, éd Pearson, Paris, 2013 ;
- BESCOS (P) et Autres, « Contrôle de gestion et management », 4^{ème} édition, éd Montchrestien, Paris, 1997 ;
- BOISSELIER (P), « Contrôle de gestion cours et applications », 2^{ème} édition, Paris, 2001 ;
- BOISSELIER (P) et Autres, « Contrôle de gestion », éd Vuibert, Paris, 2013 ;
- BOISVERT (H), « Le renouvellement de la comptabilité de gestion », 1^{ère} édition, Montréal, 1989 ;
- BOUIN (X) et SIMON (F-X) « Les nouveaux visages du contrôle de gestion : Outils et comportements », 2^{ème} édition, éd Dunod, 2004 ;

- BOUQUIN (H), « Les fondements du contrôle de gestion », éd PUF, Paris, 1994 ;
- BOUQUIN (H), « Le contrôle de gestion », 3ème édition, éd PUF, Paris, 1997 ;
- BOUQUIN (H), « Le contrôle de gestion », 5ème édition, éd PUF, Paris 2001 ;
- BOUQUIN (H), « Les grands auteurs en contrôle de gestion », éd Ems, 2005 ;
- BOUQUIN (H), « Le contrôle de gestion », 8ème édition, éd PUF, Paris, 2008 ;
- BOUQUIN (H), « Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance », 9ème édition, éd PUF, Paris, 2010 ;
- CAPPELLETTI (L) et Autres, « Toute la fonction de contrôle de gestion », éd Dunod, Paris, 2014 ;
- CHATELAIN-PONORY (S) et SPONEM (S), « Evolutions et performance du contrôle de gestion », Economie et management, 2007 ;
- CHIAPELLO (E) et Autres « Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques », 3ème édition, éd Dunod, 2008 ;
- DEMEESTÈRE (R) et LORINO (P) et MOTTIS (N), « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 3ème édition, éd Dunod, Paris, 2006 ;
- DIDIER (L), « L'essentiel de la comptabilité analytique », éd d'Organisation, Paris, 2011 ;
- DJERBI (Z) et DURAND (X) et KUSZLA (c), « Contrôle de gestion », éd Dunod, Paris, 2014 ;
- DORIATH (B), « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème édition, éd Dunod, Paris, 2008 ;
- DUBRULE (L) et JORDAIN (D). « Comptabilité analytique de gestion » éd Dunod, Paris, 2003 ;
- FABRE (P) et Autres, « DSCG 3 Management et Contrôle De Gestion Manuel Et Application », 2ème édition, 2015 ;
- FABRE (P), THOMAS (C) et Autres, « Management et contrôle de gestion », éd Dunod, 2007 ;
- FERNANDEZ (A), « L'essentiel du tableau de bord », 4ème édition, éd Eyrolles, Paris, 2013 ;
- FRANCOISE (G) et Autres, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2ème édition, éd Gualino, Paris, 2004 ;
- GERARD (M), « Comptabilité analytique », 3ème édition, éd Bréal, 2004 ;
- GERVAIS (M), « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », éd Economica, Paris, 1990 ;

- GERVAIS (M), « Contrôle de gestion par le système budgétaire », éd Vuibert, 1994 ;
- GERVAIS (M), « Contrôle de gestion », éd Economica, Paris, 2005 ;
- GILBERT (C) et PATRICK (P), « Comptabilité analytique », 2ème édition, éd Economica, Paris, 1998 ;
- GUEDJ (N), « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », éd d'Organisation, Paris, 2001 ;
- ISABELLE (K) et LOIC (K), « Le contrôle de gestion à la portée de tous », 4ème édition, 2006 ;
- JAULENT (P) et QUARES (M-A), « Méthode de gestion : comment les intégrer », éd d'Organisation, 2004 ;
- KALIKA (M), « Structure d'entreprise, réalité, déterminant, performance », éd Economica, 1988 ;
- KEISER (A), « Contrôle de gestion », éd Eska, 1999 ;
- KEISER (A), « Contrôle de gestion », 2ème édition, éd Eska, Paris, 2000 ;
- KHEMAKHEM (A), « La dynamique du contrôle de gestion », 2ème édition, éd Dunod, Paris, 1976 ;
- Lambert (C) et Sponem (S), « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie », comptabilité Contrôle Audit, 2009 ;
- LEROY (M), « Initiation au contrôle de gestion », éd pierre Dubois, Paris, 1993 ;
- Löning (H) et Pesqueux (Y), « Contrôle de gestion », éd Dunod, Paris, 1998 ;
- Löning (H) et Autres, « Contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre », 2ème édition, éd Dunod, Paris, 2003 ;
- Löning (H) et Autres, « Contrôle de gestion organisation, outils et pratiques », 3ème édition, éd Dunod, Paris, 2008 ;
- LORINO (P), « Méthode et pratique de la performance », 3ème édition, éd d'Organisations, Paris, 2003 ;
- MAHE (H-B), « Dictionnaire de gestion : Vocabulaire, concepts et outils », éd Economica, Paris, 1998 ;
- MANGOTTEAU (E), « Contrôle de gestion », DECF, U.V.7, 2001 ;
- MEKKAOUI (M), « Précis de contrôle de gestion », 3ème édition, éd Liaisons, Paris, 2007 ;
- MELYON (G), « Comptabilité analytique », 3ème édition, éd Bréal, 2004 ;
- MEYER (J), « Gestion budgétaire », 8ème édition, éd Dunod, Paris, 1979 ;
- MOLEY (C) et Autres, « Processus métiers et système d'information : évaluation,

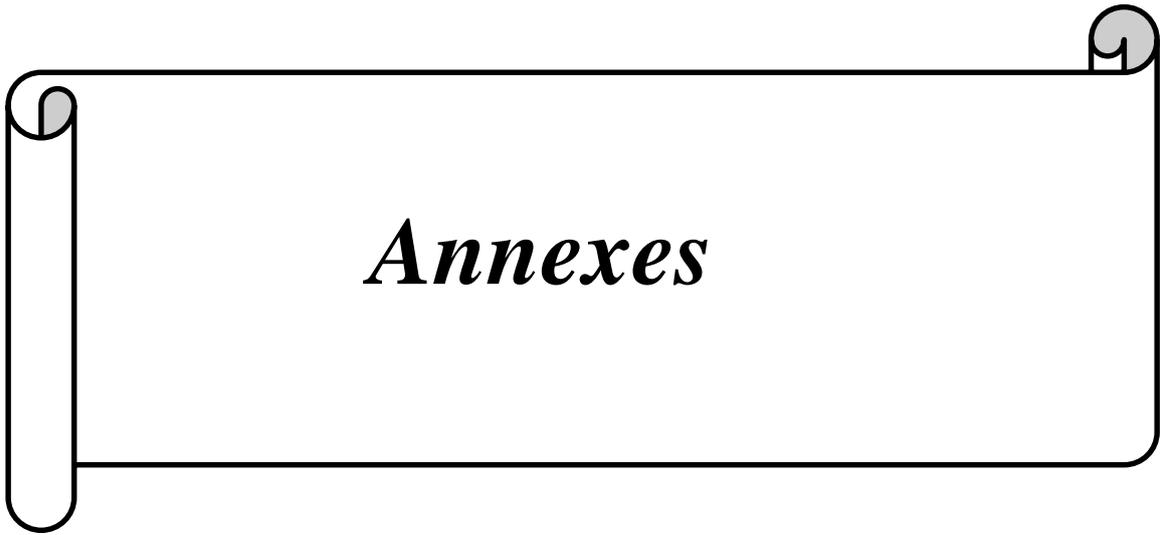
- modélisation, mise en œuvre », éd Dunod, Paris, 2011 ;
- NOELLE (M), « Le grand livre du contrôle de gestion », éd Eyrolles, Paris, 2013 ;
 - NOONE (J), « à propos de la performance humaine en entreprise : pour une philosophie de l'action et une philosophie d'action », Paris, 1999 ;
 - PATUREL (R) « La comptabilité analytique système d'information pour le diagnostic et la prise de décision », éd Eyrolles, paris, 1987 ;
 - RAGAIGNE (A) et TAHAR (G), « Mémentos LMD - Contrôle de gestion : Principes du contrôle de gestion ... pilotage de la performance », 1ère édition, éd Gualino, Paris, 2015 ;
 - REIX (R), « Système d'information et management des organisations », 5ème édition, éd Eyrolles, Paris, 2004 ;
 - ROUACH (M) et NAULLEAU (G), « Le contrôle de Gestion Bancaire et financier », 3ème édition, éd Dunod, Revue Banque Edition, Paris, 2002 ;
 - SAADA (T) et BURLAUD (A) et SIMON (C), « Comptabilité analytique et contrôle de gestion », 3ème édition, éd Vuibert, Paris, 2005 ;
 - SELMER (C), « La Boîte à outils du contrôle de gestion », éd Dunod, Paris, 2013 ;
 - SELMER (C), « La Boîte à outils du Contrôle de gestion », éd Dunod, Paris 2014 ;
 - SÉPARI(S) et SOLLE (G) et LE COUER (L), « DSCG 3 Management Et Contrôle De Gestion », 2ème édition, éd Dunod, Paris, 2014 ;
 - VOYER (P), « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème édition, éd PUQ, Québec, 1999 ;

Revues

- BARRETTE (J), BERARD (J), « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations, revue internationale de gestion », volume 24, numéro 4, 2000.

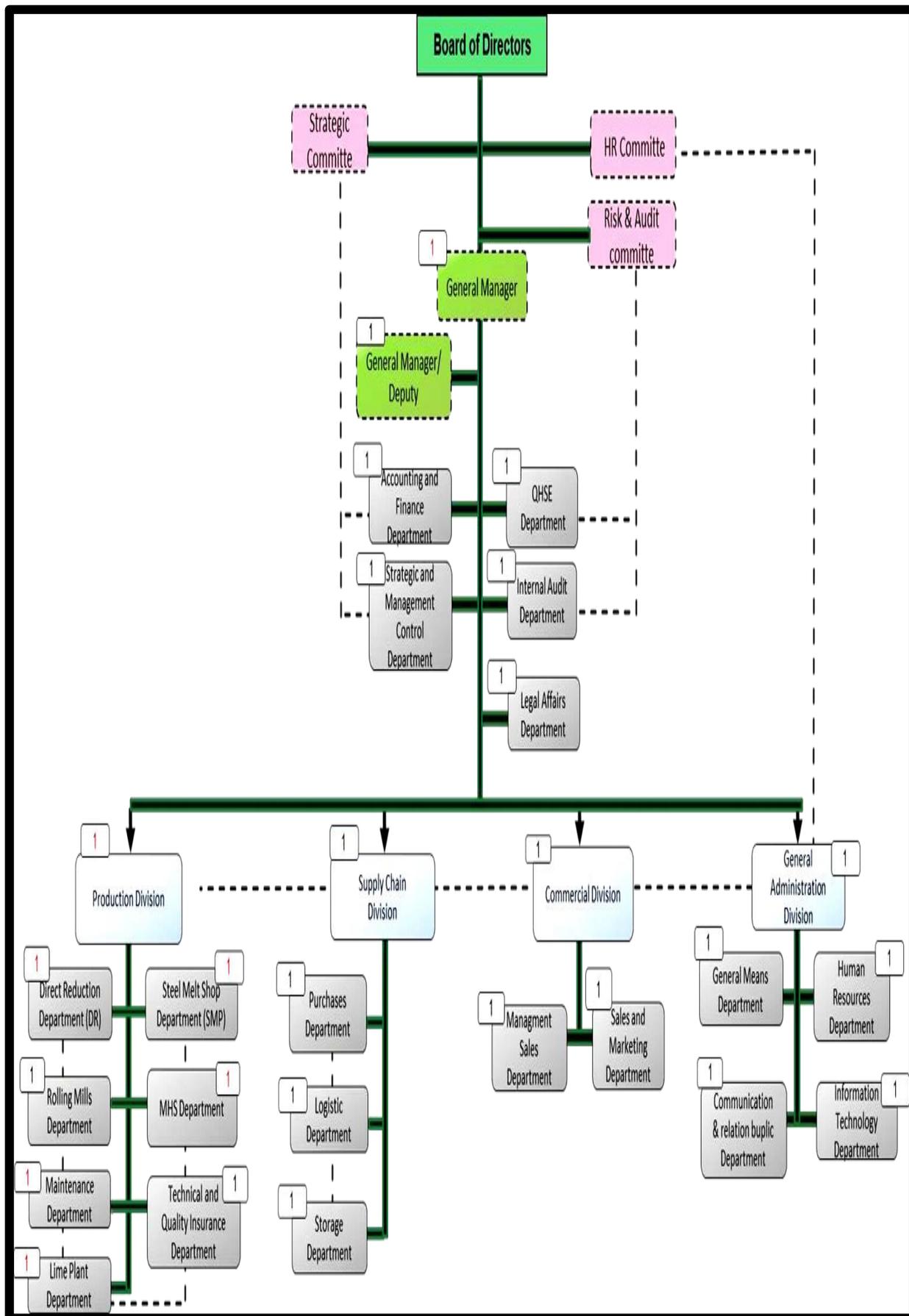
Thèses

- OUBYA (G), « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise », thèse doctorat, université cote d'Azur, 2016.



Annexes

Annexe N°1 : L'organigramme d'AOS



Annexe N°2 : les Questionnaires d'évaluation de l'axe activités

NB : Les Questionnaires présentés ci-dessous sont **prêts à l'emploi** et ont été extraits du livre de **David Autissier**, intitulé "Mesurer la performance du contrôle de gestion" de la collection "Les Baromètres de la Performance".

Activités schémas analytiques				
1. Définir les structures de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
2. Définir les produits de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
3. Définir toutes les activités de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
4. Définir les processus de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
5. Définir les centres et les sections de coûts et de profits	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
6. Définir les centres et les sections d'investissement	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
7. Définir les centres et les sections de dépenses projets	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
8. Définir les centres et les sections auxiliaires	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
9. Définir les unités d'œuvre de chaque centre et section	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
10. Définir les clés de répartition entre les centres auxiliaires et principaux	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
Taux d'activités Schémas analytiques :				

Activités Costing				
1. Faire un calcul de coûts de direct costing simple	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
2. Faire un calcul de coûts en direct costing évolué	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
3. Calculer un seuil de rentabilité	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
4. Calculer un cout complet par la méthode des sections homogènes	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
5. Calculer un cout complet par la méthode l'imputation rationnelle	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
6. Calculer un cout complet par la méthode ABC	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
7. Déterminer un prix de vente	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
8. Faire des analyses de remplacement de poste de charges	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
9. Faire du target costing (calcul de coûts cibles)	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
10. Faire une mission de coûts killing	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
Taux d'activité costing :				

Activités budgétaire				
1. Mettre en place un dispositif budgétaire	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
2. Faire un budget de vente	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
3. Faire un budget des approvisionnements	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
4. Faire un budget du personnel	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
5. Faire un budget d'investissement	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
6. Faire un budget de fonctionnement	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
7. Faire un budget de trésorerie	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
8. Calcul des écarts de rendement	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
9. Calculer les écarts de prix et de volume	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
10. Faire une étude BBZ (budget base zéro)	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
Taux d'activités Budget :				

Activités Tableaux de bord				
1. Définir des indicateurs selon la méthode Ovar	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
2. Définir des indicateurs de couts	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
3. Définir des indicateurs de résultats	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
4. Définir des indicateurs de performance	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
5. Définir des indicateurs de risque	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
6. Mettre en place un Balanced Scorecard pour la direction générale	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
7. Mettre en place un Balanced Scorecard dans toute l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
8. Mettre en œuvre un navigateur skandia	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
9. Réaliser un tableau de bord social	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
10. Analyser l'utilisation que les managers font des tableaux de bord	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
11. Travailler l'ergonomie des tableaux de bord	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
12. Mettre en relation les tableaux de bord et les contrats de gestion	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
Taux d'activités Tableaux de bord :				

Activités Evaluation d'entreprise				
1. Calculer l'EBITDA α	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
2. Calculer l'EVA β	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
3. Calculer le good will	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
4. Réaliser un business plan pour l'entreprise ou bien une structure interne ou externe	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
5. Déterminer les facteurs clés de succès économique d'un business plan	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
6. Réaliser une étude d'opportunités d'un investissement	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
7. Evaluer les différentes fonctions supports de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
8. Faire une analyse de la chaîne de valeur d'une entreprise	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
9. Faire des analyses de risque et les intégrer comme variables d'évaluation	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
10. Faire des analyses de qualité et les intégrer comme variables d'évaluation	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
11. Faire une analyse sur les résistances et la perception des utilisateurs des productions du contrôle de gestion	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
12. Faire des évaluations par des techniques statistiques d'échantillonnages	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
13. Coter la dimension sociale de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
Taux d'activités Evaluation d'entreprise :				

Activités Veille et Benchmarking				
1. Avoir des indicateurs de Benchmarking intra-entreprise dans les tableaux de bord	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
2. Avoir des indicateurs de Benchmarking interentreprises	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
3. Faire des études de Benchmarking intra-entreprise	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
4. Faire des études de Benchmarking interentreprises	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
5. Animer des réunions d'amélioration de la performance par le benchmarking	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
6. Participer à un club de benchmarking avec des entreprises extérieures	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
7. Déployer un système de veille informationnelle sur le secteur et les principaux acteurs	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
8. Formaliser les meilleures pratiques de gestion dans votre entreprise	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisées	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
Taux d'activités Veille et Benchmarking :				

Activités Gestion des actifs				
1. Calculer l'élasticité au prix des principaux produits	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
2. Définir les courbes de demandes dans le temps et par types de clients	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
3. Evaluer régulièrement les capacités de production des actifs	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
4. Mesurer le niveau d'utilisation de l'actif	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
5. Calculer le manque à gagner en cas de sous-utilisation de l'actif	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
6. Calculer les algorithmes d'optimisation des actifs dans une logique de yield	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
7. management	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
8. Sensibiliser les managers à l'optimisation des actifs	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
9. Réaliser des simulations économiques par hypothèses et probabilités	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
10. Evaluer l'actif immatériel de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
11. Calculer le taux d'utilisation de l'actif immatériel	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
Taux d'activités gestion des actifs :				

Activités informatique de gestion				
1. Mettre les productions du contrôle de gestion sous un intranet	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
2. Créer un datawarehouse de gestion	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
3. Informatiser un dispositif budgétaire	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
4. Faire du contrôle de gestion avec un ERP (Entreprise Ressources Planing : Progiciel de gestion intégré)	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
5. Analyse les ressources informationnelles d'un SI	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
6. Etre maîtrise d'ouvrage gestion pour des projets de SI	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
7. Savoir utiliser des outils de datamining et des EIS (Exécutive Information Système : Logiciel d'aide à la décision)	<input type="checkbox"/>	Activité réalisée	<input type="checkbox"/>	Activité importante
	<input type="checkbox"/>	Activités non réalisé	<input type="checkbox"/>	Activités peu importante
Taux d'activités informatique de gestion :				

Annexe N°03 : les Questionnaires d'évaluation de l'axe compétences

Compétences techniques			
Activités Schémas analytiques			
1. Définir les structures de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
2. Définir les produits de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
3. Définir toutes les activités de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
4. Définir les processus de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
5. Définir les centres et sections des coûts et des profits	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
6. Définir les centres et sections d'investissement	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
7. Définir les centres et sections de dépenses projets	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
8. Définir les centres et sections auxiliaires	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
9. Définir les unités d'œuvre de chaque centre et section	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
10. Définir les clés de répartition entre les centres auxiliaires et principaux	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
Taux de maîtrise schémas analytiques :			

Activités Costing			
1. Faire un calcul de coûts de direct costing simple	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
2. Faire un calcul de coûts en direct costing évolué	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
3. Calculer un seuil de rentabilité	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
4. Calculer un coût complet par la méthode des sections homogènes	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
5. Calculer un coût complet par la méthode l'imputation rationnelle	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
6. Calculer un coût complet par la méthode ABC	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
7. Déterminer un prix de vente	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
8. Faire des analyses de remplacement de poste de charges	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
9. Faire du targetcosting (calcul de coûts cibles)	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
10. Faire une mission de coûts killing	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Je pratique Je ne connais pas
Taux d'activité costing :			

Activités budgétaire				
1. Mettre en place un dispositif budgétaire	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
2. Faire un budget de vente	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
3. Faire un budget des approvisionnements	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
4. Faire un budget du personnel	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
5. Faire un budget d'investissement	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
6. Faire un budget de fonctionnement	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
7. Faire un budget de trésorerie	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
8. Calcul des écarts de rendement	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
9. Calculer les écarts de prix et de volume	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
10. Faire une étude BBZ (budget base zéro)	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
11. Formaliser les contrats de gestion en terme de résultats	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
12. Décliner des contrats de gestion dans les différents services de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
13. Négocier des contrats de gestion auprès des managers	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
Taux d'activités Budget :				

Activités Tableaux de bord				
1. Définir des indicateurs selon la méthode Ovar	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
2. Définir des indicateurs de couts	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
3. Définir des indicateurs de résultats	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
4. Définir des indicateurs de performance	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
5. Définir des indicateurs de risque	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
6. Mettre en place un Balanced Scorecard pour la direction générale	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
7. Mettre en place un Balanced Scorecard dans toute l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
8. Mettre en œuvre un navigateur skandia	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
9. Réaliser un tableau de bord social	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
10. Analyser l'utilisation que les managers font des tableaux de bord	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
11. Travailler l'ergonomie des tableaux de bord	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
12. Mettre en relation les tableaux de bord et les contrats de gestion	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
Taux d'activités Tableaux de bord :				

Activités Evaluation d'entreprise			
1. Calculer l'EBITDA α	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
2. Calculer l'EVA β	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
3. Calculer le good will	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
4. Réaliser un business plan pour l'entreprise ou bien une structure interne ou externe	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
5. Déterminer les facteurs clés de succès économique d'un business plan	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
6. Réaliser une étude d'opportunités d'un investissement	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
7. Evaluer les différentes fonctions supports de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
8. Faire une analyse de la chaîne de valeur d'une entreprise	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
9. Faire des analyses de risque et les intégrer comme variables d'évaluation	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
10. Faire des analyses de qualité et les intégrer comme variables d'évaluation	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
11. Evaluer la culture de gestion des managers en termes financiers et économiques	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
12. Faire une analyse sur les résistances et la perception des utilisateurs des productions du contrôle de gestion	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
13. Faire des évaluations par des techniques statistiques d'échantillonnages	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
14. Coter la dimension sociale de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
Taux d'activités Evaluation d'entreprise :			

Activités Veille et Benchmarking			
1. Avoir des indicateurs de Benchmarking intra-entreprise dans les tableaux de bord	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
2. Avoir des indicateurs de Benchmarking interentreprises	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
3. Faire des études de Benchmarking intra-entreprise	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
4. Faire des études de Benchmarking interentreprises	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
5. Animer des réunions d'amélioration de la performance par le benchmarking	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
6. Participer à un club de benchmarking avec des entreprises extérieures	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
7. Déployer un système de veille informationnelle sur le secteur et les principaux acteurs	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
8. Formaliser les meilleures pratiques de gestion dans votre entreprise	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>
			Je pratique Je ne connais pas
Taux d'activités Veille et Benchmarking :			

Activités Gestion des actifs				
1. Calculer l'élasticité au prix des principaux produits	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
2. Définir les courbes de demandes dans le temps et par types de clients	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
3. Evaluer régulièrement les capacités de production des actifs	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
4. Mesurer le niveau d'utilisation de l'actif	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
5. Calculer le manque à gagner en cas de sous-utilisation de l'actif	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
6. Calculer les algorithmes d'optimisation des actifs dans une logique de yield management	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
7. Sensibiliser les managers à l'optimisation des actifs	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
8. Réaliser des simulations économiques par hypothèses et probabilités	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
9. Evaluer l'actif immatériel de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
10. Calculer le taux d'utilisation de l'actif immatériel de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
Taux d'activités gestion des actifs :				

Activités informatique de gestion				
1. Mettre les productions du contrôle de gestion sous un intranet	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
2. Créer un datawarehouse de gestion	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
3. Informatiser un dispositif budgétaire	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
4. Faire du contrôle de gestion avec un ERP (Entreprise Ressources Planning Progiciel de gestion intégré)	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
5. Analyser les ressources informationnelles d'un SI	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
6. Être maître d'ouvrage gestion pour des projets de SI	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
7. Savoir utiliser des outils de datamining et des EIS (Exécutive Information Système : Logiciel d'aide à la décision)	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise Je connais	<input type="checkbox"/>	Je pratique Je ne connais pas
Taux d'activités informatique de gestion :				

Compétences comportementales			
1. Rigueur dans le travail	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		
2. Négociation avec les parties prenantes	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		
3. Compréhension des attentes	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		
4. Communication avec les parties prenantes	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		
5. Animation d'équipes	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		
6. Capacité de formalisation et de synthèse	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		
7. Organisation du travail	<input type="checkbox"/>	Je maîtrise J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		
Taux de maîtrise des Compétences comportementales :			

Compétences métier			
1. Connaissance de la stratégie de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Je connais et je l'utilise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je connais un peu	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je ne connais pas	<input type="checkbox"/>
2. Connaissance des métiers de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Je connais et je l'utilise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je connais un peu	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je ne connais pas	<input type="checkbox"/>
3. Connaissance de l'histoire de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Je connais et je l'utilise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je connais un peu	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je ne connais pas	<input type="checkbox"/>
4. Connaissance du secteur	<input type="checkbox"/>	Je connais et je l'utilise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je connais un peu	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je ne connais pas	<input type="checkbox"/>
5. Connaissance de la culture et du système de valeurs de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Je connais et je l'utilise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je connais un peu	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je ne connais pas	<input type="checkbox"/>
6. Connaissance du business modèle de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Je connais et je l'utilise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je connais un peu	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je ne connais pas	<input type="checkbox"/>
7. Connaissance des projets de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Je connais et je l'utilise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je connais un peu	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je ne connais pas	<input type="checkbox"/>
8. Connaissance des partenaires de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Je connais et je l'utilise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je connais un peu	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Je ne connais pas	<input type="checkbox"/>
Taux de maîtrise des compétences métier :			
Taux de maîtrise des compétences global :			

Annexe N°04 : les Questionnaires d'évaluation de l'axe Organisation

Positionnement de la fonction	
1. Le positionnement de la fonction contrôle de gestion vous paraît-il explicite ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
2. Le positionnement de la fonction contrôle de gestion vous paraît-il le meilleur pour réaliser les activités dont elle a la charge ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
3. Le positionnement de la fonction contrôle de gestion lui permet-elle de bien dialoguer avec les autres services de l'entreprise ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
4. Le positionnement de la fonction contrôle de gestion est-il en corrépondance avec la culture de l'entreprise ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
5. Le positionnement de contrôle de gestion permet d'obtenir les informations facilement ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
Moyenne positionnement :	

Fonctionnement de la fonction	
1. La répartition des tâches et des activités est-elle suffisamment explicite ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
2. Le mode de coordination est-il en adéquation avec les attentes et les aspirations des contrôleurs de gestion ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
3. Le mode de management de la fonction vous satisfait-il ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
4. L'activité du contrôle de gestion est-elle formalisée dans des fiches de poste ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
5. Les processus de la fonction contrôle de gestion sont-ils formalisés et communiqués ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
Moyenne fonctionnement :	

Ressources de la fonction	
1. Comment se situe le nombre de contrôleurs de gestion de votre entreprise par rapport à la norme ?	<input type="checkbox"/> A plus ou moins 10% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 20% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 50% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 100%
2. Comment se situe le coût global de la fonction de contrôle de gestion de votre entreprise par rapport à la norme ?	<input type="checkbox"/> A plus ou moins 10% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 20% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 50% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 100%
3. Comment se situe le coût salarial de la fonction contrôle de gestion de votre entreprise par rapport à la norme ?	<input type="checkbox"/> A plus ou moins 10% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 20% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 50% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 100%
4. Comment se situe le coût de l'environnement de travail de la fonction contrôle de gestion de votre entreprise par rapport à la norme ?	<input type="checkbox"/> A plus ou moins 10% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 20% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 50% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 100%
5. Comment se situe le coût de l'informatique de la fonction contrôle de gestion de votre entreprise par rapport à la norme ?	<input type="checkbox"/> A plus ou moins 10% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 20% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 50% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 100%
Moyenne ressources :	

Annexe N°05 : les Questionnaires d'évaluation de l'axe satisfaction clients

Satisfaction de la direction générale				
1. Comment évaluer vous la procédure budgétaire ?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait Peu satisfait	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Satisfait Non satisfait
2. Comment évaluer vous le tableau de bord ?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait Peu satisfait	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Satisfait Non satisfait
3. Comment évaluer vous le processus de la comptabilité analytique ?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait Peu satisfait	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Satisfait Non satisfait
4. Comment évaluer la capacité de contrôle de gestion à prendre en compte vos besoins ?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait Peu satisfait	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Satisfait Non satisfait
5. Comment évaluer-vous vos rapports avec le contrôle de gestion ?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait Peu satisfait	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Satisfait Non satisfait
Taux de satisfaction :				

Satisfaction de division commerciale				
1. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des informations fournies par le département CG pour vous aider à prendre des décisions commerciales importantes?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait Peu satisfait	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Satisfait Non satisfait
2. Comment évaluez-vous la pertinence des rapports de performance fournis par le département CG pour les besoins de votre division?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait Peu satisfait	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Satisfait Non satisfait
3. À quel point êtes-vous satisfait du niveau de communication entre la division commerciale et le département CG?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait Peu satisfait	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Satisfait Non satisfait
4. Dans quelle mesure le département CG vous aide-t-il à établir des objectifs de vente réalisables et à suivre les progrès réalisés?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait Peu satisfait	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Satisfait Non satisfait
5. Comment évaluez-vous la qualité de l'analyse des coûts et des performances effectuée par le département CG pour les activités commerciales?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait Peu satisfait	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Satisfait Non satisfait
Taux de satisfaction :				

Satisfaction de division production				
1. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des rapports de performance fournis par le département CG?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait Peu satisfait	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Satisfait Non satisfait
2. Comment évaluez-vous la précision des prévisions budgétaires établies par le département CG?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait Peu satisfait	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Satisfait Non satisfait
3. À quel point êtes-vous satisfait du niveau de communication entre votre division et le département CG?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait Peu satisfait	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Satisfait Non satisfait
4. Dans quelle mesure le département CG vous aide-t-il à prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance de votre division?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait Peu satisfait	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Satisfait Non satisfait
5. Comment évaluez-vous la qualité de l'analyse des coûts et des performances effectuée par le département CG?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait Peu satisfait	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Satisfait Non satisfait
Taux de satisfaction :				

Satisfaction de division Administration générale			
1. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la qualité globale des prestations fournies par le département CG à la division Administration générale?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
2. Comment évaluez-vous l'efficacité du département CG pour répondre aux demandes de la division Administration générale dans son ensemble?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
3. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la clarté des informations fournies par le département CG à la division Administration générale?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
4. Dans quelle mesure le département CG aide-t-il votre division à améliorer ses performances globales?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
5. Comment évaluez-vous la pertinence des analyses et des rapports proposés par le département CG pour répondre aux besoins globaux de votre division?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
Taux de satisfaction :			

Satisfaction de division supply chain			
1. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des informations fournies par le département de CG pour vous aider à optimiser la gestion de la chaîne d'approvisionnement?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
2. Comment évaluez-vous la pertinence des rapports de performance fournis par le département CG pour les besoins de votre division ?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
3. À quel point êtes-vous satisfait du niveau de communication entre la division SCM et le département CG?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
4. Dans quelle mesure le département de CG vous aide-t-il à surveiller les coûts de la chaîne d'approvisionnement et à identifier des opportunités d'optimisation?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
5. Comment évaluez-vous la qualité de l'analyse des coûts et des performances effectuées par le département CG pour les activités de la chaîne d'approvisionnement?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
Taux de satisfaction :			

Satisfaction de département comptabilité et finance			
1. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la qualité des rapports de performance fournis par le département de CG pour votre département?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
2. Comment évaluez-vous la pertinence des analyses et des rapports financiers' fournis par le département de CG pour les besoins de votre département?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
3. À quel point êtes-vous satisfait du niveau de communication entre le département CF et le département de CG?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
4. Dans quelle mesure le département de CG vous aide-t-il à évaluer l'efficacité des processus de gestion des coûts mis en place par votre département?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
5. Comment évaluez-vous la qualité de l'analyse des coûts et des performances effectuée par le département CG pour les activités financières et comptables de l'entreprise?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
Taux de satisfaction :			

Satisfaction de département d'audit interne			
1. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des rapports de performance fournis par le département CG pour votre département?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
2. Comment évaluez-vous la précision des prévisions budgétaires établies par le département CG pour les activités d'audit interne?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
3. À quel point êtes-vous satisfait du niveau de communication entre le département d'audit interne et le département CG?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
4. Dans quelle mesure le département CG vous aide-t-il à identifier les domaines à risque pour votre département?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
5. Comment évaluez-vous la qualité de l'analyse des coûts et des performances effectuée par le département CG pour les activités d'audit interne?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
Taux de satisfaction :			

Satisfaction de département QHSE			
1. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des informations fournies par le département CG pour vous aider à optimiser la gestion QHSE?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
2. Comment évaluez-vous la pertinence des rapports de performance fournis par le département CG pour les besoins de votre département?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
3. À quel point êtes-vous satisfait du niveau de communication entre le département QHSE et le département CG?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
4. Dans quelle mesure le département CG vous aide-t-il à surveiller les coûts liés à la gestion QHSE et à identifier des opportunités d'optimisation?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
5. Comment évaluez-vous la qualité de l'analyse des coûts et des performances effectuée par le département CG pour les activités QHSE de l'entreprise?	<input type="checkbox"/>	Très satisfait	Satisfait
	<input type="checkbox"/>	Peu satisfait	Non satisfait
Taux de satisfaction :			

Satisfaction de groupe SIDER		
1. Dans quelle mesure le département CG d'AQS vous aide-t-il à identifier les domaines à risque ?	Très satisfait	Satisfait
	Peu satisfait	Non satisfait
2. Dans quelle mesure le département CG d'AQS vous aide-t-il à prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance de groupe ?	Très satisfait	Satisfait
	Peu satisfait	Non satisfait
3. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la clarté des informations fournies par le département CG d'AQS au groupe ?	Très satisfait	Satisfait
	Peu satisfait	Non satisfait
4. Dans quelle mesure le département CG d'AQS aide-t-il votre groupe à améliorer ses performances globales ?	Très satisfait	Satisfait
	Peu satisfait	Non satisfait
5. Comment évaluez-vous la pertinence des analyses et des rapports proposés par le département CG d'AQS pour répondre aux besoins globaux de groupe ?	Très satisfait	Satisfait
	Peu satisfait	Non satisfait
Taux de satisfaction :		

Satisfaction de partenaire QSI		
1. Dans quelle mesure le département CG d'AOS vous aide-t-il à identifier les domaines à risque pour les projets auxquels vous participez en tant que partenaire ?	Très satisfait	Satisfait
	Peu satisfait	Non satisfait
2. Dans quelle mesure le département CG d'AOS vous aide-t-il à prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance des projets auxquels vous participez en tant que partenaire ?	Très satisfait	Satisfait
	Peu satisfait	Non satisfait
3. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la clarté des informations fournies par le département CG d'AOS pour les projets auxquels vous participez en tant que partenaire ?	Très satisfait	Satisfait
	Peu satisfait	Non satisfait
4. Dans quelle mesure le département CG d'AOS aide-t-il à améliorer les performances globales des projets auxquels vous participez en tant que partenaire ?	Très satisfait	Satisfait
	Peu satisfait	Non satisfait
5. Comment évaluez-vous la pertinence des analyses et des rapports proposés par le département CG d'AOS pour répondre aux besoins globaux des projets auxquels vous participez en tant que partenaire ?	Très satisfait	Satisfait
	Peu satisfait	Non satisfait
Taux de satisfaction :		