

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle présenté en vue de l'obtention du diplôme
de Master en Sciences de Gestion**

Spécialité : Contrôle de Gestion

Thème :

Le contrôle de gestion et la gouvernance d'entreprise

Cas : Algerian Energy Company « AEC »

Élaboré par :

Melle .AYACHE Chaima

Encadré par :

Pr. DAHIA Abdelhafid

Lieu du stage : SPA AEC – Algerian Energy Company

Durée du stage : Du 01/02/2024 au 31/05/2024.

Année universitaire

2023/2024

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle présenté en vue de l'obtention du diplôme
de Master en Sciences de Gestion**

Spécialité : Contrôle de Gestion

Thème :

Le contrôle de gestion et la gouvernance d'entreprise

Cas : Algerian Energy Company « AEC »

Élaboré par :

Melle .AYACHE Chaima

Encadré par :

Pr. DAHIA Abdelhafid

Lieu du stage : SPA AEC – Algerian Energy Company

Durée du stage : Du 01/02/2024 au 31/05/2024 RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE

Année universitaire

2023/2024

Remerciements

Après cinq années d'études enrichissantes, ce mémoire constitue le fruit de contributions multiples. Je souhaite ici exprimer ma sincère reconnaissance à l'ensemble des personnes qui, de près ou de loin, ont permis l'élaboration de ce travail

Mes remerciements les plus sincères vont à mon encadrant, **M.DAHIA ABDELHAFID**, pour son accompagnement précieux, sa disponibilité et ses conseils avisés. Sa patience, sa confiance et ses encouragements constants m'ont été d'un soutien inestimable tout au long de ce parcours.

J'exprime également ma vive reconnaissance envers tous les enseignants de l'École Supérieure de Commerce, en particulier Mme **DELMADJI AHLEM**, pour la qualité de leur enseignement et leur encadrement bienveillant. Leurs cours passionnants ont nourri ma réflexion et ont contribué à l'enrichissement de ce travail.

Ma gratitude va aussi aux employés de l'entreprise AEC, en particulier à **M. BAHRI LAMINE**, pour m'avoir accueillie et fait bénéficier de leur expérience professionnelle. Leurs précieux éclairages ont été une source d'inspiration inestimable.

Je tiens à remercier chaleureusement ma famille, notamment **mes parents** et **mes sœurs** et **mon frère**, pour leur amour inconditionnel, leur soutien indéfectible et leurs encouragements constants. Leur présence réconfortante a été un véritable moteur dans les moments de doute.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements aux **membres du jury** qui me feront l'honneur d'évaluer ce travail. Leurs remarques expertes et leurs conseils avisés permettront, j'en suis convaincue, d'enrichir davantage mes réflexions.

Dédicaces

À **ma mère adorée**, femme au cœur immense et débordant d'amour inconditionnel. Dès mon premier souffle, tu as été là, m'offrant un cocon de tendresse et de sécurité. Ton amour, tes sacrifices et tes encouragements constants ont jalonné mon parcours, m'inspirant et me soutenant à chaque étape,

À **mon cher père**, pilier de sagesse et de force. Ta présence constante, ton amour inébranlable et tes conseils avisés ont été les lumières guidant mon chemin. Depuis toujours, tu es l'ancre solide sur laquelle je peux m'appuyer en toute confiance,

À **Hadil et Tasnim**, mes chères sœurs, rayons de soleil qui illuminent ma vie. Votre amour, votre complicité et votre soutien inlassable ont été des phares guidant mes pas, même dans les moments les plus sombres,

À **Ayoub**, mon cher frère, confident et compagnon de toujours, Tu es non seulement un frère, mais aussi un ami sur qui je peux compter les yeux fermés,

À mon amie d'exception au cœur généreux **Chaima**. Depuis le premier jour, ton amitié sincère m'a apporté un réconfort inestimable et une sérénité profonde,

À ma perle rare **Youssra**, ton réconfort inébranlable et ta générosité m'ont offert un havre de paix où mon cœur se ressource,

À mon panda fidèle et indéfectible **Tita**, ta générosité, ta bienveillance et ton humour sont autant de cadeaux qui ont illuminé mon quotidien,

À ma brunette et mon amie précieuse au cœur d'or **Sabine**. Ta présence lumineuse et ton amitié sincère ont été des sources de joie et de réconfort inestimables,

A ma princesse **Ahlem**, même si notre amitié est toute jeune. Ta gentillesse est un cadeau dont je suis profondément reconnaissante,

À l'équipe **Loup-Garou**, vous êtes bien plus qu'une simple équipe de jeux, vous êtes une source de joie et de rires inestimable dans ma vie,

Je dédie humblement ce modeste travail à vous tous.

Chaima

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	I
CHAPITRE I : L'APPROCHE THEORIQUE DU CONTROLE DE GESTION.....	18
SECTION 01 : LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DU CONTROLE DE GESTION	3
SECTION 2 : LES OUTILS CLES DU CONTROLE DE GESTION	8
CONCLUSION.....	21
CHAPITRE II: GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET CONTROLE DE GESTION : FONDEMENTS ET APPORTS.....	2
SECTION 1 : GENERALITES SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	25
SECTION 2 : LE CONTROLE DE GESTION UN LEVIER CLE POUR UNE GOUVERNANCE EFFICACE	36
CONCLUSION	43
CHAPITRE III: L'ANALYSE DE L'ETAT DU CONTROLE DE GESTION COMME UN UN OUTIL DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU SEIN DE « AEC ».....	45
SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....	47
SECTION 2 : LE PROCESSUS DE CONTROLE DE GESTION DANS L'AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE « AEC » : ANALYSE DE PROJET CORSO	54
CONCLUSION GENERALE	72

Liste des abréviations

AEC : Algerian Energy Company

BI : Business Intelligence

DBOO : Design-Build-Own-Operate

KPI: Key Performance Indicator

PCG : Plan Comptable Général

PDG : Présidents – Directeurs Généraux

RH : Ressources Humaines

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

TBC : Tableaux de Bord Centralisé

TBD : Tableaux de Bord Décentralisé

TBP : Tableaux de Bord Prospectifs

TDB : Tableaux De Bord

VRD : Voiries et Réseaux Divers

Liste des figures

FIGURE 1 : TRIANGLE DU CONTROLE DE GESTION.....	4
FIGURE 2 : LE PROCESSUS DU CONTROLE DE GESTION EN QUATRE ETAPES	6
FIGURE 4 : MISSIONS DES NOUVEAUX TABLEAUX DE BORD.....	10
FIGURE 3 : LES MISSIONS DES NOUVEAUX TABLEAUS DE BORD	10
FIGURE 5 : NIVEAUX DE LA DECISION.....	39
FIGURE 6 : ORGANIGRAMME D'AEC	50
FIGURE 7 : STRUCTURE DE L'ETUDE	54

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : LES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION	8
TABLEAU 2 : L'APPORT DES OUTILS DE CONTROLE DE GESTION A LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	20
TABLEAU 3 : TYPOLOGIE DES MECANISMES DE GOUVERNANCE	35
TABLEAU 4 : DECOMPOSITION DU PROJET.....	55
TABLEAU 5 : ESTIMATION DES COUTS ET DES DELAIS.....	56
TABLEAU 6 : LES INDICATEURS DE PERFORMANCE POUR LE SUIVI	58
TABLEAU 7 : CALCUL DES INDICATEURS	58
TABLEAU 8 : INTERPRETATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	60
TABLEAU 9 : TABLEAU DE BORD MENSUEL - MARS 2024	61

Résumé

L'objectif principal de cette recherche est d'explorer les interconnexions entre deux piliers fondamentaux de la gestion des organisations : le contrôle de gestion et la gouvernance d'entreprise. En s'appuyant sur une expérience pratique au sein d'une entreprise énergétique algérienne de premier plan, cette étude vise à mettre en lumière les mécanismes par lesquels les outils et les processus du contrôle de gestion peuvent contribuer à façonner et à renforcer la qualité de la gouvernance. Il s'agit de comprendre comment ces deux dimensions clés de la gestion peuvent s'articuler de manière synergique pour promouvoir la transparence, la responsabilité et une prise de décision éclairée au sein de l'organisation.

Les analyses approfondies menées dans le cadre de ce travail révèlent que le contrôle de gestion, lorsqu'il est conçu et mis en œuvre de manière adéquate, peut jouer un rôle déterminant dans la promotion d'une gouvernance d'entreprise saine et efficace. En effet, les systèmes de contrôle de gestion ont le potentiel de fournir aux dirigeants et aux parties prenantes des informations fiables et pertinentes, essentielles pour une prise de décision stratégique éclairée. De plus, en établissant des objectifs clairs, en suivant les performances et en facilitant la reddition des comptes, le contrôle de gestion contribue à instaurer une culture de responsabilité et de transparence au sein de l'entreprise. Enfin, cette étude souligne l'importance cruciale d'aligner les pratiques de contrôle de gestion avec les principes de bonne gouvernance pour créer une dynamique vertueuse et durable dans l'organisation.

Mots clés : Contrôle de gestion, Gouvernance d'entreprise, Transparence, Responsabilité, Prise de décision stratégique

Abstract

The main objective of this research is to explore the interconnections between two fundamental pillars of organizational management: management control and corporate governance. Drawing on practical experience within a leading Algerian energy company, this study aims to shed light on the mechanisms by which management control tools and processes can contribute to shaping and strengthening the quality of governance. It seeks to understand how these two key dimensions of management can be articulated synergistically to promote transparency, accountability, and informed decision-making within the organization.

The in-depth analyses conducted as part of this work reveal that management control, when properly designed and implemented, can play a crucial role in promoting sound and effective corporate governance. Indeed, management control systems have the potential to provide reliable and relevant information to managers and stakeholders, which is essential for informed strategic decision-making. Moreover, by setting clear objectives, monitoring performance, and facilitating accountability, management control contributes to establishing a culture of responsibility and transparency within the company. Finally, this study highlights the crucial importance of aligning management control practices with the principles of good governance to create a virtuous and sustainable dynamic within the organization.

Key words: Management control, corporate governance, Transparency, Accountability, Strategic decision-making

ملخص

تتمثل الأهداف الرئيسية لهذا البحث في استكشاف الترابط بين ركيزتين أساسيتين في إدارة المنظمات: الرقابة الإدارية والحوكمة المؤسسية. من خلال الاعتماد على الخبرة العملية داخل إحدى الشركات الجزائرية الرائدة في مجال الطاقة، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الآليات التي يمكن من خلالها لأدوات وعمليات الرقابة الإدارية المساهمة في تشكيل وتعزيز جودة الحوكمة. وتسعى إلى فهم كيف يمكن لهذين البعدين الرئيسيين للإدارة أن يتم التنسيق بينهما بشكل تآزري لتعزيز الشفافية والمساءلة واتخاذ القرارات المستنيرة داخل المنظمة.

تكشف التحليلات المتعمقة التي أجريت كجزء من هذا العمل أن الرقابة الإدارية، عند تصميمها وتنفيذها بشكل صحيح، يمكن أن تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز حوكمة الشركات السليمة والفعالة. في الواقع، تمتلك أنظمة الرقابة الإدارية القدرة على توفير معلومات موثوقة وذات صلة للمديرين وأصحاب المصلحة، وهو أمر ضروري لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المستنيرة. علاوة على ذلك، من خلال تحديد أهداف واضحة ومراقبة الأداء وتسهيل المساءلة، تساهم الرقابة الإدارية في إرساء ثقافة المسؤولية والشفافية داخل الشركة. وأخيرًا، تسلط هذه الدراسة الضوء على الأهمية الحاسمة لمواءمة ممارسات الرقابة الإدارية مع مبادئ الحوكمة الرشيدة لخلق ديناميكية فاضلة ومستدامة داخل المنظمة.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير , حوكمة الشركات, الشفافية, المساءلة, اتخاذ القرارات الاستراتيجية

Introduction générale

Dans le contexte actuel de mondialisation et de vive concurrence, les entreprises sont confrontées à d'importants défis en matière de gouvernance. En effet, les conflits d'intérêts potentiels entre dirigeants et actionnaires peuvent mener à des décisions privilégiant les objectifs personnels plutôt que la performance durable de l'entreprise. De plus, en l'absence de systèmes de contrôle rigoureux, les risques de gaspillage des ressources, de mauvaise allocation des investissements ou encore de pratiques contraires à l'éthique sont exacerbés. Le manque de transparence et de redevabilité sur les actions menées peut également saper la confiance des parties prenantes. L'accumulation de ces problèmes de gouvernance représente une menace majeure pour la compétitivité, la rentabilité à long terme, voire la survie même de l'entreprise.

C'est précisément pour remédier à ces enjeux cruciaux que le contrôle de gestion constitue un outil indispensable de bonne gouvernance d'entreprise, dans les entreprises managériales où les propriétaires actionnaires sont distincts des gestionnaires, le contrôle de gestion joue un rôle clé. Les actionnaires souhaitent contrôler les résultats des gestionnaires et éventuellement orienter leurs actions en fonction de leurs propres objectifs, qui peuvent différer de ceux des gestionnaires. Ainsi, le contrôle de gestion peut être élaboré et utilisé comme un outil de mesure des performances, servant de base au dialogue et aux négociations entre ces deux parties prenantes.

De plus, dans les relations d'agence au sein de l'organisation, impliquant une délégation de pouvoir et de responsabilités, les outils du contrôle de gestion peuvent constituer des systèmes d'information assurant le suivi des actions déléguées et le contrôle de leurs résultats. Par conséquent, le contrôle de gestion joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre d'une gouvernance efficace et adaptée au contexte économique, environnemental et social de l'entreprise.

En définitive, le contrôle de gestion poursuit un double objectif : assurer la pérennité de l'entreprise et maximiser sa performance, principalement au regard des critères définis par les apporteurs de capitaux. Il est ainsi un outil indispensable pour une gouvernance saine et performante.

Le contrôle de gestion est également lié à la gouvernance des entreprises, car il contribue à la maîtrise de la gestion et à la garantie des performances. Il permet aux dirigeants de veiller à ce que l'entreprise soit efficace et efficiente, en limitant les comportements opportunistes et en alignant les objectifs de l'entreprise avec les attentes des parties prenantes¹.

Après avoir apportées les précisions précédentes nous tenterons d'approcher la question suivante:

« Comment le contrôle de gestion peut-il contribuer à améliorer la gouvernance de l'entreprise Algerian Energy Company « AEC » ? »

Afin de bien cerner cette problématique, nous avons posé les sous questions suivantes :

- Quels sont les concepts clés du contrôle de gestion ?
- Quels sont les principes fondamentaux de la bonne gouvernance d'entreprise ?
- Comment le contrôle de gestion soutient-il une bonne gouvernance chez AEC?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

H1: Pour garantir une bonne gouvernance, le contrôle de gestion doit relever directement de l'autorité du conseil d'administration et être totalement indépendant de la direction générale.

H2: Un renforcement du contrôle de gestion par la définition d'indicateurs de performance clés permettrait d'aligner les actions des dirigeants avec les intérêts des actionnaires dans l'entreprise AEC.

H3: La mise en place d'outils de reporting et de tableaux de bord apporterait plus de transparence dans la gestion d'AEC, renforçant ainsi sa gouvernance.

L'objectif du sujet :

Cette recherche vise à analyser comment optimiser le système de contrôle de gestion afin de soutenir une meilleure gouvernance d'entreprise et prendre l'entreprise Algerian Energy

¹ Azzouz, E. & Fatma, B. (2012). Le Contrôle De Gestion, En Tant Que Mécanisme De Gouvernance Des Entreprises, Et La Rentabilité : Cas Des Sociétés Marocaines [Articles Scientifiques Et Publications, Université Kasdi Merbah - Ouergla].

Company « AEC » comme un choix de terrain pour mener cette étude. A cet égard, elle est d'une grande importance que nous résumons dans les points suivants :

- Accroître la transparence et la fiabilité de l'information
- Aligner les intérêts des managers avec la stratégie
- Renforcer le pilotage via des tableaux de bord équilibrés
- Maîtriser les risques et les contrôles internes
- Promouvoir une gouvernance responsable et créatrice de valeur

À l'issue de l'analyse, des recommandations pragmatiques et réalistes seront formulées dans le but d'améliorer le dispositif existant afin d'en faire un véritable levier favorisant l'adoption des meilleures pratiques de gouvernance chez AEC.

Le choix du sujet :

Les principales motivations derrière le choix de ce thème sont :

- ✓ La gouvernance d'entreprise est un enjeu stratégique majeur aujourd'hui.
- ✓ Le secteur de l'énergie dans lequel opère Algerian Energy Company nécessite une gouvernance renforcée. Cette entreprise est un bon cas d'étude.
- ✓ Ce thème permet d'allier théorie (contrôle et gouvernance) et application pratique dans une grande entreprise.

Méthodologie de recherche :

Afin de rendre concrète notre étude, de répondre à notre problématique et de mettre en examen les hypothèses, notre mémoire s'articulera autour de deux grandes parties (une partie théorique et une partie pratique).

Dans la partie théorique, nous avons opté pour une recherche documentaire à travers la consultation d'ouvrages, de cours et travaux universitaires, de sites internet qui nous ont permis de collecter des informations liées au thème étudié.

Dans la partie pratique, nous avons renforcé notre enquête par une étude analytique où nous avons réalisé des entretiens semi-directifs au niveau de l'entreprise AEC afin d'apporter des réponses claires à nos questions.

Plan de travail :

Afin de répondre à toutes les questions posées et de respecter une méthodologie préétablie, nous avons structuré notre travail en trois (03) chapitres comme suit :

Chapitre 01 : traitera l'approche fondamentale du contrôle de gestion en deux sections dont la première sera consacrée aux fondements conceptuels du contrôle de gestion et la deuxième à un aperçu sur les outils clés du contrôle de gestion

Chapitre 02 : traitera la gouvernance d'entreprise et contrôle de gestion en deux sections dont la première abordera des généralités sur la gouvernance d'entreprise. La deuxième sera consacrée à L'apport du contrôle de gestion à la gouvernance d'entreprise

Chapitre 03 : étudiera le contrôle de gestion comme un outil de gouvernance d'entreprise au sein de « AEC », en se basant sur deux sections dont la première présentera l'organisme d'accueil, la deuxième portera sur la méthodologie qualitative utilisée (collecte et analyse des données à partir des entretiens effectués) et la présentation des principaux résultats.

Chapitre I :

L'approche théorique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est d'une importance capitale pour assurer une gestion efficace des activités d'une entreprise afin d'atteindre ses objectifs stratégiques. Toutefois, en plus des méthodes et des outils utilisés, le contrôle de gestion s'appuie sur une réflexion conceptuelle approfondie

A cet effet, nous s'intéressons dans ce chapitre à donner un aperçu sur les fondements théoriques et les modèles conceptuels qui ont pour fondement une approche efficace du contrôle de gestion mais encore sur l'arsenal des outils au service du contrôleur de gestion à travers les deux (02) sections ci-dessous :

- **Section 01** : Les fondements conceptuels du contrôle de gestion
- **Section 02** : Les outils clés du contrôle de gestion

Section 01 : Les fondements conceptuels du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion revêt une importance capitale pour toutes les entreprises et les organisations, dont le but est de garantir l'utilisation efficace et efficiente des ressources, conformément à la stratégie souhaitée.

1 Présentation du contrôle de gestion

1.1 Définitions du contrôle de gestion

Le concept du contrôle de gestion est considéré par la majorité des économistes et spécialistes en sciences de gestion, comme un concept extrêmement vaste¹.

Après avoir effectué la recherche, nous avons établi que les définitions proposées par les auteurs sont semblables et convergentes dans leurs significations. Afin de faire le bilan du terme, nous vous proposons quatre définitions les plus couramment employées :

▪ Selon R.N. ANTHONY (1965) cité par H. BOUQUIN : « le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisés de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation. ».²

▪ R.N. ANTHONY (1988) a déclaré que : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. ».³

▪ Selon R. SIMON (1995) : « le contrôle de gestion est le processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation ».¹

¹ Le site : Blog **gestion de projet**, site de référence pour éclairer les décisions en gestion de projet : <https://blog-gestion-de-projet.com/>, consulté le 24/03/2024 à 4h10min.

² BERLAND.N : **Mesurer et piloter la performance**, Édition e-ebook, Paris, 2009, p 15.

³ BERLAND.N, Op.cit. p 15.

▪ Selon le Plan Comptable Général (PCG) de 1982 : « le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées ».²

En résumé, le contrôle de gestion peut être défini comme étant : un processus de gestion ou un ensemble de méthodes qui ont pour objectif de contrôler et de vérifier la cohérence entre l'activité opérationnelle et les stratégies établies par les dirigeants, tout en garantissant les trois dimensions de la performance :

- La pertinence se réfère au degré de cohérence entre les objectifs et les ressources utilisées.
- La capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs est connue sous le nom d'efficacité.
- Le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées est connu sous le nom d'efficience.

La relation entre les objectifs, les moyens et les résultats est illustrée par ce schéma, qui représente les éléments fondamentaux du contrôle de gestion

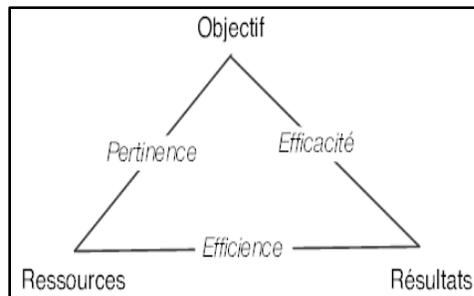


Figure 1 : Triangle du contrôle de gestion

Source : LÖNING, H, « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », Édition Dunod, 2008, p 6.

¹Idem.

² ALAZARD.C et SEPARI.S : **Contrôle de gestion**, Édition Dunod, Paris, 2010, p 9.

2 Phases d'un processus de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion peut être vu comme un processus, une « boucle » qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs. Il s'agit en fait d'un cycle constitué de quatre étapes principales qui vont être traité dans ce qui suit ¹:

2.1 Phase de prévision

Cette étape repose sur la stratégie établie par l'entreprise. La direction établit les ressources requises afin d'atteindre les objectifs établis par la stratégie dans un délai donné. Les objectifs à court terme sont représentés par les résultats attendus par la direction.

2.2 Phase d'exécution

Cette étape a lieu au sein des différentes entités organisationnelles. Les dirigeants d'organisations utilisent les ressources qui leur sont attribuées et ont un système d'information pour évaluer les résultats de leurs actions. Il est essentiel que les responsables d'entités comprennent et acceptent ce système de mesure. Il est responsable uniquement de l'évaluation des actions qui leur ont été confiées.

2.3 Phase d'évaluation

L'objectif de cette étape est de confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats attendus par la direction pour évaluer leur efficacité. La réalisation régulière de cette étape de contrôle permet de détecter les écarts et de déterminer leurs origines. Cela doit inciter les responsables à prendre des mesures correctives, ce qui rend le processus plus réactif.

¹ LÖNING.H et autres, « Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques. », 3ème Édition, Dunod, Paris, 2008, p 3.

2.4 Phase d'apprentissage

Cette étape permet à l'ensemble du système de prédiction de progresser grâce à l'analyse des écarts. On peut repérer les éléments compétitifs ainsi que les éventuelles lacunes. On regroupe une base de données pour les prévisions à venir.

Le schéma ci-dessous synthétise les quatre phases d'un processus de contrôle de gestion :

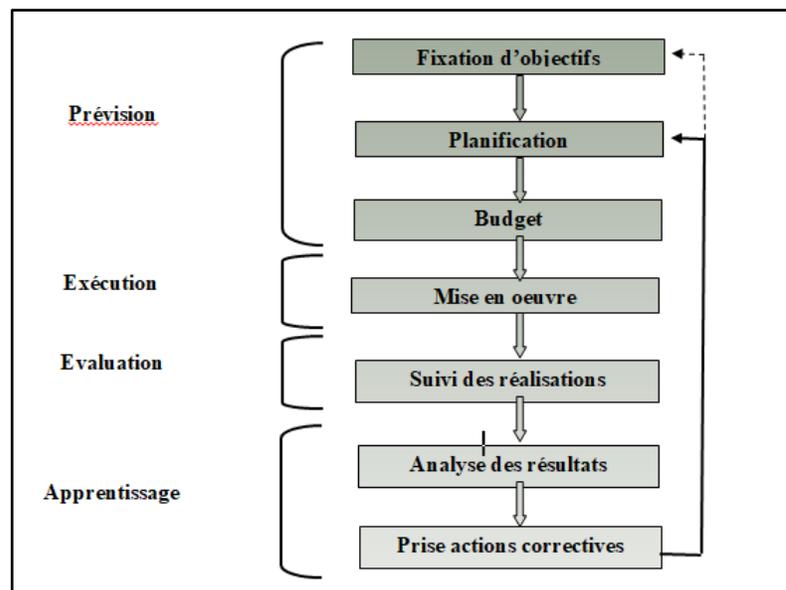


Figure 2 : le processus du contrôle de gestion en quatre étapes

Source : élaboré par nos soins sur la base de : LÖNING.H et autres : *Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques*, 3^{ème} Édition, Dunod, Paris, 2008, p 3.

3 Les missions de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est un processus permanent qui intervient avant, pendant et après l'action. Il s'adapte aux orientations stratégiques et à l'établissement d'un système de mesure des performances. Ses enjeux sont :¹

¹ Guy DUMAS, Daniel LARUE, « contrôle de gestion », édition : Litec, Paris, 2005, P : 25, 26.

- Comprendre et organiser les chaînes de causalité pour améliorer l'adéquation de la structure organisationnelle aux finalités (ex : adapter les systèmes d'information aux attentes clients).

- Améliorer l'efficacité opérationnelle, les capacités de réaction et d'adaptation, en faisant évoluer le modèle de fonctionnement et les outils de gestion, sans déstabilisation (ex : réduire coûts/délais, accroître qualité/cohérence).

- Faire évoluer la culture interne pour anticiper et satisfaire les nouvelles attentes internes et externes (ex : promouvoir la coopération interservices/métiers via les nouvelles technologies).

Pour remplir sa mission, le contrôle de gestion doit :

- Comprendre comment l'entreprise doit se comporter pour satisfaire ses partenaires et devancer ses concurrents.

- Favoriser l'appréhension des performances financières et non financières, repérer les activités à maîtriser en coûts, renforcer les synergies entre unités, piloter la relation rentabilité-risque.

- Rendre compte très régulièrement (année, mois, semaine, jour si besoin) de ses observations et analyses à la direction générale.

Section 2 : les outils clés du contrôle de gestion

Les outils de contrôle de gestion sont des ressources et des méthodologies utilisées par les entreprises pour mesurer, analyser et améliorer leurs performances. Ils fournissent des informations essentielles sur les activités et les résultats de l'entreprise, ce qui permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées et d'ajuster les stratégies en conséquence. .

Tableau 1 : les outils du contrôle de gestion

Types d'outils	Outils
Outils de suivi	<ul style="list-style-type: none">• Gestion budgétaire• Comptabilité analytique
Outils prévisionnels	<ul style="list-style-type: none">• Tableau de bord• Analyse financière
Outils de communication	<ul style="list-style-type: none">• Reporting• Business Intelligence

Source : établi par nos propres soins

1 La gestion budgétaire

Il existe plusieurs définitions pour la gestion budgétaires, nous allons citer les plus fréquemment utilisées :

▪ La gestion budgétaire : est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». ¹

La gestion budgétaire : est « l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celle-ci et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour une période déterminée ». ¹

¹ DORIATH, B : Le contrôle de gestion en 20 fiches, Édition Dunod, Paris, 2008, p 1.

Ou encore :

▪ La gestion budgétaire est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise est pour comparer aux résultats effectivement constatés.²

▪ La gestion budgétaire est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par :

✓ La définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;

✓ Une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérents entre eux, épousant l'organisation de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;

✓ La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;

✓ Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception).

▪ La gestion budgétaire permet ainsi l'/la :³

✓ Établissement des objectifs et l'obtention d'accord sur les plans d'action ;

✓ Communication de la stratégie ;

✓ Délégation d'autorité pour la prise de décision ;

✓ Allocation des ressources et l'approbation des investissements ;

✓ Coordination interservices ;

✓ Gestion des coûts et des services centraux ;

✓ Prévision des résultats ;

✓ Mesure et le contrôle des performances ;

¹ KHERRI, A, Cours : **Gestion budgétaire**, Ecole supérieure de commerce, 2011-2012, p 2.

² FORGET, J : **Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise**, Édition Organisation, Paris, France, 2005, p 9.

³ GRANDE, JP, **Cours : Processus d'élaboration des budgets**, ESCP EUROPE contrôle de gestion, 2014, p 13.

- ✓ Incitations, l'évaluation et la sanction des performances.

2 Le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil qui permet à l'entreprise de mesurer sa performance et un outil d'aide à la prise de décision. Le tableau de bord est constitué d'un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions en vue d'atteindre les objectifs de performances.¹

Selon H. BOUQUIN (2008) : « le tableau de bord est un instrument qui donne une information sur le futur, une valeur ajoutée qui éclaire les zones non atteintes par la comptabilité traditionnelle ».

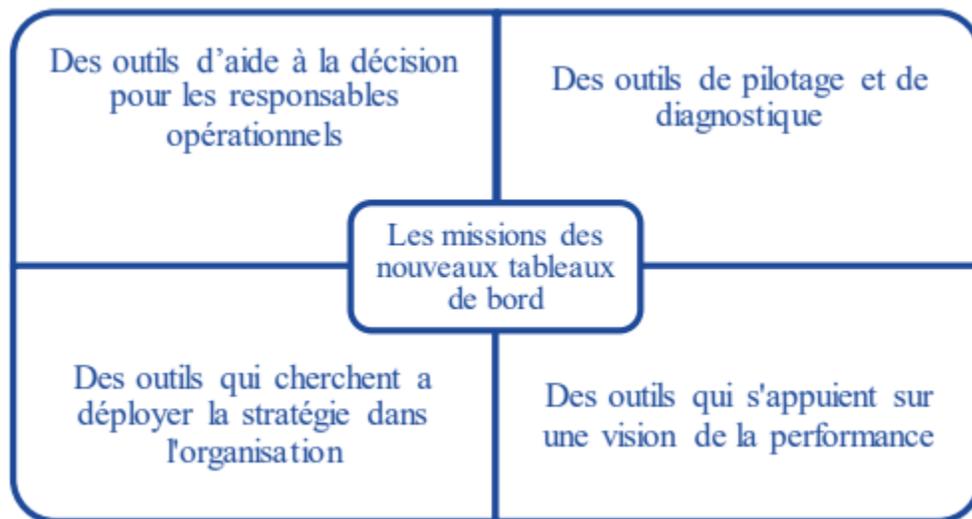


Figure 4 : les missions des nouveaux tableaux de bord

Source : Benyoucef. W.A, « Le pilotage de la performance et contrôle de gestion », Paris, Edition ESLSCA, (2017/2018), p 06

¹DORIATH, B, Op.cit, p 143.

2.1 Rôles du Tableau de Bord

Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison. Mais grâce au système d'information, il est considéré comme un outil de communication ainsi un outil d'aide à la prise de décision.¹

▪ Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Dans ce cadre, le tableau de bord a pour mission de :

- ✓ Contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- ✓ Attirer l'attention sur les points clés de la gestion ;
- ✓ Permettre de diagnostiquer les points faibles et de montrer ce qui est anormal et qui a une influence (répercussion) sur le résultat de l'entreprise.

▪ Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord joue un rôle très important car il permet :

- ✓ De dialoguer entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- ✓ Au subordonné de commenter les résultats de son action ;
- ✓ De déterminer rapidement où se situent les points forts et les points faibles de l'organisation ;
- ✓ De demander des moyens supplémentaires ou des recommandations plus précises ;
- ✓ D'identifier correctement les opportunités d'amélioration et d'opérer les actions correctives ;
- ✓ De fournir aux différents utilisateurs les informations qui doivent être communiquées aux divers centres de responsabilités.

¹ ALAZARD, C, Sabine SEPARI, Op.cit., p 552.

- **Le tableau de bord, outil d'aide à la décision**

Le tableau de bord permet de/d' :

- Donner les informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages ;
- De connaître les points faibles afin de pouvoir opérer à temps les actions correctives au niveau de sa structure et de son fonctionnement ;
- Faciliter la prise de décision et d'élaborer des plans d'action ;
- Identifier des situations, ou des procédures sans risques d'erreur.

2.2 Types de tableau de bord

En matière de Contrôle de Gestion, l'organisation des tableaux de bord se situe à deux niveaux :

- ✓ Le tableau de bord de Gestion ;
- ✓ Le tableau de bord Prospectif.

2.2.1 Le tableau de bord de Gestion

Le tableau de bord de gestion peut être défini comme un système d'information alertant le responsable dans sa gestion et qui sert à mieux situer l'action des responsables dans les contextes internes et externes grâce à un langage commun et cohérent avec les plans stratégiques de l'entreprise.

Deux (02) types peuvent être distingués selon la place de l'utilisateur dans l'organigramme de l'organisation : un Tableau de Bord Décentralisé, un Tableau de Bord Centralisé.¹

- **Le tableau de Bord Décentralisé (TBD)**

Le tableau de bord décentralisé est défini comme « Un outil d'aide au pilotage des entités décentralisées. Il suit, par des indicateurs, un nombre limité de points clés de gestion, qui sont

¹ ALAZARD, C, Sabine SEPARI, Op.cit., p 553.

sous le contrôle effectif de l'entité, et qui correspondent aux priorités stratégiques de l'entreprise. Il induit une analyse dynamique des termes de la gestion de l'entité, par la comparaison immédiate qu'il permet entre les résultats obtenus et les cibles, ou les références ».

▪ **Les tableaux de Bord Centralisés (TBC)**

Les tableaux de bord centraux de la direction générale, représentent un support de l'analyse permanente des soldes intermédiaires de gestion et autres indicateurs, ils communiquent à la hiérarchie les performances économiques globales, leur permettant de situer leurs réalisations dans l'environnement concurrentiel. C'est un outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées qui utilise des indicateurs de résultats dont l'actualisation est souvent mensuelle.

2.2.2 Tableaux de Bord Prospectifs (TBP)

Le Tableau de Bord Prospectif (équilibré) permet de traduire la mission, les objectifs et les stratégies liées à ceux-ci, en un ensemble d'indicateurs de performance. La mission et la stratégie globale (but de la conduite de l'action) sont donc traduites en mesures. C'est la base d'un système de définition, de communication, de mise en œuvre et de pilotage de cette stratégie, ainsi que de mesure de la performance de l'entreprise.

Le TBP se compose de quatre (04) axes : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Les objectifs et stratégies (plan d'actions) sont classés dans ces axes. Ils sont cependant reliés par des liens de cause à effet et des boucles de rétroactions. Il permet à l'entreprise d'atteindre l'efficience (utilisation optimale des ressources) et l'efficacité (réalisation des objectifs fixés). Le TBP est un outil pluridimensionnel qui donne une vision globale de l'organisation. Il prend en compte les acteurs externes et internes, les indicateurs financiers et non-financiers, le court terme et le long terme. Il met en valeur les actifs intangibles dans lesquels il faut investir afin d'obtenir une croissance exceptionnelle dans le futur.¹

¹MICHEL. C : Le Balanced Scorecard comme système de pilotage de la performance : le cas de la PME Any Green, pp.35, 36.

3 Analyse financière

L'analyse financière joue un rôle crucial dans le contrôle de gestion d'une entreprise. Elle permet de mesurer les performances financières et opérationnelles de l'entreprise, ce qui est essentiel pour prendre des décisions éclairées et stratégiques. Voici quelques-unes des manières dont l'analyse financière contribue au contrôle de gestion :

- ❖ **Évaluation de la performance financière** : L'analyse financière permet d'évaluer la santé financière de l'entreprise en examinant des indicateurs tels que la marge bénéficiaire, le rendement des actifs et le taux d'endettement. Cela aide à déterminer si l'entreprise génère des profits et si elle utilise efficacement ses ressources.¹
- ❖ **Analyse des écarts** : L'analyse financière permet de détecter les écarts entre les résultats réels et les prévisions, ce qui aide à identifier les domaines d'amélioration et à ajuster les stratégies pour atteindre les objectifs.²
- ❖ **Planification et budgétisation** : L'analyse financière est utilisée pour élaborer des budgets et des prévisions financières à court et à long terme. Cela permet de définir des objectifs financiers réalistes et de planifier les ressources nécessaires pour les atteindre.
- ❖ **Contrôle des coûts** : L'analyse financière aide à surveiller les coûts et les dépenses de l'entreprise, ce qui permet d'identifier les axes d'amélioration et de proposer des mesures correctives pour améliorer l'efficacité opérationnelle et financière.
- ❖ **Prise de décision stratégique** : L'analyse financière fournit des informations précises sur les performances de l'entreprise, ce qui aide la direction à prendre des décisions stratégiques éclairées, telles que l'investissement dans de nouveaux projets ou la modification de la stratégie commerciale.
- ❖ **Gestion des risques** : L'analyse financière permet d'identifier et d'évaluer les risques financiers potentiels, tels que les fluctuations des taux de change ou les variations des prix des matières premières, et de proposer des stratégies pour les gérer.³

¹ lefebvre dalloz. sur <https://formation.lefebvre-dalloz.fr>. Consulté le 05 27, 2024 à 18h36min

² Dimo Data performance. sur <https://www.dimo-analytics.fr/> . Consulté le 05 27, 2024 à 18h40min

³ Idem.

4 La comptabilité analytique (la comptabilité de gestion)

La comptabilité analytique est un excellent outil de gestion, et de contrôle budgétaire que le responsable de l'entreprise est libre de l'utiliser ou pas. Cette comptabilité analytique contrairement à la comptabilité financière (générale), qui sert surtout à rendre compte à l'externe en utilisant des conventions assez standardisées, la comptabilité analytique est principalement utilisée à l'interne par les gestionnaires et les administrateurs.

4.1 Le rôle de la comptabilité analytique :

Le rôle de la comptabilité analytique appartient à trois grandes catégories¹ :

- ❖ **Constituer un système de mesure** : Il faut qu'il soit neutre et objectif. La détermination des coûts reste un objectif principal de l'analyse des coûts, mais au-delà de l'utilisation simpliste que certains ont pu en faire, il faut garder à l'esprit que la finalité d'un système de comptabilité de gestion est d'améliorer la gestion et non de calculer des coûts avec une grande exactitude ;
- ❖ **Aider à la prise de décision** : La comptabilité de gestion constitue une banque de données et un outil de traitement d'information ;
- ❖ **Permettre le contrôle de gestion** : Seule la comptabilité de gestion est en mesure d'analyser les résultats et d'en faire apparaître les éléments constitutifs, d'en fournir une décomposition, par produit, par branche ou par fonction.

5 Reporting

Le reporting efficace permet aux décideurs de suivre la performance de l'entreprise, d'identifier les problèmes potentiels, de prendre des décisions éclairées et d'ajuster les stratégies si nécessaire. Il est important de mettre en place des processus de reporting clairs et cohérents, en

¹ HLFER.J. P, ORSONI.J : « T.O.G2 comptabilité analytique », Edition Vuibert, Paris, 1984, P.9.

utilisant des outils appropriés et en impliquant les parties prenantes clés pour assurer le succès du processus de reporting¹.

Dans ce qui suit, nous allons définir le Reporting et présenter ses principaux aspects.

5.1 Définition du Reporting

Le reporting est un outil essentiel du contrôle de gestion qui consiste à collecter, analyser et présenter des informations financières et opérationnelles clés aux décideurs de l'entreprise. Il permet de fournir des rapports réguliers et structurés sur la performance de l'entreprise, facilitant ainsi la prise de décision et le suivi des objectifs.

5.2 Les principaux aspects du reporting

Voici les principaux aspects du reporting² :

▪ Collecte des données :

Le reporting implique la collecte de données pertinentes provenant de diverses sources, telles que les systèmes d'information de l'entreprise, les bases de données, les rapports financiers et opérationnels, ainsi que les départements et les équipes concernées.

▪ Analyse des données :

Une fois les données collectées, elles sont analysées pour identifier les tendances, les écarts, les problèmes potentiels et les opportunités. Cette analyse peut impliquer l'utilisation de ratios financiers, de comparaisons avec des objectifs prédéfinis, ou d'autres méthodes d'évaluation de la performance.

▪ Présentation des rapports :

¹ PHILIPPE.L et BENOIT. P : Reporting et contrôle budgétaire : De la délégation à la responsabilité, 2^{ème} Édition, 2011, pp.104,105.

² LAURENT .C : Toute la fonction contrôle de gestion : Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être, 2014, pp.57,58.

Les informations analysées sont ensuite présentées sous forme de rapports clairs et concis. Les rapports de reporting peuvent prendre différentes formes, telles que des tableaux de bord, des graphiques, des rapports financiers, des présentations PowerPoint, etc. L'objectif est de rendre les informations accessibles et compréhensibles pour les décideurs.

▪ **Fréquence du reporting :**

La fréquence du reporting varie en fonction des besoins de l'entreprise et des décideurs. Certains rapports peuvent être générés quotidiennement, hebdomadairement, mensuellement ou trimestriellement. Il est essentiel de trouver le bon équilibre entre la fréquence du reporting et la disponibilité des données pertinentes. ¹

▪ **Adaptation aux destinataires :**

Le reporting doit être adapté aux différents destinataires et à leurs besoins spécifiques. Par exemple, les rapports financiers peuvent être destinés à la direction générale, tandis que les rapports opérationnels peuvent être destinés aux gestionnaires de chaque département. Chaque rapport doit fournir des informations pertinentes et significatives pour le destinataire concerné.

▪ **Suivi des indicateurs clés de performance (KPI) :**

Les rapports de reporting doivent mettre en évidence les indicateurs clés de performance (KPI) qui mesurent les résultats par rapport aux objectifs. Les KPI peuvent varier en fonction du secteur d'activité et des objectifs spécifiques de l'entreprise, mais ils doivent être alignés sur la stratégie globale de l'entreprise.

6 Business Intelligence

La business intelligence est une catégorie d'outils de contrôle de gestion qui permettent de collecter, d'analyser et de visualiser des données complexes. Les outils du business intelligence

¹ LAURENT .C , opcit , 2014, pp.57,58.

peuvent aider les dirigeants à comprendre les tendances et les schémas cachés dans les données, ce qui peut aider à prendre des décisions plus éclairées¹.

Dans ce qui suit, nous allons présenter la définition du business intelligence et ses interventions comme outils de contrôle de gestion.

6.1 La définition de la business intelligence

La Business Intelligence (BI) est un outil puissant dans le domaine du contrôle de gestion. Elle englobe les technologies, les processus et les applications permettant de collecter, analyser et présenter des données afin de soutenir la prise de décision stratégique et opérationnelle².

6.1.1 Les interventions de la business intelligence comme outils de contrôle de gestion :

Voici comment la Business Intelligence peut être utilisée comme outil de contrôle de gestion :

- **Collecte et intégration des données**

La BI permet de collecter des données provenant de différentes sources internes et externes à l'entreprise, telles que les systèmes de gestion, les bases de données, les médias sociaux, etc. Elle les intègre ensuite pour créer une vue globale et cohérente de l'information.

- **Analyse des données**

La Business Intelligence propose des fonctionnalités avancées d'analyse des données, telles que l'exploration interactive, les tableaux de bord, les rapports ad hoc, les indicateurs clés de performance (KPI), les analyses prédictives, etc. Ces outils permettent aux responsables de contrôle de gestion d'obtenir des informations détaillées et précises sur la performance de l'entreprise.

¹ SHERMAN. R : **Business Intelligence Guidebook From Data Integration to Analytics**, Édition Morgan Kaufmann, 2015, P 3-19.

² SHERMAN. R .Op.cit, P 3-19

- **Suivi et évaluation des indicateurs de performance**

La BI facilite le suivi et l'évaluation des indicateurs de performance clés (KPI). Elle permet de créer des tableaux de bord interactifs qui affichent en temps réel les KPI pertinents pour le contrôle de gestion. Cela permet de surveiller la performance de l'entreprise, d'identifier les écarts par rapport aux objectifs et de prendre des mesures correctives si nécessaire. ¹

- **Prévisions et planification**

La BI peut également être utilisée pour les prévisions et la planification. En analysant les tendances passées et les données actuelles, les responsables de contrôle de gestion peuvent utiliser des modèles prédictifs pour estimer les performances futures de l'entreprise. Ces prévisions aident à établir des plans budgétaires et à prendre des décisions stratégiques.

- **Reporting et diffusion des informations**

La Business Intelligence facilite la création de rapports automatisés et personnalisés, qui peuvent être distribués aux parties prenantes internes et externes. Les rapports peuvent être générés de manière périodique ou ad-hoc, et peuvent être adaptés aux besoins spécifiques des différents utilisateurs. ²

7 L'apport des outils de contrôle de gestion a la gouvernance d'entreprise

Ce tableau met en évidence les principaux outils cruciaux pour une gouvernance d'entreprise efficace et décrit leur apport spécifique dans les différents aspects de la gestion et de la prise de décision stratégique au sein de l'organisation :

¹ SHERMAN. R .Op.cit, P 3-19

² Idem

Tableau 2 : L'apport des outils de contrôle de gestion a la gouvernance d'entreprise

L'outil de CG	Apport en matière de gouvernance d'entreprise
Gestion budgétaire	Permet une meilleure planification et un suivi des dépenses de l'entreprise, favorisant ainsi une gestion financière plus efficace et transparente.
Comptabilité analytique	Fournit une vision détaillée des coûts par activité, produit ou service, permettant d'identifier les sources de rentabilité et de prendre des décisions éclairées.
Tableau de bord	Présente de manière synthétique les indicateurs clés de performance, facilitant le pilotage stratégique et opérationnel de l'entreprise.
Analyse financière	Évalue la santé financière de l'entreprise à travers l'étude des états financiers, des ratios et de la rentabilité, aidant ainsi à la prise de décisions judicieuses.
Reporting	<ul style="list-style-type: none"> • Communique de manière claire et structurée les informations pertinentes aux différentes parties prenantes, améliorant la transparence et la redevabilité.
Business Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> • Exploite les données de l'entreprise pour fournir des analyses approfondies, permettant d'identifier les tendances, les opportunités et les risques, et de prendre des décisions stratégiques éclairées.

Source : Elaboré par nous-même

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté les principaux concepts et enjeux du contrôle de gestion en tant que fonction essentielle du management. Nous avons vu que le contrôle de gestion est un processus permanent intervenant à toutes les étapes de l'action afin d'assurer le pilotage de la performance globale de l'organisation.

Son rôle est de permettre la compréhension des chaînes de causalité, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, et l'adaptation de la structure et de la culture aux orientations stratégiques. Par ses systèmes de mesure, d'analyse et de reporting, le contrôle de gestion apporte une vision transversale et intégrée des performances financières et non financières.

Dépassant la simple vérification a posteriori, il constitue un véritable acte de management, visant à maîtriser et piloter proactivement les activités pour atteindre les objectifs fixés. Sa mise en œuvre requiert des outils et méthodes spécifiques que nous détaillerons par la suite.

Le prochain chapitre sera consacré aux fondements de la gouvernance d'entreprise. Nous y examinerons en détail comment les systèmes de gouvernance encadrent et régulent le fonctionnement des organisations.

Chapitre II:

Gouvernance d'entreprise et contrôle de gestion : Fondements et apports

La gouvernance d'entreprise est un concept fondamental qui façonne la manière dont les organisations sont dirigées, surveillées et contrôlées. Dans un environnement commercial en constante évolution, la gouvernance d'entreprise revêt une importance croissante pour assurer la transparence, la responsabilité et la durabilité des entreprises.

A cet effet dans ce chapitre, nous allons examiner les divers aspects de la gouvernance d'entreprise, en soulignant ses principes fondamentaux ainsi que les enjeux et les pratiques de la gouvernance d'entreprise qui favorisent son efficacité à travers les deux (02) sections ci-dessous :

- **Section 01** : Généralités sur la gouvernance d'entreprise
- **Section 02** : Les enjeux et les pratiques de la gouvernance d'entreprise

Section 1 : Généralités sur la gouvernance d'entreprise

La crise financière qu'a connue le monde en ce début du XXIème siècle, a poussé les différents acteurs économiques ainsi que les institutions étatiques à s'intéresser une fois encore au concept de gouvernance d'entreprise, afin de régler de la meilleure manière possible les relations entre le conseil d'administration et le corps managérial de l'entreprise.

C'est donc dans un souci de maîtrise des dysfonctionnements qui touche à la sincérité de l'information financière des entreprises qu'une bonne gouvernance est essentielle afin de limiter pour ne pas dire éradiquer tout dépassement pouvant porter atteinte à ces informations, qui conduisent aux bouleversements boursiers.

Ce qui conduit la gouvernance d'entreprise à avoir au-delà des marchés financiers une incidence sur l'économie globale.

I Définition de la gouvernance d'entreprise

Pour mieux appréhender le concept de gouvernance d'entreprise nous allons présenter quelques définitions données par certains auteurs ainsi que certaines définitions utilisées par les organisations internationales.

Le terme « corporate governance est souvent traduit en français par le terme gouvernement d'entreprise ou gouvernance des entreprises, cette dernière apparaît sans contexte comme un des thèmes centraux de la gestion »¹

Selon Bancel (1997), plusieurs outils de contrôle et d'encouragement des dirigeants peuvent rétablir l'équilibre en faveur des différents groupes de partenaires (actionnaires, créanciers, salariés, etc.), ce qui entraînera une répartition plus équitable de la richesse générée pour améliorer l'efficacité des entreprises.

¹ ECHKOUNDI Mohammed, « Le renouveau de la Gouvernance d'entreprise : vers une prise en compte des parties prenantes », Revue économique, Artois, 2007, p 03

Pour Bancel le dirigeant occupe un rôle central car il est un acteur majeur du processus conduisant à la création de la richesse et dispose de la capacité à influencer sur la répartition.

Charreaux (1997) considère quant à lui que « La gouvernance des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. »¹

Dans le même ordre d'idées, MAATI (1999) estime qu'on ne peut donner une définition cohérente au concept de gouvernance avant d'avoir préalablement explicité celle de l'entreprise.

D'après ses dires, l'entreprise est une structure sociale qui accueille ainsi un jeu se déroulant entre différents acteurs économiques, chacun ayant son statut et sa responsabilité différents.

Bagnasco et Le Galès : « un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions, pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés et incertains ».

Par conséquent, nous pouvons proposer la définition suivante comme une synthèse fiable et actuelle du concept de gouvernance d'entreprise :

La gouvernance d'entreprise est un système de règles, de pratiques et de processus visant à équilibrer les intérêts des diverses parties prenantes, à délimiter les pouvoirs des dirigeants et à orienter leurs décisions pour assurer la création de valeur, l'efficacité et la pérennité de l'entreprise dans un environnement incertain et fragmenté.

D'après les définitions précédentes on constate que la gouvernance d'entreprise est :²

¹ CHARREAUX Gérard, « Le gouvernement des Entreprises : Coporate Governance, Théories et Faits », Economica, Paris, 1997, p 01.

² MAATI Jérôme (1999), op.cit , p 32

- ✓ L'ensemble des processus, des réglementations, lois et institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée ;
- ✓ L'ensemble des mécanismes et procédures qui encadrent les décisions de création et de répartition de la valeur ;
- ✓ Un domaine de recherche basé sur les questions qui concernent la séparation du contrôle et de la propriété des entreprises.

2 Les principes de la gouvernance d'entreprise

Il n'existe pas de modèle unique de bonne gouvernance d'entreprise. Néanmoins, certains éléments communs conditionnent la qualité de la gouvernance. Les Principes reposent sur ces éléments communs et sont formulés de manière à prendre en compte les divers modèles existants. La gouvernance d'entreprise englobe toutes les règles, pratiques et procédures qui gouvernent et contrôlent une entreprise. Elle repose sur 6 principes fondamentaux :¹

- La mise en place des fondements d'un régime de gouvernance d'entreprise efficace : le régime de gouvernance d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'équité des marchés ainsi qu'à l'efficacité de l'affectation des ressources. Il devrait respecter les lois en vigueur et assurer une surveillance et une mise en œuvre efficaces.
- Les droits et traitement équitable des actionnaires, et les principales fonctions des détenteurs du capital : un régime de gouvernance d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur mise en œuvre, et garantir un traitement juste de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et occidentaux. Il est essentiel que chaque actionnaire puisse obtenir une réparation concrète en cas de violation de ses droits.
- Les investisseurs institutionnels, les marchés boursiers et les autres intermédiaires : un régime de gouvernance d'entreprise doit instituer des incitations saines tout au long de la chaîne d'investissement et faire en sorte que le fonctionnement des marchés boursiers soit de nature à contribuer à la bonne gouvernance des entreprises.
- Le rôle des différentes parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise : un régime de gouvernance d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à

¹ L'OCDE et G20. (2015). Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE. Ankara: <https://www.oecd.org/fr/daf/ae/>.

la vie d'une société tels qu'ils sont établis par la législation en vigueur ou par des accords mutuels, et favoriser une collaboration active entre les entreprises et les divers acteurs afin de générer de la richesse et des emplois, et garantir la durabilité des entreprises financièrement solides.

➤ La transparence et la diffusion de l'information : un régime de gouvernance d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, tels que la situation financière, les performances, le capital et la gouvernance de cette société.

➤ Les responsabilités du conseil d'administration : un régime de gouvernance d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, La responsabilité du conseil d'administration envers la société et ses actionnaires est également établie.

3 Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Suivant la définition de la gouvernance d'entreprise "le système de la gouvernance recouvre l'ensemble des mécanismes ayant pour objet de discipliner les dirigeants et de réduire les conflits d'intérêts entre les dirigeants et les différents stakeholders de la firme, notamment, les actionnaires». Charreux a distingué deux types de mécanisme (Les mécanismes internes et externes de la firme).

Corporate gouvernance traduit par « gouvernement des entreprises » (charreaux, pigé, &etc.) ou par « gouvernance d'entreprise » (Thiveaux, Perez, &etc.), nous avons choisi d'employer l'expression « gouvernance d'entreprise ».

3.1 Les mécanismes internes de la gouvernance d'entreprise

Il existe trois types de mécanismes internes de la gouvernance d'entreprise qui sont :¹

¹ Charreux Gérard «*Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise*», édition Economica, Paris.1994, p49-79.

3.1.1 Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les actionnaires

Les firmes modernes ou managériales se caractérisent d'une part, par leur gestion qui s'effectue par des managers qui ne disposent pas ou que de très faibles parts dans le capital des firmes qu'ils dirigent et d'autre part, la répartition du capital entre un grand nombre d'actionnaires. La séparation des fonctions entre actionnaires (majoritaires) et dirigeants a été la thématique de la théorie de l'agence dont les bases furent jetées par Berle et Means dès 1932.

Pour les théoriciens, ce phénomène de séparation des fonctions des actionnaires, managers et administrateurs est porteuse non seulement de conflits potentiels mais freinerait aussi leurs intérêts. Selon Charreaux trois raisons peuvent expliquer les raisons des divergences d'intérêts entre propriétaires (actionnaires) et managers¹:

- la composition réduite du patrimoine des dirigeants limiterait toute possibilité de diversification du risque, ce qui n'est pas le cas de tout autre investisseur ;

- l'horizon de la décision des dirigeants serait très court-termiste (Fama et Jensen, 1983 ; Narayan, 1985) c'est-à-dire en fonction de la durée de leur présence probable à la tête de l'entreprise qui, en France, est en moyenne de dix ans ;

- les prélèvements effectués par les dirigeants, le free cash-flow (Jensen, 1986), pour s'enraciner ou pour réaliser des investissements de prestige seraient aussi sources de conflits d'intérêts.

Pour résoudre ce problème d'intérêts c'est-à-dire limiter ces divergences d'intérêts, il existe des mécanismes de contrôle des dirigeants : l'assemblée générale, le conseil d'administration et le commissaire aux comptes.

3.1.1.1 L'assemblée générale

L'assemblée générale des actionnaires peut être ordinaire ou annuelle et se réunit au moins une fois par an, elle est l'organe qui rassemble tous les actionnaires d'une personne morale, elle

¹ Charreaux Gérard «Vers une théorie du gouvernement des entreprises », Le gouvernement des entreprises, Charreaux G, édition, coll recherche en gestion, Economica, Paris, 1997, p144-145.

est le moment privilégié pour informer les propriétaires sur la situation de l'entreprise.

Pour Ebondon, les attributions du conseil d'administration peuvent être classées en

Quatre groupes¹

- Elle nomme et /ou révoque les administrations ou les membres du conseil de surveillance

-Elle statue après approbation des comptes, sur la répartition des bénéfices ;

-Elle ne participe pas, en principe, à l'administration de la société.

Cette assemblée a pour objet l'examen des comptes annuels, du rapport des administrateurs et du rapport du commissaire (ou du réviseur d'entreprise).

Après l'adoption¹ du bilan, l'assemblée générale se prononce pour un vote spécial sur la décharge des administrateurs et des commissaires pour l'exercice écoulé.

3.1.1.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est considéré par la théorie de l'agence comme l'un des principaux instruments permettant de protéger l'intérêt des actionnaires. Il est le cœur de la gouvernance², il joue un rôle principal de surveillance et de contrôle des activités de la haute direction.

Le conseil d'administration est le plus important mécanisme de contrôle interne de l'entreprise ayant la responsabilité ultime de son bon fonctionnement³. Son rôle est clair, il est chargé de convoquer les assemblées générales, nommer et révoquer le président du CA et les

¹ Ebondo Wa Mandzila, «*Gouvernance de L'entreprise: une Approche par L'audit ET le Contrôle Interne*»,Édition L'Harmattan, Paris, 2005, p.38

² ZIANI Abdelhak, op.cit, P 98.

³ Fama E et Jensen M., «*Separation of ownership and control*», journal of law and Economics, n°26, 1983, P 301-325

dirigeants, contrôler la gestion de l'entreprise, adopter la stratégie, arrêter les comptes et contrôler la qualité de l'information.

En ce qui concerne Le bon fonctionnement du conseil d'administration ce dernier, doit dépendre de sa taille, c'est ce qu'il a démontré Jensen. En effet, selon cet auteur, pour que le CA fonctionne de façon efficace il doit être composé à une taille normale (composé de sept à huit membres). Il suggère donc, un conseil composé d'un nombre réduit d'administrateurs.

3.1.1.3 Le commissaire au compte

Selon la loi 10-01 du 29/06/2010, l'article 22 « est commissaire aux comptes, toute personne qui, en son nom propre et sous sa propre responsabilité, a pour mission habituelle de certifier la sincérité, la régularité et l'image fidèle des comptes des sociétés et des organismes, en vertu des dispositions de la législation en vigueur »¹

Les commissaires aux comptes ont trois missions principales² : mission permanente de contrôle, mission d'information et mission d'alerte.

- **Mission permanente de contrôle** : le commissaire aux compte exerce un contrôle sur la situation comptable et financière de la société, cette mission consiste à vérifier les comptes et les valeurs de la société, à contrôler la régularité et la sincérité des comptes sociaux. Le commissaire aux comptes doit vérifier la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration ou du directoire, et dans les documents adressés aux actionnaires, sur la situation financière et les comptes de la société. Le commissaire aux comptes peut vérifier les comptes ou les refuser ou les certifier avec réserves.

- **Mission d'information** : le commissaire aux comptes peut informer l'assemblée générale

¹ Loi N°10-01 relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et comptable agréée, Article 22.P.6

² Ebondo Wa Mandzila (E) op.cit,P39

Des actionnaires de la situation de la société et de certains aspects de la vie sociale.

- **Mission d'alerte** : le commissaire aux comptes alerte les dirigeants et les actionnaires sur la dégradation de la société contrôlée.

3.1.2 .Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les salariés

Avant, il n'y avait aucun rôle des salariés en ce qui concerne le contrôle des dirigeants. Selon la théorie économique traditionnelle, il y a séparation fondamentale entre les salariés (producteurs) qui participent directement à la production et les capitalistes qui possèdent des moyens de production. Aujourd'hui, le rôle des salariés devient plus que jamais un rôle incontournable au sein de l'entreprise, les salariés occupent aujourd'hui une place centrale dans le système de la gouvernance de l'entreprise.

Pour Charreaux et Desbrières, les salariés sont considérés comme étant des porteurs de ressources.¹ Par conséquent, ils doivent aussi prétendre à la valeur créée, au même titre que les actionnaires, créanciers ou dirigeants.

3.1.3 .Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les parties prenantes

Pour la théorie des parties prenantes, l'entreprise ne se compose pas uniquement d'actionnaires et de salariés, d'autres partenaires, peuvent aussi influencer sur le bon fonctionnement de celle-ci, que sont les banques, les clients, l'Etat et les fournisseurs.

3.1.3.1 Le contrôle des dirigeants par l'Etat

L'objectif de ce type de contrôle est de garantir l'intérêt général de toutes les parties. L'intervention de l'Etat dans la gestion de l'entreprise se fait directement ou indirectement. En ce qui concerne les contrôles directs, les agents de l'Etat comme par exemple, les inspecteurs du travail et les contrôleurs d'Etat ont pour mission de s'assurer que le dirigeant n'a pas adopté un comportement opportuniste. Pour les entreprises où l'Etat est actionnaire majoritaire, le contrôle

¹ Charreaux G. et Desbrières P, «*Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale*», Finance-Contrôle- Stratégie, Vol.1, n°2,1998, pp.57-88.

est effectué par la cour des comptes¹.

3.1.3.2 Le contrôle des dirigeants par les banques

Le comportement des dirigeants peut être aussi contrôlé par un autre acteur qui n'est que la banque. Les banques, jouent ce rôle du fait qu'ils sont considérés comme étant des actionnaires, ou créancière ou les deux à la fois. Dans le premier cas, les banques contrôlent les actions des dirigeants par le conseil d'administration ce mécanisme a été déjà abordé. Pour le deuxième cas, ou les banques deviennent créancières, le contrôle se fait par une capacité de recueil et de traitement de l'information qui les place en position de lutter contre l'opportunisme des dirigeants.

-présenter les caractéristiques de l'entreprise (historique, les dirigeants, l'activité, le marché, les moyennes mises en œuvre, le patrimoine de l'entreprise, les modalités de règlement, les autres banques partenaires de l'entreprise) ;

-préciser l'objet du crédit, expliquer les raisons exactes de la demande et du montant du crédit ;

-justifier de l'opportunité du crédit demandé ;

- indiquer les garanties proposées (exposer les sûretés susceptibles d'être proposées en garantie) ;

-définir les modalités de remboursement (exposer de quelle manière l'entreprise sera en mesure de rembourser le crédit : soit par encaissement de créances, ou par des revenus engendrés par le futur investissement et la capacité d'auto financement. C'est à partir de ses informations recueillies que la banque accepte ou refuse le crédit demandé.²

¹ Ebondo Wa Mandzila, op.cit, P 47.

² Ebondo Wa Mandzila, op.cit, P 45-46.

3.1.4 Le contrôle des dirigeants par clients et fournisseurs

Les clients jouent un rôle important au sein de l'entreprise, la compétitivité de l'entreprise, sa performance et la création de la valeur ajoutée, dépendra de sa capacité à satisfaire toutes les exigences des clients.

Les fournisseurs peuvent compromettre la rentabilité d'une entreprise si celle-ci ne répercute pas dans ses prix les hausses des coûts. En second lieu, les fournisseurs peuvent contrôler les comportements des dirigeants en lui exigeants des délais de règlement plus courts ou décider de se retirer du marché.

3.2 Les mécanismes externes de la gouvernance d'entreprise

Nous distinguons deux types de mécanismes de gouvernance externe :

3.2.1 Le marché des biens et des services

Pour Demsetz, un dirigeant qui opte pour une stratégie visant à satisfaire seulement ses intérêt au déterminent des intérêts des actionnaires peut contribuer à rendre l'entreprise moins compétitive. La mauvaise gestion influence sur le résultat de l'entreprise, ce qui pourrait rendre cette entreprise défaillance, c'est à- dire le risque d'une dégradation de la compétitivité qui doit limiter l'opportunisme du dirigeant. Plus la concurrence sera forte, plus ce mécanisme sera efficace ¹

3.2.2 Le marché financier

Le marché financier et la concurrence entre les dirigeants sont considérées comme étant un moyen de contrôle le plus efficace. Les actionnaires peuvent vendre leurs titres en cas de mauvaise gestion, ce qui signifie que les dirigeants vont perdre leurs avantages. Selon Manne, les dirigeants devraient répondre aux exigences des actionnaires surtout face à une pression que peut exercer le marché financier, cela veut dire, que les entreprises les mieux gérées voient

¹ Demsetz H, «The Structure of Ownership and Theory of The Firm», Journal of Law and Economics, 1983, p 375-390.

les cours de l'action monter.¹

Le tableau ci-dessous contient les plus importants mécanismes de la gouvernance d'entreprise :

Tableau 3 : Typologie des mécanismes de gouvernance

	Mécanismes internes	Mécanismes externes
Mécanismes intentionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle direct des actionnaires (assemblés générale) • Conseil d'administration • Systèmes de rémunérations • Structures formelles • Auditeurs internes • Comité d'entreprise • Syndicat 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement légale et réglementaire (lois sur sociétés, droit de la faillite, droit social...) • Syndicats nationaux • Auditeurs légaux • Associations de consommateurs
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux de confiance informels • Surveillance mutuelle des dirigeants • Culture d'entreprise • Réputation auprès des salariés (respect des engagements) 	<ul style="list-style-type: none"> • Marchés des biens et des services • Marché financier (dont prises de contrôle) • Intermédiation financière • Crédit interentreprises • Marché du travail

Source : Charreaux. G, « vers une théorie du gouvernement des entreprises », EDITION Economica, 1997, p 427.

¹ Demsetz H, op.cit, p 375-390.

Section 2 : Le contrôle de gestion un levier clé pour une gouvernance efficace

Une entreprise performante et pérenne ne peut se construire sans une gouvernance solide, garante de l'équilibre entre ambitions stratégiques et principes éthiques. Le contrôle de gestion apparaît alors comme un atout majeur, en dotant les dirigeants d'un arsenal d'outils pour piloter la stratégie et la performance avec rigueur. Cette section explore les multiples façons dont le contrôle de gestion contribue à une gouvernance d'entreprise vertueuse, transparente et porteuse de création de valeur durable.

1 Le contrôle de gestion et les principaux mécanismes de la gouvernance d'entreprise

1.1 Le contrôle de gestion et le CA

Le conseil d'administration est un organe de consultation et de décision de la gestion de l'entreprise. Il joue des rôles essentiels pour assurer le bon déroulement de l'entreprise. Effectivement, le conseil d'administration est responsable de l'orientation de la stratégie de l'entreprise, de ses plans d'action clés, de sa politique de risque, de ses programmes d'activités, ainsi que de la définition des objectifs et de la surveillance de leur réalisation. Il est important de prendre en compte la mesure de la conduite des affaires de l'entreprise.

De plus, le conseil administratif est chargé de gérer et de superviser les éventuelles conflits d'intérêts entre la direction, les administrateurs et les actionnaires, tels que les abus de biens sociaux ou les abus commis dans le cadre de transactions avec des parties impliquées. Ainsi, il est essentiel d'avoir un système de contrôle tels que le contrôle de gestion, car il joue un rôle essentiel dans la création de la stratégie et sa mise en œuvre. En outre, le contrôle de gestion constitue un guide et un moyen de transmettre des informations sur l'utilisation efficace et efficiente des ressources réservées aux dirigeants.¹

On peut souvent définir le contrôleur de gestion comme le partenaire du responsable opérationnel de la structure (commerciale, industrielle, logistique...). Il participe à l'élaboration de

¹ NAILI.S , (2022) , Le contrôle de gestion au service de la gouvernance d'entreprise : Cas ABC Pepsi (mémoire de master , école supérieure de commerce)

la stratégie de son entité opérationnelle sont mis en place : objectifs, suivis mensuels, projets. Il joue le rôle de « bras armé » du dirigeant ¹.

Il soutient non seulement le Conseil d'administration en fournissant des informations transparentes aux actionnaires, mais il a également un impact sur l'amélioration de la création de valeur. Effectivement, l'objectif du contrôle de gestion est d'offrir aux actionnaires et au CA les moyens de rectifier rapidement de mauvaises performances et de faire progresser le cours de leurs actions à long terme.

1.2 Le Contrôle de gestion et l'Assemblée générale des actionnaires

Les actionnaires ont le droit d'être tenus au courant et de prendre part aux décisions liées à des modifications essentielles pour l'entreprise, ce qui signifie qu'ils doivent toujours recevoir en temps voulu des informations pertinentes et significatives sur celle-ci.

Afin que l'AG puisse élaborer des jugements objectifs sur l'entreprise, il est essentiel que le contrôle de gestion présente des états et des informations transparentes provenant notamment des conseillers spécialisés qui doivent jouer un rôle dans la décision stratégique de l'entreprise.

La transparence va au-delà de la simple diffusion d'informations. Il est nécessaire de décrire dans le rapport annuel les mécanismes utilisés pour prendre les décisions essentielles. Il est également nécessaire de mentionner l'utilisation de l'information et les décisions finalement prises.

1.3 Le contrôle de gestion et la Culture d'entreprise

La culture de l'entreprise regroupe des normes, des règles explicites ou implicites, ainsi qu'un ensemble de manières de penser et d'agir. Elle est perçue comme une composante immatérielle du capital de l'entreprise qui change au fil du temps et des pratiques. C'est elle qui représente la véritable valeur active de l'entreprise.

¹ Delhon-Bugar. A, Doche .F, Lebeau. G, « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition Eyrolles, Paris, 2013, p 22

La culture professionnelle joue un rôle essentiel dans la normalisation des comportements et la facilitation des interfaces et du traitement des imprévus, ce qui favorise la coordination et la réduction des coûts de transaction au sein des différentes fonctions de l'entreprise. Pour elle, une culture performante garantit une bonne mesure du niveau de concurrence interne afin de maximiser l'efficacité globale.¹

Dans ce contexte, le contrôle de gestion est nécessaire afin de garantir le respect des pratiques et des processus par tous les dirigeants, car cela a un impact direct sur la performance et la valeur de l'entreprise.

2 Le rôle du contrôle de gestion dans la gestion de l'entreprise

Selon H. Bouquin, il est indéniable que le contrôle de gestion est un processus utilisé par les dirigeants pour gouverner. Il renforce la perception de la gouvernance par les actionnaires ou d'autres acteurs impliqués. C'est un défi majeur² »

Le contrôle de gestion apporte une contribution essentielle à la gouvernance d'entreprise, qui s'articule autour de trois axes majeurs :

- ✚ Contribution permanente à la prise de décision en fournissant des informations fiables et pertinentes
- ✚ Assistance à la direction générale pour définir les principes de gouvernance
- ✚ Mise en place d'un système d'information décisionnel dédié au pilotage de la performance et au suivi des objectifs de gouvernance

2.1 Outil d'aide à la prise de décision

Le contrôle de gestion se réfère au contrôle de la performance de l'entreprise et a pour objectif d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise en suivant une stratégie spécifique, tout en

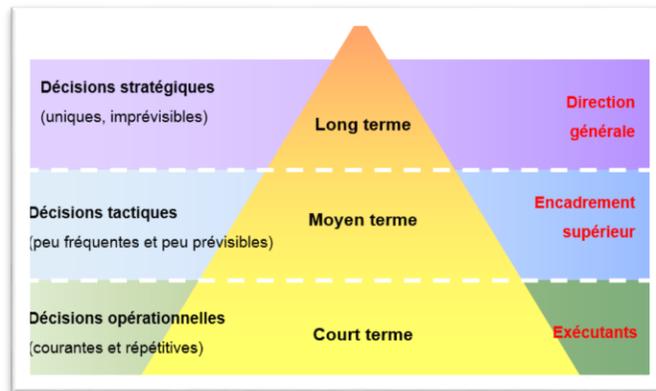
¹ Devillard .O, « Culture de l'entreprise : un actif stratégique », Edition DUNOD, Paris, 2008, p 119.

² Renard .J, Nussbaumer . S, Oriot .F, « Audit interne et contrôle de gestion-Pour une meilleure collaboration », Edition Eyrolles, Paris, 2018, p 169-170.

cherchant à optimiser les moyens utilisés. Grâce à une analyse régulière des différences entre les réalisations et les prévisions, il est possible de prendre des mesures correctives et de s'adapter aux changements inattendus. Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la prise de décision.¹

Les décisions sont classées en fonction de leur objectif. Il existe trois types de décision :

- ❖ Décision stratégique (sur le long terme)
- ❖ Décision tactique ou administrative (sur le moyen terme)
- ❖ Décision opérationnelle (décision de gestion quotidienne).



Source : DARBELLETT.M, « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », Edition, FOUCHER, Paris, 1998, p295.

2.1.1 Le processus de prise de décision

Dans cette approche, on divise le processus de contrôle en trois phases principales :

- La contribution aux actions des responsables des différentes unités consiste à établir les objectifs périodiques de performance en accord avec les budgets de l'entreprise. Après avoir établi un système de motivation qui incite les responsables à suivre la stratégie de l'entreprise, le contrôleur de gestion définit les méthodes de contrôle d'exécution qui correspondent aux objectifs de l'organisation.
- En organisant un système d'information de gestion et en animant le processus de pilotage, on peut contribuer au pilotage des actions en incitant les responsables à prendre les décisions souhaitées, en accord avec la stratégie de l'organisation. Cela inclut la mise en

¹ Grandguillot.F, Grandguillot.B, « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition Gualino, 2018, p 13.

place d'un contrôle budgétaire, l'analyse des coûts, le TDB et l'analyse des résultats. Le contrôle de gestion permet de superviser efficacement les opérations et les économies des unités.

- L'évaluation des actions par le contrôle de gestion consiste à évaluer la performance de l'organisation en vérifiant la diffusion adéquate des informations, en analysant les problèmes constatés et en proposant des solutions adaptées, ainsi qu'en vérifiant les performances du contrôle d'exécution¹.

2.2 Aide la direction générale à définir les principes de gouvernance

Le rôle du contrôle de gestion se décline en quatre volets essentiels :

2.2.1 Encourager les comportements éthiques

Le contrôleur de gestion joue un rôle crucial dans la promotion d'une conduite éthique. Il doit souligner l'importance d'un code de déontologie connu et approuvé par tous. Il doit également mettre en avant, au moment opportun, la primauté de l'intérêt de l'entreprise sur les intérêts individuels et défendre la cohésion sociale. En d'autres termes, il vise à réunir les conditions nécessaires à une bonne performance. Sa position privilégiée, en relation directe avec toutes les parties prenantes, lui permet de remplir ce rôle. ²

Selon Doblin et Batsère (1999), il incombe au contrôleur de gestion de se charger de "la diffusion et la communication des valeurs de l'entreprise jusqu'au niveau opérationnel", dans le but d'obtenir des pratiques de gestion cohérentes³.

¹ Château .TP, Jogleux .M, Rousselet .E, « DSCG3-Management et contrôle de gestion-Manuel et applications », Edition Foucher, Paris, 2019, p 43-44.

² Renard .J, Nussbaumer . S, Oriot .F, op.cit., p 170.

³ Renard .J, Nussbaumer . S, Oriot .F, op.cit., p 170..

2.2.2 Mettre en place une organisation et une structure

Le contrôle de gestion a pour rôle de fournir des informations pertinentes et disponibles en temps voulu, permettant d'orienter les choix stratégiques et la gestion courante. Il fait l'interface entre la stratégie et le pilotage opérationnel. D'une part, il veille à définir et mettre en œuvre une organisation cohérente capable de soutenir l'exécution de la stratégie. D'autre part, il développe un système d'information de gestion qui évolue en fonction de la performance de l'entreprise.

2.2.3 Veiller à produire une information de qualité

Le contrôle de gestion doit centraliser, synthétiser et interpréter les données de performance de chaque fonction. Cela permet d'une part au dirigeant de piloter l'entreprise en déléguant et décentralisant la prise de décision, tout en assurant une gestion rigoureuse et une capacité de réaction rapide. D'autre part, cela donne aux actionnaires un accès transparent et fiable à l'information issue du système d'information. Ainsi, ils pourront contrôler a posteriori les décisions prises par le dirigeant¹.

2.3 Le contrôle de gestion un système d'information décisionnel pour la gouvernance

Selon l'auteur Chtioui (2006), le contrôle de gestion joue un rôle de facilitation de la communication entre les managers et les autres membres de l'organisation. Son but est d'assurer que les actions quotidiennes sont cohérentes et alignées sur la stratégie globale de l'entreprise.²

Premièrement, le contrôle de gestion aide à piloter les indicateurs clés de performance. Deuxièmement, il permet de communiquer sur ces indicateurs auprès des différentes parties prenantes. Pour ce faire, il s'appuie à la fois sur des données financières issues de la comptabilité financière, mais également sur des mesures non financières telles que les indicateurs de qualité.

¹ Ibid

² NAILI.S , (2022) , Le contrôle de gestion au service de la gouvernance d'entreprise : Cas ABC Pepsi (mémoire de master , école supérieure de commerce)

Ainsi, le contrôle de gestion facilite la communication et le partage d'informations nécessaires à la gestion. Il offre également la possibilité d'analyser les impacts prévisibles de certains choix grâce à une fonction de simulation. De plus, il permet d'automatiser certaines tâches répétitives.

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons acquis une compréhension globale des éléments essentiels qui forment le socle de la gouvernance d'entreprise. De l'explication de ce concept complexe aux divers modèles et pratiques qui le définissent, nous avons examiné ses nombreuses dimensions.

Nous avons également vu que le contrôle de gestion joue un rôle clé dans la gouvernance d'entreprise. Il fournit des informations stratégiques, assure la cohérence entre la stratégie et les opérations, et produit une information de qualité pour le pilotage et la transparence envers les actionnaires. Le contrôle de gestion offre également des fonctionnalités comme la simulation et l'automatisation.

Le prochain chapitre présentera un cas pratique illustrant le lien entre contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise, ainsi que sa contribution à une meilleure gouvernance.

Chapitre III:

**L'analyse de l'état du contrôle de gestion
comme un outil de gouvernance
d'entreprise au sein de « AEC »**

La gouvernance d'entreprise, définie comme l'ensemble des règles, pratiques et processus par lesquels une organisation est dirigée et contrôlée, est un enjeu stratégique majeur pour assurer la pérennité et la performance des organisations. Dans ce contexte, le contrôle de gestion émerge comme un outil essentiel permettant de mettre en œuvre les principes d'une bonne gouvernance au travers du suivi rigoureux des objectifs, de la maîtrise des risques et de la transparence des processus décisionnels.

A cet effet dans ce chapitre, nous allons analyser en profondeur l'état actuel du contrôle de gestion au sein d'Algerian Energy Company (AEC) et son rôle en tant que levier d'amélioration de la gouvernance d'entreprise. À travers les deux (02) sections ci-dessous :

- **Section 01** : Présentation de l'entreprise
- **Section 02** : Le processus de contrôle de gestion dans l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise « AEC » : analyse de projet CORSO

Section 01 : Présentation de l'entreprise

L'accès à l'eau potable et à l'énergie électrique sont des enjeux cruciaux pour tout pays. En Algérie, l'Algerian Energy Company, connue sous le nom d'AEC, a été créée pour relever ces défis stratégiques. Entreprise publique de premier plan, AEC déploie son expertise dans le dessalement d'eau de mer et la production d'électricité. Au fil de cette présentation, nous découvrirons comment AEC contribue à la sécurité hydrique et énergétique du pays.

1 L'évolution historique d'AEC

Depuis ses débuts modestes en 2001, AEC a connu une trajectoire ascendante marquée par les étapes clés suivantes :¹

- 2001 : Création d'AEC (Algerian Energy Company), entreprise publique détenue à parts égales par Sonatrach et Sonelgaz, avec pour mission la promotion de projets d'intérêt public dans le dessalement d'eau de mer et la production d'électricité.
- 2006 : Mise en service de la première station de dessalement d'eau de mer de Kahrama d'une capacité de 86 880 m³/jour.
- 2008 : Lancement de la station de dessalement de Hamma (200 000 m³/jour), avec une participation de 30% d'AEC.
- 2009 : Démarrage de la station de dessalement de Skikda (100 000 m³/jour), détenue à 49% par AEC.
- 2010 : Mise en exploitation de la station de Benisaf (200 000 m³/jour) avec 49% de participation d'AEC.
- 2011 : Entrée en service des stations de Mostaganem (200 000 m³/jour), Fouka (120 000 m³/jour) en montage DBOO, et Souk Tleta (200 000 m³/jour) avec 49% de parts pour AEC.
- 2012 : Lancement des stations de Honaine (200 000 m³/jour) et Cap Djinet (100 000 m³/jour) détenues à 49% par AEC.

¹ Site de AEC spa – Algerian Energy Company : <https://aec.dz/>, consulté le 20/05/2024 à 12h28.

- 2014 : Démarrage de la station de Tenes (200 000 m³/jour) avec une participation de 49% d'AEC.
- 2016 : Mise en service de la méga-station de dessalement de Magtaa (500 000 m³/jour) détenue à 43% par AEC.
- 2018 : AEC devient entièrement détenue par Sonatrach après le rachat des parts de Sonelgaz.
- 2021-2024 : Lancement de plusieurs nouveaux projets de dessalement à Bateau Cassé, El Marsa et Corso, ainsi que de futurs méga-projets à Alger Ouest, Cap Blanc, Cap Djinet 2, Toudja et El Tarf.

2 Les missions de l'entreprise

La mission statutaire d'Algerian Energy Company (AEC) est de promouvoir des projets d'intérêt public, seule ou en collaboration avec des firmes nationales ou étrangères, dans les domaines suivants :¹

Mission 1 - Le dessalement d'eau de mer :

- Développer, construire et exploiter des stations de dessalement d'eau de mer pour augmenter les capacités de production d'eau potable en Algérie
- Contribuer à assurer la sécurité hydrique du pays face au stress hydrique
- Atteindre un objectif de 50% d'approvisionnement en eau potable par le dessalement à l'horizon 2030

Mission 2 - La génération d'énergie électrique :

- Concevoir, réaliser et exploiter des centrales électriques
- Accroître les capacités de production d'électricité pour répondre aux besoins énergétiques croissants
- Participer au mix énergétique national en complément des centrales thermiques classiques

¹ Site de AEC spa – Algerian Energy Company : <https://aec.dz/> , consulté le 20/05/2024 à 12h28.

Autres missions :

- Identifier de nouveaux projets stratégiques dans les domaines de l'eau et de l'énergie
- Promouvoir le transfert de technologies de pointe dans ses secteurs d'activités
- Contribuer au développement durable en privilégiant les solutions éco-responsables
- Nouer des partenariats avec des entreprises nationales et étrangères pour réaliser ses projets

AEC a ainsi pour vocation de jouer un rôle moteur dans la sécurisation des approvisionnements en eau et en électricité à l'échelle nationale.

3 Les objectifs de l'entreprise

3.1 Objectifs liés au dessalement d'eau de mer :

- Augmenter considérablement les capacités de dessalement pour atteindre 50% de la production nationale d'eau potable d'ici 2030
- Construire et mettre en service de nouvelles méga-stations de dessalement dans différentes régions (Alger Ouest, Cap Blanc, Cap Djinet 2, Toudja, El Tarf, etc.)
- Optimiser les coûts de production et d'exploitation des stations existantes
- Adopter les technologies de dessalement les plus modernes et éco-énergétiques
- Assurer la formation et le transfert de compétences aux équipes techniques algériennes

3.2 Objectifs liés à la production d'énergie électrique :

- Accroître la puissance installée des centrales électriques existantes
- Etudier la faisabilité de nouvelles centrales pour répondre à la demande croissante
- Diversifier le mix énergétique avec un focus sur les énergies renouvelables
- Optimiser la gestion et la maintenance des infrastructures de production
- Réduire les pertes et améliorer le rendement des centrales

3.3 Objectifs organisationnels et financiers :

- Renforcer la gouvernance et la structure organisationnelle d'AEC

- Développer l'expertise interne dans le contrôle de gestion et l'audit
- Assurer une gestion budgétaire rigoureuse des investissements et de l'exploitation
- Maximiser la rentabilité des projets tout en maintenant des tarifs abordables
- Promouvoir la R&D et l'innovation dans les process industriels

3.4 Objectifs RSE et développement durable :

- Réduire l'empreinte environnementale des activités d'AEC
- Adopter les meilleures pratiques en matière de santé, sécurité et environnement
- Soutenir le développement socio-économique local autour des sites d'implantation
- Contribuer à la transition énergétique du pays vers des sources plus propres

4 Organisation et structure

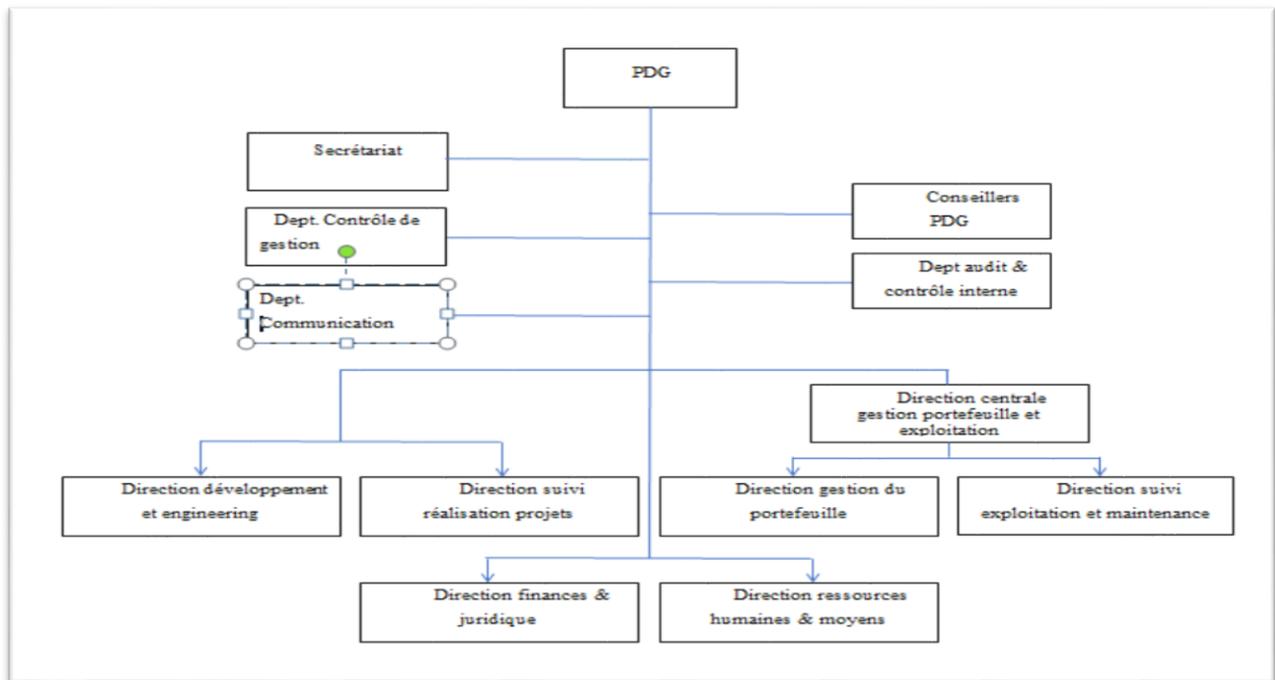


Figure 6 : organigramme d'AEC

Source : documents interne à AEC

L'entreprise Algerian Energy Company (AEC) dispose d'une structure organisationnelle bien définie, représentée par un organigramme détaillé. Cet organigramme illustre la hiérarchie et les différentes directions fonctionnelles qui composent l'entreprise. Au sommet se trouve le

Président-Directeur Général (PDG), assisté d'un Secrétariat et de Conseillers. Sous l'autorité du PDG, l'organigramme se décline en plusieurs directions centrales chargées de gérer les différentes activités et fonctions de l'entreprise.

4.1 Département Contrôle de gestion :

-  Élaborer les procédures de contrôle de gestion
-  Participer à l'élaboration des budgets et objectifs
-  Collecter et analyser les données
-  Déterminer les coûts de revient et les indicateurs clés de performance

4.2 Département Communication :

-  Gérer la communication interne et externe de l'entreprise
-  Gérer l'image de marque et les relations publiques

4.3 Département audit & contrôle interne :

-  Définir et mettre en place la charte d'audit
-  Élaborer les procédures d'audit et de contrôle interne
-  Réaliser le plan d'audit annuel
-  Suivre les réserves et recommandations du commissaire aux comptes

4.4 Direction centrale gestion portefeuille et exploitation :

-  Superviser la gestion du portefeuille de projets de l'entreprise
-  Assurer le suivi de l'exploitation et de la maintenance des installations

4.5 Direction développement et engineering :

-  Identifier de nouveaux projets
-  Réaliser les études de faisabilité
-  Élaborer les plans d'action et projections financières

4.6 Direction suivi réalisation projets :

-  Superviser la mise en œuvre des projets
-  Gérer la planification et l'allocation des ressources
-  Assurer la coordination entre les parties prenantes

- ✚ Contrôler le respect des délais et budgets

4.7 Direction finances & juridiques :

- ✚ Gérer les aspects financiers et la trésorerie
- ✚ Élaborer les budgets et assurer le reporting financier
- ✚ Gérer les aspects juridiques et contractuels

4.8 Direction ressources humaines & moyens :

- ✚ Gérer les ressources humaines (recrutement, formation, évaluation)
- ✚ Assurer la gestion des moyens logistiques et immobiliers
- ✚ Mettre en place les politiques RH et les plans de développement

5 Le département contrôle de gestion d'AEC : présentation et missions

Le département contrôle de gestion occupe un rôle stratégique au sein de l'entreprise AEC. Il est chargé de superviser et d'analyser les performances financières et opérationnelles de l'entreprise, ainsi que d'assurer un suivi rigoureux des budgets et des objectifs fixés. Ses principales missions sont les suivantes :¹

- ✓ Élaborer les procédures et méthodologies de contrôle de gestion à appliquer dans l'ensemble de l'entreprise, garantissant ainsi une approche harmonisée et standardisée.
- ✓ Assurer l'animation et la coordination de toutes les fonctions de contrôle de gestion au sein d'AEC, en étroite collaboration avec les autres structures et départements concernés.
- ✓ Formaliser et analyser de manière approfondie les données collectées, afin d'identifier les écarts par rapport aux prévisions budgétaires et aux objectifs fixés. Sur la base de ces analyses, le département propose des pistes d'amélioration et des mesures correctives adaptées.
- ✓ Veiller à la fiabilité des hypothèses budgétaires utilisées lors de l'élaboration des budgets, en s'assurant qu'elles sont réalistes et actualisées en fonction de l'évolution de l'environnement et des conditions de marché.
- ✓ Assurer un suivi régulier de la performance de l'entreprise à travers l'analyse des tableaux de bord et des indicateurs clés de performance (KPI).

¹ Site de AEC spa – Algerian Energy Company : <https://aec.dz/> , consulté le 20/05/2024 à 12h40.

- ✓ Déterminer avec précision les coûts de revient associés aux différentes activités et projets de l'entreprise, permettant ainsi une prise de décision éclairée en matière d'allocation des ressources.
- ✓ Contribuer au développement de solutions informatiques dédiées au contrôle de gestion, en vue d'automatiser et de rationaliser les processus de collecte, d'analyse et de reporting des données.
- ✓ Participer à la mise en place d'une base de données centralisée regroupant toutes les informations pertinentes pour le contrôle de gestion, facilitant ainsi l'accès et l'exploitation des données.
- ✓ Organiser et coordonner le reporting régulier des informations et analyses pertinentes à la direction d'audit et de contrôle de gestion, ainsi qu'aux autres instances décisionnelles de l'entreprise.

6 La gouvernance au niveau d'AEC :

La gouvernance de l'entreprise publique AEC repose sur une structure organisationnelle hiérarchique clairement définie. Au sommet se trouve le Président Directeur Général, qui constitue l'organe de gouvernance suprême, supervisé par un conseil d'administration composé de conseillers. Les décisions stratégiques majeures, notamment le lancement de nouveaux projets d'investissement d'envergure dans les domaines du dessalement d'eau de mer ou de la production d'énergie, sont prises par un comité d'investissement spécifique après étude en conseil d'investissement.

L'entreprise est structurée en directions fonctionnelles couvrant les domaines clés : une direction développement et ingénierie, une direction gestion de portefeuille chargée du suivi des projets en cours, une direction finances et juridique, une direction ressources humaines, ainsi qu'une direction audit et contrôle de gestion. Cette dernière joue un rôle primordial dans la supervision de la bonne gouvernance et du respect des procédures au sein d'AEC. Son département contrôle de gestion assure une surveillance serrée de l'avancement physique et financier des projets au moyen d'indicateurs clés de performance synthétisés dans des tableaux de bord détaillés remontant régulièrement aux instances dirigeantes.

Cette structure organisationnelle hiérarchisée, avec des rôles et responsabilités bien définis pour chaque entité, associée à des processus formalisés de prise de décision stratégique et de contrôle des opérations par un système d'audit interne dédié, permet à l'entreprise AEC d'exercer une gouvernance rigoureuse sur l'ensemble de ses activités stratégiques et opérationnelles.

Section 2 : Le processus de contrôle de gestion dans l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise « AEC » : analyse de projet CORSO

Dans le cadre de notre stage au sein du département de contrôle de gestion d'Algerian Energy Company (AEC), nous avons eu l'opportunité d'appréhender l'impact du contrôle de gestion sur la gouvernance d'entreprise en travaillant sur des projets stratégiques. Afin d'illustrer concrètement le rôle crucial joué par cette fonction, nous nous focaliserons sur le projet de construction de la station de dessalement d'eau de mer de Corso.

Ce projet significatif nous permettra de mettre en exergue la contribution essentielle du contrôle de gestion dans la prise de décision éclairée, la transparence financière et la bonne gouvernance. Nous mettrons particulièrement l'accent sur l'utilisation des tableaux de bord, outil primordial offrant une vision synthétique et actualisée des performances. Ces tableaux de bord facilitent une gestion rigoureuse et une réactivité accrue face aux imprévus, deux éléments indispensables à la réussite d'un projet d'envergure.

Notre étude pratique sur le projet Corso s'articulera autour des points suivants :

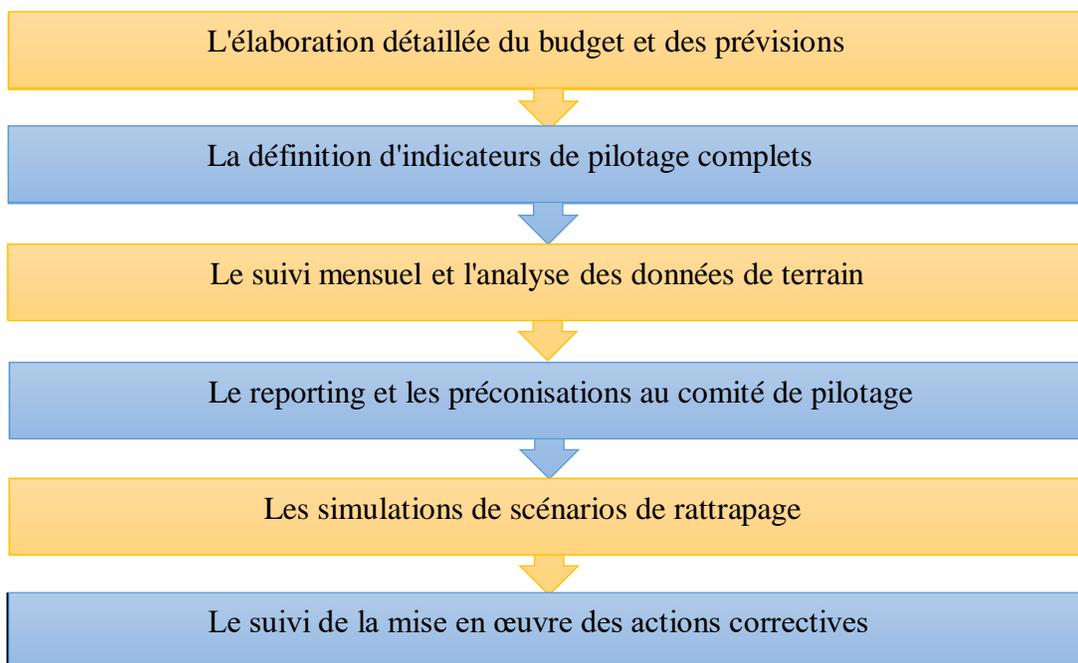


Figure 7 : structure de l'étude

Source : Elaboré par nous-même

1 Processus de Contrôle de Gestion et Suivi Opérationnel dans le Projet Corso

1.1 La Mise en Place du Budget Prévisionnel Détaillé

La mise en place du budget prévisionnel est une étape cruciale dans la gestion de tout projet. Elle permet de définir les ressources financières nécessaires et d'établir des jalons pour le suivi et le contrôle de l'avancement du projet. Voici comment nous avons procédé pour le projet de construction de la station de dessalement d'eau de mer de Corso.

1.1.1 Identification des Phases du Projet

Le projet Corso est complexe et s'étend sur plusieurs phases distinctes. Pour une gestion optimale, nous avons décomposé le projet en plusieurs grandes phases, chacune ayant ses propres sous-composantes :

Tableau 4 : décomposition du projet

Ingénierie	Approvisionnement	Construction	Mise en Service
<ul style="list-style-type: none"> • Études techniques • Plans et schémas • Obtention des permis • Autres activités d'ingénierie 	<ul style="list-style-type: none"> • Commandes fournisseurs locaux • Commandes fournisseurs importés 	<ul style="list-style-type: none"> • Terrassement et Voiries et Réseaux Divers (VRD) • Génie civil • Installation des équipements • Autres activités de construction 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation • Tests et mise en service

Source : Elaboré par nous-même en basant sur le documents internes de l'entreprise

1.1.2 Estimation des Coûts et des Délais pour le Projet Corso

Dans cette étape, nous détaillons les estimations de coûts et les délais prévisionnels pour chaque phase du projet Corso. Ces estimations sont basées sur des données historiques, des devis de fournisseurs et des standards de l'industrie. Cela permet de planifier efficacement le projet et de fixer des jalons pour le suivi :

Tableau 5 : estimation des couts et des délais

Phase	Sous-composante	Coût Prévisionnel (millions DZD)	Délai Prévisionnel
Ingénierie	Études techniques	200	2 mois
	Plans et schémas	180	3 mois
	Obtention des permis	50	1 mois
	Autres activités d'ingénierie	310	-
Total Ingénierie		740	6 mois
Approvisionnement	Fournisseurs locaux	3,000	4 mois
	Fournisseurs importés	3,660	6 mois
Total Approvisionnement		6,660	10 mois
Construction	Terrassement et VRD	1,200	2 mois
	Génie civil	3,100	7 mois
	Installation des équipements	2,100	5 mois
	Autres activités de construction	260	-
Total Construction		6,660	14 mois
Mise en Service		740	2 mois
total général		14,800	-

Source : Elaboré par nous-même en basant sur le documents internes de l'entreprise

Le comité de pilotage élabore les estimations initiales des coûts et délais pour chaque phase du projet (tableaux 1 et 2). Cependant, sans l'expertise du contrôle de gestion, ces chiffres pourraient être basés sur des hypothèses trop optimistes ou incomplètes, compromettant la fiabilité du budget.

L'équipe de contrôle de gestion intervient alors pour apporter une vue d'ensemble objective et indépendante. Son rôle clé est d'analyser rigoureusement les estimations, de challenger les hypothèses sous-jacentes et de s'assurer que toutes les dépenses potentielles ont été prises en compte de manière réaliste. Cela permet d'éviter les sous-estimations budgétaires récurrentes.

Grâce à leur expertise financière, les contrôleurs de gestion valident et ajustent les prévisions pour qu'elles soient alignées avec la stratégie et la capacité financière de l'entreprise.

Ils vérifient la disponibilité des fonds et l'impact sur les ratios financiers clés. Cette étape cruciale évite des projets sur-budgétés menaçant la santé financière de l'entreprise.

Le budget révisé par le contrôle de gestion, désormais fiable et crédible, est présenté au conseil d'administration. Celui-ci peut l'examiner en toute confiance, sachant que les chiffres ont été rigoureusement contrôlés par une fonction indépendante.

Une fois approuvé, le budget prévisionnel sert de référence pour le suivi et le contrôle du projet par le comité de pilotage et le contrôle de gestion. Des rapports réguliers comparant les dépenses réelles au budget permettent d'identifier rapidement les écarts significatifs.

En cas d'écart, l'analyse approfondie du contrôle de gestion permet d'en comprendre les causes racines (erreurs d'estimation, imprévus, inefficacités opérationnelles, etc.) et de proposer des mesures correctives. Le processus budgétaire n'est plus une simple formalité, mais un véritable outil de pilotage.

Si des dépassements majeurs surviennent, nécessitant des ressources supplémentaires, le contrôle de gestion fournit une vision globale de l'impact financier. La direction peut ainsi prendre des décisions éclairées avant de demander les approbations nécessaires au conseil d'administration et à l'assemblée générale.

En résumé, l'implication du contrôle de gestion tout au long du cycle budgétaire apporte rigueur, transparence et anticipation des risques. Cela permet une bonne gouvernance, une allocation optimale des ressources financières et une meilleure maîtrise des coûts du projet, évitant les dérapages budgétaires préjudiciables. Le contrôle de gestion devient ainsi un partenaire clé pour la réussite du projet et la pérennité financière de l'entreprise.

1.2 La définition d'indicateurs de pilotage complets

Dans cette phase, nous allons définir des indicateurs de pilotage spécifiques et détaillés pour assurer un suivi mensuel rigoureux du projet. Ces indicateurs permettront de mesurer l'avancement du projet, de détecter les écarts et de prendre des mesures correctives en temps opportun. Voici comment nous procédons à la définition de ces indicateurs :

1.2.1 Sélection des Indicateurs Clés de Performance (KPI)

Pour une gestion efficace du projet, nous avons sélectionné les indicateurs suivants :

Tableau 6 : les indicateurs de performance pour le suivi

Indicateur	Description
Taux de Dérive sur les Études	Mesure les écarts entre les prévisions et les réalisations des études techniques.
Délais Moyens d'Approvisionnement par Type de Matériau	Suivi des délais de livraison pour chaque type de matériau.
Productivité des Équipes de Construction	Quantité de travail réalisée par les équipes (m ² construits par homme par jour).
Avancement Physique Mensuel	Pourcentage d'achèvement physique des travaux chaque mois par rapport au planning initial.
Décaissements Mensuels	Comparaison des dépenses réelles aux dépenses budgétisées pour chaque mois.

Source : Elaboré par nous-même en basant sur le documents internes de l'entreprise

1.2.2 Méthodologie de Collecte des Données

Pour garantir la fiabilité des indicateurs, il est essentiel d'établir une méthodologie rigoureuse de collecte des données :

- **Réunions Mensuelles avec les Responsables de Phases** : Organiser des réunions régulières pour obtenir des mises à jour détaillées sur l'avancement des tâches, discuté des obstacles rencontrés et des solutions potentielles.
- **Contrôle des Feuilles de Temps et Imputation Budgétaire** : Vérifier les feuilles de temps des employés et s'assurer que les coûts sont correctement imputés aux bonnes phases et sous-composantes du projet.
- **Recoupement des Informations avec les Fournisseurs** : Collaborer étroitement avec les fournisseurs pour s'assurer que les données d'approvisionnement sont précises et à jour. Cela inclut la vérification des dates de livraison et des quantités reçues.

1.2.3 Analyse des Données et Calcul des Indicateurs

Tableau 7 : calcul des indicateurs

Indicateur	Prévu	Réalisé	Taux de Dérive/Écart
Taux de Dérive sur les Études			
Études techniques	200 millions DZD	220 millions DZD	$((220 - 200) / 200) * 100 = 10\%$
Plans et schémas	180 millions DZD	200 millions DZD	$((200 - 180) / 180) * 100 = 11.11\%$
Obtention des permis	50 millions DZD	55 millions DZD	$((55 - 50) / 50) * 100 = 10\%$
Délais Moyens d'Approvisionnement			
Matériaux locaux	4 mois	5 mois	1 mois
Matériaux importés	6 mois	8 mois	2 mois
Productivité des Équipes			
Objectif	3 m ² /h/ouvrier	2.8 m ² /h/ouvrier	$((2.8 - 3) / 3) * 100 = -6.67\%$
Avancement Physique Mensuel			
Ingénierie	64.58%	46.72%	64.58 - 46.72 = 17.86%
Approvisionnement	15.49%	7.39%	15.49 - 7.39 = 8.10%
Construction	5%	11.88%	11.88 - 5 = 6.88%
Décassements Mensuels			
	2.5 milliards DZD	2.1 milliards DZD	2.5 - 2.1 = 0.4 milliards DZD (16%)

Source : Elaboré par nous-même en basant sur le documents internes de l'entreprise

Le tableau de bord présenté ci-dessous regroupe les indicateurs clés du projet et met en lumière leurs impacts sur la gouvernance d'entreprise.

Tableau 8 : interprétation des indicateurs de performance

Indicateur	Taux de Dérive / Écart	Impact sur la Gouvernance d'Entreprise
Taux de Dérive sur les Études		
Études techniques	10%	Indique des dépassements budgétaires nécessitant un ajustement des ressources et une analyse des causes des écarts.
Plans et schémas	11.11%	Identifie les écarts pour améliorer la précision des estimations futures.
Obtention des permis	10%	Alerte sur les délais administratifs, suggérant des stratégies de mitigation.
Délais Moyens d'Approvisionnement		
Matériaux locaux	+1 mois	Indique des retards qui nécessitent une réévaluation des fournisseurs locaux.
Matériaux importés	+2 mois	Met en lumière des retards critiques affectant la chaîne d'approvisionnement globale.
Productivité des Équipes de Construction		
Objectif	-6.67%	Nécessite des actions pour améliorer la productivité ou réévaluer les objectifs de production.
Avancement Physique Mensuel		
Ingénierie	-17.86%	Révèle des retards significatifs nécessitant des ajustements dans la planification et l'allocation des ressources.
Approvisionnement	-8.10%	Met en évidence des problèmes logistiques à résoudre pour éviter des impacts sur la construction.
Construction	+6.88%	Montre une performance supérieure dans ce domaine, suggérant une réallocation des ressources pour d'autres phases en retard.
Décaissements Mensuels		
Prévu	-16%	Nécessite une analyse pour comprendre les raisons des sous-décaissements et réajuster les prévisions financières, assurant une meilleure gestion de la trésorerie et des flux de trésorerie.

Source : Elaboré par nous-même en basant sur le documents internes de l'entreprise

1.3

Le suivi mensuel et l'analyse des données de terrain

Le suivi mensuel et l'analyse des données de terrain sont des éléments essentiels de la gestion du projet Corso. Cette phase consiste à collecter régulièrement les données clés du projet et à les analyser via un tableau de bord mensuel. Nous allons prendre un tableau de bord d'un mois quelconque pour démontrer l'avancement du projet et les différents éléments de suivi.

Tableau 9 : Tableau de Bord Mensuel - Mars 2024

Indicateur	Prévu	Réalisé	Écart	Analyse
Taux de dérive sur les études techniques	0%	8%	-8%	Dépassement budgétaire dû à des imprévus techniques nécessitant des études supplémentaires
Délai moyen d'approvisionnement - Matériaux locaux	4 mois	5 mois	+1 mois	Retards de livraison par certains fournisseurs locaux
Délai moyen d'approvisionnement - Matériaux importés	6 mois	7 mois	+1 mois	Problèmes logistiques au port d'entrée ralentissant les importations
Productivité des équipes de construction	3 m ² /h/ouvrier	2,9 m ² /h/ouvrier	-3,33%	Légère baisse de productivité à surveiller
Avancement physique - Ingénierie	70%	65%	-5%	Retard dû aux dépassements sur les études techniques
Avancement physique - Approvisionnement	25%	20%	-5%	Retards d'approvisionnement impactant cette phase
Avancement physique - Construction	15%	18%	+3%	Progrès légèrement supérieur aux prévisions
Décaissements mensuels	2,1 milliards DZD	1,9 milliard DZD	-9,52%	Sous-décaissements à analyser et ajuster les prévisions

Source : Elaboré par nous-même en basant sur le documents internes de l'entreprise

Le suivi mensuel réalisé par le contrôle de gestion est un mécanisme clé pour assurer une bonne gouvernance tout au long du projet de construction. Chaque mois, l'équipe de contrôleurs produit des tableaux de bord détaillés comparant les réalisations effectives aux prévisions budgétaires et au planning initial.

Ces tableaux de bord couvrent des indicateurs clés tels que le taux de dérive sur les études techniques, les délais moyens d'approvisionnement par type de matériau, la productivité des équipes de construction, l'avancement physique des travaux et les décaissements mensuels. Grâce à cette batterie d'indicateurs, le moindre écart par rapport au budget et au calendrier prévisionnel est immédiatement identifié et signalé.

Lorsque des dérives sont constatées, le contrôle de gestion approfondit son analyse pour en déterminer les causes racines précises. Des données opérationnelles détaillées sont collectées sur le terrain, les facturations des fournisseurs et sous-traitants sont examinées de près. Des outils statistiques et de data mining peuvent également être utilisés pour détecter d'éventuelles inefficacités ou goulots d'étranglement.

Fort de cette analyse des causes, le contrôle de gestion peut alors proposer des plans d'actions correctives adaptés :

- En ingénierie, revoir les processus d'estimation et de contrôle qualité pour éviter de futurs dépassements budgétaires constatés sur les études techniques, les plans/schémas et l'obtention des permis. Allouer un budget supplémentaire pour couvrir les dérivés actuels.
- Côté approvisionnement, lancer de nouveaux appels d'offres pour les matériaux importés et renégocier avec les fournisseurs locaux afin de rattraper les retards logistiques critiques. Explorer des options de transport accélérées malgré des coûts plus élevés.
- Pour la construction, analyser et remédier aux causes de la baisse de productivité des équipes. Affecter temporairement des ressources excédentaires de l'ingénierie vers cette phase en avance.
- Sur le plan financier, réallouer des budgets d'une phase à l'autre, augmenter la provision pour risques pour absorber les sous-décaissements, et renégocier les conditions de paiement aux fournisseurs.

. Ces recommandations sont présentées mensuellement au comité de pilotage et à la direction générale pour arbitrage et décision.

La direction est ainsi en mesure de piloter le projet avec agilité, en s'appuyant sur des données fiables et objectives fournies par une fonction de contrôle indépendante. Toute dérive est anticipée et traitée rapidement avant qu'elle ne s'aggrave.

De plus, ces tableaux de bord mensuels sont également partagés avec le conseil d'administration, permettant aux administrateurs d'exercer pleinement leur rôle de surveillance des risques et de la bonne gouvernance du projet. En cas de dérives majeures, des réunions extraordinaires peuvent être organisées pour présenter un état de la situation actualisé et soumettre d'éventuelles demandes de ressources complémentaires à l'approbation du conseil.

Ainsi, le suivi mensuel rigoureux réalisé par le contrôle de gestion instaure une totale transparence sur l'avancement du projet. Il permet une réactivité maximale dans la gestion des aléas et fournit aux instances de gouvernance une visibilité continue sur l'utilisation des fonds engagés, renforçant la confiance des actionnaires.

1.4 Le reporting et les préconisations au comité de pilotage

Quelques jours avant la réunion mensuelle du comité de pilotage, l'équipe de contrôle de gestion et de suivi de projet se met au travail pour préparer le rapport détaillé. Ils recueillent d'abord les données les plus récentes auprès des responsables des différentes phases du projet - ingénierie, approvisionnement, construction, finance.

Ces données brutes sont ensuite analysées, les indicateurs clés sont calculés et comparés aux prévisions. Les écarts notables, qu'ils soient positifs ou négatifs, sont examinés en profondeur pour en comprendre les causes sous-jacentes à l'aide d'outils tels que les diagrammes causes-effets.

Sur la base de ces analyses approfondies, l'équipe élabore des recommandations d'actions correctives concrètes visant à résoudre les problèmes identifiés et à ramener le projet sur la bonne

trajectoire. Ces recommandations peuvent inclure des ajustements budgétaires, la renégociation de contrats, le redéploiement de ressources, etc.

Le rapport final est rédigé, synthétisant les principales conclusions, les analyses détaillées par phase et les recommandations priorisées. Il est accompagné d'annexes techniques à l'appui.

Lors de la réunion du comité de pilotage, généralement présidée par un membre de la haute direction, l'équipe de projet présente le rapport de manière claire et structurée, en mettant l'accent sur les enjeux critiques et les impacts potentiels.

Les membres du comité, issus de diverses fonctions clés (opérations, finance, achats, etc.), examinent attentivement les résultats, posent des questions, remettent en question les hypothèses si nécessaire. Un débat constructif s'ensuit pour évaluer les différents scénarios et options proposées.

À l'issue de cette revue rigoureuse, le comité approuve un plan d'action complet intégrant les recommandations retenues, les budgets révisés, le calendrier de mise en œuvre et les responsables désignés. Des suivis réguliers sont planifiés pour s'assurer de l'exécution efficace du plan.

Ce processus de reporting et de préconisations impliquant toutes les parties prenantes clés permet d'instaurer une gouvernance robuste, fondée sur la transparence, la redevabilité et une prise de décision éclairée visant à optimiser la gestion du projet stratégique.

1.5 Les simulations de scénarios de rattrapage

Malgré une planification rigoureuse et un suivi mensuel rigoureux, des imprévus et des défis peuvent survenir dans un projet d'envergure comme la construction de la station de dessalement de Corso. Afin d'assurer une gouvernance proactive, il est essentiel de préparer différents scénarios de rattrapage pour faire face aux éventuels écarts significatifs par rapport au plan initial.

1.5.1 Identification des risques majeurs

La première étape consiste à identifier les principaux risques susceptibles d'entraîner des déviations importantes en termes de coûts, de délais ou de qualité. Voici quelques exemples de risques majeurs pour ce projet :

- Dépassements budgétaires importants sur une phase clé (ingénierie, construction, etc.)
- Retards critiques dans la chaîne d'approvisionnement
- Problèmes techniques majeurs nécessitant des études complémentaires coûteuses
- Aléas météorologiques ou catastrophes naturelles perturbant le chantier
- Ruptures de contrats avec des fournisseurs stratégiques

1.5.2 Elaboration des scénarios de rattrapage

Pour chaque risque identifié, nous élaborons plusieurs scénarios de rattrapage réalistes visant à ramener le projet sur la trajectoire souhaitée. Ces scénarios intègrent diverses options d'actions correctives avec leurs implications estimées :

- Réallouer les budgets excédentaires d'autres phases
- Accélérer le rythme de construction en mobilisant des ressources supplémentaires
- Renégocier les contrats fournisseurs pour obtenir de meilleurs termes
- Sous-traiter certaines activités à des prestataires spécialisés
- Modifier le séquençage ou redéfinir la portée de certaines phases

1.5.3 Simulation des impacts et analyse comparative

Nous simulons ensuite les impacts de chaque scénario à l'aide d'outils d'analyse quantitatifs tels que l'analyse de sensibilité, les arbres de décision ou la modélisation Monte Carlo. Ces simulations prennent en compte les coûts additionnels, les nouveaux délais, les risques résiduels, ainsi que d'autres critères pertinents (qualité, satisfaction client, etc.).

Une analyse comparative structurée est alors réalisée pour évaluer les avantages, les inconvénients et les compromis inhérents à chaque option envisagée. Cette analyse multicritères

permet d'identifier le(s) scénario(s) optimal (aux) en fonction des priorités du projet (minimiser les coûts, respecter les délais contractuels, etc.).

1.5.4 Recommandations et plan d'action

Sur la base des simulations et de l'analyse comparative, nous formulons des recommandations finales au comité de pilotage concernant la ou les stratégies de rattrapage à privilégier. Pour chaque scénario recommandé, un plan d'action détaillé est élaboré, couvrant les aspects suivants :

- Activités spécifiques à entreprendre (ex : nouvelle procédure d'appel d'offres)
- Ressources requises (humaines, financières, techniques)
- Responsables désignés et structure de gouvernance dédiée
- Calendrier de mise en œuvre et jalons clés
- Processus de suivi et de contrôle renforcés
- Gestion des risques résiduels

Des points d'étape réguliers sont par ailleurs prévus pour effectuer les ajustements nécessaires si l'évolution de la situation l'exige.

Cette approche par simulations de scénarios de rattrapage renforce considérablement la gouvernance du projet. Elle permet d'anticiper et de se préparer aux imprévus majeurs, d'évaluer différentes options de manière quantitative, de prendre des décisions éclairées et d'atténuer les impacts négatifs grâce à des plans d'action complets. La transparence, la réactivité et la maîtrise des risques se trouvent ainsi renforcées tout au long du cycle de vie du projet

1.6 Le suivi de la mise en œuvre des actions correctives

Une fois que les scénarios de rattrapage optimaux ont été sélectionnés et que les plans d'action détaillés ont été établis, il est primordial d'assurer un suivi rigoureux de leur mise en œuvre. Ce suivi est essentiel pour garantir l'efficacité des mesures correctives et permettre des ajustements en temps opportun, renforçant ainsi la gouvernance du projet.

1.6.1 Structure de gouvernance dédiée

Une structure de gouvernance spécifique est mise en place pour piloter la mise en œuvre des actions correctives. Cette structure comprend :

- Un comité de pilotage resserré présidé par un membre de la haute direction
- Des responsables opérationnels désignés pour chaque volet d'actions
- Une équipe de contrôleurs de gestion dédiée au suivi

Cette structure clarifie les rôles, responsabilités et lignes d'autorité, favorisant une gouvernance transparente et une prise de décision efficace.

1.6.2 Processus de suivi et reporting

Un processus de suivi rigoureux basé sur des indicateurs clés de performance (KPI) est déployé :

- Définition d'une feuille de route détaillée avec des jalons précis
- Collecte régulière des données de terrain (avancement, coûts, etc.)
- Calcul des KPI et analyse des écarts par rapport aux cibles
- Élaboration de rapports hebdomadaires/mensuels synthétiques
- Revues périodiques avec le comité de pilotage pour examiner les progrès

Ce suivi continu permet d'avoir une vision d'ensemble transparente et de détecter rapidement tout écart nécessitant des actions correctives complémentaires.

1.6.3 Gestion proactive des risques

Parallèlement, une gestion proactive des risques résiduels est mise en œuvre afin d'atténuer leurs impacts potentiels :

- Identification et évaluation continues des nouveaux risques émergents
- Définition de plans d'atténuation et de réponses aux risques
- Provisions budgétaires pour la gestion de ces risques
- Processus d'escalade clairement définis

Cette approche renforce la résilience du projet face aux aléas et favorise une gouvernance agile, capable de s'adapter efficacement.

1.6.4 Mise à jour régulière des analyses d'impact

Au fur et à mesure de la progression des plans d'action, les analyses d'impact sur les coûts, les délais, la qualité, etc. sont régulièrement actualisées pour refléter la situation la plus récente. Ces mises à jour permettent :

- De réajuster les prévisions de manière réaliste
- De réévaluer les compromis et les arbitrages nécessaires
- De réaffecter les ressources de manière optimale entre les phases

Cela soutient une prise de décision éclairée basée sur des données à jour, en phase avec les priorités stratégiques de l'entreprise.

1.6.5 Communication transparente

Enfin, une communication régulière et transparente est assurée auprès de toutes les parties prenantes internes et externes concernées par le projet. Cette communication porte sur :

- L'état d'avancement de la mise en œuvre des actions
- Les défis rencontrés et les plans d'atténuation
- Les impacts actualisés sur les objectifs clés
- Les prochaines étapes et jalons à venir

Cette transparence accrue renforce la confiance, la responsabilisation et l'alignement de tous les acteurs en vue d'une gouvernance robuste et d'une exécution réussie du projet dans son ensemble

2 Résultats et discussion

Cette étude approfondie sur le projet stratégique de construction de la station de dessalement d'eau de mer à Corso confirme l'hypothèse selon laquelle la mise en place de

tableaux de bord offrant une vision à 360° des performances clés est un levier essentiel pour une gouvernance d'entreprise éclairée et efficace.

En effet, un processus rigoureux de définition d'indicateurs de pilotage complets couvrant tous les aspects du projet (études techniques, approvisionnement, productivité des équipes, avancement physique, décaissements, etc.) est décrit en détail. Ces indicateurs sont ensuite intégrés dans un tableau de bord mensuel exhaustif permettant de suivre et analyser finement l'avancement réel du projet par rapport aux prévisions budgétaires et calendaires initiales.

L'étude souligne à plusieurs reprises le rôle crucial de ce tableau de bord pour offrir une visibilité transparente sur les performances, identifier rapidement les écarts significatifs et en comprendre les causes racines grâce à des analyses approfondies. Cet outil est présenté comme un facilitateur clé pour une prise de décision proactive, permettant d'ajuster les plans d'action, de réallouer les ressources de manière optimale et de déployer les mesures correctives nécessaires pour garantir l'atteinte des objectifs stratégiques.

Cependant, nos résultats infirment les hypothèses selon lesquelles une gouvernance optimale nécessiterait que le contrôle de gestion soit totalement indépendant de la direction générale, relevant directement de l'autorité du conseil d'administration, ou qu'il doive être obligatoirement externalisé à un cabinet d'audit externe.

Dans le cas d'AEC, le contrôle de gestion du projet Corso semble intégré en interne, avec des équipes pluridisciplinaires dédiées composées de contrôleurs, financiers, opérationnels et autres experts. Un processus de reporting structuré est mis en place avec un comité de pilotage rassemblant les principales parties prenantes internes pour examiner les résultats, valider les analyses et entériner les plans d'action correctifs de manière collégiale.

Ces résultats renforcent l'importance déjà soulignée par de nombreux experts en gouvernance d'adopter des systèmes de contrôle de gestion avancés, s'appuyant sur des outils puissants tels que des tableaux de bord complets et des indicateurs de pilotage transversaux. En permettant un suivi en temps réel, une compréhension fine des enjeux, une réactivité accrue et une prise de décision éclairée, ces dispositifs constituent un socle solide pour une gouvernance robuste, transparente et créatrice de valeur durable.

Néanmoins, notre étude nuance l'idée répandue qu'une externalisation complète ou une totale indépendance hiérarchique du contrôle de gestion seraient des conditions prérequis indispensables. L'expérience d'AEC sur le projet Corso illustre en effet qu'une approche intégrée, associant étroitement les compétences de contrôle et d'analyse aux expertises terrain et opérationnelles, peut s'avérer tout aussi performante, voire plus efficace.

Cette configuration présente plusieurs avantages notables : une meilleure compréhension du contexte opérationnel, un accès direct aux données de terrain, une plus grande adhésion des équipes aux objectifs et décisions grâce à leur implication, ainsi qu'une réactivité accrue permise par des circuits courts de décision et de mise en œuvre.

Cependant, pour que cette approche intégrée reste vertueuse et crédible, il est essentiel de mettre en place des garde-fous permettant de préserver l'objectivité, l'intégrité et l'indépendance du processus de contrôle. Cela passe notamment par une structure de gouvernance claire avec une délégation des pouvoirs encadrée, des responsabilités bien définies à chaque niveau, et l'instauration de mécanismes de contrôle secondaire indépendants (audits externes ponctuels, supervision par des instances faïtières, etc.).

Une communication transparente sur l'ensemble du dispositif, tant en interne qu'en externe, est également cruciale pour asseoir la crédibilité et la légitimité d'un tel système intégré de contrôle de gestion.

En conclusion, cette analyse de cas confirme le rôle moteur que peuvent jouer des outils avancés de contrôle de gestion, tels que des tableaux de bord 360°, pour soutenir une gouvernance d'entreprise performante, agile et respectueuse des meilleures pratiques.

Conclusion

Cette analyse approfondie de l'état du contrôle de gestion au sein d'Algerian Energy Company, à travers le cas concret du projet stratégique de construction de la station de dessalement de Corso, offre un éclairage riche sur le rôle clé que peut jouer cette fonction dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

Les résultats détaillés dans les sections précédentes mettent en évidence les nombreux atouts des dispositifs et pratiques mis en œuvre par AEC, notamment la rigueur du processus budgétaire, l'exhaustivité des indicateurs de pilotage, l'utilisation de tableaux de bord complets et la transparence des mécanismes de reporting et de prise de décision.

Ces éléments contribuent de manière significative à renforcer des principes fondamentaux d'une bonne gouvernance tels que la redevabilité, la gestion proactive des risques, l'alignement avec la stratégie et la création de valeur durable pour l'entreprise et ses parties prenantes.

Au final, cette étude démontre que lorsqu'il est correctement déployé et structuré, le contrôle de gestion constitue un puissant levier permettant de concrétiser les bonnes intentions en matière de gouvernance d'entreprise. Il favorise une culture de la transparence, de la rigueur et de l'excellence opérationnelle, qui sont les fondations indispensables d'une gouvernance vertueuse et durable.

Conclusion générale

La bonne gouvernance des entreprises est devenue un enjeu crucial ces dernières années. Une gouvernance solide repose sur des mécanismes de contrôle rigoureux, une répartition équilibrée des pouvoirs et une transparence accrue dans la gestion. Dans ce contexte, le contrôle de gestion peut jouer un rôle clé en tant que fonction de pilotage, de suivi des performances et de garde-fou contre les dérives.

Un contrôle de gestion indépendant, doté d'outils d'analyse pertinents et fournissant des informations fiables, constitue un contrepoids aux décisions unilatérales de la direction. Il permet d'aligner les intérêts entre les managers et les actionnaires ou autres parties prenantes, contribuant ainsi à une gestion vertueuse et créatrice de valeur sur le long terme.

Notre recherche s'inscrit dans cette optique d'amélioration de la gouvernance par le contrôle de gestion. En analysant le cas concret de l'Algerian Energy Company (AEC), nous avons démontré comment le système de contrôle de gestion peut être un levier essentiel pour renforcer la gouvernance d'entreprise

Notre enquête menée au niveau de « AEC », nous a permis de tester l'ensemble des hypothèses posées au préalable et par conséquent de répondre à la problématique de départ. La première hypothèse stipulait que le contrôle de gestion doit relever directement de l'autorité du conseil d'administration et être totalement indépendant de la direction générale. Les résultats de l'étude **ont infirmé** cette hypothèse, montrant que l'intégration du contrôle de gestion au sein des équipes pluridisciplinaires de l'entreprise permet une gouvernance efficace sans nécessiter une indépendance totale.

La deuxième hypothèse posait que la définition d'indicateurs de performance clés permet d'aligner les actions des dirigeants avec les intérêts des actionnaires. Cette hypothèse a **été confirmée**. En effet, la mise en place de tableaux de bord complets et d'indicateurs de performance clés s'est avérée cruciale pour une gouvernance éclairée et efficace. Ces outils permettent de suivre les performances en temps réel, offrant ainsi une transparence et une réactivité accrues, ce qui aligne les actions des dirigeants avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Enfin, la troisième hypothèse suggérait que l'utilisation d'outils de reporting et de tableaux de bord renforce la transparence dans la gestion d'AEC et améliore sa gouvernance. Cette

hypothèse a également **été confirmée**. Les tableaux de bord mensuels et exhaustifs permettent de suivre et d'analyser finement l'avancement des projets, offrant une visibilité transparente sur les performances et facilitant la prise de décisions proactives.

Ainsi, le contrôle de gestion, lorsqu'il est bien intégré et soutenu par des outils modernes de reporting et de suivi, joue un rôle crucial dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Les tableaux de bord et les indicateurs de performance permettent une surveillance continue et détaillée des activités, facilitant la prise de décisions informées et réactives. Ainsi, le contrôle de gestion contribue à aligner les intérêts des différentes parties prenantes et à renforcer la transparence et l'efficacité des processus décisionnels.

En effet , nous avons pu répondre à notre problématique en démontrant que lorsque le contrôle de gestion est correctement déployé et structuré, il constitue un puissant levier pour concrétiser les bonnes intentions en matière de gouvernance d'entreprise. Il favorise une culture de la transparence, de la rigueur, et de l'excellence opérationnelle, qui sont les fondations indispensables d'une gouvernance vertueuse et durable.

En accomplissant ce travail de recherche, nous avons été confrontés à de nombreux défis et obstacles qui ont complexifié notre tâche. L'une des principales difficultés rencontrées a été l'obtention d'informations au sein même de l'entreprise étudiée. Malgré nos efforts pour établir une collaboration étroite, nous avons été limités dans notre accès aux données internes, que ce soit par manque de transparence ou par des contraintes de confidentialité. Cette restriction a entravé notre capacité à mener une analyse approfondie et à appréhender pleinement les rouages de l'organisation.

Par ailleurs, nous avons dû composer avec le manque de recherches antérieures approfondies sur notre thématique spécifique. En effet, ce sujet d'étude semble avoir été négligé par la communauté scientifique jusqu'à présent, ce qui nous a privés d'un socle de connaissances préexistantes sur lequel nous appuyer. Nous avons donc dû défricher un champ de recherche relativement vierge, sans pouvoir bénéficier des éclairages et des pistes d'investigation fournis par des travaux précurseurs.

Cependant, nos travaux ont également soulevé de nouvelles interrogations qui mériteraient d'être approfondies par de futures recherches :

-
- Élargir le champ d'investigation à d'autres secteurs d'activité afin d'évaluer si les constats établis dans cette entreprise sont généralisables ou spécifiques à sa branche. Une analyse comparative entre plusieurs organisations permettrait d'affiner la compréhension des meilleures pratiques.
 - Mener une étude longitudinale sur plusieurs années pour observer l'évolution dans le temps des interactions entre contrôle de gestion et gouvernance, ainsi que les impacts à long terme des changements apportés.
 - Explorer les nouvelles technologies de contrôle et d'analyse de données, tant sur le plan théorique que pratique, pour comprendre leur influence sur la qualité de la gouvernance.
 - Approfondir les recherches sur l'émergence de ces nouvelles technologies et leurs potentielles répercussions sur les dispositifs de pilotage et de supervision des entreprises.
 - Réaliser des études complémentaires combinant différentes méthodologies (qualitatives, quantitatives, études de cas...) pour obtenir une vision globale et nuancée de ces enjeux complexes.

En définitive, cette étude au sein d'AEC a mis en évidence les liens étroits entre contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise. Nos travaux démontrent que le contrôle de gestion constitue un levier essentiel pour une gouvernance solide et transparente. Inversement, une bonne gouvernance renforce l'efficacité des dispositifs de contrôle. Cette relation symbiotique entre les deux appelle à les appréhender conjointement au sein des organisations. Si des défis persistent, l'association vertueuse du contrôle de gestion et de la gouvernance d'entreprise représente indéniablement une clé de la performance durable et responsable, tant pour AEC que pour l'ensemble du secteur énergétique algérien. C'est en cultivant continuellement cette dynamique vertueuse que les entreprises algériennes assoiront leur compétitivité sur le long terme et répondront aux exigences d'éthique et de responsabilité sociétale.

La bibliographie

Ouvrages

- ALAZARD.C et SEPARI.S : Contrôle de gestion, Édition Dunod, Paris, 2010, p 9.
- BAZUREA.F : Dictionnaire d'économie, et de science sociales, Édition Berti, Paris, 2007, p 465.
- BERLAND, N : La mesure de la performance, Édition e-book, Paris, 2009, p18.
- BERLAND.N : Mesurer et piloter la performance, Édition e-book, Paris, 2009, p 15.
- BOUYACOUB Ahmed. « De la gouvernance des PME-PMI » regards croisés France 3Algérie. L'Harmattan,2006.p102
- Charreaux G. et Desbrières P, «Gouvernances des entreprise : valeur partenariale contre valeur actionnariale»,Finance-Contrôle- Stratégie, Vol.1, n°2,1998, pp.57-88
- Charreaux Gérard «Vers une théorie du gouvernance des entreprises », Le gouvernement des entreprises, Charreaux G, édition, coll recherche en gestion, Economica, Paris, 1997, p144-145.
- CHARREAUX Gérard, « Le gouvernement des Entreprise : Coprorate Gouvernance, Théories et Faits », Economica, Paris, 1997, p 01
- Charreaux Gérard«Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise», édition Economica, Paris.1994, p49-79.
- Château .TP, Jougleux .M, Rousselet .E, « DSCG3-Management et contrôle de gestion-Manuel et applications », Edition Foucher, Paris, 2019, p 43-44.
- Delhon-Bugar. A, Doche .F, Lebeau. G, « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition Eyrolles, Paris, 2013, p 22
- Demsetz H, «The Structure of Ownership and Theory of The Firm», Journal of Low and Economics, 1983, p 375-390.
- Devillard .O, « Culture de l'entreprise : un actif stratégique », Edition DUNOD, Paris, 2008, p 119.
- DORIATH, B : Le contrôle de gestion en 20 fiches, Édition Dunod, Paris, 2008, p 1.
- DUMAS.G et LARUE.D : Contrôle de gestion, Édition Litec, Paris, 2005, p 21
- E. CHIAPELLO, [1996], « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence un essai d'organisation de la littérature », Comptabilité, Contrôle, Audit, tome 2, vol.2, P.57
- Ebondo Wa Mandzila, «Gouvernance de L'entreprise: une Approche par L'audit ET le Contrôle Interne»,Édition L'Harmattan, Paris, 2005, p.38
- Fama E et Jensen M., «Separation of ownership and control», journal of low and Economics, n°26, 1983, P 301-325
- GIRAUD.F et autres : Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 3 éme Édition ,2008, p 75-82.
- GIRUD.F et autres : Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Édition Guliano, Paris, 2004, p 21.

- Grandguillot.F, Grandguillot.B, « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition Gualino, 2018, p 13
- Guy DUMAS, Daniel LARUE, « contrôle de gestion » , édition : Litec, Paris, 2005, P : 25, 26.
- HLFER.J. P, ORSONI.J : « T.O.G2 comptabilité analytique », Edition Vuibert, Paris, 1984, P.9.
- LAURENT .C : Toute la fonction contrôle de gestion : Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être, 2014, pp.57,58.
- LÖNING.H et autres, « Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques. », 3ème Édition, Dunod, Paris, 2008, p 3.
- MALO.JL et MATHE.JC : L'essentiel du contrôle de gestion, Édition Organisation, Paris, 2000, p 77
- MICHEL. C : Le Balanced Scorecard comme système de pilotage de la performance : le cas de la PME Any Green, pp.35, 36.
- O. SAULPIC, F. GIRAUD, Ph. ZARLOWSKI, M. LORAIN, F. FOURCADE,. & J. Morales, [2011] « Les fondamentaux du contrôle de gestion », © Pearson Education France, 2011, P.1
- PHILIPPE.L et BENOIT. P : Reporting et contrôle budgétaire : De la délégation à la responsabilité, 2 ème Édition, 2011, pp.104,105.
- Reeves et Woodward, 1970, Cite par ((F. GIRAUD, O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M-H. DELMOND & PL. BESCOS); « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » ; 2ème Ed ©GUALINO, 2005, P.22
- SHERMAN. R : Business Intelligence Guidebook From Data Integration to Analytics, Édition Morgan Kaufmann, 2015, P 3-19.

Articles scientifiques

- Azzouz, E. & Fatma, B. (2012). Le Contrôle De Gestion, En Tant Que Mécanisme De Gouvernance Des Entreprises, Et La Rentabilité : Cas Des Sociétés Marocaines [Articles Scientifiques Et Publications, Université Kasdi Merbah - Ouergla].
- Demsetz H, «The Structure of Ownership and Theory of The Firm», Journal of Law and Economics, 1983, p 375-390.
- ECHKOUNDI Mohammed, « Le renouveau de la Gouvernance d'entreprise : vers une prise en compte des parties prenantes », Revue économique, Artois, 2007, p 03
- LEDENTU Florent, BRENDER Nathalie, « Gouvernance d'entreprise, Quel défis pour les PME ?», Haute école de Gestion de Genève, article scientifique, Avril 2012, p 12-14

Travaux universitaires

- BENBOUZID.B, Cours : Comptabilité analytique, université Mouloud Mammer, Tizi-Ouzou, p 2-5.

Bibliographie

- FORGET, J : Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, Édition Organisation, Paris, France, 2005, p 9.
- GRANDE, JP, Cours : Processus d'élaboration des budgets, ESCP EUROPE contrôle de gestion, 2014, p 13.
- KHERRI, A, Cours : Gestion budgétaire, Ecole supérieure de commerce, 2011-2012, p 2.
- MAATI Jérôme (1999), « Le gouvernement d'entreprise ». De Boeck cité dans Nassima, Aiadi. « Contrats, confiance et gouvernance : le cas des entreprises publiques agroalimentaire en Algérie », thèse de doctorat : Economie, Université de Montpellier, 2003, p 32
- Medjdoub, A. & Tahir, A. & Bagdi, A. (2020). Le Role De Conceil D'administration Dans L'élaboration De La Stratégie D'internationalisation [Mémoire de Master, Université Abderrahmane Mira - Bejaia].p 43-44
- NAILLS, (2022), Le contrôle de gestion au service de la gouvernance d'entreprise : Cas ABC Pepsi (mémoire de master , école supérieure de commerce)

Sites web

- Blog gestion de projet, site de référence pour éclairer les décisions en gestion de projet : <https://blog-gestion-de-projet.com/>, consulté le 24/03/2024 à 4h10min.
- compta facile. (s.d.). Consulté le 03 24, 2024, sur compta facile: <https://www.compta-facile.com> consulté à 2h30min
- Site de AEC spa – Algerian Energy Company : <https://aec.dz/>, consulté le 20/05/2024 à 12h28.

Guides, manuels et rapports

- ARAB Zoubir : « la comptabilité analytique dans une entreprise 3 Rôles et Objectifs », rapport de stage d'expertise comptables, novembre 200
- JOUMARD Robert, « Le concept de gouvernance », Rapport n° LTE 0910, Bron, Novembre 2009, p 9-10
- l'OCDE et G20. (2015). Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE. Ankara: <https://www.oecd.org/fr/daf/ae/>.

Table des matières

Table des matières

Table des matières

SOMMAIRE.....	I
LISTE DES ABREVIATIONS	II
LISTE DES FIGURES.....	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
RESUME.....	V
INTRODUCTION GENERALE.....	I
CHAPITRE I : L'APPROCHE THEORIQUE DU CONTROLE DE GESTION	2
SECTION 01 : LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DU CONTROLE DE GESTION.....	3
1 PRESENTATION DU CONTROLE DE GESTION	3
1.1 DEFINITIONS DU CONTROLE DE GESTION	3
2 PHASES D'UN PROCESSUS DE CONTROLE DE GESTION	5
2.1 PHASE DE PREVISION	5
2.2 PHASE D'EXECUTION	5
2.3 PHASE D'EVALUATION	5
2.4 PHASE D'APPRENTISSAGE	6
3 LES MISSIONS DE CONTROLE DE GESTION :	6
SECTION 2 : LES OUTILS CLES DU CONTROLE DE GESTION	8
1 LA GESTION BUDGETAIRE	8
2 LE TABLEAU DE BORD	10
2.1 ROLES DU TABLEAU DE BORD.....	11
2.2 TYPES DE TABLEAU DE BORD	12
2.2.1 <i>Le tableau de bord de Gestion.....</i>	<i>12</i>
2.2.2 <i>Tableaux de Bord Prospectifs (TBP).....</i>	<i>13</i>

Table des matières

3	ANALYSE FINANCIERE	14
4	LA COMPTABILITE ANALYTIQUE (LA COMPTABILITE DE GESTION).....	15
4.1	LE ROLE DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE :	15
5	REPORTING.....	15
5.1	DEFINITION DU REPORTING	16
5.2	LES PRINCIPAUX ASPECTS DU REPORTING	16
6	BUSINESS INTELLIGENCE	17
6.1	LA DEFINITION DE LA BUSINESS INTELLIGENCE	18
6.1.1	<i>Les interventions de la business intelligence comme outils de contrôle de gestion : ...</i>	<i>18</i>
7	L'APPORT DES OUTILS DE CONTROLE DE GESTION A LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	19
	CONCLUSION	21
	CHAPITRE II: GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET CONTROLE DE GESTION : FONDEMENTS ET APPORTS	22
	SECTION 1 : GENERALITES SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	25
1	DEFINITION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	25
2	LES PRINCIPES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	27
3	LES MECANISMES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	28
3.1	LES MECANISMES INTERNES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	28
3.1.1	<i>Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les actionnaires.....</i>	<i>29</i>
3.1.1.1	<i>L'assemblée générale.....</i>	<i>29</i>
3.1.1.2	<i>Le conseil d'administration</i>	<i>30</i>
3.1.1.3	<i>Le commissaire au compte</i>	<i>31</i>
3.1.2	<i>.Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les salariés</i>	<i>32</i>
3.1.3	<i>.Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les parties prenantes.....</i>	<i>32</i>
3.1.3.1	<i>Le contrôle des dirigeants par l'Etat.....</i>	<i>32</i>

Table des matières

3.1.3.2	Le contrôle des dirigeants par les banques	33
3.1.4	<i>Le contrôle des dirigeants par clients et fournisseurs.....</i>	34
3.2	LES MECANISMES EXTERNES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	34
3.2.1	<i>Le marché des biens et des services</i>	34
3.2.2	<i>Le marché financier.....</i>	34
SECTION 2 : LE CONTROLE DE GESTION UN LEVIER CLE POUR UNE GOUVERNANCE EFFICACE		36
1 LE CONTROLE DE GESTION ET LES PRINCIPAUX MECANISMES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		36
1.1	LE CONTROLE DE GESTION ET LE CA	36
1.2	LE CONTROLE DE GESTION ET L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES	37
1.3	LE CONTROLE DE GESTION ET LA CULTURE D'ENTREPRISE.....	37
2 LE ROLE DU CONTROLE DE GESTION DANS LA GESTION DE L'ENTREPRISE.....		38
2.1	OUTIL D'AIDE A LA PRISE DE DECISION	38
2.1.1	<i>Le processus de prise de décision</i>	39
2.2	AIDE LA DIRECTION GENERALE A DEFINIR LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE	40
2.2.1	<i>Encourager les comportements éthiques</i>	40
2.2.2	<i>Mettre en place une organisation et une structure</i>	41
2.2.3	<i>Veiller à produire une information de qualité</i>	41
2.3	LE CONTROLE DE GESTION UN SYSTEME D'INFORMATION DECISIONNEL POUR LA GOUVERNANCE.....	41
CONCLUSION.....		43
CHAPITRE III: L'ANALYSE DE L'ETAT DU CONTROLE DE GESTION COMME UN UN OUTIL DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU SEIN DE « AEC »		45
SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....		47
1	L'EVOLUTION HISTORIQUE D'AEC.....	47
2	LES MISSIONS DE L'ENTREPRISE.....	48

Table des matières

3	LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE	49
3.1	OBJECTIFS LIES AU DESSALEMENT D'EAU DE MER :	49
3.2	OBJECTIFS LIES A LA PRODUCTION D'ENERGIE ELECTRIQUE :	49
3.3	OBJECTIFS ORGANISATIONNELS ET FINANCIERS :	49
3.4	OBJECTIFS RSE ET DEVELOPPEMENT DURABLE :	50
4	ORGANISATION ET STRUCTURE	50
4.1	DEPARTEMENT CONTROLE DE GESTION :	51
4.2	DEPARTEMENT COMMUNICATION :	51
4.3	DEPARTEMENT AUDIT & CONTROLE INTERNE :	51
4.4	DIRECTION CENTRALE GESTION PORTEFEUILLE ET EXPLOITATION :	51
4.5	DIRECTION DEVELOPPEMENT ET ENGINEERING :	51
4.6	DIRECTION SUIVI REALISATION PROJETS :	51
4.7	DIRECTION FINANCES & JURIDIQUES :	52
4.8	DIRECTION RESSOURCES HUMAINES & MOYENS :	52
5	LE DEPARTEMENT CONTROLE DE GESTION D'AEC : PRESENTATION ET MISSIONS.....	52
6	LA GOUVERNANCE AU NIVEAU D'AEC :	53
	SECTION 2 : LE PROCESSUS DE CONTROLE DE GESTION DANS L'AMELIORATION DE LA	
	GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE « AEC » : ANALYSE DE PROJET CORSO	54
1	PROCESSUS DE CONTROLE DE GESTION ET SUIVI OPERATIONNEL DANS LE PROJET CORSO.	55
1.1	LA MISE EN PLACE DU BUDGET PREVISIONNEL DETAILLE	55
1.1.1	<i>Identification des Phases du Projet.....</i>	<i>55</i>
1.1.2	<i>Estimation des Coûts et des Délais pour le Projet Corso</i>	<i>55</i>
1.2	LA DEFINITION D'INDICATEURS DE PILOTAGE COMPLETS	57
1.2.1	<i>Sélection des Indicateurs Clés de Performance (KPI)</i>	<i>58</i>
1.2.2	<i>Méthodologie de Collecte des Données.....</i>	<i>58</i>

Table des matières

1.2.3	<i>Analyse des Données et Calcul des Indicateurs</i>	58
1.5	LES SIMULATIONS DE SCENARIOS DE RATTRAPAGE	64
1.5.1	<i>Identification des risques majeurs</i>	65
1.5.2	<i>Elaboration des scénarios de rattrapage</i>	65
1.5.3	<i>Simulation des impacts et analyse comparative</i>	65
1.5.4	<i>Recommandations et plan d'action</i>	66
1.6	LE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS CORRECTIVES	66
1.6.1	<i>Structure de gouvernance dédiée</i>	67
1.6.2	<i>Processus de suivi et reporting</i>	67
1.6.3	<i>Gestion proactive des risques</i>	67
1.6.4	<i>Mise à jour régulière des analyses d'impact</i>	68
1.6.5	<i>Communication transparente</i>	68
2	RESULTATS ET DISCUSSION	68
	CONCLUSION GENERALE	72
	LA BIBLIOGRAPHIE	
	TABLE DES MATIÈRES	