

Evaluation des entrées et des sorties du système de contrôle de gestion pour améliorer sa performance

Evaluation of the inputs and outputs of the management control system to improve its performance

Ibtissem BELMABROUK

Doctorante

Ecole supérieur de commerce KOLEA -Algérie

belmabrouk.controledigestion@gmail.com

Abdelhafid DAHIA

Professeur

Ecole supérieur de commerce KOLEA -Algérie

dahia_hafid@yahoo.fr

Reçu le: 31-01-2019

Accepté le: 29-06-2019

Publié le: 30-09-2019

Résumé:

L'importance occupée par la fonction de contrôle de gestion au sein des institutions modernes nécessite une étude approfondie de tous ses axes. Dans cet article, nous avons essayé de présenter un modèle permettant de mesurer et d'évaluer les performances de cette fonction en étudiant ses entrées et ses sorties qui nous permettront enfin de donner un aperçu complet du travail de cette fonction et de l'améliorer, apportant ainsi des réponses permettant de structurer les plans stratégiques de l'institution et d'améliorer ses performances

Mots clés: *Contrôle de gestion, performance, entrées et sorties, évaluation, indicateurs.*

JEL Classification codes: *O11*

Abstract:

The importance of the management control function in modern institutions requires a thorough study of all its axes. In this article, we have tried to present a model to measure and evaluate the performance of this function by studying its inputs and outputs that will finally allow us to give a complete overview of the work of this function and improve it, providing answers to structure the institution's strategic plans and improve its performance

Keywords: *Management control, performance, inputs and outputs, evaluation, indicators.*

JEL Classification codes: *O11*

Introduction:

Durant les années 1990, un mouvement s'est amorcé pour intégrer le contrôle de gestion à la gestion stratégique des organisations. Les entreprises ont été contraintes de remettre en cause leurs pratiques de contrôle de gestion, ainsi que leurs modèles d'organisation de ce système vue le rôle qu'il joue dans le processus de planification et d'allocation des ressources. L'amélioration du système de contrôle de gestion est généralement pensée en termes de « cohérence ». On l'améliore pour le mettre en cohérence avec une nouvelle stratégie (elle-même souvent « cohérente » avec une évolution du marché), donc de nouveaux comportements attendus (eux-mêmes « cohérents » avec la nouvelle stratégie).

Evaluer se système est souvent considéré comme un moyen d'évaluer l'organisation, ses manières de penser et de travailler. Une telle croyance repose sur des hypothèses implicites concernant la relation entre la performance du contrôle de gestion et celle de l'organisation. Pour l'évaluer, l'entreprise se base sur plusieurs axes qui touchent différents critères comme le positionnement organisationnels de ce système, le comportement et le traitement des entrées et des sorties.

Problématique.

L'importance primordiale qu'occupe ce système nécessite une étude attentive de son ensemble pour l'évaluer et améliorer sa performance ce qui permet de bien répondre aux besoins de l'entreprise, alors:

Comment évaluer un système du contrôle de gestion pour optimiser sa performance et donc arriver à assurer la performance de l'entreprise ?

Objectif de thème.

Le thème choisi nous permet de :

- Définir les critères d'évaluation de la performance de cette fonction ;
- Analyser l'évolution et l'adaptation d'un système de contrôle de gestion avec le développement économique ;
- Mettre la lumière sur le rôle que doit jouer le contrôle de gestion dans l'émergence de la stratégie et par là à une performance supérieure ;
- Démontrer l'importance du contrôle de gestion aux niveaux des différents services au sein d'une entreprise ;

I. Evaluation des entrées et des sorties d'un système de contrôle de gestion.

1.1. Axe traitement des entrées.

L'objectif de cet axe est de connaître la nature des informations collectées par la fonction du CONTROLE DE GESTION et les prestations qu'elle peut être amenée à réaliser pour répondre aux besoins de sa clientèle interne comme : conseil d'administration, direction générale, direction comptabilité et finance...etc.

1.1.1. Informations collectées

Selon MORLEY et AL, le contrôleur de gestion a besoin de ressources informationnelles

où leurs synthèses peuvent refléter des limites à la pertinence et à la complétude des informations telles qu'elles sont actuellement structurées et mises à disposition (Morley Chantal et al. 2007, p75) En réunissant les données nécessaires pour son travail, il vérifie que :

- **La quantité des données est importantes** : c'est-à-dire que les différentes directions participent à son travail en lui donnant en temps et au moment opportun toutes les informations nécessaires pour que les rapports proposées à la fin soient complet ;
- **La qualité des données** : doit être objectives et précises et émaner d'un service de contrôle comme l'audit interne de l'entreprise pour plus de fiabilité.

1.1.2. Prestations du contrôle de gestion

Les prestations peuvent être regroupées en deux pratiques essentielles (David Autissier, 2007, p.p. 72-76).

Pratiques de base de contrôle de gestion.

Elles se composent de quatre activités principales qui sont :

- **Les schémas analytique** : il permet de déterminer les centres d'analyses d'une entreprise (les centres de couts, de profils, d'investissement...) qui sont des unités où les charges et les produits sont affectés et répartis pour déterminer les couts et les la marges financières ; dans ce cas, le modèle permet d'évaluer si les schémas réaliser par la fonction contrôle de gestion ont bien suit les activités de l'entreprise et ont réalisé la stratégie à travers une définition précise des budgets et de leur calcules ;
- **Le calcule des couts** : il permet de déterminer les marges et la fixation des prix avec plusieurs méthodes comme : l'imputation rationnelle, les sections homogènes, comptabilité par activités ou ABC...etc. ;
- **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 considéré comme des « indicateurs de performance » ;
 - **Les tableaux de bord budgétaires** : ils ont 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
 - **Pratiques évoluées du contrôle de gestion.**

Il existe quatre outils développés nécessite d'être évaluer avec l'évaluation de ce système. Ils sont :

- **L'évaluation de l'entreprise** : valorisation financière où les contrôleurs de gestion vont calculer des indicateurs comme : EVA, EBITDA...etc. pour faire le reporting ce qui permet de connaître la valeur et la rentabilité de l'entreprise en vue de satisfaire les différents types d'investisseurs. ces indicateurs et les résultats à court terme sont valorisés au profit des données de production à moyen ou long terme d'om la nécessité d'évaluer le système de contrôle de gestion pour les prendre correctement en charges ;
- **La veille stratégique et le benchmarking** : elle permet de comparer les indicateurs internes et leurs donner une valeur de performance par rapport aux concurrents. Les contrôleurs de gestion cherchent les informations externes à travers la participation aux clubs de benchmarking qu'elle va les aider d'être à jours à propos des donnes de l'environnement ;

- **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 ;
- **La gestion des actifs et des revenus** : appelé aussi « yield management », elle permet d'optimiser l'utilisation des activités et de mobiliser des processus statistiques de simulation du revenu global par hypothèses de prix.

En utilisant les prestations cités ci-dessus, le contrôleur de gestion va traiter les données recueillies selon le processus suivant :

- **La demande du commanditaire** : Pour déterminer les demandes et leurs échéances de ces dernières ;
- **La collecte d'information** : l'informatisation des données de gestion permet de les collecter rapidement avec l'autorisation et la maitrise de l'informatique ;
- **Le traitement d'information** : Donner du sens à l'information pour piloter l'entreprise ;
- **La formalisation et la validation** : La première est faite par les principaux bénéficiaires et la deuxième est accompagnée avec une vérification avant diffusion ;
- **La diffusion et exploitation** : Pour diffuser l'information, il faut connaître à qui, quand et sous quelle forme vont être diffusés les états de gestion qui sont produits.

1.2 Axe traitement des sorties

La fonction de contrôle de gestion doit tenir compte de la satisfaction des clients internes pour faire évoluer les prestations et les relations avec ces mêmes clients qui sont de types de trois en assurant un produit de qualité qui répond à leurs besoins.

1.2.1. **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 veut répondre à ces trois besoins : besoin d'information, besoin de suivi et d'évaluation des résultats et, enfin, un besoin d'aide à la décision (Michel ROUACH et Gérard NAULLEAU, 2002, p. 61). Donc il collecte des informations, les traite et les analyse de manière synthétique pour construire des représentations, mettre en alerte et aider à la décision des dirigeants de l'entreprise. Ces personnes représentent le principal client de la fonction contrôle de gestion, ce qui traduit une culture de la centralisation des données de gestion aux décideurs.

1.2.2. **Ligne managériale.**

Elle correspond aux managers opérationnels. Cette ligne est plus au moins importante en fonction de sa longueur. Le raccourcissement de cette ligne est représenté comme suit :

- **Les managers opérationnels** : appelé des fois « des managers de terrain » ou « managers de première ligne » ils sont au cœur du dispositif de management, car ce sont des relais des messages vers les utilisateurs par qui sont mises en œuvre les décisions managériales. Ils sont très demandeurs des outils de gestion pour manager leur équipe et se plaignent généralement des nombreux reportings qu'ils doivent alimenter, sans toujours bénéficier des retombées en terme d'analyse ;
- **Les managers de structure** : ils ont une responsabilité fonctionnelle liée à la réalisation d'un métier et se voient allouer des ressources correspondantes. Ils sont très souvent l'objet de contrôles de consommation des ressources et/ou de résultats, et non très associés à la conception et l'exploitation des outils. Ils encadrent plusieurs managers

opérationnels ;

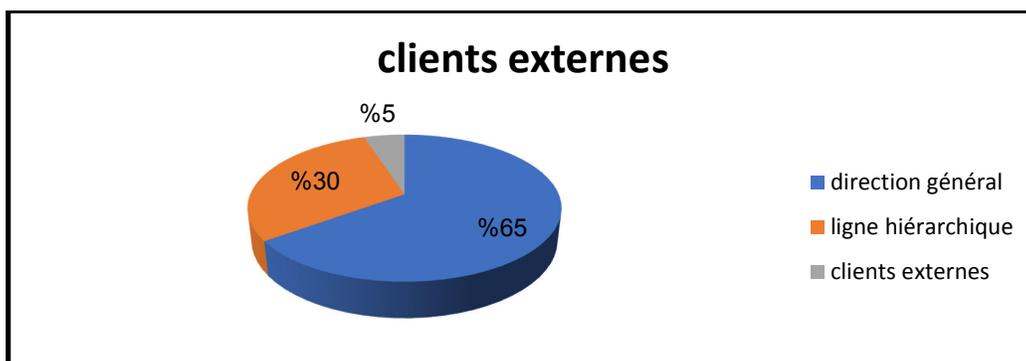
- **Les managers de processus** : ils chapotent les managers de structure et se sont, généralement, les membres de comité de direction ils ont un rôle plus stratégique sur leur domaine d'intervention et participent beaucoup plus à la prise de décision d'où la nécessité de relation de partenariat avec le contrôle de gestion.

1.2.3. 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 gestion (David Autissier, 2007, p.p. 134-135).

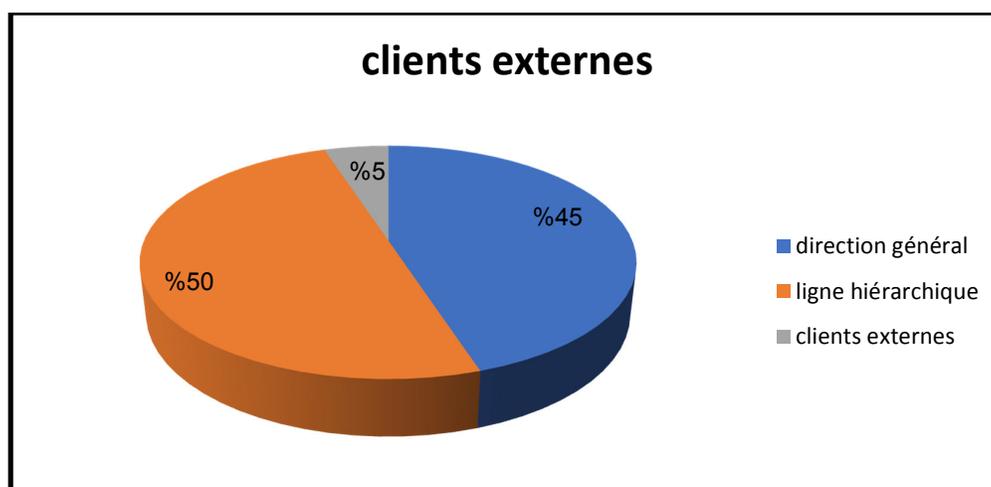
Il faut mentionner qu'il existe une configuration centralisée où le contrôle de gestion est orienté vers la direction générale au détriment des managers ; par contre, la configuration décentralisée assure une égalité entre cette direction et la ligne hiérarchique, avec une stabilité des clients externes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

Figure N° 1 : La configuration centralisée du contrôle de gestion.



Source : David Autissier, op.cit, p. 13.

Figure N° 2 : La configuration décentralisée du contrôle de gestion.



Source : David Autissier, op.cit, p. 135

La qualité de ses outputs va être mesurée par la pertinence des informations produites par le système à destination des utilisateurs de ces informations et aussi par la bonne présentation

de ces informations c'est-à-dire la clarté, lisibilité et la compréhension rapide de ces informations par les utilisateurs.

Il faut que le contrôleur de gestion assure la fiabilité des informations qu'elle est mesurée par le taux d'informations erronées produites par le système de contrôle de gestion. Les observations de l'audit interne sont utilisées pour procéder à cette mesure (Michel ROUACH et Gérard NAULLEAU, 2002, p. 77).

L'amélioration de cet axe doit se baser sur la visibilité ou, selon MOLEY & Al, un diagnostic des besoins d'ouverture du système vers les acteurs externes va être effectué pour mieux répondre à ces exigences (Michel ROUACH et Gérard NAULLEAU, 2002, p. 77).

II. Evaluation du service du contrôle de gestion de TREFISOUD.

TREFISOUD est une société de tréfilage et de fabrication des produits de soudage d'EL-EULMA, une des filiales de l'entreprise nationale de transformation des produits longs « ENTPL »,

Nous allons entamer l'évaluation selon les axes prédéfinis pour mesurer la performance du contrôle de gestion de TREFISOUD en évaluant les pôles suivants, et selon un Q.C.M adapté aux informations que nous avons recueillies :

- Les ressources et l'organisation du service contrôle de gestion ;
- Les compétences du service contrôle de gestion ;
- La satisfaction client du service contrôle de gestion ;
- Les activités du service contrôle de gestion.

Ensuite, nous pouvons en conclure une **évaluation globale** (moyenne) de la performance de la direction contrôle de gestion de cette compagnie.

II.1. Evaluation de l'axe traitement des entrées du service contrôle de gestion.

Les activités non réalisées et jugées peu importantes auront un score de 1, celles réalisées et jugées non importantes compteront pour 2. Les activités non réalisées et jugées importantes compteront pour 3, tandis que celles réalisées et jugées importantes auront le score de 4.

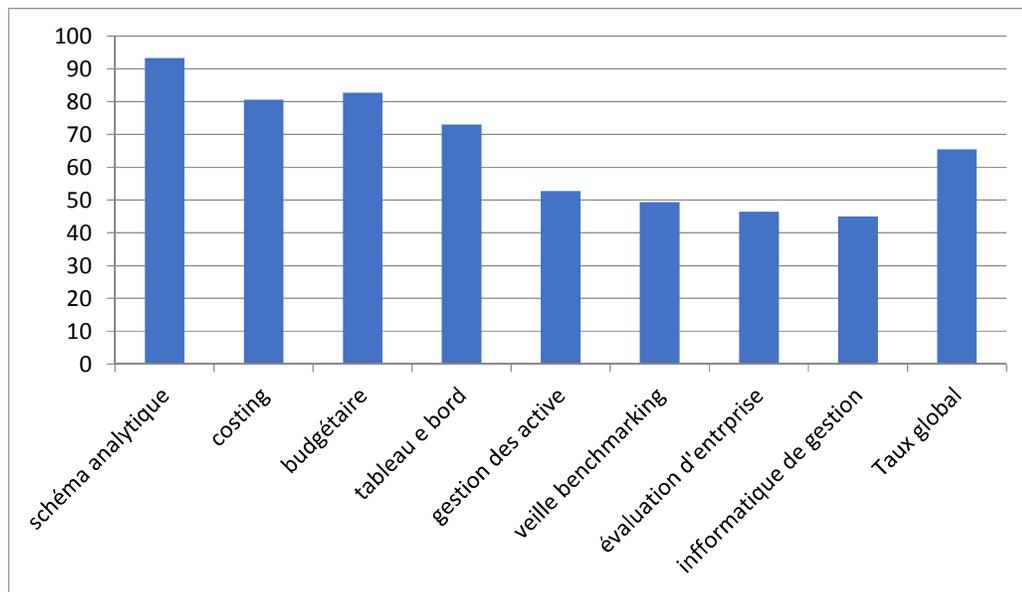
$$\text{Taux de l'axe} = (\text{Total score obtenu} / (4 * \text{nombre de questions posées})) * 100$$

Tableau N° 01 : Taux de réalisation des activités du service contrôle de gestion

Activités	Score réalisé
Activité schéma analytique	93,2%
Activité costing	80,6%
Activité budgétaire	82,7%
Activité de tableau de bord	73%
Activité de gestion des active	52,8%
Activité de veille benchmarking	49,3%
Activité évaluation d'entreprise	46,4%
Activité informatique de gestion	45%
Taux global de l'axe	65,4%

Source : Elaboré par les étudiantes sur la base d'un questionnaire.

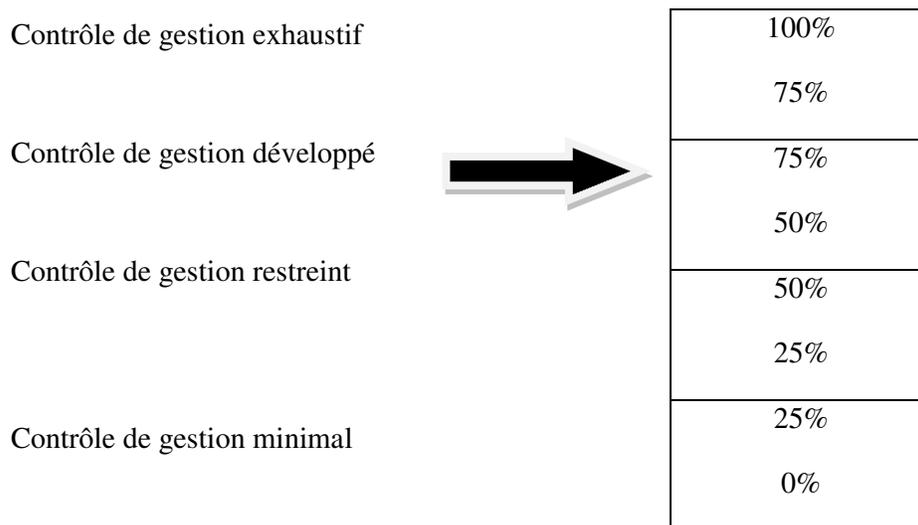
Figure N°03: Histogramme des taux de l'axe input du service contrôle de gestion.



Source : Elaboré par les étudiantes.

Pour l'ensemble des activités réalisées dans l'entreprise: Activité schéma analytique, Activité costing, Activité budgétaire, Activité de tableau de bord, Activité de gestion des active, Activité de veille benchmarking, Activité évaluation d'entreprise, Activité informatique de gestion, nous avons eu un taux global de **65,4%**, ce qui nous a permet d'avoir la position suivante :

Figure N° 04: Baromètre de taux de réalisation de l'axe input du service contrôle de gestion.



Source : David Autissier, op.cit, p 86.

Le taux de cet axe nous permet d'identifier le contrôle de gestion comme une « configuration développé » où le service réalise les activités de bases (l'analytique, le costing, la gestion budgétaire et le tableau de bord) mais ne s'investi pas suffisamment dans les techniques modernes de contrôle de gestion qui n'avoisine que 40%.

2.2 Evaluation des sorties du service contrôle de gestion.

L'évaluation de ce pôle consiste à déterminer le niveau de satisfaction des services utilisant les prestations du CDG.

Le questionnaire comporte quatre (04) types de réponses. Les notes varient de 1 à 4, 1 pour « non satisfaisant », 2 pour « peu satisfaisant », 3 pour « satisfaisant » et 4 pour « très satisfaisant » (Voir l'annexe N°06).

Taux pour chaque éléments constitutifs = (score obtenu / (4 *nombre de questions posées)) * 100

Ensuite :

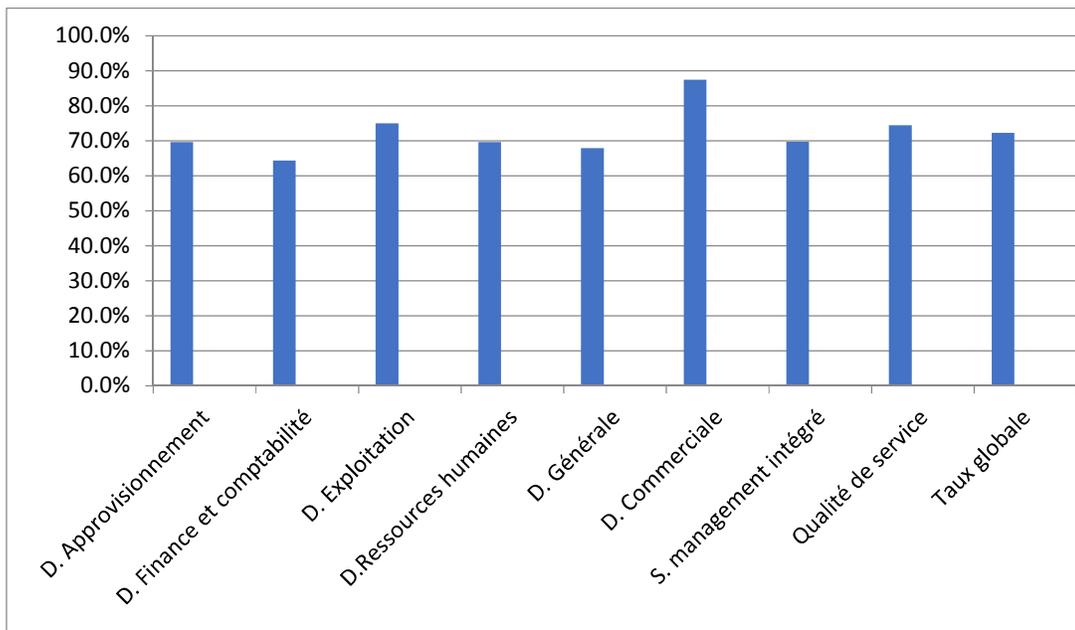
Taux de l'axe outputs = (Résultat obtenu / 20)* 100

Tableau N° 02: Evaluation de l'axe outputs du service contrôle de gestion.

Clients	Taux de satisfaction
Département approvisionnement	69,6%
Direction comptabilité et finance	64,3%
Direction d'exploitation	75%
Département ressources humaines	69,6%
Direction générale	67,9%
Direction commerciale	87,5%
Système management intégré	69,7%
La moyenne de la relation clients	74,4%
Taux globale de l'axe	72,3%

Source : Elaboré par les étudiantes sur la base d'un questionnaire

Figure N° 05: Histogramme des taux de l'axe outputs du service contrôle de gestion.



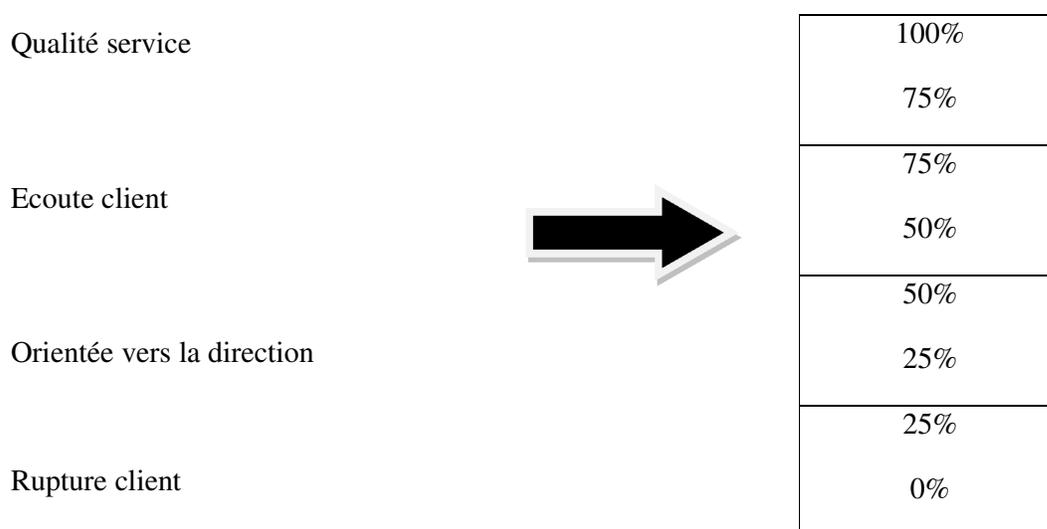
Source : Elaboré par les étudiantes.

Puis, calculer la moyenne des directions suivantes : Direction comptabilité et finance, Direction d'exploitation, Direction générale, Direction commerciale, Département approvisionnement,

Département ressources humaines, Système management intégré toute en ajoutant la moyenne de la relation clients, nous obtenons le taux global de **72,3%**

Le taux trouvé dans cet axe classe le service contrôle de gestion dans « l'écoute client », il représente le maillon qui sait être attentif aux besoins de ses clients, sans pour cela être en mesure d'y répondre systématiquement en raison de ses faiblesses au niveau des moyens structurels (volume et compétence). Les relations entretenues avec les bénéficiaires pour l'explication et l'exploitation des différents états de gestion produits. Dans ce cas, et par rapport à la situation de « qualité de service » ou le taux varie entre 100%-75%, l'écoute client a une moindre capacité de transformation des prestations : elle ne répond pas pleinement aux atteints des décisionnels et managers.

Figure N° 06: Baromètre de taux de l'axe outputs du service contrôle de gestion.



Source : David Autissier, op.cit, 2007, p129.

2.3 Evaluation globale du service contrôle de gestion.

Obtenir un taux global de la performance du service contrôle de gestion, nous allons faire une synthèse des différents taux calculé au dessus selon la formule suivante :

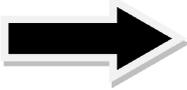
Taux global de performance = taux des quatre axes / 2
--

Tableau N° 03: Synthèse d'évaluation

Les thèmes d'évaluation	Taux
Taux traitement des entrées	65,4%
Taux traitement des sorties	72,3%
Taux global	68.85%

Source : élaborer par les étudiantes.

Figure N° 2: Baromètre de la performance globale du service contrôle de gestion.

Excellente		100%
		75%
Satisfaisant		75%
		50%
A améliorer		50%
		25%
A risques		25%
		0%

Source : David Autissier, op.cit, p129.

Le contrôle de gestion, avec un taux de 68.85%, est jugé comme une fonction satisfaisante. Ce qui est réalisé est acceptable, elle remplit son contrat sans innovation ni zèle particulier. Cette notion de réalisation *a minima* de ce qui a été demandé peut être variable selon les dimensions. Malgré la grande compétence de l'équipe du contrôle de gestion, l'axe input n'est pas au niveau qu'il pourrait atteindre et ceci dû au manque d'assistance de la direction générale et au manque d'un bon système d'information.

Le taux réalisé nous permet, et selon la matrice d'analyse stratégique, de classer le contrôle de gestion comme une fonction **d'alignement stratégique**, il réalise les activités dont elle a la charge et dispose d'une main-d'œuvre qualifiée et que son fonctionnement correspondent à son niveau et volume d'activités, et que ses clients sont satisfaits, mais avec un manque de ressources matérielles et humaines.

Nous pouvons résumer notre évaluation dans le tableau suivant :

Tableau N° 04: Evaluation globale du service contrôle de gestion

Axe	Constats	
	Forces	Faiblesses
2. Axe traitement des entrées :	-Construction des schémas analytiques ; -Elaboration des budgets ; -Elaboration des tableaux de bord ; -Elaboration des rapports ; -L'utilisation de la comptabilité analytique.	-Le service contrôle de gestion est orienté vers un contrôle de gestion traditionnel ne réalisant que certaines activités de base ; -L'absence d'un système d'information ; -Le manque des clignotants de performance ; -L'absence d'un tableau de bord prospectif ; -Le contrôle est plutôt budgétaire qu'opérationnel.

<p>4. Axe traitement des sorties :</p>	<p>-La satisfaction de la direction générale concernant les rapports élaborés ; -La satisfaction des directeurs pour l'apport du service contrôle de gestion lors de l'élaboration du budget.</p>	<p>- La non satisfaction des clients internes due à l'absence de certaines activités de contrôle de gestion.</p>
---	---	--

III. Des recommandations pour le service contrôle de gestion.

3.1 Axe traitement des entrées.

- Nous proposons pour l'amélioration de cet axe que le service contrôle de gestion de TREFISOUD fasse évoluer ces prestations afin de sortir du mode traditionnel du contrôle de gestion ;
- Il faut que ce service contrôle de gestion possède un système d'information adaptable, fiable, performant et évolutif qui organise l'intégration des flux d'information entre les unités et définit et diffuse un langage commun au sein de TREFISOUD via une standardisation, pour exercer correctement ses missions à travers une quantité et une qualité d'information, une efficacité de la saisie et une rapidité et respect des délais ;
- Ainsi il serait souhaitable que le service contrôle de gestion procède à des études de veille et de benchmarking, parce que le contrôleur de gestion ne peut ignorer l'environnement présent en termes de contraintes et d'opportunités et même faire des comparaisons interne et externe sur la performance des entités de gestion dans le but de faire mieux que lui. Ce benchmarking peut également porter sur les outils utilisés par le contrôle de gestion de la société en termes de quantité et qualité ;
- Pour le tableau de bord, il est préférable qu'il existe des tableaux de bord spécifique à chaque direction pour permettre aux responsables fonctionnels et opérationnels de maîtriser leurs activités et avoir des indicateurs clés pour suivre les évolutions de leurs activités ;
- Ainsi l'élaboration d'un tableau de bord prospectif ou un navigateur Skandia pour la direction générale serait nécessaire pour s'assurer qu'elle prenne en compte les informations fournis et obtient des meilleurs résultats en fin de compte ;
- Le contrôleur de gestion peut améliorer les résultats avec l'intégration des indicateurs de mesure de rentabilité qui puisse permettre aux responsables d'avoir une vue sommaire de leur activités, des objectifs stratégiques et opérationnels, de la comparaison des réalisations par rapport aux objectifs de façon absolue, relative et avec graphiques.

3.2 Axe traitement des sorties.

- Le contrôleur de gestion doit consolider les relations avec ces clients par des entretiens et réunions réguliers ceci permettra de mieux les servir. Il doit chercher les causes exactes des variations au niveau des indicateurs du tableau de bord en multipliant les entretiens avec les différents responsables de ces indicateurs ;
- Il doit se rapprocher des informaticiens pour exprimer leurs besoins en vue de rendre meilleures les différentes applications constituant le système de contrôle de gestion ;
- L'existence d'un manuel de procédures est importante car elle permet une rapide et

meilleure prise de connaissance du système de contrôle interne. Le manuel de procédures en formalisant et en uniformisant les actions permet une adhésion unanime et une harmonie dans tous les processus ;

- L'audit du service contrôle de gestion dans le but de déceler les faiblesses de ce service et de proposer des voies d'amélioration pour une performance du service et une qualité du service.

Conclusion :

La démarche du contrôle de gestion permet d'avoir une vision de tous les services de l'entreprise pour tracer une planification globale qui va être utilisée comme référence pour mesurer et analyser les résultats, et évaluer la performance de cette entreprise.

L'appréciation du contrôle de gestion est faite à travers un modèle d'évaluation fonctionnelle qui permet de connaître la qualité des prestations, de compétence et de la satisfaction clients par la technique du questionnaire.

Le processus de contrôle exige que soit préalablement clarifiée la nature de la performance poursuivie par l'organisation. Le choix d'un système de mesure joue un rôle central dans cette perspective pour arriver à assurer l'objectif de l'entreprise.

Bibliographies

- Anthony R.N., *Planning and control systems, a framework for analysis*, Division of Research, Harvard Business School, Boston, 1965.
- David Autissier, *Mesurer la performance du contrôle de gestion*, Ed. Organisation, Eyrolles, Paris, 2007.
- Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, Marie Héléne Delmond et Pierre Laurent Bescos, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Ed. Gualino Editeur, EJA, Paris 2002.
- KERVILER Isabelle et KERVILER Loïc, *Le contrôle de gestion à la portée de tout*, Ed. Economica, 4^{ème} édition, Paris, 2006.
- Michel ROUACH et Gérard NAULLEAU, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 4^{ème} édition. REVUE BANQUE Ed, 2002, Peter DRUCKER, « What Strategic Planning Is » dans : *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, Heinemann, 1973.
- Morley Chantal [et al.] *Processus métier et SI* [Book]. - Paris : Dunod, 2007

Annexes

Echantillon Questionnaire sur l'axe traitement des inputs

Activité schéma analytiques :		
Définir les structures de l'entreprise	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité non importante
Définir les processus de l'entreprise	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité non importante
Définir les centres de couts	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité non importante

Activité costing		
Faire un calcul de coûts de direct costing simple	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité non importante
Faire un calcul de coûts de direct costing évolué	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité non importante
Calculer un coût complet par la méthode ABC	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité non importante
Activité évaluation d'entreprise		
Calculer l'EBITDA	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité non importante
Réalisation des business plan	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité non importante
évaluation des différentes fonctions supports	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité non importante

Echantillon Questionnaire sur l'axe traitement des inputs

Positionnement de la fonction	
Positionnement de la fonction CG vous paraît-il explicite ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
Positionnement de la fonction CG lui permet-elle de bien dialoguer avec les autres services de l'entreprise	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
Fonctionnement de la fonction	
La répartition des tâches et des activités est-elle suffisamment explicite ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
Le mode de management de la fonction CG satisfait-il ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
Ressources de la fonction : coût et effectif	

Comment se situe le nombre de contrôleur de gestion de votre entreprise par rapport à la somme ?	<input type="radio"/> A plus au moins 10% <input type="radio"/> A plus au moins 20% <input type="radio"/> A plus au moins 50% <input type="radio"/> A plus au moins 100%
Comment se situe le cout global de contrôleur de gestion de votre entreprise par rapport à la norme ?	<input type="radio"/> A plus au moins 10% <input type="radio"/> A plus au moins 20% <input type="radio"/> A plus au moins 50% <input type="radio"/> A plus au moins 100%

Echantillon Questionnaire sur l'axe traitement des outputs

Satisfaction de	
Calcule des couts, prix de vente et Budget globale	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Tableau de bord	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Business plan	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait

Echantillon Questionnaire sur l'axe compétences

Compétence techniques	
Définir les structures et produits d'entreprise	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
définir les centres de profit, de couts et d'investissement	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
Faire de target costing	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
Faire un budget d'investissement, de trésorerie et de fonctionnement	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas

Définir les indicateurs selon la méthode OVAR, les indicateurs de couts et de performance	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
Compétence comportementaires	
Rigueur dans le travail	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Ca peut aller <input type="radio"/> J'ai des difficultés <input type="radio"/> Je n'y arrive pas
Compréhension des attentes	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Ca peut aller <input type="radio"/> J'ai des difficultés <input type="radio"/> Je n'y arrive pas
Compétences métiers	
Connaissance de l'histoire, du secteur et du métier de l'entreprise	<input type="radio"/> Je connais et je l'utilise <input type="radio"/> Je connais mais n'en tien pas compte systématiquement <input type="radio"/> Je connais un peu <input type="radio"/> Je ne connais pas
Connaissance des projets de l'entreprise	<input type="radio"/> Je connais et je l'utilise <input type="radio"/> Je connais mais n'en tien pas compte systématiquement <input type="radio"/> Je connais un peu <input type="radio"/> Je ne connais pas