

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI, TIZI-OUZOU

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences économiques



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme Master en sciences économiques

Spécialité : économie et gestion d'entreprise

Thème :

**Evaluation de la performance de la fonction
financière de l'entreprise par le modèle
d'évaluation fonctionnelle MEF :
Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel**

Réaliser par :

Mlle NEKMOUCHE Thiziri

Mlle OUDDAI Fabienne

Dirigé par :

Mr ARHAB Samir

Membre de Jury :

Président : Belhoucine Hamid, MCB, UMMTO

Examineur : HADJ MOUHEND Moussa

Rapporteur : ARHAB Samir

Soutenu le :16/06/2025

Année universitaire :2024-2025



Dédicace

À mes parents, piliers de ma vie,

Pour leur amour inconditionnel, leur patience infinie et leurs sacrifices silencieux. Vous êtes ma source de force et de sagesse.

À mes deux frères, Syphax et Norius,

Complices de toujours, gardiens de mes secrets et de mes fous rires. Votre présence m'est précieuse à chaque étape de mon parcours.

À mes chères sœurs, Ferroudja et Tinhinan,

Pour leur tendresse, leurs encouragements et leur lumière dans mes jours sombres. Vous êtes mes alliées, mes confidentes, mes amies.

À mon petit trésor, mon neveu Asten,

Ton sourire illumine mes journées, et ton innocence me rappelle la beauté des choses simples. Que cette réussite te parvienne en héritage d'amour et d'espoir.

À vous tous,

Ce travail est une humble offrande, reflet de votre soutien et de votre foi en moi. Sans vous, rien n'aurait été possible.

OUDDAI Fabienne.



Dédicace

À mes parents bien-aimés,

Pour leur amour sans limite, leur patience et leur foi en moi.

À mes frères Sofiane et Salim,

Pour leur présence rassurante, leurs encouragements et leur complicité fraternelle.

Merci d'avoir toujours cru en moi.

À ma sœur Hanane,

Pour son affection sincère et son soutien constant.

Et à sa fille, ma douce Imily, petit rayon de soleil dans nos vies.

À mes tantes Karima et Nadia,

Pour leur bienveillance, leurs conseils précieux et leur générosité.

Vous avez su être là dans les moments qui comptent.

À ma grand-mère Zahra,

Mémoire vivante de notre famille,

Ta sagesse et ta tendresse m'accompagnent chaque jour.

À vous tous,

Ce travail est le reflet de votre amour,

Et je vous le dédie avec une infinie gratitude.

NEKMOUCHE Thiziri

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui ont, de près ou de loin, contribué à la réalisation de ce mémoire.

Nos remerciements les plus sincères vont tout particulièrement à Monsieur Arab Samir, notre encadrant, pour sa disponibilité, ses conseils précieux, sa rigueur scientifique et son accompagnement tout au long de ce travail. Son encadrement bienveillant a été d'un grand soutien dans les différentes étapes de cette recherche.

Nous remercions également tous ceux qui ont participé à la rédaction, à la relecture, à l'enrichissement ou à l'amélioration de ce mémoire, que ce soit par un avis, une correction, une remarque ou une simple motivation.

À tous, votre contribution, aussi modeste soit-elle, a été précieuse et nous vous en sommes profondément reconnaissants.

Abréviations Identifiées

Abréviation	Signification
ROI	Return on Investment (Retour sur investissement)
DAF	Directeur Administratif et Financier
KPI	Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)
ERP	Enterprise Resource Planning (Progiciel de gestion intégré)
EAI	Enterprise Application Integration (Intégration d'applications d'entreprise)
MEF	Modèle d'Évaluation Fonctionnelle
EFQM	European Foundation for Quality Management
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
BTPH	Bâtiment et Travaux Publics Hydrauliques
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales (Algérie)
CEM	Collège d'Enseignement Moyen
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
RH	Ressources Humaines
TRG	Taux de Rendement Global
ROE	Return on Equity (Rendement des fonds propres)
ROA	Return on Assets (Rendement des actifs)
VAN	Valeur Actuelle Nette
TRI	Taux de Rentabilité Interne
EVA	Economic Value Added
ROCE	Return on Capital Employed (Rendement du capital employé)

Liste des figures

Figure	Intitulé	Page
Figure : 01	Évolution de la fonction financière	
Figure : 02	Le triangle de la performance selon Gilbert	
Figure : 03	Modèle de création de valeur par capital intégré	
Figure : 04	Les cinq facettes de la performance	
Figure : 05	Modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)	
Figure : 06	Baromètre de performance radar MEF	
Figure : 07	Organigramme de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel	

Liste des tableaux

N°	Titre du tableau	Page
Tableau :01	Les différentes approches de la performance	
Tableau :02	Les 7 indicateurs universels de pilotage de la performance	
Tableau :03	Tableau récapitulatif des taux d'évaluation pour chaque axe	
Tableau :04	Taux de performance global	
Tableau :05	Indicateurs : taux d'activités, de maîtrise, de support structurel, de satisfaction	
Tableau :06	Exemple d'alignement MEF - Balanced Scorecard - Skandia	
Tableau :07	Taux d'activité, Taux d'activité contingent	
Tableau :08	Comparatif des taux de réalisation des activités	
Tableau :09	Taux de maîtrise par compétence (technique, comportementale, métier)	
Tableau :10	Le taux de support structurel	
Tableau :11	Taux de satisfaction des clients internes	
Tableau :12	Taux de performance globale (Activités, Compétences, Organisation, Clients)	

Liste graphique

Graphique	Page
Graphique n°01 : Histogramme de taux de performance global	
Graphique n°02 : Baromètres de performance	
Graphique n°03 : Le taux d'activité global et le taux d'activité contingent (Histogramme)	
Graphique n°04 : Le taux d'activité global et le taux d'activité contingents (Radar)	
Graphique n°05 : Le taux de maîtrise global (Histogramme)	
Graphique n°06 : Le taux de support structurel (Histogramme)	
Graphique n°07 : Le taux de support structurel (Radar)	
Graphique n°08 : Le taux de satisfaction clients (Histogramme)	
Graphique n°09 : Le taux de satisfaction clients (Radar)	
Graphique n°10 : Le taux global de performance (Histogramme)	
Graphique n°11 : La performance global (Radar)	

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : La fonction financière de l'entreprise

- Section 01 : Aperçu général de la fonction financière.
- Section 02 : Analyse des missions Mission, Rôle, enjeux.

Chapitre II : l'évaluation de la performance de la fonction financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

- Section 1 : comprendre la performance : définitions, modèles et approches d'évaluation
- Section 2 : modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

- Section 01 : Analyse stratégique et positionnement opérationnel de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel
- Section 02 : Méthodologie de la recherche
- Section 03 : Évaluation de la performance de la fonction financière de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

Conclusion générale

BIBLIOGRAPHIE

Table des matières

ANNEXE

Introduction générale

Introduction générale

Dans un cadre économique international caractérisé par une évolution permanente et une compétition accrue, une accélération des innovations technologiques et une instabilité accrue des marchés, les entreprises doivent s'adapter en permanence pour survivre, se développer et consolider leur position. Cette adaptation ne peut se faire qu'au prix d'une amélioration constante de leur organisation interne, de leur agilité stratégique et de leur capacité à optimiser l'ensemble de leurs ressources. C'est dans ce cadre que le pilotage de la performance s'impose comme un levier stratégique majeur. Il ne s'agit plus seulement pour l'entreprise de « faire mieux », mais de comprendre en profondeur ses mécanismes internes, de détecter les dysfonctionnements, et d'anticiper les évolutions nécessaires pour maintenir sa compétitivité.

Le contrôle de gestion, dans cette optique, joue un rôle déterminant. Loin de se limiter à un simple suivi budgétaire ou à la production de tableaux de bord, il devient un acteur clé dans l'orientation stratégique de l'entreprise. Il permet de mettre en cohérence les objectifs opérationnels avec les ambitions globales, tout en assurant un suivi rigoureux de l'allocation des ressources. Plus encore, le contrôle de gestion contribue à développer une culture de la performance à tous les niveaux de l'organisation, en incitant à la responsabilisation, à la transparence, et à la recherche continue de valeur. C'est pourquoi son action ne peut plus se cantonner à une logique de résultats ; elle doit désormais s'orienter vers les processus, c'est-à-dire agir en amont, sur la manière dont l'entreprise fonctionne, bien avant que les résultats ne se matérialisent.

Parmi les différentes fonctions internes, la fonction financière se distingue par son rôle transversal et stratégique. Elle est au cœur de la gestion des flux économiques, de la planification budgétaire, du financement des projets, de la gestion des risques, et de l'analyse des performances. Elle constitue une interface privilégiée entre les différentes composantes de l'entreprise, les parties prenantes externes (banques, investisseurs, administrations) et la direction générale. Maîtriser cette fonction, c'est s'assurer d'une gouvernance financière solide, d'une capacité d'adaptation efficace aux contraintes économiques, et d'un appui pertinent aux décisions stratégiques. La fonction financière n'est donc pas seulement un centre de coût, mais un vecteur de création de valeur, à condition qu'elle soit bien organisée, bien pilotée, et intégrée dans une logique de performance globale.

Toutefois, pour juger de la performance de cette fonction, il ne suffit pas de s'en tenir aux résultats financiers tels que les bénéfices, les marges ou les ratios de rentabilité. Une telle approche, bien qu'indispensable, reste incomplète. Il est tout aussi essentiel d'analyser le fonctionnement interne de la fonction financière, à travers les activités qu'elle déploie, les compétences qu'elle mobilise, les processus qu'elle met en œuvre, l'organisation qu'elle adopte et la manière dont elle est perçue par ses utilisateurs internes. C'est précisément ce qu'on appelle la performance fonctionnelle. Elle permet d'aller au-delà du résultat comptable pour s'intéresser à la qualité du service rendu, à l'efficacité des processus, et à la capacité d'adaptation de la fonction. Cette approche offre une vision plus fine, plus opérationnelle, et surtout plus proactive de la performance.

L'évaluation fonctionnelle de la fonction financière devient ainsi un véritable outil d'aide à la décision, permettant à l'entreprise de repérer ses forces, d'identifier ses faiblesses, et de définir des pistes d'amélioration concrètes. Elle s'inscrit dans une logique de diagnostic stratégique, au service du pilotage global de l'organisation. C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent travail de recherche, qui propose d'appliquer une démarche d'évaluation fonctionnelle

Introduction générale

à une entreprise réelle, en l'occurrence ETPBH Hocine Djamel, PME algérienne du secteur BTPH. Ce mémoire vise à comprendre comment la fonction financière contribue au fonctionnement global de l'entreprise, comment elle est perçue, comment elle est structurée, et comment on peut objectivement mesurer sa performance, au-delà des seuls résultats financiers.

- **Problématique :**

Notre travail de recherche s'articule autour de la question principale suivante :

- ✓ Dans quelle mesure pouvons-nous évaluer la performance de la fonction financière d'une entreprise ?

Notre question principale peut être déclinée en questions secondaires comme suit :

1. Quel est le rôle réel de la fonction financière dans une organisation ?
2. Comment peut-on mesurer sa performance de manière structurée ?
3. Que révèle l'analyse concrète d'une fonction financière, à travers une étude de cas, sur ses forces, ses faiblesses et ses leviers d'amélioration ?

- **Objectifs du travail :**

Ce mémoire poursuit plusieurs objectifs complémentaires. Il s'agit tout d'abord **d'identifier de manière claire et précise les missions et le rôle réel de la fonction financière**, en s'intéressant à sa place au sein de l'organisation, à ses interactions avec les autres fonctions, et à sa contribution au pilotage global de l'entreprise. Ensuite, l'étude vise à **évaluer cette fonction dans un contexte spécifique**, celui d'une PME du secteur des travaux publics et hydrauliques, en utilisant un cadre structuré et reconnu : le **Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF)**. À travers ce modèle, il est possible de mettre en lumière les points forts de la fonction financière, mais aussi de dégager les **axes d'amélioration potentiels** en s'appuyant sur une analyse à la fois descriptive et analytique. Enfin, ce mémoire cherche à **analyser la contribution de la fonction financière à la création de valeur et à la stratégie de l'entreprise**, en montrant comment elle peut devenir un véritable levier de performance et non un simple centre de coûts. L'ensemble de ces objectifs permettra de formuler des **recommandations concrètes**, adaptées au contexte de l'entreprise étudiée, et de nourrir une réflexion plus générale sur la mesure et le pilotage de la performance dans les PME algériennes.

- **Méthodologie de la recherche**

L'approche retenue dans ce travail est de nature qualitative, avec une double visée descriptive et analytique. Le choix de la méthode repose sur :

- ✓ Une étude de cas unique centrée sur l'entreprise ETPBH Hocine Djamel.
- ✓ La collecte de données primaires via des entretiens libre menés auprès des acteurs clés de l'entreprise (direction, responsables financiers, etc.).

- ✓ L'**analyse de documents internes** (bilans, procédures, rapports, organigrammes).
- ✓ L'exploitation du Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF) comme cadre d'analyse structurant.

Ce dispositif permet une compréhension approfondie des pratiques en vigueur, tout en facilitant l'identification de leviers d'amélioration spécifiques.

- **Plan de rédaction**

Ce mémoire s'organise autour de trois chapitres complémentaires, qui permettent d'aborder la fonction financière de manière progressive, depuis sa conceptualisation jusqu'à son évaluation dans un contexte réel.

- ✓ **Chapitre I : La fonction financière de l'entreprise – Présentation, missions, rôle et enjeux**

Ce chapitre introductif pose les fondements théoriques nécessaires à la compréhension de la fonction financière. Il définit ses missions clés, son évolution historique, et son rôle stratégique au sein des organisations modernes. Une attention particulière est portée à ses interactions avec les autres fonctions de l'entreprise (production, ressources humaines, marketing) ainsi qu'aux enjeux qu'elle doit relever dans un environnement économique complexe et incertain.

- ✓ **Chapitre II : L'évaluation de la performance de la fonction financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)**

Ce chapitre développe le cadre théorique et méthodologique retenu pour évaluer la performance de la fonction financière. Il introduit le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF), un outil structurant conçu pour mesurer la performance des fonctions support à travers quatre axes : activités, compétences, organisation, et satisfaction client. Sont également présentés les indicateurs, les grilles d'analyse, les modalités d'interprétation, ainsi que les apports et limites de ce modèle.

- ✓ **Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Étude de cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel**

Ce chapitre constitue la partie empirique du mémoire. Il s'appuie sur une étude de cas approfondie menée au sein de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel, une PME algérienne spécialisée dans les travaux publics et hydrauliques. L'analyse s'articule autour du modèle MEF, à partir d'entretiens, de documents internes et d'outils de traitement qualitatif. Elle permet de diagnostiquer les forces et faiblesses de la fonction financière, d'identifier les leviers d'amélioration, et de proposer des recommandations concrètes et adaptées à la réalité de l'entreprise.

***Chapitre I : La fonction financière de
l'entreprise***

Introduction

La fonction financière est l'un des piliers fondamentaux de la gestion d'entreprise. Elle regroupe un ensemble de décisions et d'actions visant à assurer la pérennité financière de l'organisation, à optimiser ses ressources et à maximiser la création de valeur pour les parties prenantes. Dans un environnement économique de plus en plus complexe et compétitif, la gestion financière est devenue un levier stratégique essentiel permettant aux entreprises de garantir leur développement et leur compétitivité sur le long terme.

La fonction financière ne se limite pas à la simple gestion de la trésorerie ou à l'élaboration des états financiers. Elle englobe une vision plus large, intégrant des choix stratégiques et des décisions structurantes qui influencent directement la croissance et la stabilité de l'entreprise.

Section 01 : Aperçu général de la fonction financière

La fonction financière occupe une place stratégique au sein de toute organisation. Elle ne se limite pas à la gestion des flux monétaires, mais englobe un ensemble d'activités essentielles telles que la planification budgétaire, le financement, le contrôle des coûts et le soutien à la prise de décision. Cette section vise à présenter les fondements de la fonction financière, ses missions principales, son évolution, ainsi que son rôle dans la performance globale de l'entreprise.

1.1. Définition de la fonction financière

La fonction financière assure la gestion optimale des ressources financières d'une entreprise pour garantir sa stabilité et sa croissance.

La fonction financière regroupe l'ensemble des activités liées à la gestion des flux monétaires et des ressources financières d'une entreprise. Son objectif principal est d'assurer l'équilibre financier de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à faire face à ses engagements (court et long terme) tout en maximisant la rentabilité.

En termes simples, cette fonction veille à ce que l'entreprise ait toujours assez de liquidités pour fonctionner, investir, et se développer, tout en minimisant les coûts financiers.

Elle comprend notamment :

La fonction financière englobe plusieurs activités clés essentielles à la bonne santé économique de l'entreprise. Tout d'abord, la gestion de la trésorerie consiste à suivre quotidiennement les flux de liquidité entrants et sortants, afin d'anticiper les besoins en liquidités, d'éviter les découverts bancaires, et d'optimiser le placement des excédents de trésorerie à court terme.

Ensuite, le financement des investissements représente une autre dimension stratégique : il s'agit de choisir les sources de financement les plus adaptées pour les projets d'investissement (achat d'équipements, construction, développement), en comparant des options telles que les fonds propres, les emprunts bancaires, ou encore le crédit-bail.

Chapitre I : La fonction financière de l'entreprise

Par ailleurs, le suivi des charges financières permet de contrôler et de réduire les coûts liés aux emprunts, aux intérêts et aux frais bancaires, tout en négociant de meilleures conditions auprès des partenaires financiers. En complément, l'analyse des performances économiques vise à évaluer la rentabilité et l'efficacité des activités de l'entreprise à travers des indicateurs comme la marge, le retour sur investissement ou la productivité, dans le but d'orienter les décisions stratégiques.

Enfin, la planification budgétaire joue un rôle fondamental dans la prévision des recettes et des dépenses futures, permettant ainsi d'anticiper les besoins financiers, de fixer des objectifs et de mesurer les écarts entre les prévisions et les réalisations. Source spécifiée non valide.

1.2. Origines et évolution de la fonction financière

La fonction financière a évolué d'un rôle administratif vers un rôle stratégique.

Historiquement, la fonction financière était limitée à des tâches comptables et administratives, comme le paiement des factures et la tenue des livres comptables. Elle était perçue comme une fonction de soutien, sans lien stratégique avec les décisions majeures de l'entreprise.

Avec le temps, notamment à partir de la seconde moitié du XXe siècle, cette fonction a évolué sous l'effet de plusieurs facteurs :

Aujourd'hui, la fonction financière occupe une place stratégique au sein des entreprises, en raison de l'évolution rapide de leur environnement. D'abord, la complexification des marchés financiers impose une compréhension fine des mécanismes boursiers, des instruments dérivés, des taux variables, ainsi que des risques liés aux opérations internationales.

Cette technicité requiert des compétences financières pointues pour naviguer efficacement dans un contexte de plus en plus volatil. Ensuite, l'ouverture à l'international oblige les entreprises à gérer des transactions en devises multiples, à maîtriser les réglementations financières étrangères et à adapter leur stratégie financière à des contextes économiques variés.

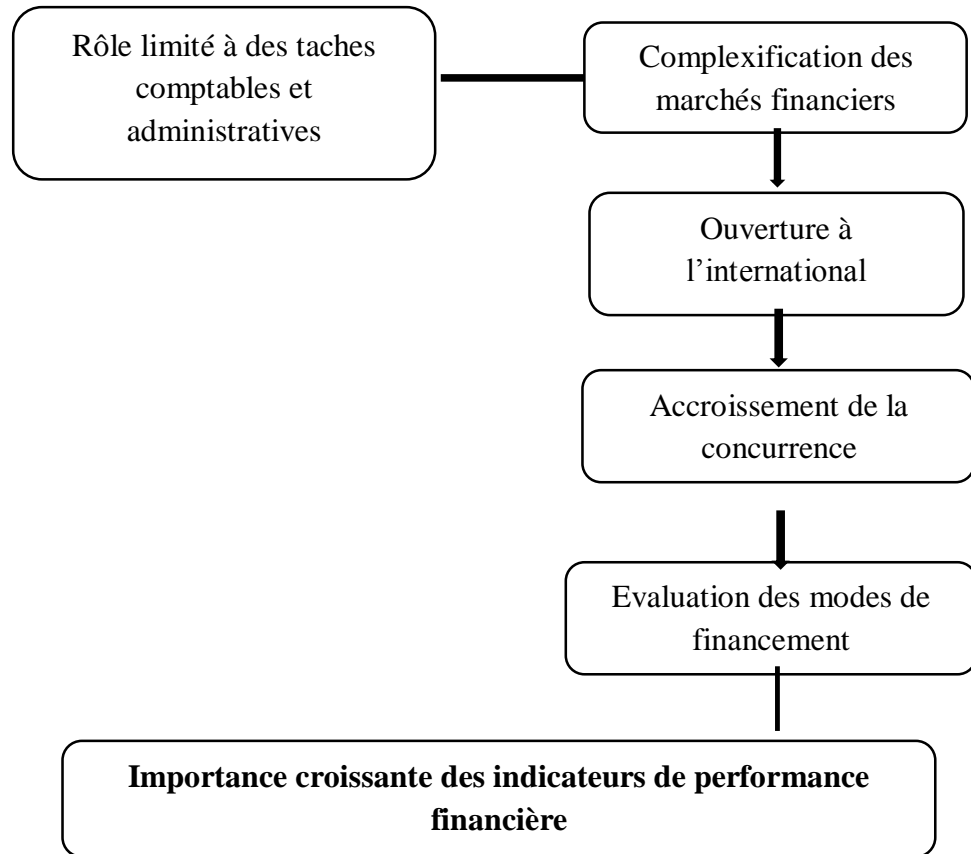
Par ailleurs, face à une concurrence accrue, les entreprises doivent renforcer leur performance, optimiser leurs coûts et faire preuve d'agilité. La fonction financière devient ainsi un levier essentiel pour maintenir la compétitivité. Elle est également confrontée à l'évolution des modes de financement, avec l'apparition de nouvelles sources telles que les marchés financiers (émission d'actions ou d'obligations), les partenariats publics-privés, le financement participatif ou encore le crédit-bail. Le rôle de la fonction financière est donc d'identifier et de mobiliser les ressources les plus adaptées aux besoins de l'entreprise.

Enfin, la prise de décision repose de plus en plus sur des indicateurs de performance financière comme le retour sur investissement (ROI), la rentabilité économique, le cash-flow ou le ratio d'endettement. Ces données, que la fonction financière est chargée de produire, d'analyser et d'interpréter, sont devenues indispensables à l'élaboration des choix stratégiques.

Chapitre I : La fonction financière de l'entreprise

Dans ce contexte, le directeur administratif et financier (DAF) ou le responsable financier joue un rôle central aux côtés de la direction générale, en participant activement aux décisions relatives au développement, à l'allocation des ressources et à la gestion des risques.

Figure n°01 : évolution de la fonction financière



Source : Selmer, C. (2006). Toute la fonction finance. Éditions Dunod.

Le schéma met en lumière l'évolution structurelle de la fonction financière au sein de l'entreprise. Longtemps cantonnée à des tâches purement comptables et administratives, cette fonction a connu une transformation significative sous l'effet de plusieurs facteurs majeurs. La complexification des marchés financiers, l'ouverture croissante à l'international, l'intensification de la concurrence et la nécessité d'évaluer constamment les modes de financement ont contribué à faire évoluer ses missions. La fonction financière est ainsi passée d'un rôle technique et réactif à un rôle stratégique, transversal et proactif. Elle est désormais au cœur du pilotage de la performance, grâce à une utilisation accrue d'indicateurs financiers pertinents, qui permettent d'analyser la rentabilité, d'anticiper les risques et d'orienter les décisions de manière plus efficace. Cette évolution renforce sa contribution à la création de valeur et à la pérennité de l'entreprise dans un environnement économique complexe.

1.3. Autres aspects de la fonction financière

La fonction financière dépasse largement la simple gestion de l'argent. Elle englobe l'analyse financière, le contrôle de gestion, la gestion des risques et les relations avec les partenaires externes. Elle permet d'évaluer la santé économique de l'entreprise, d'anticiper les écarts budgétaires, de sécuriser la trésorerie et d'optimiser la fiscalité.

À l'échelle de l'entreprise, elle joue un rôle stratégique et transversal en guidant les investissements, en allouant efficacement les ressources, et en assurant une gestion rigoureuse des risques financiers. Elle alimente la prise de décision par des données fiables sur les performances économiques.

À l'échelle macroéconomique, elle soutient l'investissement, stimule la croissance, stabilise les marchés et favorise les échanges. En ce sens, la fonction financière est non seulement un pilier de la gestion interne, mais aussi un levier de développement économique global. **Source spécifiée non valide.**

1.4. La relation de la fonction financière avec les autres fonctions dans l'entreprise

La fonction financière ne fonctionne pas de manière isolée. Elle est en interaction permanente avec les autres fonctions de l'entreprise. Cette collaboration est essentielle pour assurer la cohérence des décisions stratégiques, optimiser l'utilisation des ressources et atteindre les objectifs globaux de performance.

1.4.1. Fonction financière et fonction de production

La production nécessite des investissements en équipements, matières premières et main-d'œuvre. La fonction financière intervient pour :

- Évaluer les coûts de production ;
- Financer l'achat de machines ou de stocks ;
- Déterminer la rentabilité des lignes de production.

1.4.2. Fonction financière et fonction marketing/vente

Les campagnes marketing, le lancement de nouveaux produits ou la politique tarifaire ont un impact financier direct. La finance intervient pour :

- Évaluer le retour sur investissement (ROI) des campagnes ;
 - Définir les marges bénéficiaires ; Wikipédia,
 - Fixer les prix selon les coûts et la stratégie commerciale.
- Par exemple, une opération de réduction de prix doit être validée pour s'assurer qu'elle reste rentable.

Chapitre I : La fonction financière de l'entreprise

1.4.3. Fonction financière et fonction ressources humaines

Les décisions liées aux salaires, formations ou recrutements impliquent des coûts. La finance :

- Participe à l'élaboration de la masse salariale ;
- Évalue l'impact budgétaire des plans de formation ou de recrutement ;
- Calcule les économies possibles via la gestion prévisionnelle.

1.4.4. Fonction financière et direction générale

La direction s'appuie sur la fonction financière pour orienter la stratégie globale.

Celle-ci fournit :

- Des analyses de rentabilité ;
- Des indicateurs de performance (KPI) ;
- Des prévisions économiques pour la prise de décision.

1.5. La fonction financière : un levier stratégique pour la prise de décision en temps réel

Dans un environnement économique caractérisé par une volatilité accrue, des cycles de décision raccourcis et une complexité croissante, les entreprises doivent adopter une posture agile pour rester compétitives. La fonction financière, traditionnellement perçue comme une entité de contrôle et de reporting, évolue désormais vers un rôle de catalyseur de la prise de décision en temps réel. Cette transformation est rendue possible grâce à l'intégration de technologies avancées et à une refonte des processus décisionnels.

1.5.1. Les leviers de la décision en temps réel

La capacité de la fonction financière à fournir des informations précises et actualisées repose sur plusieurs leviers :

- Automatisation des processus : automatisation des tâches répétitives, telles que la saisie de données ou la génération de rapports, libère du temps pour des analyses à plus forte valeur ajoutée.
- Intégration de systèmes d'information : La consolidation des données financières et opérationnelles au sein de systèmes intégrés permet une vision holistique de la performance de l'entreprise.
- Utilisation de tableaux de bord dynamiques : Les outils de visualisation de données offrent une représentation claire et en temps réel des indicateurs clés, facilitant ainsi la prise de décision rapide.
- Analyse prédictive : L'exploitation de modèles prédictifs permet d'anticiper les tendances et de simuler différents scénarios, offrant ainsi une base solide pour des décisions proactives.

1.5.2. Impact sur la performance et la gouvernance

L'adoption d'une approche décisionnelle en temps réel par la fonction financière

- **Amélioration de la réactivité** : Les dirigeants peuvent ajuster rapidement leur stratégie en fonction des évolutions du marché ou des performances internes.
- **Optimisation des ressources** : Une meilleure visibilité sur les flux financiers permet une allocation plus efficace des ressources.
- **Renforcement de la gouvernance** : La transparence et la fiabilité des données renforcent la confiance des parties prenantes et facilitent la conformité réglementaire.

✓ **Vers une fonction financière proactive :**

En se positionnant comme un acteur central de la prise de décision en temps réel, la fonction financière transcende son rôle traditionnel pour devenir un partenaire stratégique de la direction. Cette évolution nécessite une adaptation continue aux nouvelles technologies, une culture de l'agilité et une collaboration étroite avec les autres fonctions de l'entreprise.

Section 02 : Missions, métiers, rôle et enjeux de la fonction financière

La fonction financière est aujourd'hui un véritable pilier de pilotage stratégique dans l'entreprise. Elle ne se contente plus d'exécuter des opérations comptables ; elle joue un rôle actif dans l'analyse, la planification, et l'optimisation des décisions économiques. Cette section vise à détailler ses missions, ses objectifs concrets, et les enjeux qui en découlent dans un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel.

2.1. Missions de la fonction financière

2.1.1. Production d'informations financières et d'analyses

Historiquement, la fonction finance visait principalement à :

- Produire des informations comptables et financières légales,
- Organiser la gestion des ressources économiques (hommes, machines, matières premières),
- La performance selon des critères de coûts, délais, qualité.

2.1.2. Partenaire stratégique de la direction générale

Face à un environnement plus incertain, la fonction financière devient un business Partner, avec des rôles stratégiques :

- **En amont** : elle participe à l'élaboration de la stratégie en apportant une lecture des contraintes financières.
- **En aval** : elle met en place des outils de pilotage pour anticiper les performances, ajuster les trajectoires, proposer des actions correctrices.

Elle valide la cohérence :

- Entre les ressources mobilisées et les résultats attendus,
- Entre les investissements engagés et les capacités de financement,
- Entre les choix stratégiques et les exigences des actionnaires.

2.1.3. Maîtrise des systèmes d'information

La direction financière assume un rôle de maître d'ouvrage fonctionnel dans la conception et l'optimisation des systèmes d'information :

- Elle exige des outils performants pour automatiser, structurer et sécuriser les flux,
- Elle pilote les projets ERP, data warehouse, EAI, etc.,
- Elle veille à la qualité, la cohérence et la fiabilité des données.

La finance devient ainsi un levier d'intégration de l'information au sein de l'entreprise.

Chapitre I : La fonction financière de l'entreprise

2.1.4. Élargissement des compétences et anticipation

Le champ de compétence s'étend vers :

- L'analyse stratégique (quantification des plans d'action),
- L'évaluation de la faisabilité économique,
- L'identification des leviers de performance.

Cela implique de savoir négocier, convaincre, expliquer les arbitrages et adapter les messages aux différents acteurs internes (commerciaux, production, RH...).

2.2. Les métiers de la fonction financière

La fonction finance regroupe des métiers très variés, qui interagissent au quotidien.

► Le directeur financier (DAF)

- Il assure l'équilibre global de la structure financière,
- Participe à la stratégie générale,
- Négocie les financements, gère la communication financière.

► Le directeur du contrôle de gestion :

- Fournit les outils de pilotage (tableaux de bord, indicateurs),
- Analyse les écarts, propose des ajustements,
- Travaille étroitement avec les métiers pour fixer et suivre les objectifs.

► Le comptable :

- Garant de la conformité et de la fiabilité de l'information,
- Produit les états financiers,
- Joue un rôle croissant dans l'analyse et la transmission des données aux opérationnels.

► Le crédit manager :

Gère le risque client,

- Déploie des procédures de crédit et de recouvrement,
- Optimise le besoin en fonds de roulement.

► Le trésorier :

- Gère les flux, les équilibres bancaires, les risques de change et de taux,
- Participe aux décisions de financement à court et long terme,
- Devient un consultant interne auprès des directions métiers.

► L'auditeur interne :

- Évalue les processus, les risques et les dispositifs de contrôle interne,
- Accompagne les projets de transformation et le changement culturel,
- Joue un rôle clé dans la gouvernance et la transparence. **Source spécifiée non valide.**

2.3. Rôles de la fonction financière

La fonction financière joue aujourd'hui un rôle central dans les entreprises modernes, bien au-delà de la comptabilité. Elle agit comme conseiller stratégique, en apportant une vision globale des capacités financières et en évaluant la faisabilité et la rentabilité des projets.

Elle assure également la gestion des risques et de la conformité, en garantissant le respect des normes comptables et fiscales, la transparence financière, et le bon fonctionnement du contrôle interne.

Son rôle est aussi opérationnel, en pilotant la performance à travers des indicateurs clés, des tableaux de bord et des analyses d'écart. Elle contribue à l'agilité de l'organisation face aux changements du marché.

Dans un contexte de transformation digitale, elle participe activement aux projets technologiques (ERP, BI, data analytics), et accompagne les processus de fusion, d'acquisition ou de réorganisation.

En externe, elle représente l'entreprise auprès des investisseurs et institutions financières, renforçant sa crédibilité et facilitant l'accès au financement.

Enfin, en interne, elle joue un rôle de médiateur, garantissant la cohérence entre les décisions opérationnelles et les objectifs économiques.

En somme, la fonction financière est un pilier stratégique, transversal et responsable, indispensable à la pérennité et à la compétitivité de l'entreprise.

2.4. Les enjeux de la fonction financière dans l'entreprise

La fonction financière, au-delà de ses missions opérationnelles traditionnelles, porte aujourd'hui des enjeux majeurs, étroitement liés à la performance globale, à la gouvernance et à la durabilité des organisations. Ces enjeux s'inscrivent dans un environnement économique instable, réglementairement contraint et de plus en plus exigeant sur la transparence et la création de valeur.

2.4.1. Assurer la pérennité financière de l'entreprise

Le premier enjeu est de garantir que l'entreprise dispose à tout moment des ressources financières nécessaires pour fonctionner, investir et se développer. Cela implique :

- Une gestion rigoureuse de la trésorerie,
- Un équilibre entre capitaux propres et dettes,
- Une maîtrise du besoin en fonds de roulement.

La fonction financière doit veiller à ce que les choix de financement soient compatibles avec les capacités de remboursement et les contraintes du marché.

2.4.2. Piloter la performance économique

La finance n'est plus seulement une fonction de comptabilité. Elle devient le pilote des indicateurs clés qui permettent à l'entreprise d'évaluer sa rentabilité, son efficacité opérationnelle et sa capacité à créer de la valeur.

Les enjeux ici sont :

- Construire des outils de suivi fiables (budgets, tableaux de bord),
- Analyser les écarts entre prévisions et résultats,
- Orienter les décisions pour améliorer les marges et optimiser les coûts.

2.4.3. Sécuriser l'entreprise par la gestion des risques

Un autre enjeu central est la capacité de la fonction financière à identifier, anticiper et limiter les risques :

- Risques de marché (change, taux, matières premières),
- Risques de liquidité (manque de cash pour honorer les engagements),
- Risques clients (impayés, défaillances),
- Risques réglementaires et fiscaux.

Elle met en place des dispositifs de contrôle interne et des politiques de couverture adaptées.

Chapitre I : La fonction financière de l'entreprise

2.4.4. Renforcer la transparence et la gouvernance

Dans un contexte de réglementation accrue (IFRS, LSF, SOX...), la fonction financière doit garantir :

- La fiabilité de l'information financière,
- Le respect des normes comptables et fiscales,
- Une communication claire avec les actionnaires, les banques, et les autorités de contrôle.

L'enjeu ici est aussi réputationnel : une entreprise perçue comme opaque ou mal gouvernée perdra la confiance de ses parties prenantes.

2.4.5. Soutenir la transformation stratégique

La finance accompagne les décisions de transformation :

- Investissements structurants,
- Fusions-acquisitions,
- Projets digitaux ou de réorganisation

Elle joue un rôle d'évaluateur, de modélisateur (business plan, VAN, TRI), et d'alerte sur la faisabilité économique des projets.

2.4.6. Accompagner le dialogue social et la culture d'entreprise

Enfin, un enjeu souvent sous-estimé de la fonction financière est son rôle dans la diffusion d'une culture de la performance au sein de l'entreprise. Elle participe au dialogue avec :

- Les salariés,
- Les représentants du personnel,
- Les managers opérationnels.

Elle vulgarise les données économiques et contribue à une meilleure compréhension des enjeux de rentabilité collective.

Conclusion

La fonction financière occupe aujourd'hui une place stratégique au sein de l'entreprise. Initialement centrée sur des tâches comptables et administratives, elle s'est élargie pour devenir un levier de pilotage et de création de valeur. Elle gère les flux financiers, optimise les ressources, évalue la rentabilité, sécurise la trésorerie, et accompagne les décisions stratégiques.

Son rôle est transversal, en interaction avec les fonctions production, marketing, ressources humaines et direction générale. Elle utilise des outils numériques, des tableaux de bord et des systèmes d'information pour fournir des données fiables en temps réel.

Les enjeux principaux sont garantis la pérennité financière, piloter la performance, gérer les risques, assurer la transparence et soutenir les transformations. En résumé, la fonction financière est aujourd'hui un acteur clé de la performance et de la gouvernance des entreprises.

***Chapitre II : l'évaluation de la
performance financière par le modèle
d'évaluation fonctionnelle (MEF)***

Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

Introduction

Dans un environnement économique où la compétitivité, la rentabilité et la création de valeur sont devenues des impératifs de survie pour les entreprises, la notion de performance prend une place centrale dans les dispositifs de pilotage. La performance ne se résume plus à des indicateurs comptables ou financiers, elle s'inscrit dans une logique multidimensionnelle qui englobe les aspects humains, organisationnels, sociaux, environnementaux et stratégiques. Ce chapitre a pour objectif de proposer une étude approfondie de la notion de performance, en l'ancrant dans une démarche historique, théorique et managériale, avant de basculer dans la mise en œuvre pratique à travers le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF).

Section1 : comprendre la performance : définitions, modèles et approches d'évaluation.

La notion de performance occupe une place centrale dans le pilotage des organisations. Souvent associée aux résultats financiers, elle dépasse pourtant cette seule dimension pour englober des aspects plus larges tels que l'efficacité des processus, la qualité du service rendu, ou encore la capacité à créer de la valeur sur le long terme. Afin de mieux cerner cette notion complexe et multidimensionnelle, cette section propose de revenir sur les principales définitions de la performance, d'examiner les différents modèles théoriques qui la structurent, et de présenter les approches d'évaluation les plus couramment mobilisées dans le champ de la gestion.

1.1. Origines et évolution du concept de performance

Le mot "performance" dérive de l'anglais "to perform", signifiant exécuter, réaliser, produire un effet. Introduit dans la langue française au XIXe siècle, il prend d'abord un sens sportif, puis industriel, pour désigner la capacité à atteindre un résultat optimal. Son usage en gestion s'est fortement accru à partir des années 1980, avec la financiarisation de l'économie, les exigences accrues des marchés et la recherche d'optimisation dans un contexte globalisé.

1.2. Définition multidimensionnelle de la performance

La performance, dans son acception moderne, se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs de manière efficiente, efficace et durable, tout en satisfaisant les attentes de ses parties prenantes. Elle est à la fois le résultat d'une action et un processus orienté vers l'amélioration continue.

Dans le domaine des sciences de gestion, la performance ne se limite pas à un simple indicateur financier. Elle s'inscrit dans une dynamique complexe et globale où interviennent plusieurs dimensions :

Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

- **Dimension économique** : La performance économique repose sur la rentabilité, la maîtrise des coûts, la croissance du chiffre d'affaires et l'atteinte des objectifs financiers. Elle est souvent mesurée par des indicateurs comme le retour sur investissement (ROI), la valeur ajoutée, ou le résultat net.
- **Dimension organisationnelle** : Elle se réfère à l'efficacité des processus internes, à la coordination des activités et à la capacité de l'organisation à produire de manière fluide, rapide et sans gaspillage.
- **Dimension sociale** : La performance sociale mesure la capacité de l'entreprise à assurer un bon climat de travail, à motiver ses salariés, à développer les compétences internes et à respecter les droits sociaux. Elle est indissociable du capital humain.
- **Dimension stratégique** : Elle reflète l'aptitude de l'entreprise à s'inscrire dans une vision à long terme, à se différencier, à innover, et à anticiper les évolutions de son environnement.
- **Dimension environnementale** : Dans une logique de développement durable, la performance environnementale prend en compte l'impact écologique des activités de l'entreprise, sa consommation énergétique, ses émissions de CO₂, sa gestion des déchets et sa contribution à la transition écologique.

Ainsi, la performance est devenue un indicateur transversal, au cœur du pilotage stratégique et opérationnel, qui dépasse les frontières des fonctions classiques et qui nécessite une approche systémique intégrée. **Source spécifiée non valide.**

1.3. Les composantes fondamentales de la performance : Efficacité, Efficience, Effectivité

La performance d'une organisation repose sur trois composantes clés, souvent représentées sous forme de triangle, selon le modèle de Gilbert (1980) : **efficacité**, **efficience** et **effectivité**.

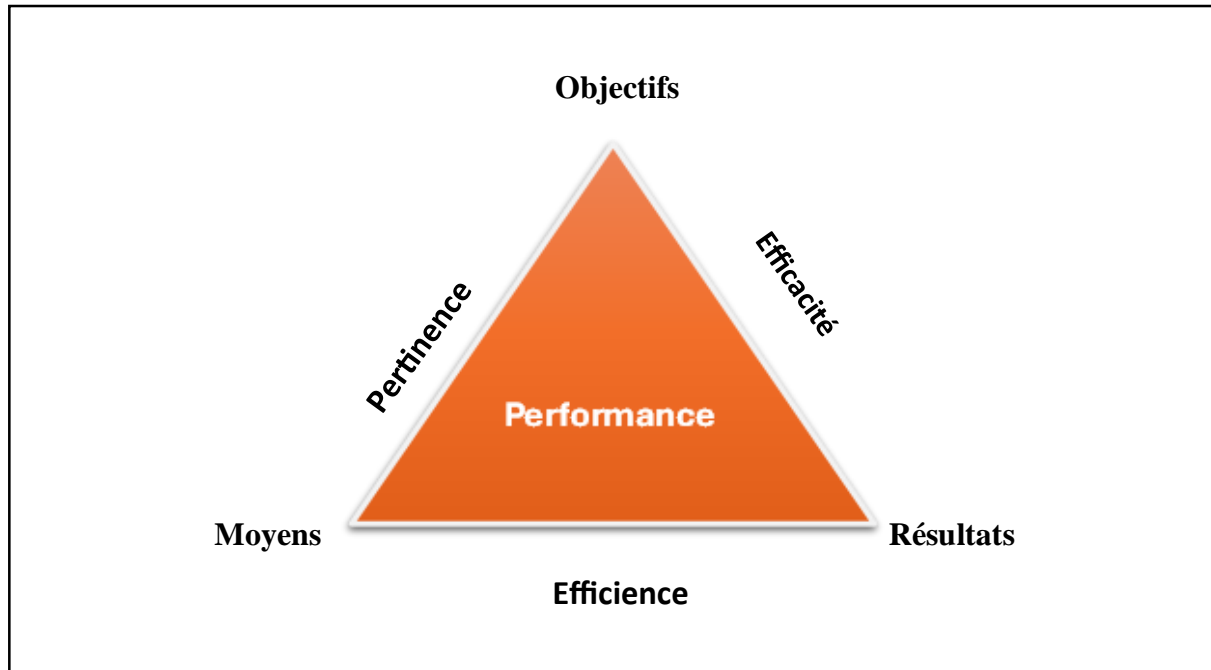
- **L'efficacité** désigne la capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle évalue le **résultat obtenu par rapport à ce qui était prévu**.
- **L'efficience** mesure la capacité à mobiliser le moins de ressources possibles pour atteindre ces objectifs. Elle met en relation **le coût ou l'effort fourni avec les résultats obtenus**.
- **L'effectivité** (ou pertinence) reflète l'impact réel des actions dans la réalité opérationnelle. Elle juge **la transformation concrète des décisions en résultats tangibles sur le terrain**.

Ces trois dimensions sont complémentaires : une entreprise peut être **efficace mais inefficience** si elle atteint ses objectifs en gaspillant ses ressources ; **efficience mais inefficace** si elle utilise peu de moyens sans produire les bons résultats ; ou encore **manquer d'effectivité** si les actions ne produisent aucun effet réel malgré des plans bien conçus. La véritable performance repose donc sur un équilibre entre ces trois dimensions.

Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

Le **triangle de la performance** est donc un outil d'analyse qui aide à équilibrer les efforts d'amélioration continue dans une logique de cohérence globale entre ambition, moyens et exécution.

Figure n°02 : Le triangle de la performance selon Gilbert (1980)



Source : Gilbert, T. (1980) – Modèle d'analyse de la performance basé sur efficacité, efficience et pertinence.

Ce triptyque permet d'évaluer aussi bien les fonctions opérationnelles que les fonctions support telles que la finance.

Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

1.4. Les différentes approches de la performance

Voici un tableau comparatif synthétisant les approches dominantes : **Source spécifiée non valide.** ,

Tableau n°01 : les différentes approches de la performance

Approche	Objectif principal	Indicateurs typiques
Économique	Maximiser les résultats financiers	ROE, ROA, VAN, TRI
Sociale	Améliorer le climat interne et le bien-être au travail	Taux d'absentéisme, turnover, satisfaction des employés
Politique	Répondre aux attentes des parties prenantes	Légitimité, pouvoir, conformité réglementaire
Systemique	Assurer l'adaptabilité de l'organisation	Réactivité, résilience, flexibilité
Stratégique	Aligner actions et objectifs de long terme	Balanced Scorecard, indicateurs de pilotage stratégiques
Opérationnelle	Améliorer l'exécution et l'usage des moyens	Productivité, taux de rendement global, qualité des livrables
Commerciale	Développer le chiffre d'affaires et la relation client	Part de marché, taux de conversion, satisfaction client, fidélisation

Source : Norton, D. et Kaplan, R. (1992) – Balanced Scorecard ; Clarke et al. (2008) pour des approches complémentaires

1.5. Performance et création de valeur

La notion de création de valeur est aujourd'hui au centre des stratégies d'entreprise. Elle ne se limite plus à la seule génération de profit pour les actionnaires, mais s'étend à une logique globale intégrant l'ensemble des parties prenantes : clients, salariés, fournisseurs, collectivités, environnement. Ainsi, une entreprise performante est celle qui parvient à créer de la valeur économique, mais aussi sociale et sociétale.

Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

Selon Lynn (1988), cette création de valeur repose sur trois piliers fondamentaux, appelés capitaux organisationnels :

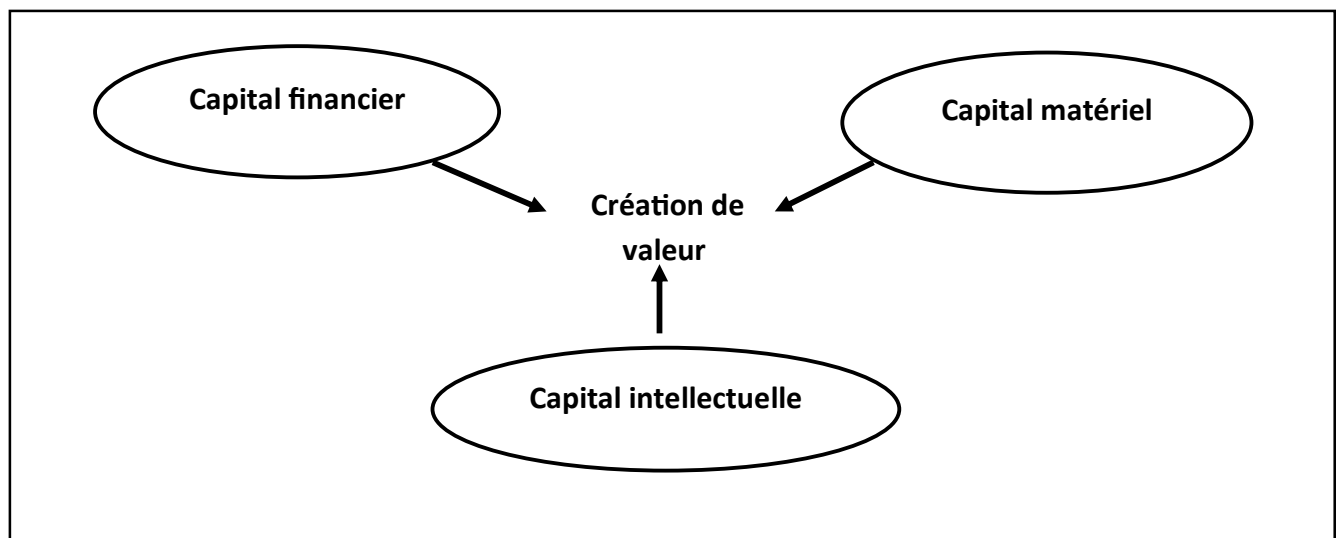
- **Le capital financier** : Il regroupe les ressources monétaires, les flux de trésorerie, les revenus générés et les instruments financiers mobilisables. Il permet à l'entreprise d'investir, de se développer, de rémunérer ses actionnaires et de sécuriser son activité.
- **Le capital matériel** : Ce sont les infrastructures, les équipements, les technologies, les ressources tangibles de production. Ils constituent les moyens physiques à partir desquels l'entreprise crée et délivre ses produits ou services.
- **Le capital intellectuel** : Il regroupe les savoir-faire, l'expertise, l'innovation, la culture d'entreprise, les brevets, les systèmes d'information, et surtout les compétences humaines. Ce capital est devenu central dans les économies de la connaissance.

Ces trois capitaux sont complémentaires et interdépendants. Le capital financier permet d'acquérir du matériel, lequel est activé par le capital intellectuel. À travers leur combinaison, l'entreprise est capable de générer une valeur durable pour elle-même et pour son environnement économique et social. **Source spécifiée non valide.**

La création de valeur devient ainsi une mesure indirecte mais puissante de la performance globale. Elle s'évalue à travers des indicateurs tels que : **Source spécifiée non valide.**

- L'Economic Value Added (EVA)
- La rentabilité économique nette
- Le rendement du capital investi (ROCE)
- La croissance de la valeur actionnariale
- La valeur perçue par les clients et partenaire
-

Figure n°03 : Modèle de création de valeur par capital intégré selon Lynn (1988)



Source : Lynn, R. (1988) – Modèle fondé sur les trois capitaux : financier, matériel et intellectuel.

Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

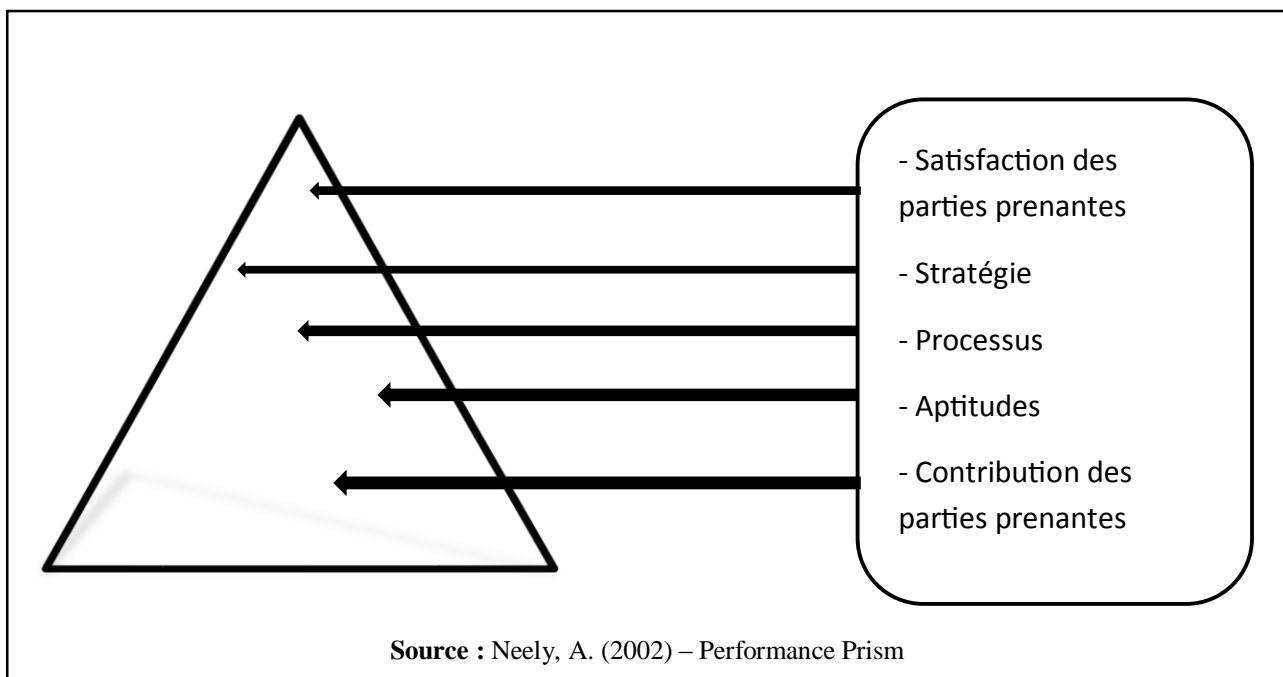
1.6. Le prisme de la performance selon Neely (2002)

Le modèle de **Source spécifiée non valide.**, appelé aussi "Performance Prism", élargit le champ d'analyse en introduisant une vision systémique et interactive de la performance. Contrairement aux modèles centrés uniquement sur les résultats financiers ou opérationnels, Neely propose une approche intégrée articulée autour de cinq facettes interdépendantes :

- **Satisfaction des parties prenantes** : Il s'agit d'identifier et de répondre aux besoins de toutes les parties concernées par l'activité de l'organisation : clients, salariés, actionnaires, partenaires, institutions publiques. Chaque groupe a ses propres attentes qui influencent la pérennité de l'organisation.
- **Stratégie** : Ce prisme pose la question de la cohérence entre les choix stratégiques d'une entreprise et les attentes des parties prenantes. Il évalue la clarté, la pertinence et la mise en œuvre de la stratégie à tous les niveaux de l'organisation.
- **Processus** : Ce sont les activités internes qui permettent à l'organisation de livrer ses prestations et d'exécuter sa stratégie. Le modèle invite à mesurer l'efficacité, la fluidité, la qualité et la capacité d'innovation des processus.
- **Aptitudes** : Ce sont les ressources, compétences, technologies et systèmes organisationnels qui soutiennent les processus. Cette facette analyse le niveau de qualification, de formation, de leadership et d'engagement des ressources humaines.
- **Contribution des parties prenantes** : Cette dimension originale du modèle souligne que la performance repose aussi sur l'implication active des parties prenantes. Il ne s'agit pas seulement de les satisfaire, mais de s'assurer qu'elles contribuent positivement à la dynamique collective (engagement, innovation, réseau, capital social).

Ce modèle est particulièrement adapté aux environnements complexes et aux organisations en réseau. Il est souvent utilisé dans les démarches RSE ou dans les institutions publiques et associatives.

Figure n°04: Les cinq facettes de la performance selon Neely (2002)



Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

1.7. Modèles complémentaires d'analyse de la performance

L'analyse de la performance a donné lieu à de nombreuses modélisations, dont certaines sont devenues des références dans les démarches d'amélioration continue, de qualité ou de pilotage stratégique. Deux modèles en particulier se sont imposés dans les organisations performantes :

1.7.1. Le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management)

Le modèle EFQM repose sur l'idée que la performance durable est le résultat d'un équilibre entre les moyens mobilisés et les résultats obtenus. Il propose une grille d'évaluation structurée autour de **neuf critères** répartis en deux grandes catégories :

Critères moyens (Enablers) :

- Leadership
- Stratégie
- Ressources humaines (Personnel)
- Partenariats et ressources
- Processus

Critères résultats (Results) :

- Résultats auprès des clients
- Résultats auprès du personnel
- Résultats sociétaux
- Résultats clés (économiques et financiers)

Chaque critère est noté selon une logique d'autoévaluation, permettant à l'organisation d'identifier ses points forts et ses axes de progrès. Ce modèle est largement utilisé dans les démarches de certification (ISO, qualité totale, excellence opérationnelle).

1.7.2. Le **Balanced Scorecard** Source spécifiée non valide.

Le **Balanced Scorecard**, ou tableau de bord prospectif, vise à traduire la stratégie de l'entreprise en indicateurs opérationnels. Il repose sur **quatre axes** complémentaires :

- **Axe financier** : Quelle est la performance économique attendue ?
(Rentabilité, chiffre d'affaires, valeur actionnariale)
- **Axe client** : Comment l'entreprise est-elle perçue par ses clients ?
(Satisfaction, fidélité, part de marché)

Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

- **Axe processus internes** : Dans quels processus l'organisation doit-elle exceller pour satisfaire ses clients et actionnaires ?

(Qualité, innovation, efficacité)

- **Axe apprentissage organisationnel** : Comment l'entreprise peut-elle apprendre, s'améliorer et croître ?

(Formation, développement des compétences, culture d'innovation)

Ce modèle permet un alignement stratégique en cascade, du niveau global au niveau opérationnel, en définissant des **objectifs, des indicateurs, des cibles et des actions** pour chaque axe. Il est souvent représenté sous forme de carte stratégique (strategy map).

1.8. Mesures concrètes de la compétence organisationnelle

Source spécifiée non valide. Identifient les 7 indicateurs universels de pilotage de la performance. Ces indicateurs permettent d'assurer un suivi transversal des performances dans tous les secteurs de l'entreprise, y compris les fonctions support comme la finance, les ressources humaines ou encore les systèmes d'information. Ils peuvent être regroupés dans le tableau suivant :

Tableau n°02 : les 7 indicateurs universels de pilotage de la performance

Indicateur	Définition	Objectif opérationnel
Livraison client parfaite	Respect simultané de la qualité, délai, quantité, forme et documents	Maximiser la satisfaction client
Exactitude des prévisions	Écart entre prévisions et demande réelle	Écart entre prévisions et demande réelle
Réduction des délais	Temps de cycle complet d'un processus	Gagner en réactivité
Productivité des ressources	Ratio output/input pour les machines, équipes ou budgets	Mieux utiliser les moyens disponibles
Taux de rendement global (TRG)	Rendement réel d'un outil ou d'un système	Identifier les sources de pertes
Taux de satisfaction client	Résultat des enquêtes ou retours clients	Fidélisation et image de marque
Rentabilité financière	Résultat net comparé aux ressources engagées	Créer de la valeur économique durable

Source : Clarke, A. (2008)

Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

Ces indicateurs doivent être intégrés dans des tableaux de bord équilibrés, adaptés à chaque fonction. Par exemple, pour la fonction financière, le TRG pourrait être remplacé par un indicateur d'optimisation des flux de trésorerie ou d'analyse du besoin en fonds de roulement.

Une bonne pratique consiste à définir une fréquence de calcul (hebdomadaire, mensuelle, annuelle) et à fixer des seuils d'alerte. Cela permet d'anticiper les dérives, de hiérarchiser les priorités et d'impliquer les équipes dans un pilotage par la donnée.

La performance est aujourd'hui au cœur des dispositifs de gestion intégrée. En dépassant une simple logique comptable, elle devient un outil stratégique qui permet à l'entreprise de piloter son avenir en conciliant résultats économiques, qualité opérationnelle et durabilité. La prochaine section abordera la formalisation de cette évaluation à travers un cadre méthodologique rigoureux : **le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF)**.

Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

Section 02 : Modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

Après avoir étudié les fondements théoriques de la performance, il est essentiel de passer à sa mise en œuvre concrète au sein de l'entreprise. Le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF), développé dans le cadre de la collection "Les baromètres de la performance", répond à cette exigence. Il offre une méthode rigoureuse pour diagnostiquer la performance des fonctions support à travers quatre axes clés : activités, compétences, organisation et satisfaction client.

2.1. Les fondements du MEF

2.1.1 Historique et logique du modèle

Le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF) a vu le jour dans un contexte où les fonctions support, bien qu'essentielles à la performance globale des entreprises, échappaient souvent à une évaluation rigoureuse en raison de leur faible contribution directe aux résultats financiers. Pour répondre à cette lacune, **Source spécifiée non valide.** ont proposé une approche structurée et cohérente à travers le MEF. Ce modèle fournit un référentiel unifié permettant de mesurer, comparer et piloter la performance des fonctions support selon une méthode objective et systémique.

Le MEF repose sur une logique systémique, cherchant à évaluer non seulement les résultats obtenus, mais aussi les moyens mis en œuvre, l'organisation interne, et la perception par les « clients internes ». Il s'inscrit dans une vision élargie de la performance, intégrant les dimensions opérationnelles, managériale et stratégique.

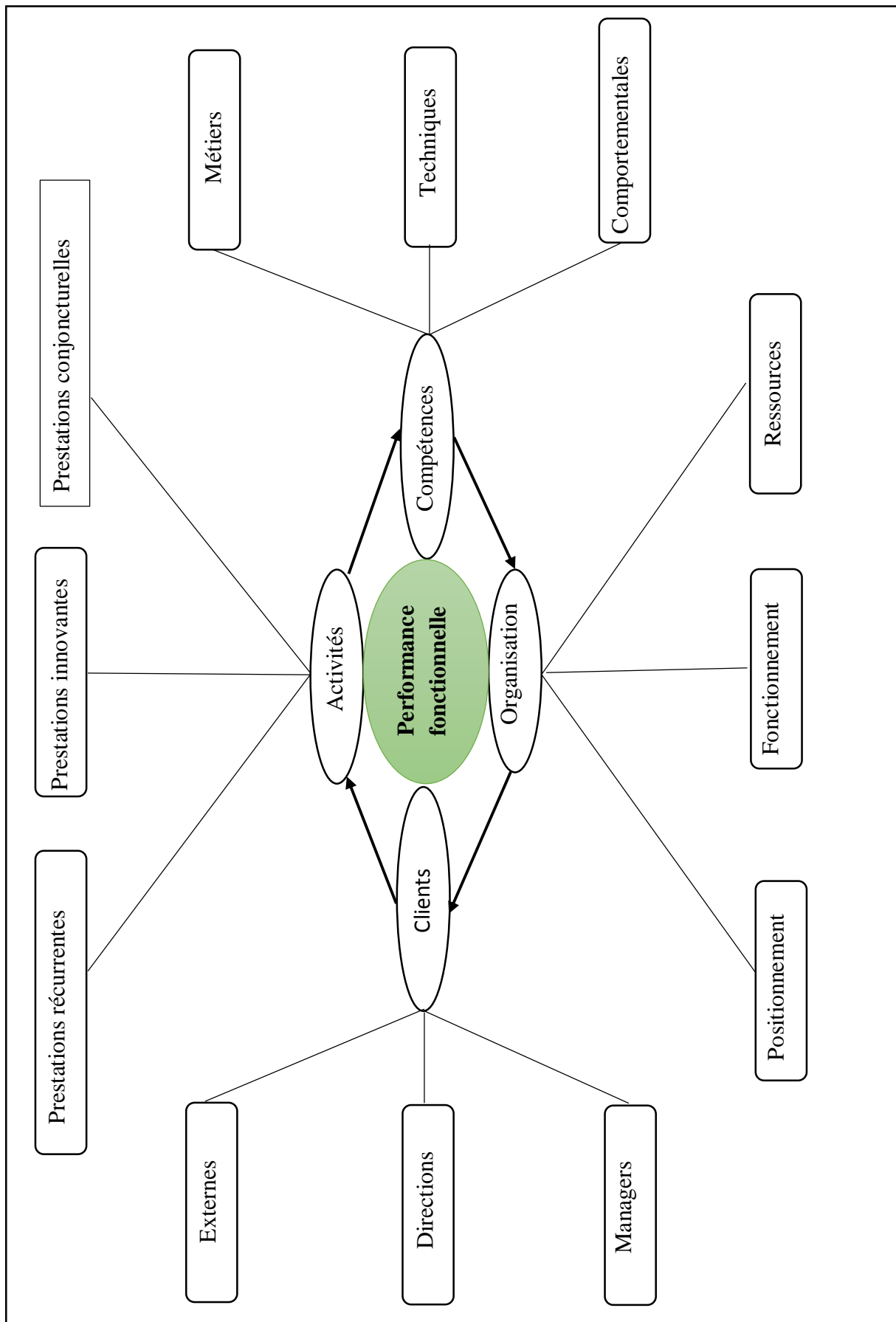
Ce modèle repose sur quatre piliers fondamentaux : Activités, Compétences, Organisation et Clients qui ensemble, offrent une vision globale et intégrée de la performance des fonctions support. Leur articulation permet une lecture transversale, en mettant en lumière à la fois les processus internes, les ressources mobilisées, la structure organisationnelle et la satisfaction des usagers internes.

Il est synthétisé visuellement par :

Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

Figure n°05:Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

Source : Lange et Moutot, (2008)



Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

Le MEF se structure autour de quatre axes interdépendants qui permettent une lecture complète de la performance d'une fonction support. Chaque axe est évalué selon des critères spécifiques, à l'aide d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

- **Axe Activités** : Cet axe évalue les missions réalisées par la fonction support. Il s'agit d'identifier si les activités menées sont en adéquation avec les besoins exprimés par les clients internes. Le diagnostic porte sur la pertinence, la valeur ajoutée et le niveau de réalisation des prestations.
- **Axe Compétences** : Il mesure la capacité de la fonction à mobiliser les compétences nécessaires à la réalisation de ses missions. Cela inclut le savoir-faire technique, les connaissances métiers, les aptitudes relationnelles, ainsi que la capacité d'apprentissage et d'adaptation. Le référentiel évalue la maîtrise, la rareté et la transférabilité des compétences.
- **Axe Organisation** : Cet axe analyse l'efficacité du dispositif structurel de la fonction : procédures, systèmes d'information, outils de gestion, rôles et responsabilités. Il vise à identifier les leviers d'efficacité organisationnelle et les éventuels dysfonctionnements internes.
- **Axe Clients** : Ce dernier volet concerne la perception qu'ont les utilisateurs internes (clients internes) de la fonction évaluée. La qualité de la relation, la disponibilité, la réactivité, et la pertinence des réponses apportées sont mesurées à travers des enquêtes de satisfaction et des retours qualitatifs.

L'évaluation sur ces quatre axes est menée à l'aide de grilles de notation, d'entretiens, de questionnaires ou d'indicateurs spécifiques, ce qui permet de dresser un diagnostic global et comparatif entre fonctions similaires ou au sein d'une même organisation. **Source spécifiée non valide.**

Chaque axe est évalué selon un système de notation spécifique, généralement basé sur un taux exprimé en pourcentage :

- **Le taux de réalisation des activités** mesure le pourcentage de prestations effectivement livrées par rapport à ce qui était prévu (ex. : 85 %).
- **Le taux de maîtrise des compétences** indique le pourcentage de compétences jugées acquises par les collaborateurs par rapport aux compétences attendues (ex. : 72 %).
- **Le taux d'efficacité organisationnelle** quantifie le niveau de fluidité et de cohérence dans les processus internes (ex. : 78 %).
- **Le taux de satisfaction client interne** reflète le niveau de satisfaction perçu par les utilisateurs internes à travers des enquêtes (ex. : 69 %).

Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

Tableau n°03: Tableau récapitulatif des taux d'évaluation pour chaque axe

Axe	Taux moyens constaté	Type de mesure
Activités	85%	Taux de réalisation des prestations
Compétences	72%	Taux de maîtrise des compétences
Organisation	78%	Taux d'efficacité structurelle
Clients	69%	Taux de satisfaction des clients internes

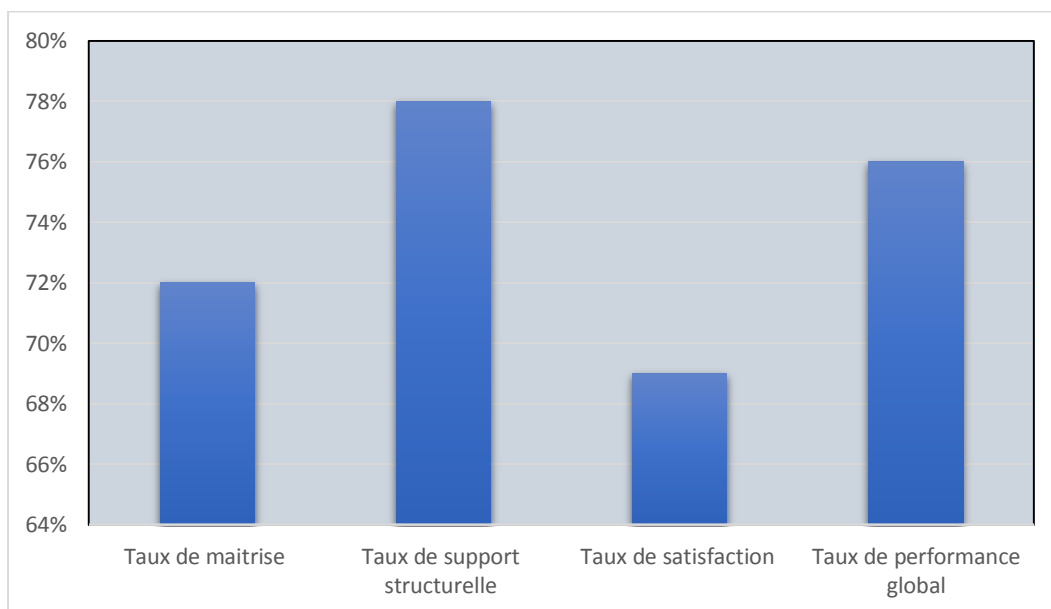
Source : Moutot, L. & Lange, C. (2008)

Tableau n°04: Taux de performance global

Taux	Pourcentage
Taux d'Activités	85%
Taux de maîtrise	72%
Taux de support structurelle	78%
Taux de satisfaction	69%
Taux de performance global	76%

Source : Moutot, L. & Lange, C. (2008)

Graphique n°01: Histogramme de taux de performance global



Source : Résultats issus du modèle MEF (Moutot & Lange, 2008)

Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

2.1.2. Articulation entre axes : cohérence systémique

L'un des fondements du MEF repose sur la reconnaissance de l'interdépendance entre les quatre axes du modèle. En effet, la performance d'une fonction ne peut se résumer à la somme de ses composantes : elle découle de la manière dont ces composantes interagissent.

- **Par exemple**, une activité bien menée (axe Activités) nécessite des compétences adaptées (axe Compétences) et une organisation efficace (axe Organisation). À l'inverse, une bonne compétence peut être mal exploitée si les processus organisationnels sont mal définis. De plus, même si les activités sont bien exécutées en interne, elles peuvent être perçues comme insatisfaisantes par les clients internes si la communication ou la posture de service n'est pas au rendez-vous (axe Clients).

Le MEF invite donc à une lecture transversale et dynamique de la performance, intégrant les effets croisés et les rétroactions entre les dimensions. Cette articulation systémique permet de mieux cibler les plans d'action, en intervenant sur les véritables leviers d'amélioration durable.

Cette logique s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue : le diagnostic réalisé par le MEF n'est pas une photographie figée, mais un outil de pilotage évolutif qui permet de suivre les progrès dans le temps, d'anticiper les dérives et de renforcer la cohérence globale de la fonction évaluée. **Source spécifiée non valide.**

2.2. Outils et mise en œuvre du MEF

La mise en œuvre opérationnelle du MEF repose sur une série d'outils méthodologiques permettant d'objectiver les évaluations, de faciliter la collecte de données, et de produire un diagnostic structuré. Le recours aux référentiels, aux questionnaires standardisés, et aux baromètres de performance garantit une cohérence dans l'analyse et une comparabilité dans le temps ou entre fonctions

2.2.1. Référentiels et questionnaires

Les référentiels constituent la base de l'évaluation MEF. Ils décrivent pour chaque axe (activités, compétences, organisation, clients) les bonnes pratiques attendues et les écarts potentiels. Ces référentiels servent de trame pour la construction des questionnaires d'évaluation.

Les questionnaires sont souvent composés de questions fermées (échelles de Likert), et parfois de questions ouvertes pour recueillir des éléments qualitatifs. Ils sont adressés aux responsables des fonctions support ainsi qu'aux clients internes. **Source spécifiée non valide.**

Par exemple :

- **Activités** : « Les prestations fournies sont-elles alignées avec les attentes du service ? »
- **Compétences** : « Le personnel dispose-t-il des qualifications nécessaires pour mener ses missions ? »
- **Organisation** : « Les outils et processus sont-ils adaptés aux besoins de la fonction ? »

Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

- Clients : « La fonction répond-elle de manière satisfaisante et réactive aux sollicitations ? »

Un score est ensuite calculé pour chaque axe, permettant de visualiser les forces et les axes d'amélioration de la fonction.

2.2.2. Indicateurs : taux d'activités, de maîtrise, de support structurel, de satisfaction

Chaque axe du MEF est associé à des indicateurs clés permettant une lecture quantitative de la performance : **Source spécifiée non valide.**

Tableau n°05: Indicateurs : taux d'activités, de maîtrise, de support structurel, de satisfaction

Axe	Indicateur principal	Définition	Objectif
Activités	Taux de réalisation des prestations	Pourcentage d'activités livrées par rapport au planifié	Évaluer la productivité
Compétences	Taux de maîtrise des compétences	Écart entre compétences requises et détenues	Identifier les besoins en formation
Organisation	Taux d'efficacité structurelle	Mesure du bon fonctionnement des processus et outils	Réduire les dysfonctionnements
Clients	Taux de satisfaction	Moyenne des scores issus des enquêtes clients internes	Améliorer la qualité perçue

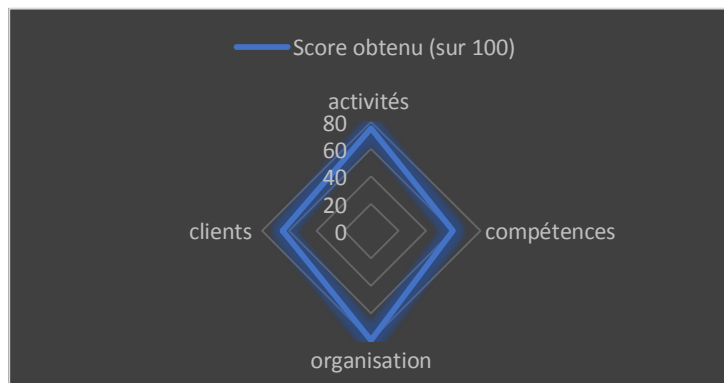
Source : Moutot, L. & Lange, C. (2008)

Ces indicateurs peuvent être intégrés à un tableau de bord et visualisés sous forme de radar ou de courbes pour suivre leur évolution dans le temps

2.2.3. Baromètres de performance : lecture et analyse des résultats

Une fois les données collectées via les questionnaires et les indicateurs calculés, le baromètre de performance permet d'en restituer une lecture synthétique. Ce baromètre prend souvent la forme d'un graphe radar à quatre axes, chaque axe correspondant à l'une des dimensions du MEF. Voici un exemple de baromètre :

Graphique n°02 : Baromètres de performance



Score obtenu (sur 100)	Interprétation
75%	Bon niveau de réalisation
60%	Besoin de renforcement ciblé
80%	Efficacité élevée
65%	Amélioration continue recommandée

Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

Ce type de représentation visuelle permet un pilotage ciblé et dynamique des fonctions support. Il facilite la priorisation des plans d'actions selon les écarts constatés, et constitue un outil de communication auprès de la direction.

2.3. intégration du mef dans les outils de pilotage

L'efficacité du MEF repose non seulement sur sa rigueur méthodologique, mais aussi sur sa capacité à s'intégrer de manière fluide aux outils de pilotage déjà utilisés dans les organisations. Cela en fait un outil compatible avec les logiques stratégiques modernes, notamment celles portées par les tableaux de bord et les démarches de performance équilibrée.

2.3.1. Tableaux de bord fonctionnels

Le tableau de bord est un instrument de pilotage central dans toute organisation performante. Il permet de suivre en temps réel ou périodiquement un ensemble d'indicateurs clés et de prendre des décisions fondées sur des données objectives. L'intégration du MEF dans les tableaux de bord fonctionnels permet de visualiser l'évolution des quatre axes (activités, compétences, organisation, clients) au sein d'une même interface. **Source spécifiée non valide. Source spécifiée non valide.**

Les indicateurs issus du MEF (taux de satisfaction, de maîtrise, de réalisation...) sont intégrés dans des graphiques (radars, histogrammes, courbes) qui facilitent leur lecture par les managers. Ils permettent notamment :

- Une comparaison entre différentes fonctions support
- Un suivi longitudinal (avant/après un plan d'action)
- Une communication claire auprès de la direction générale

2.3.2. Complémentarité avec Balanced Scorecard et Skandia

Le MEF n'a pas vocation à se substituer aux outils de pilotage stratégique tels que le Balanced Scorecard (BSC) ou le modèle de Skandia. Au contraire, il peut les compléter efficacement. Le BSC permet une lecture globale de la stratégie via quatre axes (financier, client, processus internes, apprentissage), tandis que le MEF vient approfondir l'évaluation des fonctions supports sur les plans organisationnels et opérationnels.

De même, le modèle de Skandia, orienté sur le capital intellectuel (capital humain, capital structurel, capital client), trouve une résonance dans le MEF, notamment via l'axe compétences et l'axe clients. L'utilisation conjointe permet d'aligner la mesure des performances opérationnelles avec les enjeux stratégiques immatériels.

Tableau n°06 : exemple d'alignement.

Modèle	Axe	MEF Correspondant
Balanced Scorecard	Processus internes	Organisation
Balanced Scorecard	Client	Axe clients
Skandia	Capital humain	Compétences
Skandia	Capital client	Axe clients

Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

2.4. Apports, limites et perspectives du MEF

Le MEF constitue une avancée méthodologique importante dans l'évaluation des fonctions support. Toutefois, comme tout outil de gestion, il présente des avantages, mais aussi des contraintes qu'il convient d'anticiper et de contextualiser.

2.4.1. Forces du modèle : transversalité, opérabilité, adaptabilité

Le MEF se distingue par plusieurs qualités :

- **Transversalité** : il permet d'évaluer de façon homogène différentes fonctions (RH, finance, informatique, logistique...), en tenant compte de leur rôle support et non productif.
- **Opérabilité** : grâce à des référentiels pratiques et à des outils de collecte simples, il est facilement déployable dans les organisations.
- **Adaptabilité** : chaque axe peut être modulé selon les spécificités de l'entreprise, du secteur ou de la fonction évaluée.

Ces qualités font du MEF un outil privilégié pour mettre en lumière la valeur ajoutée des services supports souvent sous-estimés. **Source spécifiée non valide.**

2.4.2. Limites : poids de la subjectivité, difficultés de mise en œuvre

Malgré ses atouts, le MEF présente également certaines limites :

- **Subjectivité** : une partie importante du diagnostic repose sur la perception (questionnaires, enquêtes), ce qui peut introduire des biais.
- **Charge de travail** : la mise en œuvre initiale demande du temps, de la rigueur, et l'implication de plusieurs acteurs.
- **Pérennité** : sans ancrage dans les processus de pilotage existants, le MEF peut rester un exercice ponctuel non intégré à la stratégie continue.

2.4.3. Vers une évolution du MEF : digitalisation, indicateurs ESG, intelligence artificielle

Le contexte actuel de transformation numérique et de responsabilisation sociétale incite à faire évoluer le MEF vers :

- **Une digitalisation accrue** : intégration dans les ERP, automatisation des enquêtes et des tableaux de bord
- **L'intégration d'indicateurs ESG** : pour prendre en compte l'impact environnemental et social des fonctions support
- **L'usage de l'intelligence artificielle** : pour détecter automatiquement les corrélations entre axes, prédire les zones à risque ou recommander des plans d'action

Chapitre II : l'évaluation de la performance financière par le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

Ainsi enrichi, le MEF pourrait devenir une véritable boussole de pilotage stratégique pour les organisations de demain.

Le MEF constitue un véritable levier de pilotage pour les fonctions support et transverses. En apportant un cadre méthodologique solide, il permet de mieux comprendre la valeur créée par des activités non marchandes, souvent oubliées des outils financiers classiques. Sa combinaison avec les outils de pilotage stratégique offre des perspectives intéressantes pour renforcer la performance globale de l'entreprise.

Conclusion

Ce chapitre a démontré que la performance financière ne peut plus être réduite à des indicateurs purement comptables. Elle doit être évaluée de façon globale, en intégrant les dimensions organisationnelles, humaines, stratégiques et sociales. Le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF) répond à cette exigence en proposant un cadre structuré et opérationnel, basé sur quatre axes clés : activités, compétences, organisation et clients. Grâce à ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs, il permet de diagnostiquer finement la performance d'une fonction support, d'identifier ses forces et faiblesses, et d'orienter les actions correctrices.

Malgré quelques limites, le MEF s'impose comme un outil pertinent, adaptable et évolutif, capable d'accompagner les entreprises vers une performance durable et cohérente avec leurs enjeux stratégiques.

***Chapitre III : Évaluation de la
performance de la fonction financière –
Cas de l'entreprise ETPBH Hocine
Djamel***

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel

Introduction

Ce chapitre est consacré à l’évaluation de la performance de la fonction financière au sein de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel. Dans un premier temps, nous présenterons l’entreprise à travers une analyse stratégique et un aperçu de son organisation interne, afin de situer le rôle et les enjeux de sa fonction financière (Section 01). Ensuite, nous exposerons la méthodologie adoptée pour mener cette étude, en précisant les outils mobilisés, les étapes de collecte des données ainsi que le cadre d’analyse choisi, basé sur le modèle d’évaluation fonctionnelle (MEF) (Section 02). Enfin, nous procéderons à l’évaluation proprement dite, en analysant les différents taux de performance (activité, compétence, support structurel et satisfaction) et en dégagant une appréciation globale de la fonction financière de l’entreprise (Section 03).

Section 01 : Analyse stratégique et positionnement opérationnel de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel

Dans un environnement marqué par une forte concurrence et des exigences croissantes en matière de performance, il est essentiel pour toute entreprise de clarifier sa stratégie et d’affirmer son positionnement sur le terrain. Cette section propose une analyse stratégique de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel, en mettant en lumière ses choix en matière de développement, ses atouts concurrentiels, ainsi que son positionnement opérationnel dans le secteur des travaux publics et hydrauliques. L’objectif est de mieux comprendre les leviers qui soutiennent son activité, les défis auxquels elle fait face, et la manière dont elle articule sa stratégie globale avec ses pratiques de gestion au quotidien.

1.1. Historique de création et développement progressif

Fondée le 28 avril 1999 par Monsieur Hocine Djamel, l’entreprise ETPBH (Entreprise des Travaux de Bâtiment et d’Hydraulique) illustre parfaitement le modèle d’une entreprise locale ayant su évoluer progressivement pour devenir un acteur régional majeur dans le domaine des travaux publics. Initialement concentrée sur de petits projets à l’échelle communale, ETPBH s’est distinguée par la qualité de ses prestations, sa fiabilité opérationnelle et une gestion maîtrisée des ressources humaines et matérielles.

Classée aujourd’hui dans la catégorie 4 du classement national des entreprises du secteur BTPH, ETPBH a consolidé sa position en développant ses compétences dans des segments techniques complexes. En 2024, l’entreprise a franchi une nouvelle étape avec la création de l’EURL Hocine Immobilier, filiale destinée à porter des projets dans le domaine de la promotion immobilière, signe d’une stratégie de diversification réfléchie.

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

1.2. Domaines d'intervention et spécialisation technique

L'entreprise concentre son activité autour de trois pôles stratégiques :

- ✓ **Construction de bâtiments** : logements sociaux, établissements publics, structures administratives et éducatives. ETPBH s'appuie sur une équipe technique solide pour garantir la conformité aux normes en vigueur.
- ✓ **Hydraulique urbaine et rurale** : réseaux d'eau potable, assainissement, drainage, ouvrages hydrauliques de soutien. L'entreprise s'engage à répondre aux exigences environnementales et de santé publique.
- ✓ **Voirie et Réseaux Divers (VRD)** : aménagement de routes, chemins, ouvrages de franchissement, trottoirs, éclairage public et terrassements. Ces travaux accompagnent les efforts de modernisation des infrastructures locales.

Ces interventions, toutes soumises à des cahiers des charges stricts, nécessitent une coordination rigoureuse et une expertise pluridisciplinaire que l'entreprise maîtrise aujourd'hui pleinement.

1.3. Zone d'action et périmètre d'intervention

Basée à Aït Rahouna (commune d'Azeffoun, wilaya de Tizi-Ouzou), ETPBH jouit d'un emplacement stratégique lui permettant de répondre efficacement aux sollicitations publiques locales tout en desservant des zones plus éloignées comme Boumerdes et les wilayas limitrophes.

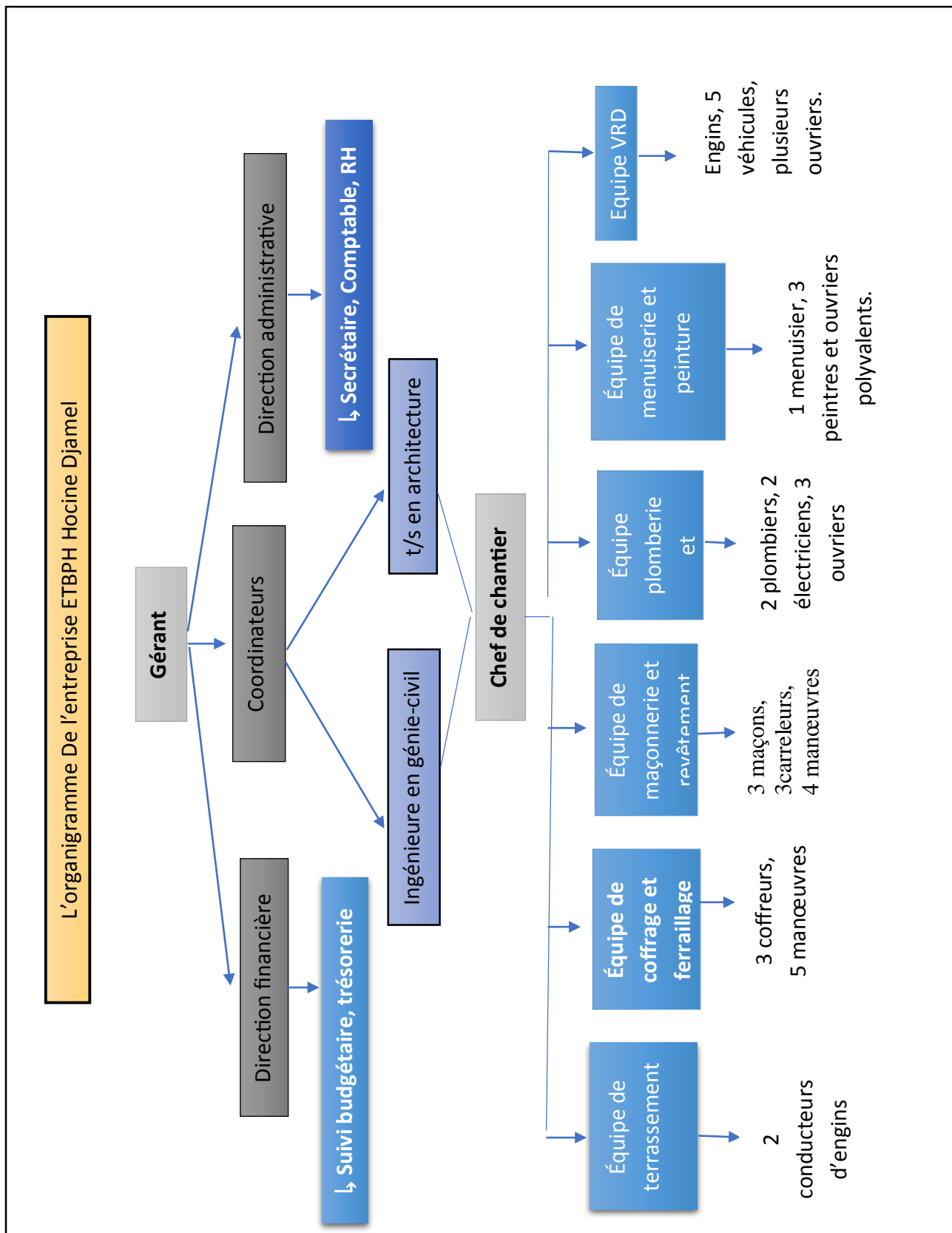
L'expansion de sa zone d'activité repose sur une logistique maîtrisée, des circuits de sous-traitance fiables et une capacité d'adaptation aux contraintes de terrain. L'entreprise entend consolider son rayonnement régional tout en maintenant des relations étroites avec les collectivités et directions techniques locales.

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

1.4. Organisation interne et gestion fonctionnelle

L'entreprise ETPBH Hocine Djamel repose sur une organisation fonctionnelle clairement structurée, adaptée à la nature de ses activités dans le secteur du bâtiment et de l'hydraulique. Elle adopte un mode hiérarchique traditionnel avec une répartition des responsabilités cohérente, favorisant l'efficacité et la réactivité sur les chantiers.

Figure n°06 : organigramme l'entreprise ETPBH Hocine Djamel



Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

À la tête de l'organisation se trouve le **Gérant** Hocine Djamel, qui assure la supervision stratégique et opérationnelle de l'ensemble des activités. Il est épaulé par un **Coordinateur**, ainsi que par deux ingénieures : **Fatma SIGUERDJIDJENE** (génie civil) et **Sarah MOUSOUNI** (topographie).

1.5. Principales directions fonctionnelles

• Direction administrative

-Composée de BAHI OUL Amal (secrétaire), DAHI AB Dihya (comptable) et CHEFFI Louiza (responsable RH).

Elle est chargée de :

- ✓ La gestion des dossiers du personnel ;
- ✓ Le suivi des obligations légales (CNAS, impôts, déclarations sociales) ;
- ✓ L'organisation interne, le secrétariat général, et l'accueil administratif.

• Direction financière

Responsable de :

- ✓ La gestion de la trésorerie et des flux financiers ;
- ✓ L'élaboration des budgets et le contrôle des coûts ;
- ✓ La facturation et le suivi des paiements (fournisseurs, salariés) ;
- ✓ La relation avec les banques et la production des états financiers.

• Encadrement technique

Le **Chef de chantier** HADJAZ Arezki occupe un rôle central en assurant la coordination des équipes sur le terrain, le respect des délais, des normes de qualité et de sécurité.

- ✓ Répartition des équipes opérationnelles
- ✓ **Équipe VRD** : 1 chef d'engins, 5 ouvriers
- ✓ **Équipe menuiserie et peinture** : 1 menuisier, 3 ouvriers et peintres
- ✓ **Équipe plomberie et électricité** : CHEFFI Mohammed (plombier), 2 électriciens, 3 ouvriers
- ✓ **Équipe maçonnerie et revêtement** : HADJAZ Arezki (chef d'équipe), BRAOUI Omar, BELLIL Madjid (maçons), HOUAS Mohand (carreleur), 4 manœuvres
- ✓ **Équipe coffrage et ferrailage** : BOUALI Toufik, HOCINE Belkacem, HAMAMA Mustapha (coffreurs), 5 manœuvres
- ✓ **Équipe terrassement** : 2 conducteurs d'engins

Cette structuration permet à l'entreprise de déployer ses ressources humaines et matérielles avec efficacité selon les projets, tout en assurant une gouvernance souple et une exécution de qualité.

1.6. Réalisations majeures et capacités matérielles

L'entreprise a su s'imposer par la réalisation de plusieurs projets phares :

- ✓ Construction de **50, 60 et 30** logements publics locatifs à **Azefoun**.
- ✓ Édification du CEM **base 05** et d'un complexe éducatif (**base 01**) à **Boumerdes**.
- ✓ Travaux d'aménagement urbain (voiries, trottoirs, réseaux d'assainissement).

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

Pour mener à bien ses missions, ETPBH dispose d'un parc matériel conséquent et régulièrement renouvelé :

- ✓ Tractopelle, niveleuse, trancheuse, camions bennes
- ✓ Bétonnière, vibreur électrique, aiguilles vibrantes
- ✓ Compresseurs, groupes électrogènes, postes à souder
- ✓ Malaxeurs, coffrages métalliques, toupies béton, ponceuses

Ce matériel assure l'autonomie de l'entreprise, la réduction des délais et la conformité technique exigée dans les marchés publics.

1.7. Orientation stratégique et axes de développement

ETPBH s'inscrit dans une logique de développement progressif et durable. Sa stratégie repose sur :

- ✓ **L'innovation technologique** : acquisition de logiciels de gestion, digitalisation des suivis, amélioration des méthodes d'exécution.
- ✓ **La montée en compétence** : valorisation des savoir-faire internes, formation continue, et recrutement local qualifié.
- ✓ **La maîtrise de la qualité** : contrôles internes, respect des normes ISO, certification des prestations.

Les objectifs à moyen terme incluent :

- ✓ L'optimisation des coûts opérationnels
- ✓ L'élargissement progressif vers de nouveaux marchés publics
- ✓ La consolidation de la notoriété institutionnelle dans la région de Kabylie

1.8. Enjeux de la fonction financière : finalité et rôle opérationnel

La fonction financière, au sein de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel, constitue un levier transversal essentiel à la réussite des opérations, à la maîtrise des ressources et à l'atteinte des objectifs stratégiques. Elle dépasse le cadre purement comptable pour s'inscrire dans une logique de pilotage global de la performance.

1.8.1. Finalité de la fonction financière : court terme et long terme

- **À court terme, la fonction financière vise à :**
 - ✓ Garantir la liquidité de l'entreprise en assurant une trésorerie stable.
 - ✓ Couvrir les besoins immédiats liés aux chantiers en cours (achats, salaires, charges).
 - ✓ Suivre les coûts en temps réel pour éviter les dérives budgétaires.
- **À long terme, elle permet de :**
 - ✓ Soutenir les investissements matériels et humains nécessaires à la croissance.
 - ✓ Renforcer la rentabilité globale par une gestion optimisée des ressources.
 - ✓ Accompagner les choix stratégiques (diversification, création de filiales, etc.).

18.2. Rôle de la fonction financière dans l'entreprise

Dans une structure comme ETPBH, la fonction financière intervient à toutes les étapes des projets :

- ✓ En amont, pour évaluer la faisabilité financière des offres et établir les budgets prévisionnels.
- ✓ Pendant l'exécution, pour suivre les coûts, contrôler les écarts, et ajuster les dépenses si nécessaire.

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel

- ✓ En aval, pour analyser la rentabilité, produire les bilans et participer au retour d’expérience pour les projets futurs.

La direction financière joue également un rôle de conseil auprès de la direction générale, notamment dans les arbitrages économiques, le choix des partenaires financiers, et la définition des priorités d’investissement.

Section 02 : Méthodologie de la recherche

2.1. Approche méthodologique adoptée : qualitative, descriptive et analytique

Dans le cadre de ce mémoire, l’approche méthodologique retenue est qualitative, avec une double orientation descriptive et analytique. Ce choix s’explique par la nature même de l’objet étudié : la fonction financière telle qu’elle est exercée dans une entreprise réelle, en l’occurrence ETPBH Hocine Djamel. L’objectif principal étant de comprendre, contextualiser et évaluer cette fonction de manière fine, il est apparu essentiel de mobiliser une méthode permettant une immersion dans le réel, au plus près des pratiques effectives.

L’approche qualitative permet de recueillir des données riches et nuancées, fondées sur l’analyse de discours, d’observations, de documents internes, et d’entretiens réalisés avec les acteurs concernés. Contrairement à une méthode quantitative, qui s’appuie sur des chiffres et des statistiques générales, cette approche privilégie la profondeur d’analyse, la compréhension des logiques internes et la prise en compte du contexte spécifique.

La dimension descriptive vise à restituer fidèlement la réalité telle qu’elle est vécue sur le terrain. Il s’agit ici de documenter les pratiques de gestion financière, les outils utilisés, les procédures mises en œuvre, ainsi que les rôles et responsabilités au sein de la structure. Cette description s’efforce d’être objective et détaillée, afin de donner une image claire de la manière dont la fonction financière est structurée et opérationnalisée dans cette PME du secteur BTPH.

L’aspect analytique vient compléter ce travail descriptif. Il consiste à interpréter les données collectées à la lumière du modèle théorique retenu (le modèle MEF), à identifier les écarts entre la pratique et les standards attendus, à repérer les points forts et les dysfonctionnements, et à proposer des pistes d’amélioration concrètes. L’analyse permet également de replacer les constats dans le cadre des contraintes propres à l’entreprise : ressources disponibles, environnement local, culture organisationnelle, etc.

Cette approche méthodologique est pleinement cohérente avec les objectifs poursuivis par ce mémoire, à savoir : comprendre la structure et les dynamiques internes de la fonction financière, évaluer ses performances sur la base d’un référentiel structuré, et formuler des recommandations réalistes, adaptées à la situation spécifique de l’entreprise étudiée.

Ainsi, l’approche qualitative adoptée n’est pas un simple choix technique, mais une orientation stratégique permettant de produire une connaissance utile, ancrée dans le réel, et directement mobilisable par les responsables de l’entreprise dans une logique d’amélioration continue

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

2.2. Construction du référentiel d'évaluation : cadre MEF adapté à la fonction financière

Pour évaluer la performance de la fonction financière de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel, nous avons utilisé comme base le **Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF)** présenté par **Manuel Lange et Jean-Michel Moutot** dans leur ouvrage *Mesurer la performance de la fonction commerciale* (Eyrolles, 2008). Bien que conçu pour la fonction commerciale, ce modèle présente une structure d'analyse transférable à toutes les fonctions de soutien de l'entreprise, notamment la fonction financière.

Le MEF repose sur quatre pôles fondamentaux d'analyse, eux-mêmes déclinés en dimensions opérationnelles :

2.2.1. Le pôle Activités : les 7 étapes du cycle fonctionnel financier

Ce pôle identifie les tâches que la fonction financière est censée réaliser. Ces activités sont réparties en **sept étapes clés**, correspondant au cycle complet d'intervention de la fonction :

- ✓ **Impression** : collecte des données financières, diagnostic de la situation, lecture des évolutions antérieures et anticipation des tendances à venir. Il s'agit d'une phase de préparation stratégique.
- ✓ **Prospection** : repérage des opportunités de financement, de réduction des coûts ou d'investissement rentable.
- ✓ **Stratégie** : élaboration des plans budgétaires, scénarios financiers, objectifs à atteindre, moyens de financement à mobiliser.
- ✓ **Transmission** : diffusion de la stratégie financière auprès des parties prenantes internes et externes, accompagnée d'outils de communication budgétaire.
- ✓ **Évaluation et ajustement** : analyse des écarts entre prévisions et réalisations, mise en place de mesures correctives.
- ✓ **Conclusion** : validation des résultats financiers, préparation des documents de clôture (bilans, comptes de résultat), respect des obligations légales.
- ✓ **Pérennisation** : capitalisation des retours d'expérience, amélioration continue, sécurisation des processus et formation continue du personnel.

2.2.2. Le pôle Compétences : trois dimensions à évaluer

La compétence de la fonction financière ne s'évalue pas uniquement en nombre d'agents, mais à travers trois dimensions précises :

- ✓ **Compétences techniques** : capacité à utiliser des logiciels de gestion (ERP, Excel avancé, outils comptables), à produire des documents fiables (bilan, compte de résultat), à respecter les normes fiscales et à maîtriser les procédures budgétaires.
- ✓ **Compétences comportementales** : rigueur, discrétion, réactivité, aptitude à travailler sous pression, sens de la communication, autonomie, esprit d'équipe.
- ✓ **Compétences métiers** : connaissance des spécificités du secteur BTPH, compréhension des enjeux financiers liés aux marchés publics, capacité à traduire la stratégie de l'entreprise en dispositifs financiers adaptés.
- **L'évaluation se fait à deux niveaux :**
 - ✓ **Individuel** : qualifications, ancienneté, formation continue, maîtrise des outils.
 - ✓ **Collectif** : taux de polyvalence, cohésion de l'équipe, complémentarité des rôles.

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

2.2.3. Le pôle Organisation : évaluation structurelle et managériale

- ✓ Ce pôle analyse l'environnement et les ressources dans lesquels la fonction financière opère :
- ✓ **Positionnement hiérarchique** : proximité avec la direction générale, rôle dans les décisions stratégiques.
- ✓ **Fonctionnement interne** : clarté des responsabilités, cohérence managériale, circulation fluide de l'information, existence de processus formalisés.
- ✓ **Outils et organisation du travail** : usage d'ERP, tableaux de bord, procédures budgétaires, routines de suivi.
- ✓ **Ressources humaines et matérielles** : adéquation entre les besoins de la fonction et les moyens humains et techniques disponibles.
- ✓ **Efficiences économique** : maîtrise des coûts internes liés à la gestion financière (salaires, outils, abonnements...).

2.2.4. Le pôle Clients : satisfaction et relations partenariales

La fonction financière a deux types de « clients » à satisfaire :

- **Clients internes** :
 - ✓ **Direction générale** : attend des indicateurs fiables et une aide à la planification.
 - ✓ **Chefs de service** : ont besoin de suivis budgétaires, d'analyses des écarts, de conseils sur la gestion des moyens.
 - ✓ **Employés** : interagissent via la gestion des avances, notes de frais, demandes d'achats, accès aux budgets.
- **Clients externes** :
 - ✓ **Banques** : exigent des états financiers fiables pour l'octroi de crédits.
 - ✓ **Fisc** : demande des déclarations conformes, claires et transparentes.
 - ✓ **Commissaires aux comptes / Auditeurs** : s'attendent à une organisation rigoureuse, un accès simple à l'information et une traçabilité.
 - ✓ **Assureurs** : évaluent la solidité financière pour ajuster leurs offres.
 - ✓ La satisfaction de ces clients est évaluée via :
 - ✓ Des **entretiens internes** et externes (voir annexe guide d'entretien),
 - ✓ L'**analyse des délais de traitement**, la qualité des documents, et la réactivité de la fonction en cas de besoin.

2.3. Outil de collecte des données : le guide d'entretien libre

2.3.1. Justification du choix de méthode

Le guide d'entretien libre a été choisi comme principal outil de collecte des données, en raison de sa souplesse et de sa capacité à laisser s'exprimer librement les interlocuteurs. Ce format est particulièrement adapté au contexte d'une PME comme ETPBH Hocine Djamel, où les discours peuvent être spontanés, non formalisés, et riches en informations qualitatives.

Ce type d'entretien permet :

- ✓ De favoriser un échange naturel, où l'interviewé peut orienter lui-même la conversation selon ce qu'il juge pertinent ;
- ✓ D'identifier des thématiques inattendues ou non prévues dans un canevas strict ;
- ✓ De recueillir un récit personnel des pratiques, des ressentis et des perceptions concernant la fonction financière ;

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

- ✓ De s'adapter pleinement au profil et au poste de chaque interlocuteur, sans imposer une structure rigide.

2.3.2. Construction du guide : structure par axes MEF

Même dans un cadre libre, le guide a été préparé en s'inspirant des quatre pôles du modèle MEF afin de garantir la couverture des thématiques clés :

- ✓ **Activités** : identification des tâches réalisées, des étapes du cycle financier (voir Annexe n°1)
- ✓ **Compétences** : évaluation des savoir-faire techniques, comportementaux et métiers (voir Annexe n°1, Annexe n°2)
- ✓ **Organisation** : questionnement sur le management, les procédures, les outils et l'efficacité structurelle (voir Annexe n°3)
- ✓ **Clients** : attentes des services internes et partenaires externes, satisfaction, relations fonctionnelles (voir Annexe n°4)

Les échanges étaient donc ouverts, mais orientés selon ces grands axes. Les questions étaient reformulables librement pour encourager une discussion fluide et spontanée.

2.3.3. Pré-test et adaptation

Avant de commencer les entretiens, le guide a été testé sur un cadre administratif de l'entreprise.

Ce pré-test visait trois objectifs principaux :

- ✓ Vérifier la pertinence des thématiques abordées dans un cadre non-directif ;
- ✓ Évaluer la capacité des participants à s'exprimer librement sur des sujets complexes ;
- ✓ S'assurer que les échanges généraient des données exploitables, tout en respectant le style naturel des répondants.

Suite à ce test, le guide a été adapté pour encourager les réponses spontanées, éviter les formulations fermées ou techniques, et privilégier les relances souples. Ce travail a permis de renforcer la qualité des entretiens réalisés.

2.4. Stratégie d'accès au terrain : étude de cas et croisement des sources

Cette recherche repose sur une étude de cas unique, centrée sur l'entreprise ETPBH Hocine Djamel. Ce choix permet de comprendre en profondeur le fonctionnement de la fonction financière dans un contexte réel et concret. L'étude de cas permet aussi de prendre en compte les pratiques, l'organisation, les outils et les contraintes spécifiques à cette entreprise.

Ce type d'approche est bien adapté pour analyser des sujets complexes comme la gestion budgétaire, l'organisation du travail ou l'évaluation de la performance. Il correspond à la logique qualitative choisie dans ce mémoire.

L'accès au terrain a été possible grâce à l'accord de la direction générale de l'entreprise, dans un cadre strictement académique et confidentiel. Grâce à cette autorisation, plusieurs entretiens ont pu être réalisés avec les personnes clés (directeur général, responsable financier, agents administratifs). Le guide d'entretien utilisé est présenté en Annexe n°1.

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

En plus des entretiens, l'étude s'est appuyée sur l'analyse de documents internes fournis par l'entreprise, tels que :

- l'organigramme,
- les bilans financiers,
- les procédures de gestion,
- les fiches de poste,
- les rapports de chantier,
- les courriers ou contrats de projet.

Le croisement entre les **entretiens** et les **documents internes** permet de vérifier les informations obtenues, de comparer les pratiques avec les discours, et d'assurer un diagnostic plus fiable. Cette méthode, appelée **triangulation**, renforce la qualité et la crédibilité des résultats de l'étude

2.5. Outil de traitement des données : codage thématique via Excel

Les données recueillies ont été analysées à l'aide d'un **codage thématique manuel**, appuyé par un traitement via **Microsoft Excel**.

Chaque entretien a fait l'objet :

- ✓ D'une **transcription synthétique**,
- ✓ D'un **classement par pôle MEF** (Activités, Compétences, Organisation, Clients),
- ✓ D'une **mise en tableau** pour repérer les constats récurrents, les écarts perçus, les points forts, les besoins d'ajustement.
- ✓ Le choix d'Excel s'est imposé par sa **souplesse, son accessibilité et sa capacité à croiser rapidement les variables**, sans nécessiter de logiciels spécialisés.

Ce travail d'analyse a permis de produire des résultats clairs, exploitables et directement intégrables dans les sections suivantes du mémoire.

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel

Section 03 : Evaluation de la performance de la fonction financière de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel

Cette section vise à évaluer concrètement la performance de la fonction financière au sein de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel. Pour ce faire, nous nous appuyons sur un cadre d’analyse structuré, basé sur des indicateurs clés tels que le taux d’activité, le taux de maîtrise, le taux de support structurel et le taux de satisfaction des clients internes et externes.

3.1. Évaluation du taux d’activité de la fonction financière de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel

Dans le cadre de ce mémoire, l’évaluation du taux d’activité de la fonction financière repose sur un questionnaire regroupant l’ensemble des tâches que cette fonction est censée exercer dans une PME. Pour chaque activité, il s’agissait simplement d’indiquer si elle est réalisée ou non, en tenant compte de son importance pour l’entreprise.

L’objectif de cette démarche est de mesurer, de façon globale, si la fonction financière joue réellement son rôle et dans quelle mesure elle couvre l’ensemble des missions qui lui sont normalement attribuées. Plus le nombre d’activités effectivement réalisées est élevé, plus cela témoigne d’une fonction financière active et bien intégrée dans le fonctionnement de l’organisation.

Les réponses obtenues au questionnaire (voir annexe n°01) ont permis d’attribuer une valeur qualitative à chaque activité :

- ✓ Une activité réalisée vaut 1 point ;
- ✓ Une activité non réalisée vaut 0 point ;

Toutefois, lorsqu’une activité est jugée importante mais non réalisée, elle est pénalisée avec un coefficient de 3. Cela reflète l’impact que peut avoir l’absence de certaines tâches pourtant essentielles.

Dans le cas de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel, cette évaluation permet de mieux situer le niveau d’implication de la fonction financière. Elle donne une vision d’ensemble sur les actions réellement menées par cette fonction au quotidien, et met en lumière les éventuelles insuffisances ou zones à renforcer. Cela contribue à apprécier la maturité de la gestion financière dans l’entreprise et son degré de structuration.

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

3.1.1. Le taux d'activité

À partir des réponses recueillies via le questionnaire, les résultats obtenus ont permis de calculer le taux d'activité global de la fonction financière, en se basant sur l'ensemble des données précédemment analysées.

Tableau n°07 : le taux d'activité global de la fonction financière

Tâche	Taux d'activité	Taux d'activité contingents
Activité de formation d'une impression	88.89%	85,71 %
Activité de formation d'une prospection	70%	66,67 %
Activité de formulation d'une stratégie	100%	100%
Activité transmission	87.5%	100%
Activité évaluation et ajustement	75%	60%
Activité conclusion	83.33%	80%
Activité pérennisation	85.71%	100%
Le taux d'activité global	83.33%	85.37%

Source : Elaboré par mes soins à partir de l'enquête voir (annexe n°1)

L'analyse des résultats montre que l'ensemble des activités a été bien réalisé, avec un taux d'activité global de 83,33 %. Le taux d'activité contingents, qui prend en compte uniquement les activités jugées importantes, est encore meilleur avec 85,37 %. Cela signifie que la majorité des tâches importantes ont bien été faites.

Certaines étapes se démarquent par une très bonne performance. Par exemple, les étapes de formulation de la stratégie, pérennisation et transmission ont atteint 100 % pour le taux contingent. Cela montre que toutes les activités jugées importantes dans ces parties ont été réalisées.

Cependant, d'autres étapes sont plus faibles. C'est le cas de **la prospection** (66,67 %) et de l'évaluation/ajustement (60 %). Cela veut dire que, même si plusieurs activités ont été faites, certaines tâches importantes n'ont pas été réalisées. Il faudra donc améliorer le ciblage des priorités dans ces étapes.

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

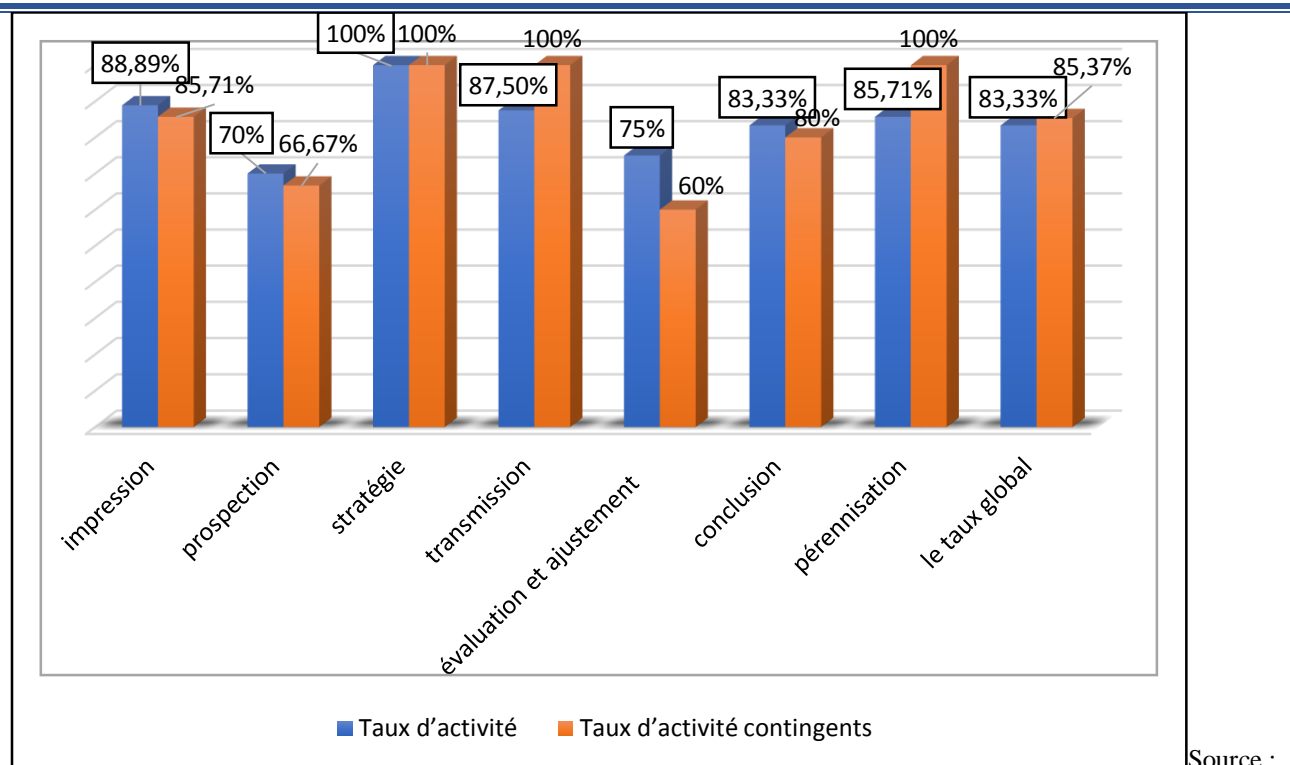
Tableau n°08 : Comparaison par étape.

Étape	Taux d'activité	Taux d'activité contingents	Analyse spécifique
Impression	88.89%	85,71 %	Très bon niveau global, avec une forte attention portée aux tâches importantes.
Prospection	70%	66,67 %	Faiblesses notées, notamment sur les tâches prioritaires : un axe d'amélioration.
Stratégie	100%	100%	Excellent. Toutes les activités, y compris les importantes, ont été pleinement réalisées.
Transmission	87.5%	100%	Quelques activités non faites, mais toutes les importantes ont été assurées. Bon ciblage.
Évaluation et ajustement	75%	60%	Écart important : des tâches importantes ont été négligées malgré un volume d'activités acceptable. Risque à corriger.
Conclusion	83.33%	80%	Niveau satisfaisant. Quelques activités importantes n'ont pas été traitées.
Pérennisation	85.71%	100%	Excellent ciblage : toutes les tâches critiques ont été menées à bien.

Source : Elaboré par mes soins à partir de l'enquête.

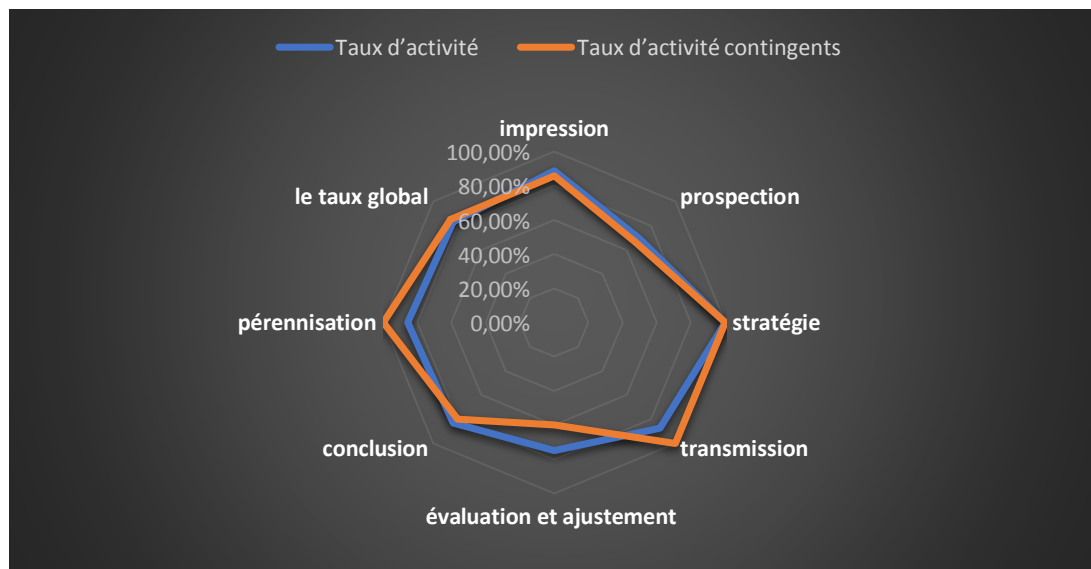
Graphique n°03 : Le taux d'activité global et le taux d'activité contingent

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel



Elaboré par nos soins à partir de l'enquête.

Graphique n°04 : Le taux d'activité global et le taux d'activité contingent



Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête.

Le travail réalisé est globalement satisfaisant, surtout pour les étapes clés. Mais il reste des points à améliorer, notamment en se concentrant davantage sur les activités vraiment importantes dans les étapes plus faibles.

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

3.2. Evaluation du taux de compétence de la fonction financière de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

L'évaluation des compétences de la fonction financière de l'entreprise **ETPBH Hocine Djamel** comprend le calcul du taux de maîtrise des trois compétences ; compétences techniques, compétences comportementales, compétences métiers. Qui ferons ensuite l'objet d'une moyenne pour obtenir un taux de maîtrise global.

3.2.1. Le taux de maîtrise

Le taux de maîtrise permet d'évaluer dans quelle mesure les membres de la fonction financière possèdent les compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions. Ce taux repose sur un questionnaire structuré, où chaque compétence est autoévaluée selon un niveau de connaissance ou de pratique.

Selon le type de compétence, les réponses sont notées de la façon suivante :

3.2.2. Compétences techniques

- ✓ Je maîtrise = 4 points
- ✓ Je pratique = 3 points
- ✓ Je connais = 2 points
- ✓ Je ne connais pas = 1 point

3.2.3. Compétences comportementales

- ✓ Je maîtrise = 4 points
- ✓ Ça peut aller = 3 points
- ✓ J'ai des difficultés = 2 points
- ✓ Je n'y arrive pas = 1 point

3.2.4. Compétences métiers

- ✓ Je connais et je l'utilise = 4 points
- ✓ Je connais mais je n'en tiens pas toujours compte = 3 points
- ✓ Je connais un peu = 2 points
- ✓ Je ne connais pas = 1 point

Pour chaque catégorie, on additionne les points obtenus, puis on les divise par le score maximal possible (nombre de questions \times 4). Le tout est exprimé en pourcentage. Ce taux peut être calculé de manière globale ou détaillé par type de compétence, ce qui permet d'identifier les points forts et les axes d'amélioration.

- **Ce taux est aussi un outil de pilotage RH**

- ✓ Pour un **financier junior**, un taux compris entre **40 % et 60 %** est acceptable.
- ✓ Pour un **financier sénior**, on attend un minimum de **75 %**.

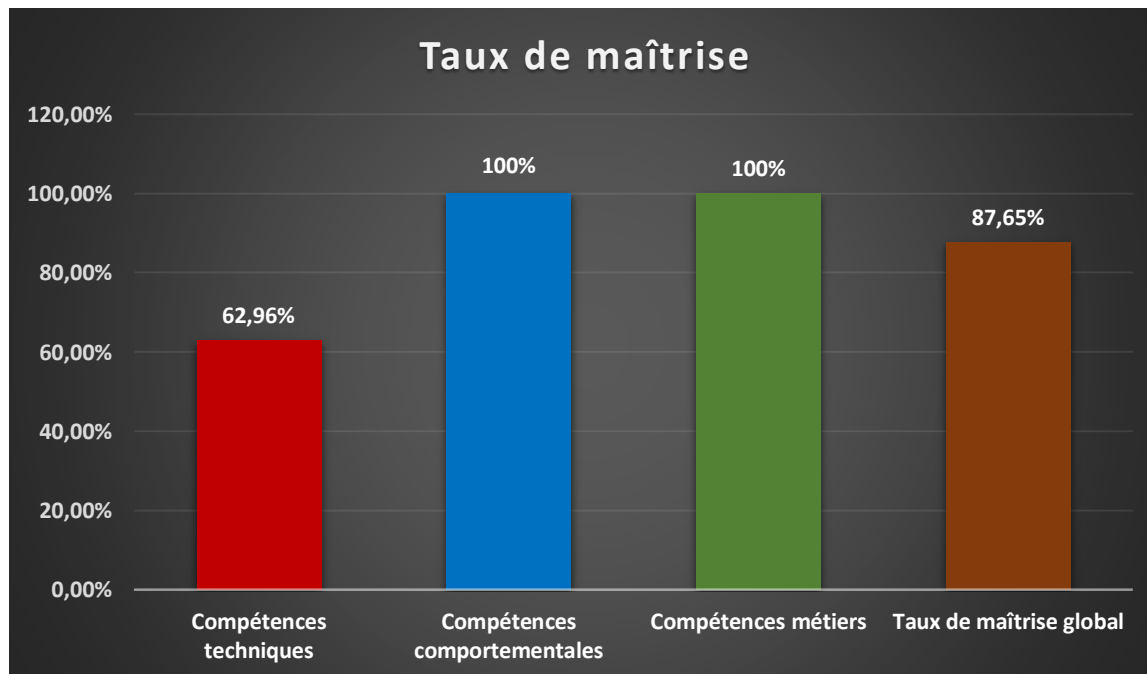
Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

Tableau n°08 : Le taux de maîtrise

Catégorie de compétences	Taux de maîtrise
Activité de formation d'une impression	77,78%
Activité de formation d'une prospection	50%
Activité de formulation d'une stratégie	66,67%
Activité transmission	62,5%
Activité évaluation et ajustement	62,5%
Activité conclusion	50%
Activité pérennisation	71,43%
Compétences techniques	62,96%
Compétences comportementales	100%
Compétences métiers	100%
Taux de maîtrise global	87,65%

Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête voir (annexe 02)

Graphique n°05 : Le taux de maîtrise global



Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête.

Cette évaluation du taux de maîtrise nous montre que la fonction financière est dans l'ensemble bien assurée. Le **taux global obtenu est de 87,65 %**, ce qui est très bon, surtout que le minimum recommandé pour un profil confirmé est de 75 %.

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

Quand on regarde les résultats en détail, on remarque que les **compétences comportementales** et les **compétences métiers** sont parfaitement maîtrisées (100 %). Cela veut dire que les personnes savent bien se comporter au travail et qu'elles connaissent bien leur métier.

Par contre, les **compétences techniques** sont un peu plus faibles, avec un score de **62,96 %**. Cela montre qu'il y a encore des choses à améliorer, surtout sur les aspects pratiques du travail financier.

Si on regarde les différentes étapes du processus, on voit aussi des différences. Les étapes comme **la formation d'une impression** (77,78 %) et **la pérennisation** (71,43 %) sont bien maîtrisées. Mais d'autres étapes comme **la prospection** et **la conclusion** ont un taux de seulement **50 %**, ce qui est faible. Cela veut dire que ces parties doivent être renforcées.

Même si le niveau global est très bon, il y a encore des progrès à faire, surtout sur les compétences techniques et certaines étapes clés du travail financier. Il serait donc utile de prévoir des actions pour renforcer ces points et continuer à faire progresser l'équipe.

3.3. Évaluation du taux de support structurel de la fonction financière de l'entreprise ETBPH Hocine Djamel

L'évaluation du **taux de support structurel** permet de mesurer dans quelle mesure les ressources et l'organisation de la fonction financière sont adaptées aux besoins réels de l'entreprise. Ce taux est calculé à partir d'un ensemble de **cinq questions clés**, portant sur des éléments comme le positionnement de la fonction financière, son fonctionnement interne, ou encore les moyens humains et matériels dont elle dispose.

Le questionnaire utilisé s'adresse principalement aux **acteurs responsables** de la gestion financière au sein de l'entreprise, tels que le directeur administratif et financier, les managers ou le gérant. Leur retour permet d'avoir une vision claire du **niveau de soutien structurel** offert à la fonction financière et de détecter d'éventuels manques ou points d'amélioration.

Le taux de support structurel permet d'évaluer si la fonction financière dispose des ressources, des moyens et des conditions nécessaires pour fonctionner efficacement. Il prend en compte deux grands aspects :

- ✓ Le positionnement de la fonction dans l'organisation
- ✓ Et les **ressources** (humaines, matérielles, financières) qui lui sont allouées.

L'évaluation se fait à partir d'un **questionnaire composé de 12 questions** (voir annexe n°03). Chaque réponse est notée selon une échelle définie :

3.3.1. Positionnement de la fonction

- ✓ Oui, tout à fait = 4 points
- ✓ Oui, en partie = 3 points
- ✓ Non = 2 points
- ✓ Non, et c'est très dommageable = 1 point

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel

3.3.2. Ressources disponibles

- ✓ À plus ou moins 100 % = 4 points
- ✓ À plus ou moins 50 % = 3 points
- ✓ À plus ou moins 20 % = 2 points
- ✓ À plus ou moins 10 % = 1 point

Le total des points obtenus est divisé par le score maximal possible ($12 \times 4 = 48$ points), puis exprimé en pourcentage. Ce pourcentage donne le taux de support structurel global.

Voici comment l’interpréter :

- ✓ **Plus de 75 %** : la structure est maximisée (fonction bien soutenue)
- ✓ **Entre 50 et 75 %** : la structure est optimisée
- ✓ **Entre 25 et 50 %** : la structure est en équilibre fragile
- ✓ **Moins de 25 %** : il y a un déséquilibre structurel

3.3.3. Le taux de support structurel

Les résultats obtenus aux questions précédentes de notre questionnaire permettent l’obtention d’un taux de support structurel pour le positionnement le fonctionnement et les ressources, mais aussi un taux structurel en global, comme le montre le tableau et les graphiques suivants.

Tableau n°09 : taux de support structurel global.

Taux de support structurel	Nombre de points	Taux
Positionnement	14	70%
Fonctionnement	12	75%
Ressources	7	58,33%
Taux de support structurel global	68,75%	

Source : Elaboré par nos soins à partir de l’enquête voir (annexe n°03).

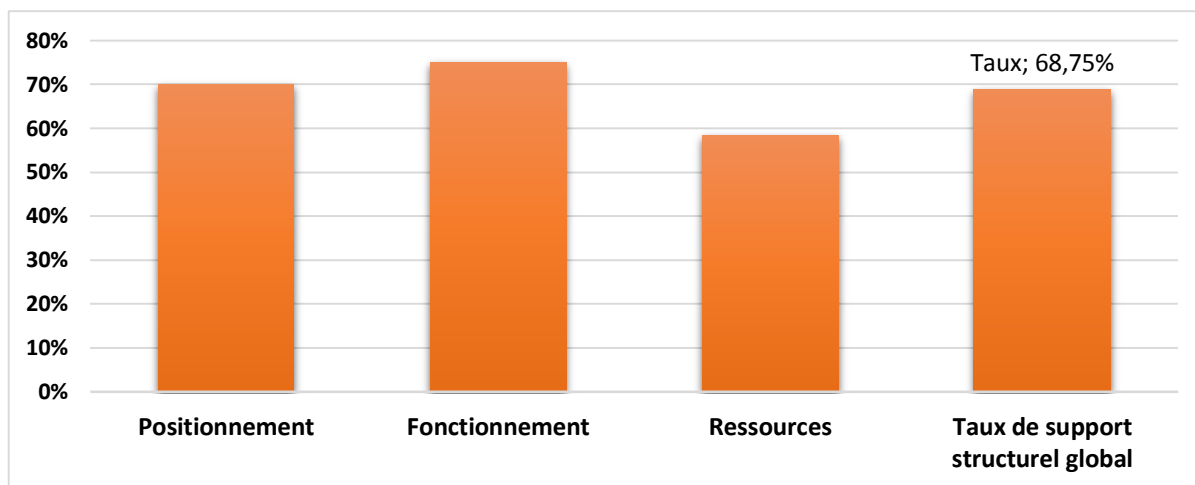
L’évaluation du support structurel de la fonction financière de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel permet de dégager un taux global de 68,75 %. Ce score montre que la structure est optimisée, c’est-à-dire qu’elle fonctionne de manière généralement efficace, mais qu’il existe encore des marges de progression.

L’analyse par catégorie met en évidence que :

- ✓ Le positionnement de la fonction obtient 70 %, ce qui montre qu’elle est plutôt bien intégrée dans l’organisation, mais que son rôle stratégique pourrait être renforcé.
- ✓ Le fonctionnement interne atteint 75 %, ce qui est satisfaisant et indique une bonne gestion des processus et des méthodes.
- ✓ La ressource allouée à la fonction est le point le plus faible, avec 58,33 %, ce qui signale un besoin d’ajustement au niveau des moyens humains, matériels ou financiers.

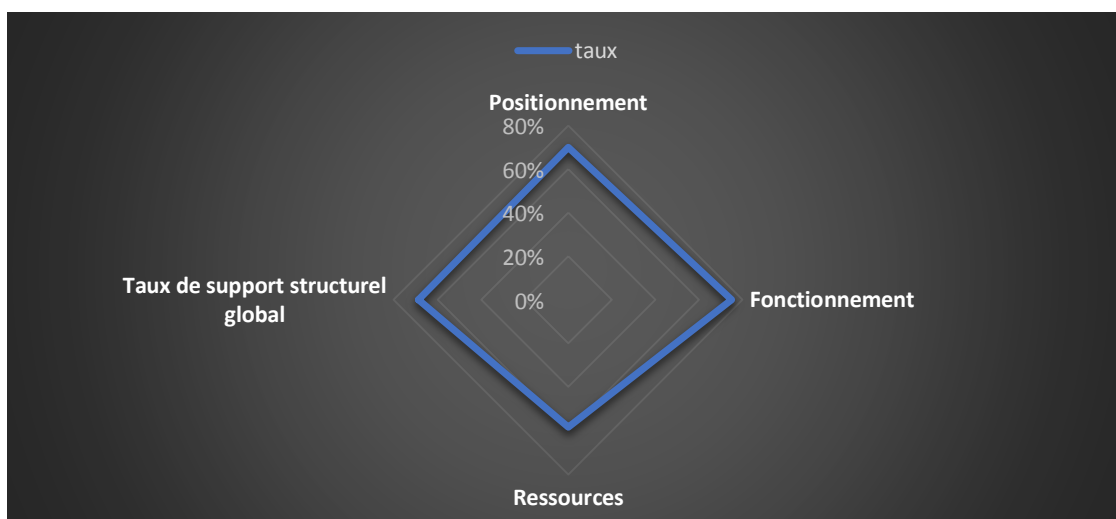
Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

Graphique n°06 : Le taux de support structurel



Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête

Graphique n°07 : Le taux de support structurel



Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête

Le taux de support structurel obtenu reflète une organisation financière globalement bien structurée, mais qui peut encore progresser en renforçant certains moyens et en optimisant ses ressources. Cela permettra à la fonction financière de mieux soutenir les objectifs globaux de l'entreprise.

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

3.4. Evaluation de la satisfaction clients de la fonction financière de l'entreprise ETBPH Hocine Djamel

L'évaluation de la satisfaction clients de la fonction financière de l'entreprise ETBPH Hocine Djamel consiste à calculer le taux de satisfaction clients selon un référentiel des couples services/clients qui constitue la base de notre questionnaire d'évaluation de la satisfaction client adressés aux différents clients de la fonction financière qui sont soit internes ou externes. Pour ce faire, il est à la portée de la direction financière de sélectionner l'une des quatre réponses proposés (très satisfait, satisfait, peut satisfait, non satisfait).

3.4.1. Le taux de satisfaction

Le taux de satisfaction permet de mesurer à quel point les différents clients internes ou externes de l'entreprise sont satisfaits des services rendus par la fonction financière. Il reflète l'image, la réactivité et l'utilité perçue de cette fonction au sein de l'organisation.

L'évaluation repose sur les réponses à un ensemble de questions (voir annexe n°04), chacune notée selon le niveau de satisfaction exprimé :

- ✓ 4 points pour **Très satisfait**
- ✓ 3 points pour **Satisfait**
- ✓ 2 points pour **Peu satisfait**
- ✓ 1 point pour **Non satisfait**

Pour calculer le taux :

- ✓ On additionne les points obtenus selon les réponses données
- ✓ On divise cette somme par le score maximal possible (soit le nombre total de questions × 4)
- ✓ On exprime le résultat en pourcentage

Ce pourcentage représente le taux global de satisfaction vis-à-vis de la fonction financière. Selon les réponses trouvées à partir de notre questionnaire adressé à la population enquêté, nous avons obtenus les résultats sous la forme de taux de satisfaction global aux questions précédentes, afin de mieux comprendre ; voir le tableau et les graphiques suivants.

Tableau n°10 : taux de satisfaction globale

Catégorie de clients	Nombre de points obtenus	Taux de satisfaction (%)
Clients externes	18	75%
Clients internes	17	70,83%
Taux de satisfaction global	35	72,92 %

Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

Graphique n°08 : Le taux de satisfaction clients



Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête

L'évaluation montre que la fonction financière est **globalement bien perçue**, avec un taux de satisfaction de **72,92 %**. Cela indique que la majorité des clients internes et externes sont satisfaits des services offerts.

3.4.2. Clients externes : 75 %

Les clients externes sont **globalement satisfaits** du fonctionnement de la fonction financière. Les aspects les plus appréciés sont :

- **Les clients externes sont contents, surtout en ce qui concerne :**
 - ✓ La bonne compréhension de leurs besoins,
 - ✓ L'accessibilité des informations,
 - ✓ Et les propositions d'amélioration.

Par contre, certains points comme la réactivité et la qualité des livrables sont moins bien notés, ce qui montre qu'il y a encore des efforts à faire.

3.4.3. Clients internes : 70,83 %

Le taux de satisfaction interne est **légèrement inférieur**, ce qui peut paraître surprenant. Les services internes sont satisfaits de la **disponibilité**, du **dialogue** et de la **réactivité** de la fonction financière. En revanche, la **pertinence des informations fournies** semble poser problème. Cela peut indiquer un **besoin d'amélioration dans la clarté ou la précision des données transmises**.

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel

Graphique n°09 : Le taux de satisfaction clients



Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête

La fonction financière présente un **niveau de satisfaction global satisfaisant**, ce qui témoigne d'un bon positionnement au sein de l'entreprise. Toutefois, certains aspects méritent d'être renforcés, notamment la **réactivité**, la **qualité des livrables** et la **pertinence des informations communiquées**.

En travaillant sur ces points, la fonction financière pourra **mieux répondre aux attentes de ses clients internes et externes**, tout en **renforçant son image et sa crédibilité** dans l'organisation.

3.5. L'évaluation globale de la fonction financière de l'entreprise ETBPH Hocine Djamel

L'administration des questionnaires qui sont la source de notre travail et l'utilisation des référentiels d'activités, de compétences, de support structurel et de satisfaction client permettent d'obtenir différentes évaluations qui regroupent tous les quatre pôles du modèle d'évaluation fonctionnel (MEF)

Tableau n°11 : Taux de performance globale

Les thèmes d'évaluation	Evaluation globale de la fonction financière
Activité de formation d'une impression	88.89%
Activité de formation d'une prospection	70%
Activité de formulation d'une stratégie	100%
Activité transmission	87.5%

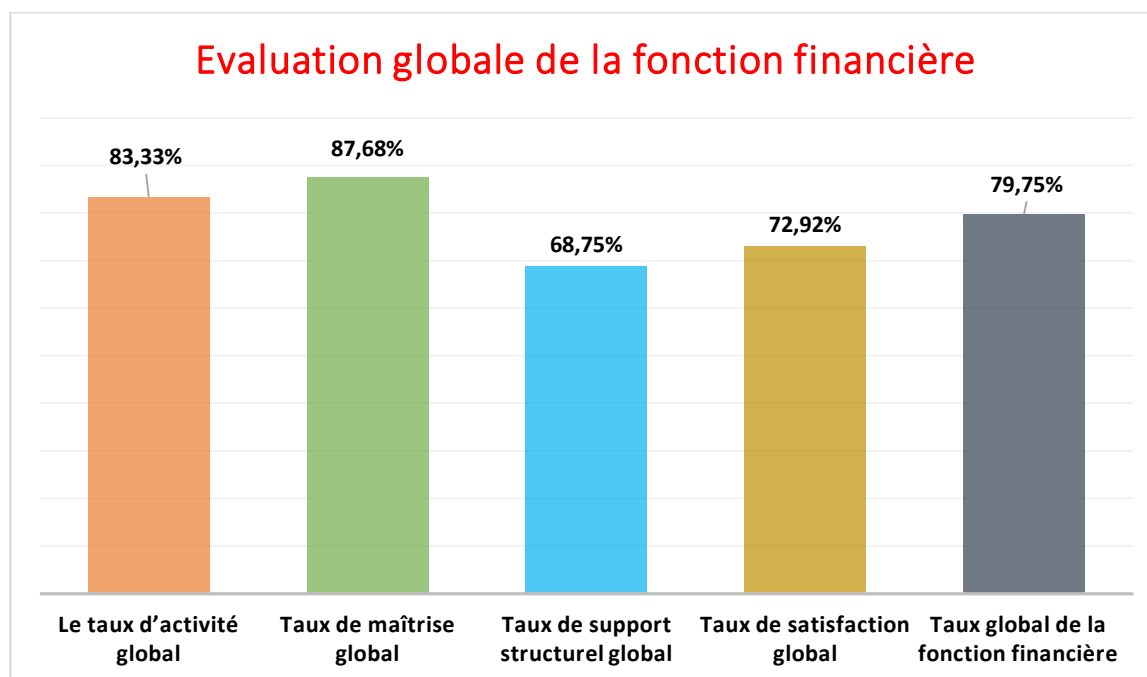
Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel

Activité évaluation et ajustement	75%
Activité conclusion	83.33%
Activité pérennisation	85.71%
Le taux d’activité global	83.33%
Compétences techniques	62,96%
Compétences comportementales	100%
Compétences métiers	100%
Taux de maîtrise global	87,65%
Positionnement	70%
Fonctionnement	75%
Ressources	58,33%
Taux de support structurel global	68,75%
Clients externes	75%
Clients internes	70,83%
Taux de satisfaction global	72,92 %
Taux global de la fonction financière	79,75 %

Source : Elaboré par mes soins à partir de l’enquête voir (annexe n°1, n°2, n°3 n°4)

Nous remarquons que le taux global de performance de la fonction financière s’élève à 79,75 %. Ce résultat, étant supérieur à 75 %, indique que la fonction financière de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel est bien structurée et fonctionne de manière efficace. Cela reflète un très bon niveau de maîtrise, ce qui permet de considérer que la fonction financière atteint un niveau de performance excellent dans son contexte actuel.

Graphique n°10 : Le taux global de performance

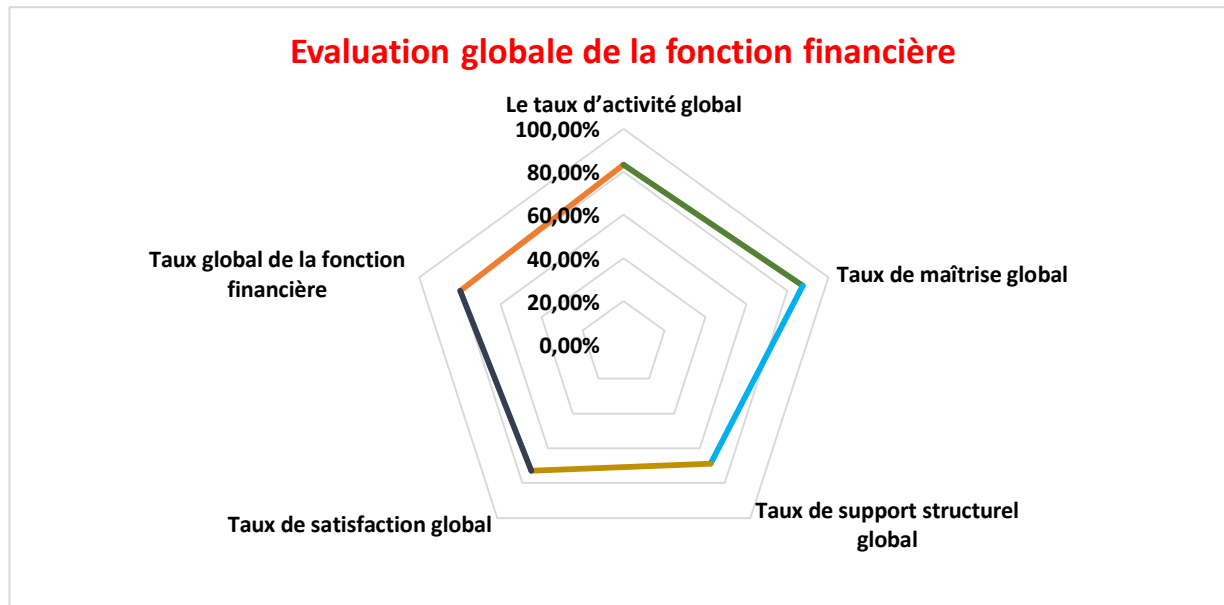


Source : Elaboré par nos soins à partir de l’enquête

Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel

La performance globale de la fonction financière, avec un taux supérieur à 75 %, permet de la qualifier de fonction performante et bien structurée. Ce résultat repose sur des valeurs élevées ou satisfaisantes dans les quatre dimensions évaluées. La fonction financière atteint ainsi pleinement ses objectifs et se positionne comme un levier stratégique majeur au sein de l’entreprise.

Graphique n°11 : La performance global



Source : Elaboré par nos soins à partir de l’enquête

L’analyse approfondie de la fonction financière de l’entreprise ETBPH Hocine Djamel, à travers les quatre dimensions clés du modèle d’évaluation (activités, compétences, support structurel et satisfaction des clients), met en évidence un niveau de performance global satisfaisant.

Avec un taux global de 79,75 %, la fonction financière se distingue par une bonne capacité d’action, une maîtrise solide des savoir-faire, et une implication significative dans la stratégie de l’entreprise. Malgré certaines marges d’amélioration, notamment au niveau du support structurel et des compétences techniques, les résultats obtenus confirment que la fonction financière joue un rôle central et structurant dans le pilotage et la performance globale de l’organisation.

Conclusion

L’application du modèle MEF à l’entreprise ETPBH Hocine Djamel a permis d’évaluer de manière structurée la performance de sa fonction financière. Les résultats révèlent un taux global de performance de 79,75 %, ce qui place la fonction dans une dynamique d’excellence. Les points forts concernent la qualité des compétences comportementales et le pilotage stratégique des activités. Toutefois, certaines faiblesses subsistent, notamment au niveau de la maîtrise technique et de l’adéquation des ressources. Cette analyse confirme que la fonction financière joue un rôle actif dans la création de valeur, le soutien à la stratégie de l’entreprise et la sécurisation de sa trajectoire de développement. Elle constitue ainsi un véritable levier de performance globale et durable pour l’organisation.

Conclusion générale

Conclusion générale

À l'issue de ce travail, il ressort clairement que la fonction financière occupe désormais une place stratégique au sein de l'organisation, bien au-delà de son rôle traditionnel de tenue des comptes. Elle s'impose comme un véritable outil de pilotage, au service de la direction générale. En éclairant les choix stratégiques, en optimisant l'utilisation des ressources, et en assurant une vision claire de la situation financière, la fonction financière contribue activement à la stabilité, à la performance, et au développement de l'entreprise.

Son rôle réel se décline à plusieurs niveaux : maîtrise des équilibres financiers, élaboration et suivi budgétaire, anticipation et gestion des risques, communication avec les parties prenantes (internes comme externes), mais surtout participation à la définition des orientations futures. Elle constitue ainsi un rouage essentiel du système de gouvernance, indispensable au bon fonctionnement de toute organisation moderne.

Cependant, pour que cette fonction puisse jouer pleinement ce rôle stratégique, encore faut-il disposer d'outils adaptés pour évaluer sa performance de manière rigoureuse et structurée. C'est tout l'intérêt de l'approche fonctionnelle adoptée dans ce mémoire, à travers l'utilisation du Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF). Ce modèle permet de dépasser les simples résultats comptables, en s'intéressant aux éléments concrets du fonctionnement de la fonction financière : les activités réalisées, les compétences mobilisées, l'organisation mise en place, et la satisfaction des utilisateurs internes.

L'application de ce modèle au sein de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel en offre une illustration concrète. L'analyse révèle une fonction financière globalement performante, qui remplit efficacement ses missions principales :

- Le taux global d'activité atteint 83,33 %, indiquant que les tâches prévues sont dans l'ensemble bien exécutées.
- Le taux d'activité des tâches contingentes s'élève à 85,37 %, ce qui signifie que les actions jugées prioritaires sont bien prises en charge.
- En matière de compétences, le taux global de maîtrise atteint 87,65 %, traduisant une bonne mobilisation des savoir-faire attendus. Toutefois, des lacunes persistent sur le plan technique (avec un taux de 62,96 %), ce qui montre la nécessité de renforcer les compétences liées à la gestion analytique, à l'utilisation d'outils informatiques spécialisés (Excel, logiciels de reporting), à l'analyse des écarts, ou encore à la construction de tableaux de bord. En revanche, les compétences organisationnelles, relationnelles, et décisionnelles sont globalement maîtrisées, ce qui contribue à l'efficacité du service.
- Du point de vue organisationnel, la structure de la fonction apparaît claire, cohérente et bien intégrée, ce qui facilite la circulation de l'information et la réactivité des équipes.
- Enfin, la satisfaction des utilisateurs internes et partenaires est jugée positive, ce qui témoigne de la pertinence et de la qualité du service rendu.

Ces résultats démontrent qu'une évaluation fonctionnelle bien menée permet non seulement de mesurer la performance réelle d'une fonction, mais aussi d'en faire ressortir les axes d'amélioration concrets. Dans le cas présent, renforcer les compétences techniques constitue un levier prioritaire, tout comme le maintien d'une organisation agile et centrée sur les besoins des utilisateurs.

Conclusion générale

En conclusion, cette étude montre que lorsque la fonction financière est correctement évaluée, elle devient un véritable levier de performance globale. Elle aide l'entreprise à mieux se connaître, à optimiser sa gestion interne, et surtout à anticiper plus efficacement les défis à venir. C'est en ce sens qu'elle s'impose comme un facteur clé de succès pour toute organisation.

Références bibliographie

Références bibliographie

Ouvrages

- Clarke, A. (2008). *La performance durable*. Paris : Maxima.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lange, C., & Moutot, J-M. (2008). *Mesurer la performance de la fonction commerciale*. Paris : Éditions Eyrolles.
- Lynn, R. (1988). *The Human Capital Engine*. Boston: Business Press.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Selmer, C. (2006). *Toute la fonction finance*. Paris : Dunod.
- Sénicourt, J. (2002). *Le diagnostic financier*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Vernimmen, P., Quiry, P., Le Fur, Y., & Dallochio, M. (2022). *Finance d'entreprise* (12e éd.). Paris : Dalloz.

Sites web professionnels et académiques

- Banque de France. (s.d.). *Analyse financière et ratios de gestion*. <https://www.banque-france.fr>
- INSEE. (s.d.). *Définitions économiques et financières*. <https://www.insee.fr>
- OECD. (2023). *Measuring performance in public sector*. <https://www.oecd.org>
- Harvard Business Review. (s.d.). *Financial Management & Performance*. <https://hbr.org>
- Investopedia. (s.d.). *Return on Investment (ROI), ROE, ROA, EVA*. <https://www.investopedia.com>

Références bibliographie

Références bibliographie

Table des matières

Table des matières

Table des matières

<i>Dédicace</i>	2
<i>Dédicace</i>	3
<i>Remerciements</i>	4
Abréviations Identifiées	5
Liste des figures	6
Liste des tableaux	7
Liste graphique	8
Sommaire	9
<i>Introduction générale</i>	10
<i>Chapitre I : La fonction financière de l'entreprise</i>	14
Introduction	15
Section 01 : Aperçu général de la fonction financière	15
1.1. Définition de la fonction financière	15
1.2. Origine et évolution de la fonction financière	16
1.3. Autres aspects de la fonction financière	18
1.4. La relation de la fonction financière avec les autres fonctions dans l'entreprise	18
1.4.1. Fonction financière et fonction de production	18
1.4.2. Fonction financière et fonction marketing/vente	18
1.4.3. Fonction financière et fonction ressources humaines	19
1.4.4. Fonction financière et direction générale	19
1.5. Comment la fonction financière devient-elle un catalyseur de la prise de décision en temps réel ? Erreur ! Signet non défini.	
1.5.1. Les leviers de la décision en temps réel	19
1.5.2. Impacts sur la performance et la gouvernance	20
Section 02 : Missions, métiers, rôle et enjeux de la fonction financière	21
2.1. Missions de la fonction financière	21
2.1.1. Production d'informations financières et d'analyses	21
2.1.2. Partenaire stratégique de la direction générale	21
2.1.3. Maîtrise des systèmes d'information	21
2.1.4. Élargissement des compétences et anticipation	22
2.2. Les métiers de la fonction financière	22
2.3. Rôles de la fonction financière	23

Table des matières

2.4. Les enjeux de la fonction financière dans l'entreprise	24
2.4.1. Assurer la pérennité financière de l'entreprise	24
2.4.2. Piloter la performance économique	24
2.4.3. Sécuriser l'entreprise par la gestion des risques	24
2.4.4. Renforcer la transparence et la gouvernance	25
2.4.5. Soutenir la transformation stratégique	25
2.4.6. Accompagner le dialogue social et la culture d'entreprise	25
Conclusion	26
Introduction.....	28
Section1 : comprendre la performance : définitions, modèles et approches d'évaluation. ..	28
1.1. Origines et évolution du concept de performance	28
1.2. Définition multidimensionnelle de la performance	28
1.3. Les composantes fondamentales de la performance : Efficacité, Efficience, Effectivité	29
1.4. les différentes approches de la performance.....	31
1.5. Performance et création de valeur	31
1.6. Le prisme de la performance selon Neely (2002)	33
1.7. Modèles complémentaires d'analyse de la performance	34
1.7.1. Le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management)	34
1.7.2. Le Balanced Scorecard Source spécifiée non valide.	34
1.8. Mesures concrètes de la performance organisationnelle	35
Section 02 : la mise en œuvre du modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF).....	37
2.1. Les fondements du MEF	37
2.1.1 Historique et logique du modèle	37
2.1.2. Articulation entre axes : cohérence systémique	41
2.2. Outils et mise en œuvre du MEF.....	41
2.2.1. Référentiels et questionnaires	41
2.2.2. Indicateurs : taux d'activités, de maîtrise, de support structurel, de satisfaction	42
2.3. intégration du mef dans les outils de pilotage	43
2.3.1. Tableaux de bord fonctionnels	43
2.3.2. Complémentarité avec Balanced Scorecard et Skandia	43
2.4. Apports, limites et perspectives du MEF	44
2.4.1. Forces du modèle : transversalité, opérabilité, adaptabilité.....	44
2.4.2. Limites : poids de la subjectivité, difficultés de mise en œuvre	44

Table des matières

2.4.3. Vers une évolution du MEF : digitalisation, indicateurs ESG, intelligence artificielle	44
Conclusion	45
<i>Chapitre III : Évaluation de la performance de la fonction financière – Cas de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel.....</i>	<i>46</i>
Section 01 : Analyse stratégique et positionnement opérationnel de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel	47
1.1. Historique de création et développement progressif.....	47
1.2. Domaines d’intervention et spécialisation technique	48
1.3. Zone d’action et périmètre d’intervention	48
1.4. Organisation interne et gestion fonctionnelle.....	49
1.5. Principales directions fonctionnelles	50
1.6. Réalisations majeures et capacités matérielles	50
1.7. Orientation stratégique et axes de développement.....	51
1.8. Enjeux de la fonction financière : finalité et rôle opérationnel.....	51
1.8.1. Finalité de la fonction financière : court terme et long terme	51
18.2. Rôle de la fonction financière dans l’entreprise	51
Section 02 : Méthodologie de la recherche	52
2.1. Approche méthodologique adoptée : qualitative, descriptive et analytique	52
2.2. Construction du référentiel d’évaluation : cadre MEF adapté à la fonction financière.....	53
2.2.1. Le pôle Activités : les 7 étapes du cycle fonctionnel financier	53
2.2.2. Le pôle Compétences : trois dimensions à évaluer	53
2.2.3. Le pôle Organisation : évaluation structurelle et managériale	54
2.2.4. Le pôle Clients : satisfaction et relations partenariales	54
2.3. Outil de collecte des données : le guide d’entretien libre	54
2.3.1. Justification du choix de méthode	54
2.3.2. Construction du guide : structure par axes MEF	55
2.3.3. Pré-test et adaptation.....	55
2.4. Stratégie d’accès au terrain : étude de cas et croisement des sources	55
2.5. Outil de traitement des données : codage thématique via Excel	56
Section 03 : Evaluation de la performance de la fonction financière de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel	57
3.1. Évaluation du taux d’activité de la fonction financière de l’entreprise ETPBH Hocine Djamel	57
3.1.1. Le taux d’activité	58

Table des matières

3.2. Evaluation du taux de compétence de la fonction financière de l'entreprise ETPBH Hocine Djamel	61
3.2.1. Le taux de maîtrise	61
3.2.2. Compétences techniques	61
3.2.3. Compétences comportementales	61
3.2.4. Compétences métiers	61
3.3. Évaluation du taux de support structurel de la fonction financière de l'entreprise ETBPH Hocine Djamel	63
3.3.1. Positionnement de la fonction	63
3.3.2. Ressources disponibles	64
3.3.3. Le taux de support structurel	64
3.4. Evaluation de la satisfaction clients de la fonction financière de l'entreprise ETBPH Hocine Djamel	66
3.4.1. Le taux de satisfaction	66
3.4.2. Clients externes : 75 %	67
3.4.3. Clients internes : 70,83 %	67
3.5. L'évaluation globale de la fonction financière de l'entreprise ETBPH Hocine Djamel	68
Conclusion	71
<i>Conclusion générale</i>	72
Références bibliographie	75
Annex	Erreur ! Signet non défini.

Annexe

Annexe

Annexe N°01

Questionnaire d'évaluation des activités et des compétences techniques

Annexe

- Cochez la réponse qui vous semble appropriée dans chaque colonne.

1/ Identifier des sources de financement potentielles	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2/ Préparer les dossiers de demande de financement	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3/ Équilibrer financement externe et autofinancement	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4/ Prospecter des partenaires financiers (banques, investisseurs)	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5/ Réaliser des visites pour obtenir des fonds ou garanties	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6/ Constituer une base de données des financeurs	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7/ Évaluer la capacité de financement d'un projet	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
8/ Traiter les opportunités d'investissement	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
9/ Participer à des forums ou événements financiers	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input checked="" type="checkbox"/> Je ne connais pas
10/ Échanger avec les partenaires pour renforcer les relations	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Taux d'activités formation d'une prospection		70%		50 %

Annexe

1/ Planifier les étapes de la stratégie financière	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2/ Identifier les priorités financières de l'organisation	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3/ Choisir la solution de financement adaptée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4/ Établir le plan de mise en œuvre des solutions financières	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5/ Positionner les avantages financiers de l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6/ Mobiliser les ressources pour appuyer la stratégie	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Taux d'Activités formulation d'une stratégie	100%		66.67%	
1/ Faire une présentation des états financiers	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2/ Soutenir une recommandation financière	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3/ Transmettre les prévisions ou devis financiers	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4/ Obtenir l'accord sur un budget ou une orientation financière	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5/ Lancer les procédures d'engagement de dépenses	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas

Annexe

6/ Faire reconnaître l'entreprise auprès d'un organisme financier	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7/ Faire appel aux relais internes (comptables, contrôleurs)	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
8/ Préparer les réunions de suivi financier	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Taux d'Activité de transmission	87.5%		62.5%	

1/ Négocier des lignes de crédit ou conditions bancaires	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2/ Négocier les modalités de mise en œuvre de la stratégie	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3/ Définir les indicateurs financiers de suivi	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4/ Adapter la stratégie selon les retours chiffrés	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5/ Modifier les leviers financiers si nécessaire	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6/ Approfondir l'analyse des points critiques	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7/ Analyser les forces et faiblesses financières de la concurrence	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas

Annexe

8/ Répondre aux objections ou doutes budgétaires	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Taux d'Activité évaluation et ajustement	75%		62.5%	
1/ Relancer les partenaires pour validation financière	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2/ Confirmer la solution retenue (budget, financement)	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3/ Valider le plan d'exécution financière	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4/ Marquer un changement important dans la stratégie financière	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5/ Négocier les modalités de conclusion des contrats financiers	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6/ Enregistrer les décisions dans les outils internes	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Taux d'Activité conclusion	83.33%		50%	
1/ Gérer les paiements et encaissements	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2/ Traiter les problèmes ou réclamations liés aux finances	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3/Suivre la qualité des prévisions et réalisations	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4/ Détecter de nouveaux besoins financier	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/>

Annexe

		<input type="checkbox"/> Activité non importante		Je ne connais pas
5/ Intervenir en anticipation sur les échéances critiques	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6/ Observer les mouvements de la concurrence	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7/ Suivre les renouvellements ou reconductions budgétaires	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Taux d'Activité de Pérennisation	85.71%		71.43%	
Taux d'activité Taux de compétence	83.33%		62.96%	

Annexe N°02

Questionnaire d'évaluation des compétences comportementales et des compétences métier

Annexe

1/ La réactivité	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
2/ L'empathie	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
3/ La pertinence	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
4/ La persévérance	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
5/ La rigueur	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
6/ La capacité à fédérer	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
7/ La capacité de formalisation et de synthèse	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
8/ L'organisation du travail	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
9/ L'adaptabilité	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
Taux de maîtrise des compétences comportementales	100%	

Annexe

1/ Connaissance des méthodes d'analyse financière et des états financiers	<input checked="" type="checkbox"/> Je connais et j'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2/ Maîtrise des outils de gestion budgétaire et de prévisions financières	<input checked="" type="checkbox"/> Je connais et j'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3/ Connaissance des processus de trésorerie, de gestion des flux et de solvabilité	<input checked="" type="checkbox"/> Je connais et j'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4/ Connaissance des sources de financement à court, moyen et long terme	<input checked="" type="checkbox"/> Je connais et j'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5/ Connaissance des obligations comptables, fiscales et réglementaires	<input checked="" type="checkbox"/> Je connais et j'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6/ Connaissance des relations avec les partenaires financiers (banques, investisseurs, État)	<input checked="" type="checkbox"/> Je connais et j'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7/ Capacité à intégrer les évolutions économiques et financières dans les décisions stratégiques	<input checked="" type="checkbox"/> Je connais et j'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Taux de maîtrise des compétences métier	100%
Taux de maîtrise global des compétences	87.65%

Annexe

Annexe N°03

Questionnaire d'évaluation structurelle de la fonction financière

Annexe

1/ Positionnement de la fonction financière dans l'organigramme	<input type="checkbox"/> Très satisfaisant	<input checked="" type="checkbox"/> satisfaisant
	<input type="checkbox"/> À améliorer	<input type="checkbox"/> Insuffisant
2/ Niveau d'autonomie de la fonction dans la prise de décision	<input type="checkbox"/> Très satisfaisant	<input checked="" type="checkbox"/> satisfaisant
	<input type="checkbox"/> À améliorer	<input type="checkbox"/> Insuffisant
3/ Clarté des missions attribuées à la fonction financière	<input type="checkbox"/> Très satisfaisant	<input type="checkbox"/> satisfaisant
	<input checked="" type="checkbox"/> À améliorer	<input type="checkbox"/> Insuffisant
4/ Mode de management de la fonction (collaboratif, hiérarchique...)	<input type="checkbox"/> Très satisfaisant	<input checked="" type="checkbox"/> satisfaisant
	<input type="checkbox"/> À améliorer	<input type="checkbox"/> Insuffisant
5/ Compétences managériales des responsables de la fonction	<input type="checkbox"/> Très satisfaisant	<input checked="" type="checkbox"/> satisfaisant
	<input type="checkbox"/> À améliorer	<input type="checkbox"/> Insuffisant
6/ Coordination entre la fonction financière et les autres services (projets, production...)	<input checked="" type="checkbox"/> Très satisfaisant	<input type="checkbox"/> satisfaisant
	<input type="checkbox"/> À améliorer	<input type="checkbox"/> Insuffisant
7/ Existence de procédures formalisées pour la gestion budgétaire	<input type="checkbox"/> Très satisfaisant	<input checked="" type="checkbox"/> satisfaisant
	<input type="checkbox"/> À améliorer	<input type="checkbox"/> Insuffisant
8/ Accès aux outils de gestion financière (ERP, logiciel de compta, tableaux de bord...)	<input type="checkbox"/> Très satisfaisant	<input type="checkbox"/> satisfaisant
	<input checked="" type="checkbox"/> À améliorer	<input type="checkbox"/> Insuffisant
9/ Adéquation des ressources humaines (effectif, profils) à la charge de travail	<input type="checkbox"/> Très satisfaisant	<input checked="" type="checkbox"/> satisfaisant
	<input type="checkbox"/> À améliorer	<input type="checkbox"/> Insuffisant
10/ Niveau de formation continue du personnel financier	<input type="checkbox"/> Très satisfaisant	<input type="checkbox"/> satisfaisant
	<input checked="" type="checkbox"/> À améliorer	<input type="checkbox"/> Insuffisant
11/ Suivi et maîtrise des coûts liés à la fonction financière	<input type="checkbox"/> Très satisfaisant	<input checked="" type="checkbox"/> satisfaisant
	<input type="checkbox"/> À améliorer	<input type="checkbox"/> Insuffisant

Annexe

12/ Évaluation régulière de la performance interne de la fonction financière	<input type="checkbox"/> Très satisfaisant	<input type="checkbox"/> satisfaisant
	<input checked="" type="checkbox"/> À améliorer	<input type="checkbox"/> Insuffisant
Taux de support structurel global	66.67%	

Annexe N°04

Questionnaire d'évaluation de la satisfaction clients internes et externe.

Annexe

➤ Clients externes (partenaires financiers, fournisseurs, banques)

1/ Clarté des informations financières transmises (bilans, prévisions, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
2/ Respect des délais de paiement	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
3/ Transparence dans les négociations financières	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
4/ Qualité des échanges avec la direction financière	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
5/ Fiabilité des documents financiers fournis	<input checked="" type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
6/ Réactivité face aux demandes ou aux litiges	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Taux de satisfaction global des clients externes	66.67%	

Annexe

➤ Clients internes (direction générale, responsables de service, projets)

1/ Soutien dans la préparation budgétaire	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
2/ Mise à disposition de données fiables pour la prise de décision	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
3/ Communication claire sur les contraintes financières	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
4/ Compréhension des besoins spécifiques des services	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
5/ Qualité du reporting financier fourni	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
6/ Disponibilité de l'équipe financière	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Taux de satisfaction global des clients internes	83%	