

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion**

**Département des Sciences Economiques**

**Mémoire de fin d'étude**

**En vue de l'obtention du diplôme Master en Sciences  
Economiques**

**Spécialité : Management Territorial et Ingénierie de Projets.**

**Option : Management des Services Publics Territoriaux.**



## **Thème :**

**Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales de la  
wilaya de Tizi-Ouzou**

**Cas de la commune de Boghni**

**Présenté par :**

Chemloul Yanis

**Préparé sous la direction de :**

Badi Abdelmadjid

**Devant le jury composé de :**

Mr.Sadaoui Farid. MCA. UMMTO. President du jury.

Mr.Abidi Mohammed. MCB. UMMTO. Examineur.

Mr.Badi abdelmadjid. MCA. UMMTO. Encadreur.

**Année Universitaire: 2017/2018**

**Contrôle de gestion dans les collectivités territoriales de la  
wilaya de Tizi-Ouzou**

**Cas de la commune de Boghni**

# Remerciements

*La beauté d'un travail de recherche réside dans le fait que c'est une expérience et parfois une aventure et un plaisir partagé avec d'autres.*

*Alor nous adressons nos vifs remerciements à notre responsable : Mme Pr AHMED ZAID Malika pour tous ses efforts consenti durant deux années de formation du master, merci madame pour vos précieux conseils et à votre courage ainsi qu'à votre aide à l'élaboration de ce travail.*

*Nous tenons spécialement à remercier Mr Badi Abdelmadjid qui a accepté d'encadrer et de suivre de très près ce travail, pour son aide, ses orientation pédagogiques, et tout les conseils qu'il ma prodigué pendant toute la durée de ce travail malgré ses nombreuses occupations.*

*Merci aux messieurs les membres de jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression mes reconnaissance*

*Je remercie aussi tout le corps enseignant du laboratoire REDYL et toute l'équipe administrative de département du poste de graduation, qui nous ont mis dans de bonnes conditions pour poursuivre nos études.*

*Je suis aussi redevable à bon nombre de personnes extérieurs qui ont contribué à enrichir cette recherche en mettant à ma disposition l'information nécessaire, dont je cite ceux qui travaillent dans la commune de Boghni et surtout Mr Zamoum Arezki qui ma beaucoup aider lors de mes rechercher sur la commune de Boghni.*

*Enfin j'adresse mes plus sincères remerciements à tout mes proches et mes amies qui m'ont soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.*

*Que tous ceux qui liront ce travail trouveront l'expression de notre gratitude.*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à :*

- ❖ A mes très chers parents pour leurs soutiens, leurs sacrifices et leurs encouragements tout au long de mes études.*
  
- ❖ A mon petit frère.*
  
- ❖ A mes chères sœurs.*
  
- ❖ A ma petite nièce et mes petits neveux.*
  
- ❖ A ma famille ainsi que tout (es) mes ami (e)s.*
  
- ❖ A Mr Badi Abdelmadjid pour tous ces conseils.*

## ABREVIATIONS

---

**CG** : Contrôle de gestion

**CT** : Collectivités territoriales

**PME** : Petite et moyenne entreprise

**FCS** : Facteur clés de succès

**P/APC** : Président de l'assemblée populaire communale

**APC** : Assemblée populaire communale

**BC** : Budget communale

**TC** : Trésorier communale

**PDAU** : Plan directeur d'aménagement et d'urbanisme

**POS** : Plan d'occupation du sol

**NPM** : New public management

**PCD** : Plan communal de développement

**TO** : Tizi Ouzou

---

## **Listes des tableaux et figures :**

### **Tableaux :**

**Tableau N° 1 :** Les différents niveaux du contrôle

**Tableau N° 2 :** Tableau comparatif entre le contrôle interne et le contrôle de gestion

**Tableau N° 3 :** les rôles du contrôleur de gestion

**Tableau N° 4 :** les qualités du contrôleur de gestion dressé par Bouin et Simon

**Tableau N° 5 :** Comparaison entre le tableau de bord et le reporting.

**Tableau N° 6 :** Liste des départements algériens en 1963 suivie du nombre de communes de chaque département

**Tableau N° 7 :** Liste des wilayas et des communes résultant du découpage de 1984

**Tableau N° 8 :** La théorie d'agence et des coûts de transaction dans les collectivités territoriales

**Tableau N° 9 :** L'évolution du concept du contrôle de gestion

**Tableau N° 10 :** les interlocuteurs de notre entretien

**Tableau N° 11 :** Les thèmes et les sous thèmes ayant fait l'objet de questions

**Figure :**

**Figure N° 1 :** processus du contrôle de gestion

**Figure N° 2 :** Calendrier habituel des entreprises (clôturant en décembre)

**Figure N° 3:** contrôle budgétaire

**Figure N° 4 :** L'organisation de la commune selon la charte communale

**Figure N° 5 :** Rôles et finalités des systèmes de contrôle de l'organisation multidivisionnelle

**Figure N° 6 :** Le contrôle de gestion dans les organisations publiques

**Figure N°7:** Modélisation contingente des facteurs influençant le design du contrôle de gestion

**Figure N° 8 :** Communes limitrophe de Boghni

**Figure N° 9 :** Localisation de la commune dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

# Sommaire

Remerciement

Liste des sigles

Liste des tableaux et figures

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre 1 : le cadre théorique et conceptuel du contrôle de gestion.....6

Introduction.....7

Section 1 : Le contrôle de gestion.....7

Section 2 : les outils du contrôle de gestion.....20

Conclusion.....29

Chapitre 2 : Les collectivités territoriales Algériennes.....30

Introduction.....31

Section 1 : Définition, historique et fonctionnement des collectivités territoriales en Algérie.....31

Section 2 : Gestion et attribution des collectivités locales.....40

Conclusion.....54

Chapitre 3 : Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou « Cas de la commune de Boghni.....55

Introduction.....56

Section 1 : Cadre théorique et conceptuel.....62

Section 2 : Démarche et méthodologie de l'enquête .....67

Section 3 : Résultats de l'enquête.....70

Conclusion.....77

Conclusion générale.....79

Références bibliographiques

Annexes

Tables des matières

Résumé

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

### **Introduction générale**

Dans un contexte marqué par l'omniprésence des contraintes financières, l'accroissement des besoins socioéconomiques et donc l'augmentation des dépenses publiques, ainsi qu'un style de management basé sur des principes bureaucratiques et donc une offre des services publics insuffisante ou incohérente avec les besoins récents des acteurs locaux, ces dysfonctionnements ont conduit beaucoup de pays à s'engager dans un mouvement de réforme de leur sphère publique sous l'influence croissante de ce qu'il est convenu d'appeler le New Public Management (Hood, 1995), l'objectif est d'améliorer le mode de fonctionnement et la performance des organisations publiques.

Parmi les organisations les plus concernées par ces réformes, on trouve les collectivités territoriales et plus précisément les communes, vu leur proximité vis-à-vis des citoyens et des usagers.

En effet, le contrôle de gestion constitue l'un des outils modernes pour le renouvellement et la modernisation de la gestion en contexte public. Cet outil, a été adopté par les communes depuis les années 1980 en France; c'est la loi organique des lois des finances (LOLF) qui l'a rendu indispensable dans le secteur public et a favorisé sa généralisation et sa professionnalisation.

En Algérie, En vue de faire face aux conséquences de la crise entraînée par le choc pétrolier de 1986, l'Algérie s'est vue contrainte d'instaurer à la fin des années 1980 et le début des années 1990, un processus global de réformes multidimensionnelles, en affichant de plus en plus la volonté de libéraliser le marché et le placer au centre de l'activité économique

Les finances publiques locales, n'ont pas échappé à ce mouvement de transition. Elles seraient désormais, régies par la promulgation de nouveaux textes et lois, en l'occurrence les lois n°90-08, 90-09 relatives respectivement à la commune et la wilaya. Ayant pour but d'adapter la gestion et le financement des collectivités territoriales aux impératifs des mutations sociales, économiques et politiques du pays en cours. Une certaine autonomie de gestion leur sera accordée et un ensemble de responsabilités sociales, économiques, culturelles, sanitaires et sécuritaires leur seront attribuées.

Près d'une vingtaine d'années après la promulgation des codes de la commune et de la wilaya, la problématique de la gouvernance locale se pose avec acuité face à l'incapacité de l'État à faire face à de multiples contraintes liées aux transformations qui affectent tant la société que l'économie et à répondre à une demande sociale de plus en plus aiguë.

Pour faire face aux dysfonctionnements de gouvernance et de gestion dans les collectivités territoriales, le contrôle de gestion peut être un atout indispensable à l'amélioration de la gouvernance. C'est à ce niveau que se situe notre problématique de recherche.

### **Problématique :**

La problématique de recherche est formulée ainsi :

**« Le contrôle de gestion peut-il contribuer à l'amélioration de la gouvernance au niveau des collectivités territoriales, en particulier les communes de la wilaya de Tizi-Ouzou ? »**

A partir de la question principale précédente découle d'autres questions subsidiaires :

- 1- Qu'est-ce qu'on entend par contrôle de gestion ?
- 2- Quel sont les pratiques de contrôle de gestion au sein de la sphère publique et plus particulièrement dans les collectivités territoriales ?
- 3- Quelle est la place du contrôle de gestion dans la gouvernance des collectivités territoriales ?

### **Hypothèses de recherche :**

Pour répondre à cette problématique, trois hypothèses sont à confirmer ou à infirmer à travers l'étude de notre recherche.

**Hypothèse 1 :** Le contrôle de gestion favorise la bonne gestion des collectivités territoriales.

**Hypothèse 2 :** Le système de contrôle de gestion à la même orientation dans les collectivités territoriales en matière de gouvernance.

**Hypothèse 3 :** Les communes en Algérie ont les conditions nécessaires pour la mise en place d'un système de contrôle de gestion adapté aux collectivités territoriales.

**Objectif du travail :**

L'objectif de ce travail est d'analyser les résultats d'une étude qui porte sur le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou cas de la commune de Boghni afin de montrer comment le contrôle de gestion peut-il contribuer à l'amélioration de la gouvernance.

**Méthodologie de recherche :**

Pour pouvoir répondre à notre problématique en va se référer à la méthodologie suivante :

Première étape :

Il s'agit d'abord dans la première étape, de faire un inventaire d'une recherche documentaire à partir des différents ouvrages, articles, revus, thèses de magister et doctorat et sites web, elles consistent en investigation théorique. Ensuite, de prendre connaissances du contenu des ouvrages qui se réfèrent à notre thème d'étude. Nous avons alors pris connaissance des travaux issus des chercheurs qui porte leurs travailles sur le contrôle de gestion en environnement privé et public, les finances locales et communales, les collectivités territoriales.

Cette lecture a été également renforcée par quelques consultations sur les journaux officiels, le code communal et les documents administratifs. Se qui a permis de biens cerner et comprendre les différents aspects théoriques afin de mieux s'insérer dans notre problématique.

Deuxième étape :

Dans la seconde étape, Le choix de notre méthodologie est fortement conditionné par le terrain sur lequel nous avons collecté les informations; le recueil d'informations s'est effectué

grâce à la réalisation d'entretiens individuels semi-directifs avec les différents responsables de la commune suivi d'un questionnaire. L'objectif de notre recherche étant le contrôle de gestion dans la commune de Boghni et de révéler les modes de gouvernance et leurs dysfonctionnements. Alors notre approche est purement qualitative. Le choix de notre méthodologie est argumenté par (F.Wacheux, 1996) qui affirme que l'entretien et la documentation sont « deux sources incontournables lorsque l'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation ».

### **La structure du travail :**

Après avoir déterminé les principales questions de recherches et la méthode à suivre, nous allons essayer d'apporter des réponses à ces dernières. A cet effet, notre recherche est comportent trois principaux chapitres:

#### **Chapitre 1 : Le cadre théorique et conceptuel du contrôle de gestion**

Dans se chapitre nous présenterons les principales notions, concepts du contrôle de gestion. En partant de la notion du contrôle, de ses niveaux en arrivant à la définition et l'évolution du contrôle de gestion et de ses différents outils.

#### **Chapitre 2 : Les collectivités territoriales Algériennes**

Dans se chapitre en s'intéressera à la notion des collectivités territoriales en Algérie ; pour cela, nous allons nous intéresser à l'identification, à la structure et au fonctionnement de ces collectivités territoriales.

#### **Chapitre 3 : Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou « Cas de la commune de Boghni »**

Se chapitre sera consacré à notre étude de cas. nous aborderons, dans un premier temps le cadre théorique et conceptuel expliquant le concept de gouvernance, de contrôle de gestion dans le public, ses pratiques et ses déterminants dans les communes, dans un second temps, on va préciser notre approche méthodologique et dans un troisième temps on va présenter les

résultats de notre étude cas, chose qui nous permettra d'infirmier ou de confirmer nos hypothèses.

# **Chapitre 1 :**

**Le Cadre théorique et conceptuel du contrôle de gestion**

## **Introduction**

Aujourd'hui, Les décisions sont prises de plus en plus vite, les dirigeants ne peuvent plus se contenter d'un simple constat limité à la mesure des coûts. Pour répondre aux attentes de chaque client, et de chaque partenaire, il faut mesurer la performance pour toutes les formes de valeurs créées dans un esprit d'amélioration permanente. Le contrôle de gestion est justement le processus, sur lequel s'appuient les managers pour la prise de décision.

### **Section 1 : Le contrôle de gestion**

Cette section résume les généralités sur le contrôle de gestion. Partant de la notion du contrôle, de ses niveaux en arrivant à la définition et l'évolution du contrôle de gestion.

#### **1. La notion du contrôle**

« Le mot "contrôle" est souvent associé à celui de vérification. Lorsque, au cours d'une vérification, il apparaît que les règles ne sont pas respectées, il s'ensuit généralement une sanction. Limiter le terme « contrôle » à un processus de vérification-sanction conduirait à réduire considérablement le champ de cette discipline »<sup>1</sup>.

#### **2. Les niveaux du contrôle :**

- **Le contrôle stratégique** : concerne les dirigeants, il envisage la stratégie et les objectifs à long terme pour porter un jugement sur leur pertinence;
- **Le contrôle de gestion** : s'adresse au cadre et responsable, il évalue l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir à réaliser les objectifs ;
- **Le contrôle opérationnel** : est un suivi quotidien, à très court terme, du bon déroulement des opérations. il concerne le personnel d'exécution.

Chaque niveau constitue un sous- système et les anomalies détectées à un niveau, selon leur importance, peuvent constituer des signaux pour les autres et déclencher des actions correctives à différents niveaux.

---

<sup>1</sup> L. LANGLOIS, C. BONNIER, M. BRINGER, Contrôle de gestion, édition Berti, Alger, 2008, P.11.

**Tableau N° 1 : Les différents niveaux du contrôle**

<b>Niveau de contrôle</b>	<b>Responsables concernés</b>	<b>Horizon</b>	<b>Nature du système</b>	<b>Outils</b>	<b>Référentiels</b>
Stratégique	Direction générale	Plusieurs années	Système : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ d'aide à la décision.</li> <li>➤ de planification.</li> <li>➤ de communication et de motivation</li> </ul>	Plans	-efficacité -rentabilités globales -niveaux satisfaisants
De gestion	Directeur de : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ département</li> <li>➤ usine</li> <li>➤ zone</li> </ul>	Une et plusieurs années	Système de pilotage des centres de responsabilités	Programmes Budgets	-efficacité -efficience -optimum
Opérationnel	Chef de : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ service</li> <li>➤ équipe</li> </ul>	< 1	Système de mobilisations des équipes	- Normes - Tableau de bord - écarts	-Conformités aux : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ règles</li> <li>➤ normes</li> </ul> -économie

Source : Etablie à partir des différents niveaux

### **3. Evolution et définition du contrôle de gestion**

#### **3.1. Evolution du contrôle de gestion**

Le terme de contrôle de gestion a connu la même évolution que celle de la comptabilité de gestion, autrement dit, on ne peut pas effectuer un contrôle de gestion sans vraie maîtrise de la comptabilité de gestion, cette notion de contrôle est née avec la révolution industrielle, il est imposé dans l'entreprise lors de l'application de la division du travail et de la répartition de tâches. La mise en place systématique d'un système de contrôle des activités de chaque fonction s'est avérée indispensable pour piloter l'entreprise à atteindre les objectifs prévus entraînant une suprématie de l'objectif d'efficacité économique du contrôle de gestion au détriment de celui de l'efficience.

Au milieu de la décennie 1980, une nouvelle approche cybernétique du contrôle de gestion vient d'apparaître qu'Hugues Boisvert qualifie de « contrôle de gestion renouvelé ». Elle tente de dépasser les limites de l'approche traditionnelle. Elle propose de passer du

contrôle de gestion par l'amont au contrôle de gestion par l'aval et du coût de revient classique au coût de revient par activité. Les objectifs et les outils d'analyse sont à la fois quantitatifs et qualitatifs. Aussi, le contrôle de gestion implique une complémentarité permanente entre gestion stratégique et gestion opérationnelle.

La décennie 1980-1990, marque la remise en cause des méthodes classiques ainsi que, de nouveaux modes d'évaluation des performances sont mis en évidence, le renversement entre une gestion fondée sur le coût et une gestion axée sur la valeur. La représentation économique de l'entreprise doit se structurer autour du couple coût-valeur.

Après ce bref aperçu historique sur l'évolution du concept du contrôle de gestion, nous passons à la définition du contrôle de gestion et qui est en conséquence défini par plusieurs auteurs.

### 3.2. Définition du contrôle de gestion

« Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune développe un aspect particulier de cette discipline en constante évolution. Longtemps considéré comme un contrôle de l'utilisation des ressources allouées aux différentes divisions d'une organisation, le contrôle de gestion est particulièrement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance ». <sup>2</sup> Plusieurs auteurs en économie ont défini le contrôle de gestion de différentes manières. Ainsi :

**Selon F.GIRAUD et autres :** Selon ces auteurs (2000) : « le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure. » <sup>3</sup>.

**Selon Anthony (1965) :** « le contrôle de gestion est le processus par le quel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». <sup>4</sup>

En 1988, il ajoute une autre définition « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies ».

---

<sup>2</sup> L.LANGLOIS. C. BONNIER. M. BRINGER, Op-cit, P.13.

<sup>3</sup> GIRAUD (F) et autres : «Contrôle de gestion et pilotage de la performance», édition GUALINO, Paris, 2002, P.34.

<sup>4</sup> R.N. Anthony, planning and control systems: a Framework for Analysis, Harvard University, 1965.

Le contrôle de gestion pour R. Anthony suppose l'existence des objectifs préalables que le manager chargé de réaliser à travers l'action d'autres individus tout en assurant la mise en œuvre des stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente. «Le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisations. Il doit être considéré comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise puisqu'il contrôle l'efficacité et l'efficacités des actions et de moyens pour atteindre des objectifs ».<sup>5</sup>

**Selon M.GERVAIS (2005)** « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie ».<sup>6</sup>

**Selon GAUTIER et PEZET(2006)** « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie.».<sup>7</sup>

**Selon MAHE Henri(1998)** : « le contrôle de gestion est une démarche, d'inspiration systémique, destinée à assurer la maîtrise continue de l'évolution d'une entreprise par le recours à différents dispositifs de collecte, de traitement, et d'interprétation de données informatives relatives à la gestion d'une organisation».<sup>8</sup>

#### **4. Les finalités et missions du contrôle de gestion**

Les finalités et missions du contrôle de gestion sont comme suit :

##### **4.1. Les finalités du contrôle de gestion**

- **Le contrôle de gestion doit arranger la décentralisation** : La décentralisation peut souhaiter à priori motiver les acteurs. elle devient nécessaire lorsque l'organisation s'avère trop complexe par sa taille, par ses activités ou par son environnement. Le

---

<sup>5</sup> C.GRENIER et J.BONNE-BOUCHE « système d'information comptable », édition Foucher, Paris, 1995, P.17.

<sup>6</sup> M.GERVAIS: « *contrôle de gestion* », 8ème édition, éd ECONOMICA, Paris, 2005, P.12.

<sup>7</sup> F.GAUTIER, A.PEZET : « *contrôle de gestion* », édition PEARSON, Paris, 2006, P.32.

<sup>8</sup> H.MAHE:« *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* », Ed. ECONOMICA, Paris, 1998, p.43.

contrôle de gestion doit répondre aux besoins de coordination des organisations décentralisées.

- **Le contrôle de gestion doit fournir des informations** : Dans une organisation décentralisée, l'information doit circuler dans le sens vertical, comme dans le sens horizontal. La fonction de contrôle de gestion est de concevoir, de formaliser et de traiter ces flux d'informations dans le but d'améliorer la performance de l'organisation.
- **Le contrôle de gestion fournit des instruments de pilotages** : Dans un environnement décentralisé, il existe deux niveaux de pilotages :
  - Le premier niveau est **centralisé** afin d'assurer la cohérence de l'ensemble des actions. Ce pilotage organise puis vérifie l'utilisation de la délégation d'autorité. Il fixe des objectifs à atteindre et s'assure de leur réalisation. La planification et le reporting sont les principaux instruments de pilotage centralisé.
  - 
  - Le deuxième niveau de pilotage est **local**. il permet un autocontrôle des unités décentralisées qui sont soumises à une obligation de résultats.

### 4.2. La mission du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion n'indique pas uniquement de vérifier le statut de l'entreprise mais il a une mission bien plus étendue et plus complexe au même temps. Cette dernière consiste à définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions. Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle et la mise au point des procédures.

- **au niveau de la prévision** : le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la compatibilité de budgets émanant des différents services.
- **au niveau du conseil** : le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.

- **au niveau de contrôle** : le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableau de bord.
- **au niveau de la mise au point des procédures** : la mission de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

### 5. les concepts clés associés au contrôle de gestion

Les concepts clés associés au contrôle de gestion sont le contrôle organisationnel, le contrôle interne et l'audit interne.

#### 5.1. Le contrôle organisationnel

Le contrôle organisationnel peut être défini comme « l'ensemble des références qui orientent les processus qui relient les décisions, les résultats.... Il est surtout un ensemble de dispositifs visant à offrir une assurance de qualité des décisions et des actions »<sup>9</sup>. Le contrôle organisationnel assure le lien entre l'intention stratégique du décideur et les actions opérationnelles, en veillant à la transmission des ordres cohérents et vérifiant leur exécution. Le contrôle organisationnel recense trois éléments :

- **la structure** : qui permet d'organiser les délégations de pouvoir et de contrôle par supervision directe ;
- **les règlements** : qui permettent de s'assurer que les actions sont menées selon les règles ;
- **le contrôle de gestion** : qui permet d'assurer que la hiérarchie a bien déclenché les actions prévues, et qu'elles ont été menées de façon économique, efficace et efficiente.

Le contrôle de gestion doit donc assurer, en temps réel, le suivi et la qualité des processus décisionnels.

#### 5.2. le contrôle interne

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et des procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> H. BOUQUIN, Encyclopédie du management.

<sup>10</sup> Price water house, IFACI, « la pratique de contrôle interne », Paris, édition d'organisation, P.1-10-114.

**Tableau N° 2** : Tableau comparatif entre le contrôle interne et le contrôle de gestion

	Contrôle interne	Contrôle de gestion
Leurs natures	Un ensemble de sécurités	Un ensemble de procédures et de méthodes permettant de suivre, d'analyser et de corriger la gestion le l'entreprise.
Leurs objectifs	pour maitriser le fonctionnement de l'entreprise : -Protection du patrimoine. -Qualité de l'information. - Amélioration des performances. - Application des instructions de direction.	- Concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation. -Vérifier si les objectifs fixés sont atteints. -Synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation.
Leurs manifestations	-Organisation et mise en place de la procédure.	-Budgets : élaborations. -Etats budgétaire par centres de couts ou de profits.

**Source** : J. Consulting, « outils et techniques de contrôle de gestion », décembre 1986, p12. Cité par MOHSSINE KARIM, « Le tableau de bord prospectif cas de MARJANE HOLDING », AGADIR, 2005.

### 5.3. Audit interne

Le terme « audit » est actuellement largement répandu dans les entreprises, c'est pour cela, que l'audit doit permettre de :

- Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financier existant ;
- Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle dans tous les domaines de l'entreprise.

Alors que le terme « interne » précise que le contrôleur fait partie de l'entreprise, selon l'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes : « l'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses

activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants. »<sup>11</sup>

### 6. l'organisation du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion apparaît sous des formes plus ou moins élaborées selon la nature ou la structure de l'organisation et suscite des remises en causes plus ou moins importantes dans sa conception comme dans son implantation.

#### 6.1. L'implantation du contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises, quelque soient leur secteur et leur taille : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible. Mais la mise en place des outils et des procédures de contrôle de gestion varie selon les entreprises, c'est-à-dire les grandes entreprises et les PME.

##### 6.1.1. Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises

Les analyses contemporaines de l'organisation ont montré qu'il n'ya pas de modèle standard de contrôle de gestion applicable dans toutes les entreprises.

En effet, pour les grandes entreprises, la taille est le facteur essentiel qui conditionne l'organisation d'un contrôle de gestion. Il en découle :

- Une structure lourde, rigide, parfois éclatée en plusieurs sites ;
- Des processus décisionnels long avec de nombreux acteurs ;
- Des systèmes d'information complexes.

Ces spécificités rendent difficile la mise en place d'un contrôle de gestion complet et intégré. Dans la plupart des grandes entreprises le choix de la position du contrôle de gestion se fait entre deux possibilités :

- **Une position fonctionnelle** : soit le contrôle de gestion est intégré à la fonction financière, soit il est indépendant si l'entreprise est très grande. Il est donc une fonction comme une autre au-dessous de la direction générale.
- **Une position de conseil** : directement rattaché à la direction générale, le service contrôle de gestion, décentralisé, travaille à tous les niveaux de la structure puis globalise les informations.

---

<sup>11</sup> CLAUDE ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion : manuel et applications » ; DUNOD Paris, 2007, p .11.

### **6.1.2. Le contrôle de gestion dans les PME**

Les tâches et les services ne sont pas toujours clairement isolés. Les membres sont beaucoup polyvalents car les moyens sont limités. Les participants communiquent directement entre eux de manière informelle. La structure souvent floue s'adapte aux évolutions de l'entreprise. Le dirigeant est le décideur principal. Son style de commandement est prépondérant pour orienter le mode de fonctionnement et de gestion de l'entreprise, l'importance du contrôle est de la délégation des pouvoirs. La position de contrôle de gestion dans l'organigramme des PME sera en fonction du nombre de personnes et des services mis en place : C'est peut-être le comptable chargé de la comptabilité générale et analytique qui élabore les budgets et utilise les technique du contrôle. C'est peut-être le dirigeant si l'entité est petite ou s'il souhaite coordonner et suivre lui-même les activités.

## **6.2. Le processus du contrôle de gestion**

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management<sup>12</sup> : Préviation, action, évaluation et apprentissage.

### **6.2.1 Phase de prévision**

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de présentation des objectifs à court terme.

### **6.2.2 Phase d'exécution**

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. il doit uniquement mesurer les actions qui lui ont été déléguées.

### **6.2.3 Phase d'évaluation**

Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle (au sens strict) met en évidence des écarts et en mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

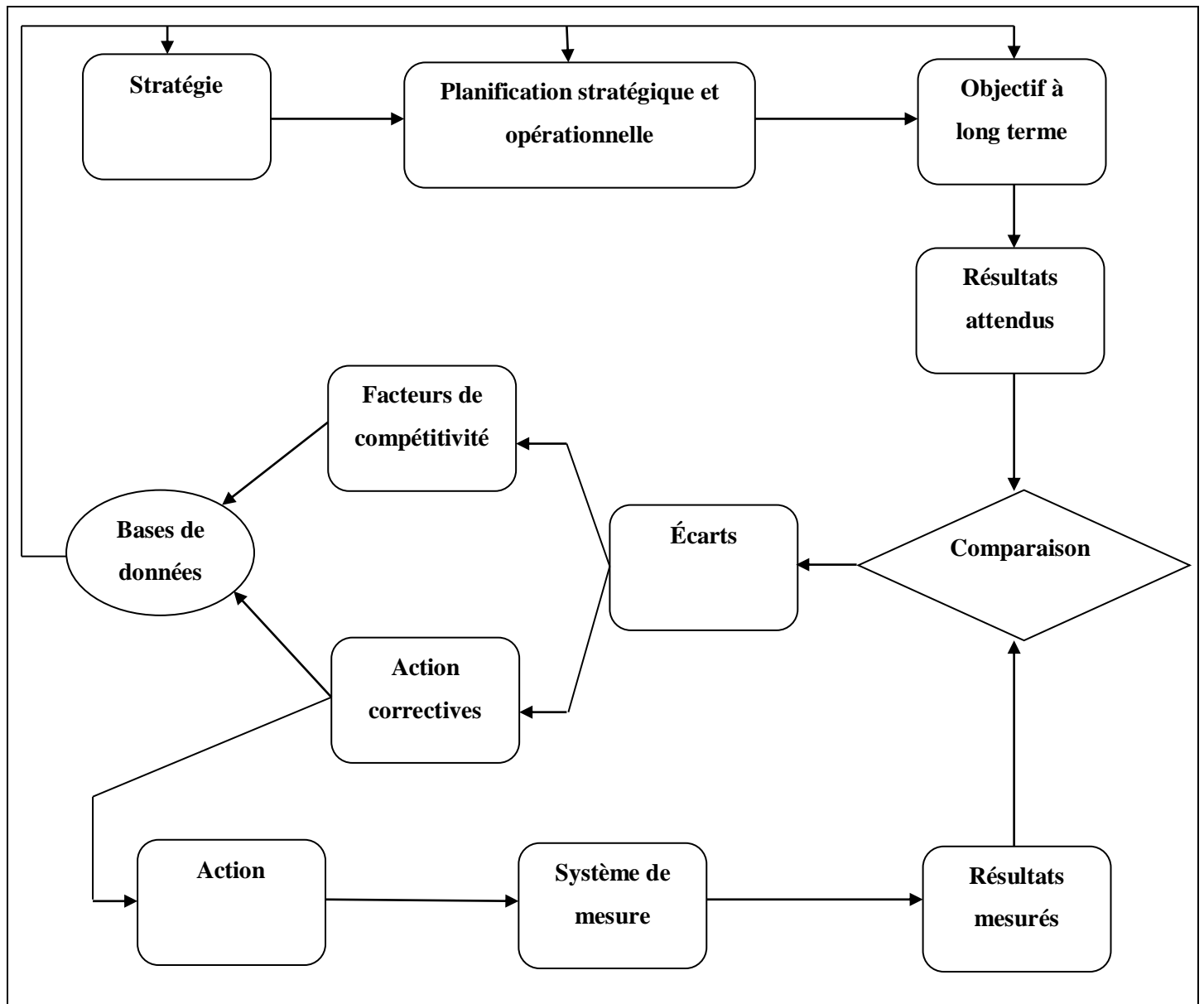
---

<sup>12</sup> L.LANGLOIS, C. BONNIER, M. BRINGER, « contrôle de gestion », Op-cit, P .18.

### 6.2.4 Phase d'apprentissage

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

Figure N°1 : processus du contrôle de gestion



Source : L.LANGLOIS, C.BONNIER. & M.BRINGER, Op-cit, P .19.

### **6.3. Champ d'application du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion peut être attribué à différents champs d'application.

#### **6.3.1 Le contrôle de gestion et stratégie**

La stratégie est déterminée par la direction générale. Cette dernière précise vers quelle direction l'entreprise doit se diriger à long terme. L'internationalisation, la spécialisation et la croissance interne sont des exemples de stratégies adoptées par de nombreux groupes industriels et commerciaux. La formulation d'une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un contrôle de gestion. La revendication de mettre en place des réorientations stratégiques dans des délais momentanés et La turbulence de l'environnement conduisent à adapter le modèle traditionnel en le dotant d'un véritable contrôle stratégique. Ce contrôle stratégique a pour objectif de surveiller :

- Le réalisme des hypothèses retenues lors de l'établissement ;
- La bonne évaluation des compétences et autres potentiels dont dispose l'entreprise des plans par rapport à la concurrence ;
- La pertinence des choix stratégiques effectués ;
- Les risque de toute nature : risque de portefeuille, risque pays dans les zones d'implantation, ...etc.

#### **6.3.2 Le contrôle de gestion et gestion des ressources humaines**

Le terme « contrôle » avant qu'il soit celui de la gestion il est d'abord un contrôle de la régulation des comportements humains. Il a une mission très importante de mettre sous tension les ressources humaines de l'organisation. En conséquence, la liaison entre la fonction contrôle de gestion et la fonction gestion des ressources humaines est très bornée. Cependant, peu d'auteurs se sont penchés sur cet aspect du contrôle de gestion. Il fait souvent référence aux travaux des sociologues (MASLOW, HERZBERG) sur la motivation des individus au travail mais le résultat de ces travaux n'est pas pris en compte de manière formelle dans les processus de contrôle sauf à intensifier que les écarts budgétaires peuvent servir à déterminer, récompenser les sanctions.

#### **6.3.3. Le contrôle de gestion et le marketing**

Le marketing planifie et met en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange satisfaisant pour le consommateur. Le marketing détermine sa politique de prix par référence au prix moyen observé sur le marché ou par référence au coût estimé par les services de contrôle de gestion. Le prix quelque soit son mode de détermination, a un impact sur les volumes demandés par

les consommateurs. Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions de marketing en fournissant régulièrement des informations sur les ventes exprimées en volume et en valeur et sur les marges par produits ou par circuit de distribution. Outre le suivi de ces indicateurs de marketing, le contrôle de gestion aide les responsables de la fonction marketing à améliorer leur performance en les assistant dans l'élaboration de leur budget et leurs plans d'action<sup>13</sup>.

### **6.3.4 Le contrôle de gestion et finance**

La fonction financière gère l'ensemble des transactions réalisées avec les établissements et les marchés financiers, selon la taille des entreprises. Le contrôle de gestion et la finance sont deux disciplines non seulement tournées vers le passé mais également vers l'avenir. En particulier, l'étude de la rentabilité des investissements de toute nature est menée simultanément par le contrôle de gestion. La première fonction sélectionné, comprend le modèle et les critères de choix à appliquer (valeur actuelle ; taux interne de rentabilité...etc.) alors que la seconde fonction assiste les opérationnels pour la prévision et la sélection des données pertinentes.

## **6.4. Périphérie du contrôleur de gestion**

Le contrôleur de gestion n'a pas uniquement le rôle de contrôler la gestion des entités, mais aussi il doit respecter certaine procédure et obtenir des qualités qui lui qualifie de maîtriser son travail.

### **6.4.1 Le métier du contrôleur de gestion**

D'une fonction technique traditionnelle consistant à comprendre, à traduire les outils de gestion particulièrement financiers et à évaluer les performances des centres de responsabilité et de leurs responsables, le métier de contrôleur de gestion a évolué vers des fonctions de conseil et de communication. Il faut changer la situation du contrôleur de gestion dans l'organigramme de l'entreprise ainsi que son profil, afin de lui permettre d'exercer ses nouvelles fonctions.

### **6.4.2. Rôle du contrôleur de gestion**

Contrôleur de gestion a pour mission de (d') :

- établir un diagnostic des besoins de contrôle de gestion.
- Créer les outils et les procédures appropriés à ces besoins.

---

<sup>13</sup> BURLANT ALAIN, LANGLOIS GEORGE, BRINGER MICHEL, BONNIER CAROLE, « contrôle de gestion », BERTI édition; Alger, 2008, p.21, 22.

Il doit superviser le fonctionnement technique des outils prévisionnels, comme le budget, en analysant la cohérence des chiffres transmis et en veillant au respect des activités reçues.

Il a également pour fonction d'expliquer la formation du résultat en analysant rétrospectivement les coûts, les résultats, les performances. Pratiquement, il compare les états prévisionnels aux réalisations afin de mettre en évidence des écarts significatifs en justifiant les méthodes de calculs employées. La délimitation des nouveaux rôles assignés au contrôleur de gestion, au-delà de ses rôles traditionnels :

**Tableau N° 3 : les rôles du contrôleur de gestion**

<b>Rôles classiques</b>	<b>Nouveaux rôles</b>
Traduction des politiques générales en plans, programmes et budget.	Démarche dynamique permanente d'amélioration, d'accompagnement du changement de l'organisation et des compétences.
Analyse des résultats et des écarts sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord.	Améliorations des systèmes d'information et des outils.
Coordinations et liaisons avec les autres services.	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet.

**Source :** Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion, manuel et applications », DUNOD, Paris, 2007, P.32.

Le contrôleur de gestion doit avoir le sens de la responsabilité pour fournir des informations correctes, rapides compréhensibles et, surtout, fraîches car de cette dernière qualité dépendra la prise de décision en temps convenable, surtout lorsqu'il s'agit d'information ayant un impact sur l'apparence concurrentiel de l'entreprise. Le contrôleur de gestion doit avoir une capacité à toute épreuve de synthétiser et de sélectionner les informations afin de ne pas inonder les responsables de chiffres qui, souvent, risquent d'être en conflit et, par conséquent, ne permettent pas de trancher dans une situation donnée.

### 6.4.3. Qualité du contrôleur de gestion

**Tableau N° 4** : les qualités du contrôleur de gestion dressé par Bouin et Simon

<b>Qualité technique</b>	<b>Qualité humaine</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rigoureux, méthodique, organisé</li><li>• Fiable, clair</li><li>• Cohérent</li><li>• Capable de synthèse</li><li>• Faisant circuler l'information sélectionnée</li><li>• Maîtrisant les délais</li><li>• Connaissant les outils</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Morales : honnêteté, humilité</li><li>• Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion</li><li>• Mentales : ouverture, critique, créativité</li><li>• Collectives: écoute, accompagnement, implication</li><li>• Sociales : gestion des conflits</li><li>• Entrepreneuriales : esprit d'entreprise</li></ul>

**Source** : Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op-cit, P.34.

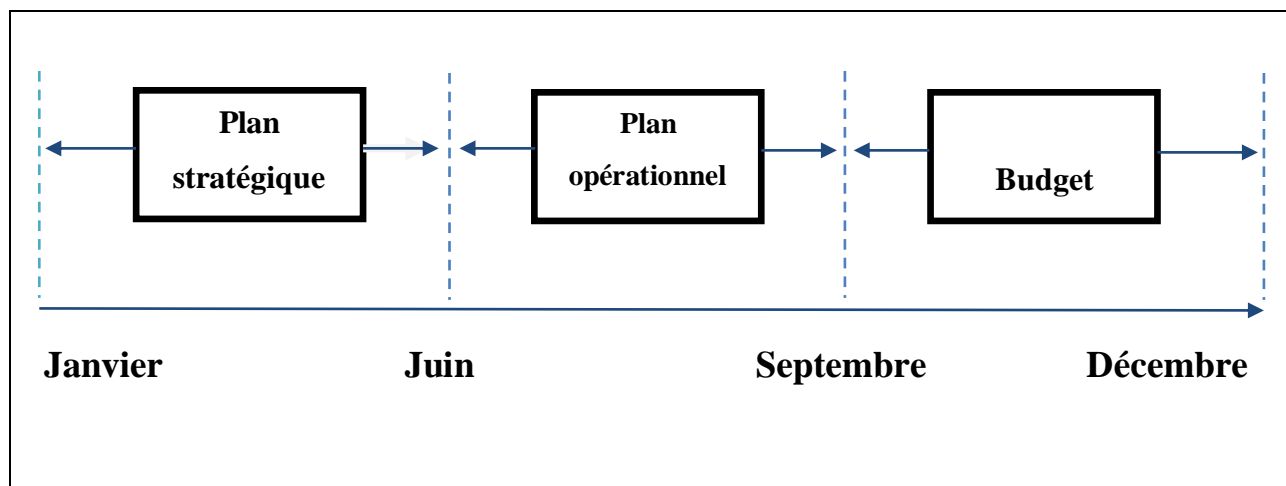
## Section 2 : les outils du contrôle de gestion

Pour assurer la compétitivité et l'efficacité de l'organisation, Le contrôle de gestion a besoin d'outils et cela peut être réalisé avec une meilleure complémentarité et cohérence entre ces derniers qui peuvent être classés comme suit :

### 1. les outils prévisionnels

Pour protéger l'entreprise des turbulences et Compte tenu de la concurrence intensifiée dans l'environnement incertain de l'entreprise, les dirigeants doivent mener une réflexion sur leurs buts, l'avenir de leur organisation et l'environnement où elle vit, et pour arriver à une meilleure allocation des ressources, l'entreprise doit établir un plan stratégique et un budget illustré dans la figure suivante :

**Figure N°2 : Calendrier habituel des entreprises (clôturant en décembre)**



**SOURCE:** Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau et Coll: Contrôle de gestion et pilotage de la performance, édition Gualino, 2ème édition, Paris 2004, P. 213.

## **1.1. Le plan**

« C'est le processus permettant d'identifier les changements visant à renouveler l'offre commerciale, adapter les modes d'organisation et les systèmes d'information ainsi que les processus de production et de management de l'entreprise »<sup>14</sup>.

On peut distinguer deux types de plan :

### **1.1.1 le plan stratégique**

Il s'étale sur une période de cinq à dix ans, une grande réflexion sur l'entreprise va porter sur :

- Le métier de l'entreprise: il faut prendre en considération l'objet de l'entreprise en traçant ce plan.
- L'identification des facteurs clés de succès (F.C.S): par diagnostic, on détermine les points forts et les produits et services stratégiques offerts par l'entreprise.
- L'évolution du marché et l'arène stratégique: le champ d'investigation ne doit pas être limité à l'examen des concurrents directs de l'entreprise mais doit couvrir l'ensemble des entreprises cherchant à satisfaire un même besoin élémentaire émis par le consommateur.

---

<sup>14</sup> BOISSELIER.P, Contrôle de gestion, Cours & Applications, édition Vuibert, Paris, 1999, P.25.

### **1.1.2 Le plan opérationnel**

Il vise le moyen terme sur une période allant de deux à cinq ans, il est réalisé par l'ensemble des acteurs responsables d'un centre qui émettent alors des propositions détaillées d'action visant à atteindre des objectifs en comprenant :

- Le programme des investissements techniques commerciaux ou financiers (plan d'investissement).
- Les modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement (plan de financement).
- Des comptes de résultats prévisionnels.

De façon idéale, la première année du plan opérationnel est le budget. Le système de contrôle de gestion réalise, dans ce cas, l'intégration stratégie -plan stratégique-plan opérationnel-budget. Le budget doit, en principe, couvrir la totalité des activités de l'entreprise; il est exhaustif, détaillé, quantitatif et qualitatif<sup>15</sup>.

## **1.2. Le budget**

Le budget peut être défini comme un plan annuel des activités futures établi sur la base d'hypothèses d'exploitation. Il est exprimé principalement en termes financiers (prévisions), mais il incorpore souvent beaucoup de mesures quantitatives non financières.

### **1.2.1. Présentation**

Le budget représente la déclinaison du plan opérationnel pour l'année à venir. Nous pouvons proposer deux définitions du budget, l'une plus ancienne, l'autre plus proche des préoccupations actuelles de la gestion de la performance:

- « Un budget est la valorisation en francs d'un plan d'action destiné à atteindre un objectif donné à un horizon d'un an »
- «Le budget est la traduction monétaire, économique du plan d'action pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan. »<sup>16</sup>.

### **1.2.2 Le budget outil central du contrôle de gestion**

---

<sup>15</sup> HELENE LONING, YVON PESQUEUX & coll, le contrôle de gestion (organisation, outils et pratiques) édition DUNOD, 3ème édition, Paris, 2008, P.94.

<sup>16</sup> <http://lecontroledegestion.fr>. consulté le : 18/06/2018

Il peut en effet jouer trois rôles classiques et un quatrième plus subtil :

- Instrument de coordination et de communication : le processus budgétaire bien traité est l'occasion de s'assurer que les diverses fonctions ont l'intention d'agir en harmonie sinon en synergie, le suivi budgétaire permettant de réguler les dysfonctionnements éventuels.
- Outil essentiel de gestion prévisionnelle : il doit en remplissant cette mission de permettre de repérer à l'avance les difficultés de choisir les programmes d'activités à partir des marges de manœuvre disponibles, ainsi que des zones majeures d'incertitude.
- Outil de délégation et de motivation, dans la mesure où il apparaît comme un contrat passé entre un responsable et la hiérarchie, portant sur des obligations de moyens et/ou de résultats, qui interviendront dans la mesure de la performance du responsable.
- Outil d'apprentissage au management : pour les meilleurs auteurs, la performance ne se mesure pas par référence au budget qui décrit une situation hypothétique, mais par référence au réel. A quoi sert le budget ? entre autres choses, à entraîner les managers à la prise de décision. Ils ont un simulateur de vol pour eux. R. Simons indique que certaines entreprises seraient entraînées à présenter à côté de leur budget celui supposé des concurrents.

Le budget est donc une composante essentielle du système de contrôle<sup>17</sup>.

## 2. Les outils de suivi de la réalisation

### 2.1. La comptabilité

#### 2.1.1 La comptabilité de gestion

La comptabilité générale est une représentation de la situation de l'entreprise et de sa situation à un moment donné.

Elle rend compte des résultats d'une période (Tableau de Comptes de Résultats) et la situation du patrimoine en fin de période (Bilan). Elle a la particularité d'être confuse pour les opérationnels, exhaustive et complexe puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale, ce qui la rend lourde et tardive, mais régulière et sincère<sup>18</sup>.

#### 2.1.2 La comptabilité analytique

---

<sup>17</sup> Henri BOUQUIN, le contrôle de gestion, Ed. PUF, 7ème édition, France, PP.366-367.

<sup>18</sup> GERVAIS.M, Contrôle de gestion, édition Economica, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, P.27.

La comptabilité analytique vise exclusivement à satisfaire les besoins de gestion, elle a pour objet la détermination du coût d'un produit, d'un service, d'une commande, ou plus généralement d'une activité isolable au sein de l'entreprise, la détermination de cette dernière exige une analyse particulièrement complexe à cause de la difficulté d'associer à l'élément concerné (produit ou service), les charges requises à son élaboration.

La comptabilité analytique joue un rôle fondamental en contrôle de gestion. Elle est pour le contrôleur un instrument d'analyse et de contrôle des réalisations économiques de l'entreprise, outil de rapport de la rentabilité, productivité et du rendement.

Le contrôleur pourra également l'utiliser pour l'étude de décision spécifique comme la décision d'investir et l'élaboration de certains budgets.

## 2.2. Le suivi et le contrôle budgétaire

### 2.2.1 Le suivi budgétaire

Deux types de suivi peuvent être distingués :

- ❖ **Permanent** : il est réalisé par le responsable du budget qui va pratiquer un autocontrôle sur les recettes et les charges dont il a la maîtrise. Pour ce faire, l'élaboration du tableau de bord par le responsable lui permettra d'orienter son action à court terme et d'alerter sa hiérarchie si c'est nécessaire.
  
- ❖ **Périodique** : il est orchestré par le contrôleur de gestion et le responsable hiérarchique qui demandent un rapport, « reporting » comprenant :
  - la comparaison des éléments réels aux prévisions.
  - l'explication d'écarts significatifs.
  - les mesures correctives envisagées.

Le responsable destinataire réalise, à son tour, la synthèse de son action et de celles de ses subordonnés et fait à nouveau remonter l'information ainsi consolidée. Ce flux ascendant d'informations par palier va ainsi reproduire le budget d'ensemble<sup>19</sup>.

### 2.2.2. Le contrôle budgétaire

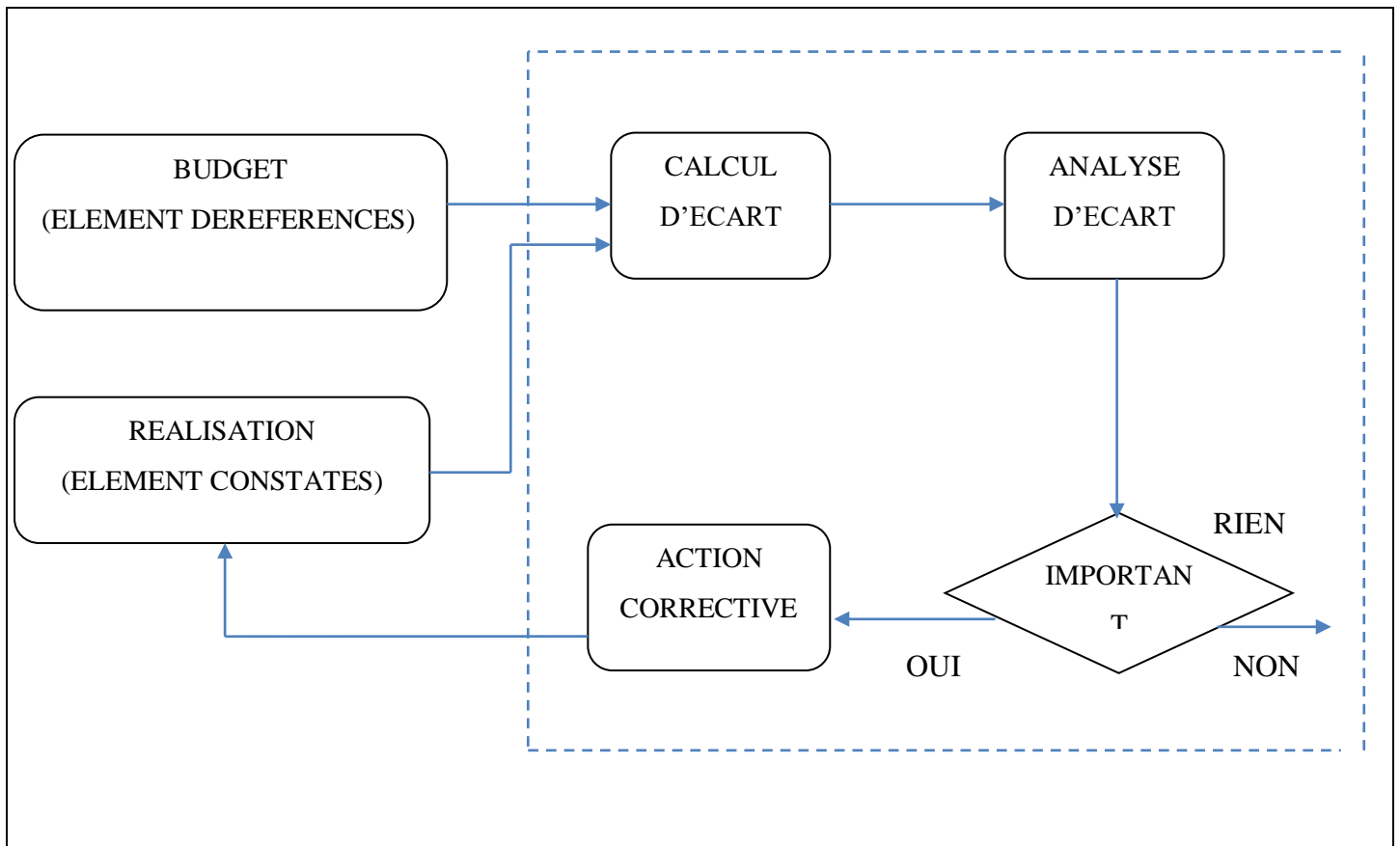
Le principe de fonctionnement du contrôle budgétaire est une confrontation périodique entre des données préétablies (ici les budgets) et les réalisations pour mettre en évidence des

---

<sup>19</sup> ERIC Margotteau, DECF, contrôle de gestion, édition Ellipses, paris, 2001, P.216

écarts qui doivent appeler des actions correctives. Le schéma suivant résume le processus du contrôle budgétaire :

**Figure N° 3:** contrôle budgétaire



**Source :** Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI : DCG 11 Contrôle de gestion manuel et applications, édition DUNOD, 2ème édition, Paris 2010, P.361.

## **2.3. Le reporting**

### **2.3.1. Définition du reporting**

Le reporting est défini par J.GRAY et JOHNSTON comme « Un système de comptabilité managériale adapté à la structure de l'organisation de façon que chaque manager ne visualise le résultat que des aspects dont il est responsable, c'est-à-dire qu'il est censé gérer »<sup>20</sup>.

Le reporting sert donc à rendre compte du degré de réalisation des objectifs.

<sup>20</sup> Jack C Gray; Kenneth Stanton Johnston ; Introduction au contrôle de gestion et a la direction financière; Paris : Masson, 1976.

### 2.3.2. Principes du reporting

Trois (3) principes sont à la base du reporting<sup>21</sup> :

- **Le principe d'exception** : Pour faciliter la vérification de la direction générale, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique; l'alarme ne se déclenche que quand ce clignotant est au « rouge ».
- **Le principe de contrôlabilité** : Ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies; ce qui évitera d'évaluer le responsable sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas.
- **Le principe de correction**: S'il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective.

Le reporting permet de suivre les objectifs généraux depuis le siège et peut servir à la consolidation. Il prend généralement la forme :

- D'informations donnant des résultats instantanés suivis par les tableaux de bord de gestion.
- De documents de suivi budgétaire.
- De rapports ou comptes rendus.

## 2.4. Le tableau de bord

### 2.4.1. Définition du tableau de bord

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs -financiers ou non financiers- de pilotage de la performance, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance<sup>22</sup> :

- Il permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- Il est un support de communication entre responsables ;
- Il favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;

---

<sup>21</sup> Chiapello E. et M.H. Delmond, Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement, Revue Française de Gestion, Janvier-Février, 1994, PP. 49-58.

<sup>22</sup> Brigitte DORIAT, contrôle de gestion en 20 fiches, édition DUNOD, 5ème Edition, Paris 2001, P.150.

- Il donne à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations.

### 2.4.2. Différences entre le tableau de bord et le reporting

**Tableau N° 5 : Différences entre le tableau de bord et le reporting.**

<b>Tableau de bord</b>	<b>Reporting</b>
Réponse apportée à la manière dont les objectifs sont en train d'être réalisés.	Réponse apportée à l'interrogation sur le degré de réalisation des objectifs.
Accent mis sur les variables clés.	Identification du résultat comptable.
Définition à partir des objectifs en suivant le processus.	Définition à partir d'une remontée des informations comptables.
Informations financières et non financières	Essentiellement l'information financière.
Seules quelques informations sont consolidées pour les niveaux supérieurs.	Les informations financières sont toujours consolidées pour les niveaux supérieurs.
Périodicité quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle (flexible et adaptée).	Périodicité mensuelle
Principal instrument d'information opérationnelle par la mise en lumière des facteurs physiques.	Un instrument d'information parmi ceux qui constituent le système d'information de gestion.
Sélectivité des informations.	Pas de sélectivité des informations.
Prévoir les actions futures	Evaluation des effets des décisions passées.
Intègre des informations qui sont hors champ de la contrôlabilité.	N'intègre que des informations qui sont dans le champ de la contrôlabilité

**Source :** élaboré par nous-même du guide Tableau de bord et reporting : instruments de pilotage des managers. Publié le 14/10/2015 par Fériel BELCADHI.

### 3. Autres outils de contrôle de gestion

Il y'a d'autres outils qui sont des méthodes d'analyses, ayant pour objectif d'aider le manager lors de la mise en œuvre d'action corrective. On peut citer :

### **3.1. Le réengineering**

Le «Réengineering », est « une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité »<sup>23</sup>

### **3.2. Le benchmarking**

Depuis une dizaine d'années, les techniques de comparaison et d'amélioration des performances par l'analyse de ratios ont été développées et partiellement renouvelées sous l'appellation de benchmarking.

Il se traduit en français par "étalonnage concurrentiel", « Le benchmark » concrétise l'ouverture et la volonté d'accélérer le changement dans l'entreprise...Le benchmarking est un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leader ou chef de file »<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> M. HAMMER et J. CHAMPY : Le reengineering, édition DUNOD, paris 1998, P.41.

<sup>24</sup> Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI, Op-cit P.688.

## **Conclusion**

À travers cette présentation du contrôle de gestion et de ses outils, il nous paraît évident qu'à l'heure actuelle, nulle ne peut s'en passer vu l'importance du rôle qu'il joue.

La mission du contrôleur de gestion est devenue tellement complexe qu'elle demande plus de potentiels pour l'accomplir. C'est pour cela que le contrôleur cherchera donc toujours à améliorer ses propres processus en termes de performance et de création de valeurs.

Pour mettre à la disposition des gestionnaires les instruments de gestion permettant le pilotage de leurs centres de responsabilités, il s'agit de la mesure de la performance pour évaluer l'efficacité de la gestion et la mise au point d'un système de pilotage orienté vers la prise de décisions .

Le contrôle de gestion vise à prospecter et à mettre en place des méthodes propres, pour guider l'action des dirigeants vers la performance. Celle-ci vise à maximiser le rapport résultant/moyens, selon un objectif fixé. Afin de mesurer la performance, la piloter, et pouvoir en suite l'améliorer.

## **Chapitre 2 :**

### **Les collectivités territoriales Algériennes**

## **Introduction**

Les collectivités territoriales Algériennes sont les communes et les wilayas. Depuis l'indépendance de l'Algérie, proclamée en juillet 1962, plusieurs textes officiels définissent et régissent la composition, les limites territoriales, l'organisation et le fonctionnement des communes et des wilayas algériennes. Cependant, les dispositions et les ajustements entrepris par le gouvernement en vue de l'évolution du système communal en Algérie restent, historiquement et juridiquement plus importants que ceux entrepris pour les wilayas, c'est ce qui nous pousse à focaliser notre travail, plus profondément, sur cette collectivité définie comme étant de base en Algérie : « la commune ». Alors à partir d'ici le terme collectivités territoriales sera assigner seulement à la collectivité de base qui est la commune.

## **Section 1 : Définition, historique et fonctionnement des collectivités territoriales en Algérie**

Dans cette section, nous allons éclaircir la notion des collectivités territoriales en Algérie ; pour cela, nous allons nous intéresser à l'identification, à la structure et au fonctionnement de ces collectivités territoriales.

### **1. La commune : collectivité territoriale de base en Algérie**

#### **1.1. Définition de la commune**

Cellule fondamentale dans l'organisation du pays, la commune est suffisamment proche de la vie des hommes dans leurs cadres sociaux et dans leurs activités. Elle est apte, en particulier, à gérer toutes les réalisations qui doivent être adaptées à la satisfaction des besoins essentiels des populations<sup>25</sup>.

Au sens géographique, la commune est une parcelle de terrain dans le territoire national avec une communauté d'habitants qui y vivent et qui composent la population de la commune

---

<sup>25</sup> S. BOUMOULA, Problématique de la décentralisation à travers l'analyse des finances publiques communales de la wilaya de Bejaia, Thèse de Magister en Sciences Economiques, Université de Bejaia, 2002, P. 16.

et avec de diverses richesses, celles de la nature et celles qui sont le fruit du travail des hommes<sup>26</sup>.

Au sens juridique, c'est une institution conçue par l'État ayant à la fois, un caractère politique, administratif, économique, social et culturel. Elle constitue un cadre de mobilisation et de participation de la population en vue de promouvoir le progrès social, économique et culturel. Elle détient des compétences qui lui sont attribuées par la Constitution et par la loi. Cela se caractérise par<sup>27</sup> :

- Sa circonscription électorale et ses organes élus (un conseil et une assemblée) ;
- Son caractère de personne moral public ;
- Ses moyens financiers et matériels ;
- Ses services qui remplissent les tâches sociales et culturelles.

Quelques précisions tirées des textes juridiques :

- La commune est la collectivité territoriale, politique, administrative, économique, sociale et culturelle de base »<sup>28</sup>.
- La commune est la collectivité territoriale de base dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est créée par l'État »<sup>29</sup>.

D'après ces définitions, on déduit que la notion « commune » est complexe et difficile à appréhender, étant donné la multiplicité des facteurs à considérer.

### **1.2. Origine et historique de la commune en Algérie**

L'origine de la commune algérienne fut d'abord les "bureaux arabes" institués dès 1844, système dans lequel la circonscription locale était administrée directement par les officiers de l'armée d'occupation, dont la tâche était d'assurer la surveillance politique des populations, la rentrée des impôts et de faire produire aux populations les denrées nécessaires à l'alimentation de l'armée<sup>30</sup>.

---

<sup>26</sup> S. BOUMOULA, Op-cit, P. 17.

<sup>27</sup> Loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

<sup>28</sup> Ordonnance N° 67-24 du 18 janvier 1967 portant sur le code communal.

<sup>29</sup> Idem, Article N° 1.

<sup>30</sup> Centre africain de formation et de recherche administrative pour le développement, Une analyse des motifs du code communal de l'Algérie, Alger, 1990.

Puis vient le cas des communes mixtes à partir de 1868, ces communes avaient un caractère artificiel composé de douars communs, de centres de colonisation et plus tard de centres municipaux, elles n'avaient aucune homogénéité, elles étaient dirigées par un fonctionnaire de l'administration coloniale.

### **1.2.1. 1963 - 1965 : premières réorganisations des communes**

Le décret N° 63-189 du 16 mai 1963 est le premier texte officiel de l'État algérien qui réorganise les communes issues de la colonisation française. Ce texte maintient la division de l'Algérie en quinze départements algériens et donne la liste des communes algériennes par départements et par arrondissements.

**Tableau N° 06 :** Liste des départements algériens en 1963 suivie du nombre de communes de chaque département

<b>Départements</b>	<b>Nombre de communes</b>
01. Département d'Alger	34
02. Département de Bône	57
03. Département de Batna	44
04. Département de Constantine	67
05. Département d'Orléans ville	41
06. Département de Médéa	49
07. Département de Mostaganem	56
08. Département des Oasis	22
09. Département d'Oran	51
10. Département de Saïda	19
11. Département de la Saoura	23
12. Département de Sétif	63
13. Département de Tiaret	32
14. Département de Tizi-Ouzou	43
15. Département de Tlemcen	30

**Source :** Armoirie de la République Algérienne, Décret N° 63-189 du 16 mai 1963 relatif à la réorganisation des communes.

Le décret N° 65-246 du 30 septembre 1965 procède au changement de nom de nombreuses communes, notamment toutes celles dont le nom est hérité de la colonisation française. Ce décret porte le nombre de communes en 1965 à 676, pour une population de 10 281 050 d'habitants<sup>31</sup>.

### 1.2.2. 1967 : premier code communal

L'ordonnance N° 67-24 du 18 janvier 1967 crée le code communal qui organise la commune Algérienne, spécifie ses attributions et définit son financement<sup>32</sup>.

L'article premier du code communal spécifie que la commune est la collectivité territoriale politique, administrative, économique, sociale et culturelle de base. Son deuxième article précise qu'elle est administrée par une assemblée élue, l'assemblée populaire communale formée, de délégués communaux.

### 1.2.3. 1984 : Premier redécoupage territorial affectant les communes et deuxième réorganisation des wilayas

La loi N° 84-09 du 4 février 1984 réorganise le territoire Algérien en portant le nombre de wilayas de trente et une (31) à quarante-huit (48) et le nombre de communes à mille cinq cent quarante (1540). Les nouvelles wilayas résultent de la fusion de deux wilayas ou plusieurs parties de wilayas ou de la division d'une wilaya. Les nouvelles communes résultent de la division d'une commune existante ou de la fusion de deux communes ou plusieurs parties de communes<sup>33</sup>.

**Tableau N° 07 : Liste des wilayas et des communes résultant du découpage de 1984**

Code ONS	Wilayas	Nombres de communes
1.	Adrar	28 communes
2.	Chlef	35 communes
3.	Laghouat	24 communes
4.	Oum El-Bouaghi	29 communes
5.	Batna	61 communes
6.	Bejaïa	52 communes
7.	Biskra	33 communes
8.	Béchar	21 communes

<sup>31</sup> Décret N° 65-246 du 30 septembre 1965.

<sup>32</sup> L'ordonnance N° 67-24 du 18 janvier 1967

<sup>33</sup> La loi N° 84-09 du 4 février 1984

## Contrôle de gestion dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi Ouzou

9.	Blida	29 communes
10.	Bouira	45 communes
11.	Tamanrasset	10 communes
12.	Tébessa	28 communes
13.	Tlemcen	53 communes
14.	Tiaret	42 communes
15.	Tizi-Ouzou	67 communes
16.	Alger	33 communes
17.	Djelfa	36 communes
18.	Djijel	28 communes
19.	Sétif	60 communes
20.	Saïda	16 communes
21.	Skikda	38 communes
22.	Sidi Bel Abbès	52 communes
23.	Annaba	12 communes
24.	Guelma	34 communes
25.	Constantine	12 communes
26.	Médéa	64 communes
27.	Mostaganem	32 communes
28.	M'Sila	47 communes
29.	Mascara	46 communes
30.	Ouargla	21 communes
31.	Oran	25 communes
32.	El Bayadh	22 communes
33.	Illizi	6 communes
34.	Bordj Bou Arreridj	34 communes
35.	Boumerdès	38 communes
36.	El Tarf	24 communes
37.	Tindouf	2 communes
38.	Tissemsilt	22 communes
39.	El Oued	30 communes
40.	Khenchela	21 communes

41.	Souk Ahras	36 communes
42.	Tipaza	42 communes
43.	Mila	32 communes
44.	Aïn Defla	36 communes
45.	Naâma	12 communes
46.	Aïn Témouchent	28 communes
47.	Ghardaia	13 communes
48.	Relizane	38 communes

**Source :** Loi N° 84-09 du 4 février 1984 portant sur la réorganisation du territoire.

#### **1.2.4. 1990 : deuxième code de la commune**

La loi N° 90-08 du 7 avril 1990 redéfinit le code communal qui organise la commune algérienne. La loi stipule que la commune est la collectivité territoriale de base, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle a un nom, un territoire et un chef -lieu<sup>34</sup>.

Dans ce deuxième code communal, on a retenu plusieurs nouveautés par rapport au premier code communal de 1967 notamment une redéfinition des organes communaux, l'évolution des attributions, des finances et de l'administration communale.

#### **1.2.5. 2011 : troisième code communal**

La loi N° 11-10 du 22 juin 2011 redéfinit le code communal qui organise la commune algérienne. La loi stipule que la commune est la collectivité territoriale de base de l'État, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle a un nom, un territoire et un chef-lieu<sup>35</sup>.

En ce qui concerne ce troisième code de la commune, l'intercommunalité fait l'objet d'une innovation, car pour la première fois en Algérie, la notion d'intercommunalité est définie par la loi. Elle permet à deux ou plusieurs communes de s'associer pour aménager ou développer en commun leurs territoires et gérer ou assurer ensemble des services publics de proximité. L'intercommunalité permet aux communes de mutualiser leurs moyens et de créer des services et établissements publics communs.

### **1.3. Organisation et fonctionnement de la commune**

---

<sup>34</sup> La loi N° 90-08 du 7 avril 1990, relative à la commune.

<sup>35</sup> La loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

La commune dispose<sup>36</sup> :

- D'une instance délibérante : l'assemblée populaire communale ;
- D'un organe exécutif, présidé par le président de l'assemblée populaire communale ;
- D'une administration animée par le secrétaire général de la commune, sous l'autorité du président de l'assemblée populaire communale.

Les instances de la commune inscrivent leurs actions dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur.

### **1.3.1. L'instance délibérante : l'assemblée populaire communale «APC»**

Ses membres sont élus conformément à la loi électorale, ils sont conviés par le Wali pour l'installation de l'assemblée. Elle est présidée par le président de l'assemblée qui est le candidat, tête de liste ayant obtenu la majorité des voix aux élections, il exerce des pouvoirs au nom de la collectivité qu'il représente dans toutes les cérémonies et les manifestations officielles<sup>37</sup>.

Elle se réunit en temps normal, tous les deux mois, au siège de la commune (en cas de force majeure empêchant l'accès à la commune, l'assemblée se tiendra dans un autre lieu du territoire ou en dehors du territoire de la commune que le Wali désignera avec le président de l'assemblée). La durée de chacune de ses réunions ne dépasse pas cinq jours. Pendant sa première session, l'assemblée élabore et adopte son règlement intérieur<sup>38</sup>.

La date et l'ordre du jour des sessions de l'assemblée populaire communale sont fixés par le président de l'assemblée populaire communale, en concertation avec l'instance exécutive<sup>39</sup>

Les séances de l'assemblée populaire communale sont publiques. Elles sont ouvertes aux citoyens de la commune et à tout citoyen concerné par l'objet de la délibération.

Toutefois, l'assemblée populaire communale délibère à huis clos, pour<sup>40</sup> :

- L'examen des cas disciplinaires des élus ;
- L'examen de questions liées à la préservation de l'ordre public.

### **1.3.2. L'organe exécutif**

La commune exerce ses prérogatives dans tous les domaines de compétence qui lui sont dévolus par la loi. Elle concourt avec l'État, notamment, à l'administration et à l'aménagement

---

<sup>36</sup> Article N° 15 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

<sup>37</sup> Idem, Article N° 16 et 77.

<sup>38</sup> Idem, Articles N° 16 et 19.

<sup>39</sup> Ibid, Article N° 20.

<sup>40</sup> Ibidem, Article N° 26.

du territoire, au développement économique, social et culturel, à la sécurité, ainsi qu'à la protection et l'amélioration du cadre de vie des citoyens<sup>41</sup>.

L'organe exécutif se doit d'accomplir les actions suivantes<sup>42</sup> :

- Des actions relatives à l'aménagement et au développement du territoire ;
- Des actions relatives à l'urbanisme, aux infrastructures et aux équipements ;
- Des l'action en matière d'éducation, de protection sociale, de sport, de jeunesse, de culture, de loisirs et de tourisme ;
- Des actions en matière d'hygiène, de salubrité et de voirie de la commune.

### **1.3.3. L'administration de la commune**

La commune dispose d'une administration placée sous l'autorité du président de l'assemblée populaire communale et animée par le secrétaire général de la commune<sup>43</sup>.

L'administration de la commune s'occupe selon l'article N° 126 de cette présente loi des tâches suivantes<sup>44</sup>:

- L'élaboration de l'organigramme et du plan de gestion des effectifs ;
- L'organisation et le fonctionnement du service de l'état civil, la protection et la conservation de tous les actes et registres y afférents ;
- La tenue et la gestion du fichier des électeurs ;
- Le recensement par classe d'âge des citoyens nés dans la commune ou y résidant dans le cadre de la gestion du fichier du service national ;
- L'action sociale ;
- L'activité culturelle et sportive ;
- La gestion budgétaire et financière ;
- La tenue du sommier de consistance des biens communaux et du registre d'inventaire ;
- La gestion du personnel communal ;
- L'organisation et le fonctionnement des services techniques communaux ;
- La protection des archives communales ;
- Les affaires juridiques et contentieuses.

---

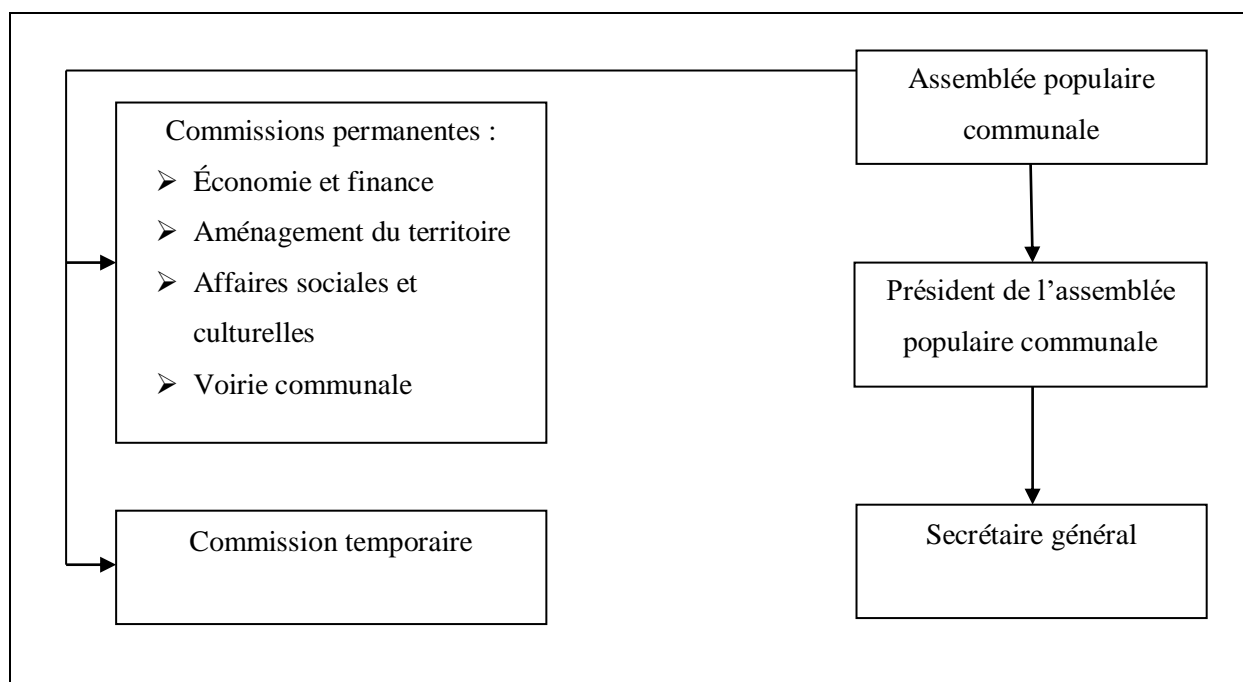
<sup>41</sup> Article N° 3 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

<sup>42</sup> Idem, Articles N° 107, 113, 122 et 123.

<sup>43</sup> Ibid, Article N° 125.

<sup>44</sup> Ibidem, Article N° 126.

**Figure N° 4 : L'organisation de la commune selon la charte communale**



Source : Loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

#### **1.4. Les compétences de la commune**

Les secteurs d'activité des communes se limitent au territoire communal, dans lequel sa juridiction est applicable. Ces secteurs se traduisent comme suit<sup>45</sup> :

- La gestion de l'état civil ;
- Le maintien de l'ordre public ;
- La gestion foncière et l'urbanisme ;
- La gestion du secteur des eaux et de l'assainissement ;
- L'entretien des déchets des ménages ;
- La distribution des logements et l'entretien des espaces verts ;
- La gestion des établissements de santé et des autres établissements sociaux ;
- La prise en charge des écoles et tout autre établissement d'éducation ;
- L'amélioration de l'activité culturelle et sportive ;
- Le développement économique de la région.

<sup>45</sup> Articles N° 103 jusqu'à 124 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

## **Section 2 : Gestion et attribution des collectivités territoriales**

### **1. La gestion des collectivités territoriales**

La gestion de la commune est assurée par deux organes essentiels : l'un délibérant, l'Assemblée Populaire Communale, l'autre exécutant, le Président de l'Assemblée, élu par cette dernière parmi ses membres.

#### **1.1. L'Assemblée Populaire Communale**

L'assemblée est élue au suffrage universel, elle constitue le cadre d'expression de la démocratie locale. Elle est l'assise de la décentralisation et le lieu de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques<sup>46</sup>.

L'assemblée est, en théorie, élue sur la base d'un programme proposé aux électeurs. Ce programme est un document qui explique les objectifs politiques, sociaux, culturels et économiques des candidats ou de leurs partis d'appartenance. Ces objectifs sont associés à des propositions d'actions et constituent un engagement moral vis-à-vis des citoyens, qui pourront le vérifier sur le terrain.

L'assemblée délibère sur les sujets relevant de ses attributions, les décisions étant prises à la majorité des membres et les délibérations sont exécutoires de plein droit quinze (15 jours) après leur dépôt à la Wilaya, ce délai permettant au Wali ou son représentant de donner son avis sur la légalité et la régularité des délibérations concernées.

Néanmoins, certaines délibérations ne peuvent être exécutoires qu'après approbation par le Wali, il s'agit de celles portant sur les budgets et les comptes relatifs à la création de services et d'établissements publics communaux<sup>47</sup>.

#### **1.2. Le président de l'Assemblée Populaire Communale**

Élu par ses pairs, le président de l'assemblée représente l'exécutif de la commune et, à ce titre, doit préparer et exécuter les délibérations de l'assemblée populaire communale.

Vu de près, le président de l'assemblée agit tantôt en tant que représentant de la commune, tantôt en tant que représentant de l'Etat.

---

<sup>46</sup> Article N° 84 de la loi n° 90-08 du 7 avril 1990 relative à la commune.

<sup>47</sup> Idem, Article N° 42.

### **1.2.1. En tant que représentant de la commune**

Le président de l'assemblée<sup>48</sup> :

- Représente la commune dans tous les actes de la vie civile et administrative, devant les tribunaux et dans toutes les manifestations officielles solennelles,
- Administre les biens et les droits constituant le patrimoine de la commune (acquisition, transaction, prescription, ...) et assure le bon fonctionnement des services et établissements communaux,
- Gère le personnel communal et exerce le pouvoir hiérarchique sur lui, ce qui lui permet de recruter, nommer, sanctionner et révoquer,
- Prépare l'ordre du jour des travaux de l'assemblée, la convoque et préside ses réunions et exécute ses décisions.

### **1.2.2. En tant que représentant de l'Etat**

Le président de l'assemblée<sup>49</sup> :

- Dispose de la qualité d'officier d'état civil et d'officier de police judiciaire, Veille, sous l'autorité du Wali, à l'exécution des lois et règlements sur le territoire communal, à l'ordre, la sûreté et la salubrité publique,
- Prend toutes les mesures permettant la bonne exécution des mesures de prévention et d'intervention des secours et assure la sécurité des biens et des personnes dans les lieux publics,
- Dispose du corps de police communale dont les compétences visent à sauvegarder l'ordre public et la sécurité, veiller à la propreté des immeubles, prévenir et prendre les dispositions nécessaires pour lutter contre les maladies contagieuses et sanctionner les atteintes à la tranquillité publique,
- Délivre le permis de lotir de conduire et de démolir,
- Réceptionne les déclarations de naissance, de mariage et de décès, les transcrivent sur le registre de l'état civil et en délivre les actes.

## **1.3. Le budget communal**

Le budget communal est défini comme « l'état des prévisions de recettes et de dépenses annuelles de la commune. C'est également un acte d'autorisation et d'administration qui permet le bon fonctionnement des services communaux »<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> Articles 58 à 66 de la loi n° 90-08 du 7 avril 1990, relative à la commune.

<sup>49</sup> Articles 67 à 78 de la loi n° 90-08 du 7 avril 1990, relative à la commune.

<sup>50</sup> Article 176 de la loi N°11-10 du 22 juin 2011, relative à la commune.

Le budget est donc à la fois<sup>51</sup> :

- un acte de prévision, un état prévisionnel de recettes et de dépenses à réaliser par un programme d'action dont les chiffres sont probables.
- un acte d'autorisation, par lequel l'APC autorise le Président en sa qualité de responsable de l'exécutif de la commune et d'ordonnateur à effectuer les dépenses dans la limite des prévisions votées par elle et approuvées par la tutelle.
- un acte réglementé, le budget est régi par le code de la commune et les textes subséquents. Sa périodicité, sa présentation, sa structure, son élaboration, son vote et son exécution sont assujettis à des dispositions légales et réglementaires.
- un acte économique, en tant que facteur du développement, de la croissance, de la création, de l'emploi, de la cohésion politique et sociale, de solidarité et même de lutte contre la pauvreté...

### **1.3.1. La structure du budget communal**

Le budget communal comporte deux sections :

- la section de fonctionnement,
- la section d'équipement et d'investissement.

Chaque section est divisée en recettes et en dépenses, obligatoirement équilibrée<sup>52</sup>.

Dans la section de fonctionnement sont retracées des prévisions de dépenses et de recettes permanentes qui permettent au président de l'APC de gérer l'ensemble des services communaux : état civil, voirie, éclairage public, assainissement, cimetières etc., et d'entretenir le patrimoine immobilier de la commune.

La section d'équipement et d'investissement permet à l'APC de maintenir en l'état, par l'amortissement notamment, ou d'accroître par des acquisitions et nouvelles conventions, les biens communaux publics ou privés d'une part, de retracer les flux financiers, emprunts, subventions entre elle et les tiers d'autre part.

La seule liaison qui unit les deux sections du budget communal s'opère par l'autofinancement, appelé également prélèvement pour dépenses d'équipement public, ce qui permet à la collectivité de réaliser un effort d'épargne sur les recettes de fonctionnement au

---

<sup>51</sup> Abdelhamid Gas, « le budget communal, préparation et exécution », communications du séminaire sur la gestion des collectivités locales, université Mentouri de Constantine, 9-10 Janvier 2008.

<sup>52</sup> Article 179 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011, relative à la commune.

profit de l'équipement et de l'investissement en vue d'amortir la dépréciation de ces biens ou de les accroître.

Le budget est composé de plusieurs documents, les plus importants sont : le budget primitif et le budget supplémentaire. En cas de nécessité, des crédits sont votés séparément, et qui prennent le nom d'ouverture de crédits par anticipations s'ils interviennent durant la période allant du budget primitif au budget supplémentaire, ou d'autorisation spéciale si elle intervient après le budget supplémentaire<sup>53</sup>.

### **1.3.2. L'exécution du budget communal**

#### **1.3.2.1. Le principe de séparation des ordonnateurs et des comptables**

Principe de droit budgétaire selon lequel les fonctions d'ordonnateur et celles du comptable public sont incompatibles<sup>54</sup>, cela veut dire que les deux fonctions sont distinctes.

Cette incompatibilité s'étend également aux conjoints des ordonnateurs qui ne peuvent être, en aucun cas, leurs comptables assignataires.

❖ Exemples de dérogation :

- Paiement sans ordonnancement préalable (pensions des moudjahidines et de retraite servies sur le budget de l'Etat, rémunérations des membres du gouvernement...)
- l'exécution par la régie de certaines dépenses dont la nature et le plafond sont fixés par le ministère des finances.

#### **1.3.2.2. Les agents d'exécution du budget<sup>55</sup>**

##### **❖ L'ordonnateur : (Président de l'APC, Wali)**

Les opérations d'exécution du budget incombent à l'ordonnateur. Elles comportent, en matière de dépenses trois phases :

##### **• L'engagement juridique et comptable :**

Acte par lequel la collectivité crée ou constate à son encontre une obligation, de laquelle résultera une charge :

---

<sup>53</sup> Chérif Rahmani, « les finances des communes Algériennes », édition Casbah, Alger, 2002, P.42.

<sup>54</sup> Articles 55 et 56 de la loi N°90-21 du 15 août 1990, modifiée et complétée, relative à la comptabilité publique.

<sup>55</sup> Articles 14 aux 22 de la loi n°90-21 du 15 août 1990 relative à la comptabilité publique.

- Un contrat (marché de travaux, de fournitures, acquisitions, emprunt, assurances ...)
- Une réglementation ou un statut (traitements, indemnités, contingents ...)
- Une décision de justice (expropriation, dommages et intérêts ...)
- Une décision unilatérale (octroi de subventions, secours...)

Tout projet de dépense suppose la mise en œuvre de crédits nécessaires à son exécution. C'est l'affectation des crédits à l'opération résultant de l'engagement juridique.

L'engagement ne doit en aucun cas dépasser les crédits prévisionnels dûment votés et approuvés. Tout dépassement d'engagement de crédits entraîne la responsabilité personnelle et pécuniaire de l'ordonnateur conformément à la réglementation en vigueur.

- **La liquidation :**

Elle comporte également deux opérations :

- La constatation du service fait ;
- La liquidation proprement dite qui consiste à calculer exactement le montant de la dette et de s'assurer qu'elle est exigible.

La preuve de la liquidation doit être indiquée sur la pièce justificative où figure la mention de «service fait» prévue par la réglementation en vigueur.

- **L'ordonnancement de la dépense :**

Il constitue la dernière phase de l'exécution du budget et intervient lorsque le créancier a rempli ses obligations.

C'est une opération matérielle qui consiste à établir le mandat de paiement au profit du créancier, invitant, par cet acte administratif, le comptable public à effectuer le paiement.

Il convient de souligner que les opérations de recettes comportent également trois phases qui sont la constatation (assiette), la liquidation et l'émission de l'ordre de recettes.

- ❖ **Le comptable public :( Trésorier communal)**

Conformément aux dispositions de la loi n°90-21 du 15 août 1990 relative à la comptabilité publique, le comptable est tenu de procéder aux vérifications nécessaires et obligatoires prévues par l'article 36 particulièrement :

- La qualité de l'ordonnateur ;
- La régularité de l'imputation budgétaire ;
- La conformité de la dépense avec les lois et règlements.

Les contrôles qu'exerce le comptable peuvent le conduire à refuser ou suspendre le paiement d'une dépense ordonnancée par l'ordonnateur. Les motifs du rejet définitif ne doivent porter que sur la régularité et non point sur l'opportunité de la dépense. Dans ce cas, le rejet doit être écrit et dûment motivé.

L'ordonnateur peut procéder à la réquisition du comptable. Il substitue donc sa responsabilité à celle du comptable si l'irrégularité de paiement était par la suite reconnue. Cependant, et conformément à l'article 48 de la loi n°90-21, le comptable doit refuser de déférer à la réquisition de l'ordonnateur lorsque le rejet est motivé par :

- L'absence de certification du service fait.
- Le caractère non libératoire du paiement.
- L'indisponibilité des crédits, et de trésorerie.
- L'absence de visas de la commission des marchés.

La comptabilité administrative doit permettre de déterminer par article le crédit disponible, c'est-à-dire la différence entre les crédits ouverts et les crédits engagés.

La tenue de la comptabilité administrative par l'ordonnateur permet elle aussi de :

- Suivre l'état d'avancement des projets "la consommation des crédits"
- L'état des prévisions de recettes et les réalisations (constatation des écarts)
- La situation de trésorerie.

Toutefois, il est indispensable d'assurer le suivi régulier des opérations financières en opérant périodiquement avec le comptable aux rapprochements de leurs écritures pour harmoniser leurs comptes et éviter d'éventuelles discordances en fin d'exercice.

### **1.3.2.3. Les documents retraçant l'exécution du budget<sup>56</sup>**

#### **❖ Le compte administratif :**

C'est un compte budgétaire produit par le président de l'APC, c'est-à-dire un compte qui retrace l'exécution des budgets ou plus précisément le niveau de réalisation de la prévision budgétaire votée par l'APC. Ce document n'est qu'un compte de flux en partie simple qui ignore les stocks, les créances, les dettes et la trésorerie et, d'une manière générale, la situation patrimoniale.

#### **❖ Le compte de gestion :**

Il est établi par le receveur communal sur la base d'instruction très détaillées, il est plus orienté vers une activité de contrôle qu'une activité de management lié à l'élaboration des comptes annuels. Le comptable public doit avant tout veiller à la régularité des opérations de paiement et d'encaissement des recettes et des dépenses, il s'implique, car sa responsabilité personnelle est engagée.

Son rôle est très différent de celui du responsable de la comptabilité dans une entreprise qui est plus orientée vers le management. De ce point de vue, le compte de gestion répond plus aux besoins d'information du ministère des finances qu'aux besoins de la commune.

## **2. Les attributions des collectivités territoriales**

En règle générale, les raisons qui ont poussé l'état à céder certaines attributions au profit des communes s'expliquent ainsi:

- Parce que ces attributions intéressent les affaires de la population locale et influent sur leur quotidien de manière directe,
- Parce que l'exercice de ces attributions nécessite un contrôle rigoureux et permanent et ne peut donc, être exercé que par des structures locales en raison de la proximité,
- Parce que ces attributions relèvent d'un service public qui doit répondre aux spécificités locales du territoire et de sa population.

---

<sup>56</sup> Chérif Rahmani, « les finances des communes Algériennes », Casbah Edition, Alger 2002, page120.

En Algérie, le domaine d'intervention des communes est très large, il s'exerce sur la majorité des fonctions de proximité (voirie, transport scolaire, ramassage des ordures ménagères, assainissement, ...) mais il peut aussi s'exercer en matière économique, culturelle et sociale, ainsi qu'en matière d'urbanisme, d'aménagement du territoire, d'éducation et de formation, d'environnement, d'habitat, ...

Mais très peu de ces attributions sont confiées intégralement aux autorités communales ; On dirait plutôt qu'il s'agit d'attributions partagées avec la Wilaya et l'Etat. Ainsi, pour certaines missions, la commune détient l'essentiel des compétences, mais pour d'autres, elle n'a qu'un rôle consultatif.

Les principales attributions de la commune sont :

### 2.1. Les attributions classiques

Par attributions classiques, nous entendons les fonctions de l'administration générale, les fonctions financières ainsi que certaines obligations remplies au nom de l'Etat. Parmi ces attributions :

- La gestion du personnel communal<sup>57</sup> : Employant un personnel parfois important, la commune agit en matière de personnel comme le fait toute entreprise, elle paie des salaires à son personnel, rationalise ses recrutements, consacre d'importantes sommes à la formation et au perfectionnement de son personnel et ses élus et cela à travers des journées d'études, des séminaires, des stages de formation, etc.
- La gestion des biens meubles et immeubles : Un très grand nombre de communes dispose d'un immense parc immobilier. Les responsables communaux tentent de parvenir à un double objectif :
  - Minimiser les frais de fonctionnement et d'entretien de ces biens,
  - Maximiser les revenus provenant de ces biens à travers la location, la vente de services ou l'aliénation.

---

<sup>57</sup> Articles 127 à 131 de la loi n° 90-08 du 7 avril 1990, relative à la commune.

Pour y arriver, elle utilise des méthodes managériales pratiquées dans les entreprises, tel que la modernisation des outils de gestion, la mise en concurrence en matière de marchés publics ou des adjudications.

- La gestion du budget<sup>58</sup> : La préparation et le vote du budget communal doivent répondre au souci de régularité. En effet, l'exécution du budget, en ses deux sections (section de fonctionnement et section d'équipement et d'investissement) obéit aux règles de la comptabilité publique qui favorise la mobilisation des recettes et la rationalisation des dépenses.
- L'état civil<sup>59</sup> : Les compétences d'état civil sont des compétences que la commune remplit au nom de l'état. En matière d'état civil, les services rendus sont : l'enregistrement des naissances et des décès, des mariages et des divorces ainsi que la gestion et l'entretien des cimetières.
- La sécurité et la police<sup>60</sup> : Le président de l'assemblée est investi d'importants pouvoirs de police qu'il exerce en collaboration avec le Wali. Il peut exercer ces pouvoirs grâce à la police communale, placée sous son autorité ou en collaboration avec les services de police ou de gendarmerie.

Les missions entrant sous ce volet sont, à titre d'exemple, l'hygiène, la sureté, la sécurité, la salubrité (faciliter le passage, assurer le nettoyage, l'éclairage public, l'enlèvement des ordures, la démolition), la tranquillité publique (réprimer les tapages, les autorisations de célébrer les fêtes, etc.).

- Les élections : La tenue des listes électorales, l'assainissement de ces listes, l'organisation des scrutins incombent à la commune. Les communes se chargent d'organiser les bureaux de vote, de répartir les électeurs, de désigner les membres des commissions et des bureaux de votes, d'assurer le dépouillement des bulletins et d soutenir logistiquement les scrutins.

---

<sup>58</sup> Article 149 à 168 de la loi n° 90-08 du 7 avril 1990, relative à la commune.

<sup>59</sup> Article 77 et 78 de la loi n° 90-08 du 7 avril 1990, relative à la commune.

<sup>60</sup> Articles 71, 74 et 75 de la loi n° 90-08 du 7 avril 1990, relative à la commune , ainsi que le décret n° 81-267 du 10 octobre 1981, relatif aux attributions du président de l'assemblée populaire communale en matière de voirie, de salubrité et de tranquillité publique - JORADP n°41/1981.

- Autres : On peut signaler d'autres attributions exercées par la commune tel que le recensement militaire, l'organisation du plan de circulation, les autorisations de stationnement.

### 2.2. Les attributions en faveur de la jeunesse

Les actions menées en direction de la jeunesse sont multiples et variées. On peut distinguer :

- Les actions liées à la culture<sup>61</sup>: La commune dispose de larges attributions lui permettant :
  - La préservation du patrimoine culturel et historique,
  - La réalisation, la gestion et l'entretien des établissements culturels (salles de cinéma, musées, bibliothèques communales, salles de spectacles, conservatoires),
  - L'encouragement de toute mesure de nature à faciliter la création d'associations culturelles et de favoriser les travaux artistiques et littéraires,
  - L'animation de la scène culturelle sur son territoire, notamment par l'organisation d'expositions, de conférences et de semaines culturelles.
- Les actions liées aux loisirs<sup>62</sup> : La commune est compétente pour :
  - La création, la gestion et l'entretien de toute structure susceptible de contribuer au développement et à l'épanouissement de la jeunesse (maisons de jeunes, aires de jeux, centres de vacances et camps de toile ainsi que les terrains de sports, les salles omnisports),
  - L'organisation, l'animation et développement des activités sportives sur son territoire.
- Les attributions dans le domaine de l'éducation et la formation<sup>63</sup>: En matière d'éducation et de formation, les attributions de la commune se résument à :

---

<sup>61</sup> Décret n° 81-382 du 26 décembre 1981, déterminant les compétences et les attributions de la commune et de la Wilaya dans le secteur de la culture - JORADP n°52/1981.

<sup>62</sup> Décret n° 81-371 du 26 décembre 1981, déterminant les compétences et les attributions de la commune et de la Wilaya dans le secteur de la jeunesse et des sports - JORADP n°52/1981.

- L'évaluation des besoins en formation professionnelle et les possibilités de l'apprentissage et la mise en œuvre de toute action permettant de redynamiser ce secteur,
- Le suivi et l'évaluation de toutes les actions de formation en entreprise et en faire rapport aux services concernés,
- La réalisation des programmes de constructions scolaires du premier et second cycle ainsi que les établissements de l'enseignement préparatoire (écoles maternelles, jardins d'enfants, garderies d'enfants) et l'acquisition des premiers équipements en mobilier scolaire et pédagogique,
- La participation à l'élaboration de la carte scolaire, notamment par la collecte des informations y afférentes,
- L'encouragement de la constitution d'associations de parents d'élèves et le développement de leurs activités au profit des établissements de l'enseignement fondamental.

### 2.3. L'action sociale

Les communes financent et prennent en charge certaines actions à caractère social et qui couvrent le secteur de la santé et celui de la protection sociale.

- En matière de santé publique<sup>64</sup>: La commune :
  - Entreprenne toute action tendant à préserver et améliorer la santé des citoyens, notamment la réalisation et l'équipement des infrastructures légères de santé (salles de soins, maternités, centres de santé et polycliniques),
  - Assure en relation avec les services compétents de l'état, la prévention médicale, notamment la vaccination, l'hygiène scolaire, la protection maternelle et infantile, l'éducation sanitaire et la lutte contre les vecteurs de maladies transmissibles,
  - Veille à la continuité et à la permanence du fonctionnement du service public de la santé et assure une répartition équilibrée et une exploitation optimale des établissements de santé implantés sur son territoire.

---

<sup>63</sup> Décrets n° 81-376 et 81-377 du 26 décembre 1981, déterminant les compétences et les attributions de la commune et de la Wilaya respectivement, dans le secteur du travail et de la formation professionnelle et dans le secteur de l'éducation - JORADP n°52/1981.

<sup>64</sup> Décret n° 81-374 du 26 décembre 1981, déterminant les compétences et les attributions de la commune et de la Wilaya dans le secteur de la santé - JORADP n°52/1981.

- En ce qui concerne la protection sociale de certaines catégories défavorisées de citoyens<sup>65</sup>: La commune :
  - Exécute toute action visant à la protection et la promotion sociale des citoyens qui nécessitent une prise en charge particulière, notamment à cause de leur âge ou de leur infirmité,
  - Procède au recensement des personnes âgées et handicapées résidant sur son territoire en vue de leur faciliter l'obtention des aides sociales,
  - Réalise et gère les centres d'accueil des personnes âgées, ainsi que les centres médico-pédagogiques en faveur des enfants handicapés moteurs ou sensoriels.

#### **2.4. Les attributions liées à l'urbanisme et à l'aménagement du territoire :**

Ce sont des attributions qui confèrent à la commune un rôle très important, permettant de gérer des espaces urbains et ruraux et d'assurer la destination du foncier. Parmi ces attributions, on peut distinguer :

- En matière d'habitat et d'urbanisme<sup>66</sup>: La commune :
  - Facilite la réalisation de programmes de logements et d'équipements collectifs visant à assurer les meilleures conditions d'habitat et de vie pour le citoyen,
  - Engage toute opération susceptible d'assurer la promotion de l'habitat urbain et rural sur son territoire,
  - Délivre les permis de lotir et de construire et veille au respect des règles et des normes urbanistiques et environnementales,
  - Etablie les plans directeurs d'aménagement et d'urbanisme (PDAU) et les plans d'occupation du sol (POS) et veille à la sauvegarde du caractère esthétique et architectural de son agglomération et au contrôle permanent des actes de construction.

---

<sup>65</sup> Décret n° 81-381 du 26 décembre 1981, déterminant les compétences et les attributions de la commune et de la Wilaya dans le domaine de la protection et de la promotion sociale de certaines catégories de citoyens - JORADP n°52/1981.

<sup>66</sup> Décret n° 82-190 du 29 mai 1982, déterminant les compétences et les attributions de la commune et de la Wilaya dans les secteurs de l'habitat et de l'urbanisme - JORADP n°22/1982.

- En matière de transport et d'infrastructures de base<sup>67</sup>: La commune :
  - Arrête les mesures visant à assurer un transport régulier et permanent desservant ses différentes localités,
  - Organise le service de ramassage scolaire,
  - S'assure de la disponibilité des infrastructures d'accompagnement aux investissements en cours,
  - Arrête toute mesure visant à désenclaver ses différentes localités notamment par la réalisation des chemins et ouvrages d'art,
  - Crée tout service technique approprié à l'entretien courant de la voirie communale et assure la signalisation de chemins communaux.
  
- En matière d'aménagement du territoire<sup>68</sup>: La commune :
  - Recense les potentialités humaines et matérielles à engager dans le but de répondre aux besoins principaux des populations,
  - Elabore le plan de développement local regroupant l'ensemble des actions à entreprendre par la commune dans tous les domaines de développement et veille à l'équilibre, à la cohérence et à la complémentarité des opérations inscrites.

### 2.5. Les attributions dans le domaine économique

Aussitôt élue, l'Assemblée Populaire Communale prépare et adopte son programme de développement à court et moyen terme et veille à son exécution.

Ce programme vise à impulser le développement des activités économiques sur son territoire, en relation avec ses potentialités et qui peuvent concerner aussi bien le secteur productif, commercial ou touristique. A ce titre, la commune est compétente pour<sup>69</sup>:

---

<sup>67</sup> Décrets n° 81-375 et n° 81-385 du 26 décembre 1981, déterminant les compétences et les attributions de la commune et de la Wilaya, respectivement, dans les secteurs des transports et la pêche et dans le secteur des infrastructures de base - JORADP n°52/1981.

<sup>68</sup> Décret n° 81-380 du 26 décembre 1981, déterminant les compétences et les attributions de la commune et de la Wilaya dans le secteur de la planification et de l'aménagement du territoire -JORADP n°52/1981.

<sup>69</sup> Décrets n° 81-372, n° 81-378 et n° 81-383 du 26 décembre 1981, déterminant les compétences et les attributions de la commune et de la Wilaya, respectivement, dans le secteur touristique, dans les secteurs de l'industrie et de l'énergie et dans le secteur du commerce - JORADP n°52/1981.

- Créer des structures d'accueil de faible complexité tel que les relais routiers, les auberges les centres familiaux, les aires de camping, les parcs de loisirs,
- Entreprendre toute action tendant à favoriser l'essor du tourisme et à assurer sa promotion et ce principalement, en participant à la détermination de la zone d'expansion touristique, l'élaboration du plan directeur d'aménagement touristique, l'affectation des terrains, la viabilisation des sites ainsi que la réalisation d'infrastructures et d'équipements collectifs,
- Encourager et favoriser toute initiative susceptible de promouvoir le tourisme et les activités qui lui sont liées,
- Veiller à la sauvegarde et la mise en valeur des sites naturels et à la préservation des sites touristiques tout en contribuant à faire connaître ses potentialités touristiques, notamment par l'utilisation des supports publicitaires,
- Entreprendre toute action tendant à mettre en place un tissu industriel et contribuer à la consolidation du tissu industriel existant, notamment celui de la petite et moyenne entreprise,
- Valoriser les potentialités locales et assurer leur utilisation rationnelle,
- Mettre en œuvre et renforcer une industrialisation locale par la promotion d'activités en amont ou en aval d'unités industrielles importantes,
- Créer et aménager des zones industrielles ou zones d'activités pour favoriser le développement industriel sur son territoire,
- Entreprendre toute action visant à organiser et favoriser le développement des activités commerciales, professionnelles et de services,
- Rationaliser la création d'activités dont la nature correspond aux nécessités locales.

## **Conclusion**

La gestion des collectivités territoriales telle que nous l'avons vu dans ce chapitre ne reflète pas la réalité Algérienne, la majorité de ces lois sont contradictoires et inappliquées.

La dépendance des communes Algériennes de l'Etat central difforme leur véritable rôle comme acteur de développement local, ce qui les laisse uniquement se contenter de gérer des services publics.

## **Chapitre 3 :**

**Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou « Cas de la commune de Boghni »**

## **Introduction**

Se chapitre se focalise sur le contrôle de gestion dans la commune de Boghni afin de montrer le besoin de cette dernière en matière de contrôle de gestion. Pour ce faire, nous aborderons, dans un premier temps le cadre théorique et conceptuel expliquant le concept de gouvernance, de contrôle de gestion dans le public, ses pratiques et ses déterminants dans les communes, dans un second temps, on va préciser notre approche méthodologique et dans un troisième temps on va présenter les résultats de notre étude cas.

## **Section 1 : Cadre théorique et conceptuel**

### **1. Cadre théorique et conceptuel**

Notre réflexion part du contexte d'étude décrit ci-dessus et s'appuie sur un corps théorique qui mobilise le management privé et le management public et donc plusieurs dimensions qui se présentent à savoir, les théories de gouvernance (théorie d'agence et de coûts de transaction), le contrôle de gestion et le management public.

#### **1.1. Les systèmes de gouvernance**

Le cadre théorique de la gouvernance est caractérisé par un ensemble de courants, en effet, on distingue entre le courant actionnarial qui met les actionnaires au centre de son analyse, le courant partenarial qui se concentre sur les parties prenantes et le courant cognitif qui se met l'accent sur l'analyse du processus de création de valeur et sur les capacités des firmes à innover, à créer des opportunités d'investissement et à modifier leur environnement. On va se limiter dans notre analyse à la présentation du courant actionnarial et partenarial.

##### **1.1.1. Le courant actionnarial**

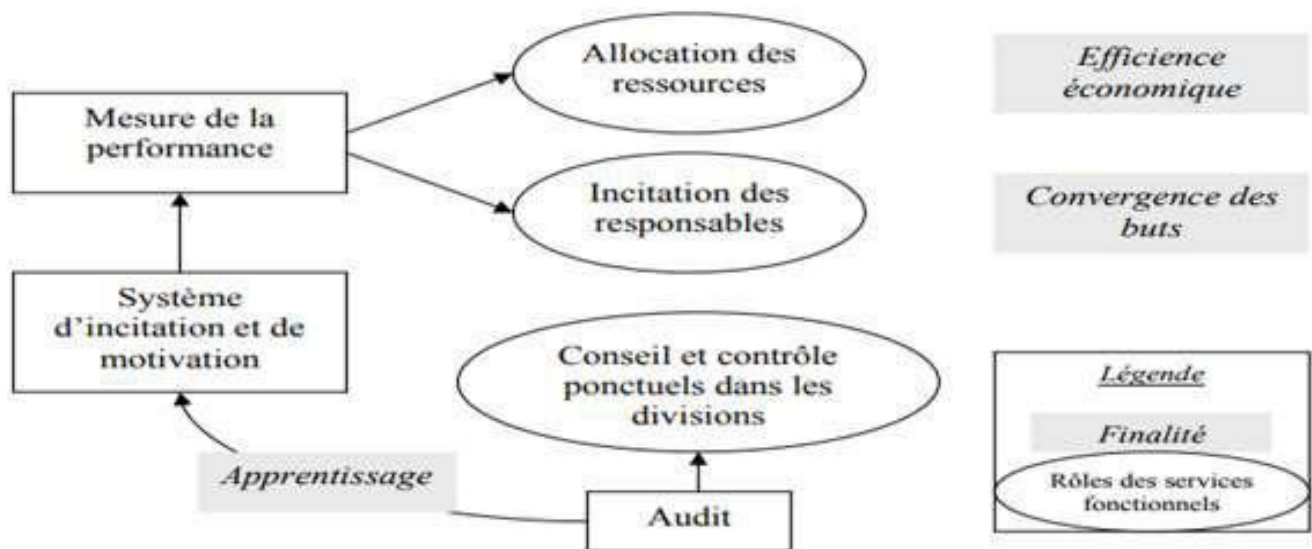
Ce courant est encadré par les théories suivantes :

- **La théorie d'agence** : Jensen et Meckling considèrent que la firme est un nœud de contrats, associant la firme et l'ensemble des parties prenantes et plus précisément les apporteurs des ressources, ils distinguent deux relations d'agence. La première lie le dirigeant aux actionnaires et la seconde, la firme (représentée par les dirigeants et les actionnaires) aux créanciers financiers. Ces apports sont complétés par les travaux de (Fama, 1980) qui considère que le système de gouvernance se compose de mécanismes « internes », mis en place volontairement par les parties prenantes ou par

le législateur, et « externes », résultant du fonctionnement par conséquence des marchés.

- **La théorie des coûts de transaction :** C'est une théorie fondée sur l'opposition entre deux modes de gestion et d'allocation des ressources : L'allocation par le marché, fondée sur des échanges et des contrats et l'allocation par l'entreprise qui assure la coordination par des relations hiérarchiques. Le théoricien Williamson a approfondi cette analyse, en tenant compte de l'opportunisme des acteurs, de l'incertitude complexe et de l'asymétrie d'information. Selon (Williamson, 1975), les systèmes de contrôle clés et stratégiques à mettre en place sont : le système de motivation, les audits internes et les méthodes d'allocation des ressources.

**Figure N° 5 :** Rôles et finalités des systèmes de contrôle de l'organisation multidivisionnelle



**Source:** O.E. Williamson, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, Free Press, 1975.

Pour (Johnson & Kaplan, 1987), tous les objectifs des services fonctionnels peuvent être rattachés à la fonction contrôle de gestion, qui doit réaliser certaines tâches mieux que le marché telles que : la décentralisation et la délégation du pouvoir via une structure divisionnelle, ainsi que la mise en œuvre des audits et des systèmes d'incitations.

### 1.1.2. Le courant partenarial

La gouvernance dans ce courant dépend de l'implication des parties prenantes (stakeholders) dans le processus décisionnel, afin de garantir un consensus au sein de l'entreprise sur les valeurs, les politiques et la légitimité des institutions elles-mêmes. Les partisans de la gouvernance systémique sont donc favorables à la multiplication des modes de

participation, afin d'intégrer les acteurs concernés dans le processus et donc de promouvoir le consensus indispensable à un ordre social stable et efficace.

### 1.1.3. La gouvernance locale

Ces deux théories évoquées ci-dessus présentent un cadre explicatif de la gouvernance des organisations en général et s'appliquent également aux collectivités territoriales. Le tableau suivant présente l'application de ces théories dans les collectivités territoriales selon certains auteurs :

**Tableau N° 8** : La théorie d'agence et des coûts de transaction dans les collectivités territoriales

L'application de la théorie d'agence et des coûts de transaction dans les collectivités territoriales
➤ Les relations d'agence entre nombreux acteurs locaux, en l'occurrence les élus, les électeurs, les créanciers, les candidats politiques, les médias et les fonctionnaires expliquent la forme des systèmes comptables municipaux (Zimmerman, 1977).
➤ Propose des domaines d'application de la théorie de l'agence au marché politique mettant en jeu des acteurs différents. Les relations électeurs - élus sont notamment sujettes à des problèmes d'agence importants par le manque d'information qui caractérise le processus électoral (Spiller, 1990).
➤ Souligne que les modèles théoriques du secteur privé doivent être utilisés avec prudence, les motivations et rationalités des acteurs pouvant être différentes. D'après lui, les caractéristiques des processus du choix public, particulièrement en ce qui concerne le rôle de l'information, doivent être examinées de manière précise (Sanders, 1994).

**Source** : élaborer par nous même à partir de l'application retenu de ces théories dans les collectivités territoriales selon certains auteurs ( zimmerman, sandrs, spiller ) .

D'après ce tableau, on constate qu'on peut emprunter le corps théorique de la gouvernance du secteur privé afin d'analyser ce concept de gouvernance dans les collectivités territoriales; dans ce cadre, (Maurel, et al.,2014) donnent la définition suivante : «La gouvernance territoriale est un processus dynamique de coordination (hiérarchie, conflits, concertation) entre des acteurs publics et privés aux identités multiples et aux ressources (au sens très large : pouvoirs, relations, savoirs, statuts, capitaux financiers) asymétriques autour d'enjeux territorialisés. Elle vise la construction collective d'objectifs et d'actions en mettant en œuvre des dispositifs (agencement des procédures, des mesures, des connaissances, des savoir-faire et informations) multiples qui reposent sur des apprentissages

collectifs et participent à des reconfigurations/innovations institutionnelles et organisationnelles au sein des territoires ». La gouvernance publique locale se base donc sur le partage et la répartition des pouvoirs entre les acteurs organisationnels locaux. En effet, les mécanismes des systèmes de gouvernance locale portent selon (Cannac & Godet (2001) sur les éléments suivants : La transparence de l'information, la lisibilité des budgets, la séparation des responsabilités et la limitation du cumul des mandats.

Cependant, les relations entre les fonctionnaires, les élus et les électeurs sont symbolisées par la théorie des choix publics; ainsi, le management public se différencie par rapport au management privé. A cet effet, la théorie de l'école des choix publics et le courant de New Public Management conduisent à apporter des explications à ce niveau et compléter le cadre théorique ci-dessus.

### **1.2. Le management public**

Les courants du management public ont pour objectif la modernisation du secteur public par l'adoption de nouveaux modes de gestion et la transposition des outils utilisés dans les organisations privées avec une adaptation aux spécificités de ce secteur public. Dans ce cadre, deux courants seront présentés : le courant du New Public Management et l'école des choix publics.

#### **1.2.1. L'école des choix publics**

Elle sert à comprendre le comportement des acteurs communaux (Mueller, 1984). De leur part (Buchanan & Tullock, 1962) avancent que les décisions politiques sont celles qui ont trait aux dépenses publiques et dépendent d'un calcul et d'un raisonnement comparant les coûts et les avantages.

#### **1.2.2. New Public Management**

Fondé par Hood en 1995, c'est un nouveau paradigme qui a émergé, visant à diffuser une culture de performance dans le secteur public moins centralisé en mettant l'attention sur les résultats, considérés en termes d'efficacité, d'efficacités et de qualité de service<sup>70</sup>.

### **1.3. Le contrôle de gestion dans les communes : pratiques et acteurs d'émergence**

#### **1.3.1. Le concept de contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion a connu, depuis quelques années, des mutations importantes. Ces évolutions modifient le positionnement de cette pratique dans les entreprises et ont relevé

---

<sup>70</sup> Hood, new public management Accounting, Organizations and Society, Vol. 20, No. 2/30, 1995, PP. 93-109.

d'autres problématiques dans le monde académique. En effet, la première définition académique du contrôle de gestion était apportée par son fondateur R. Anthony en 1965, et depuis cette date, le contrôle de gestion a connu une véritable évolution comme le montre le tableau suivant :

**Tableau N° 9 : L'évolution du concept du contrôle de gestion**

<b>R. Anthony 1965</b>	<b>R. Anthony 1993</b>	<b>Otely, Berry, Langfield-smith, Bouquin, Loning et Pesqueux 1994, 1995, 1997.</b>	<b>R. Simons 1995</b>
<b>Le contrôle de gestion :</b>			
« le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »	«Un processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'entreprise de manière efficace et efficiente»	Autre dimension au contrôle de gestion : à savoir être come un vecteur d'orientation des comportements des acteurs, mobilisations des relations existantes entre les résultats poursuivis et les ressources qu'il convient de mobiliser pour les atteindre	«les processus et les procédures fondes sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation ». Deux types de contrôle à distinguer dans cette définition -le contrôle diagnostic -le contrôle interactif
<b>Les conclusions tirées :</b>			
1-Le système de contrôle a trait à l'efficacité et l'efficience.  2-c'est un contrôle a posteriori.  3-il a un caractère purement financier.	1-le rôle de contrôle de gestion est d'assurer la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation.  2-l'influence des comportements.  3-le contrôle de gestion a trait à l'efficacité et l'efficience.	1-le contrôle des comportements  2-l'aspect qualitatif du contrôle de gestion.  3-l'allocation des ressources	1-l'information constitue la base de contrôle de gestion.  2-l'information peut être financière et non financière, quantitative ou qualitative.  3-le manager l'utilise pour influencer des membres de l'organisation et pour y coordonner avec les autres instances de l'organisation -contrôle diagnostic -contrôle interactif

**Source :** élaboré par nous même à partir des différentes définitions du concept de CG.

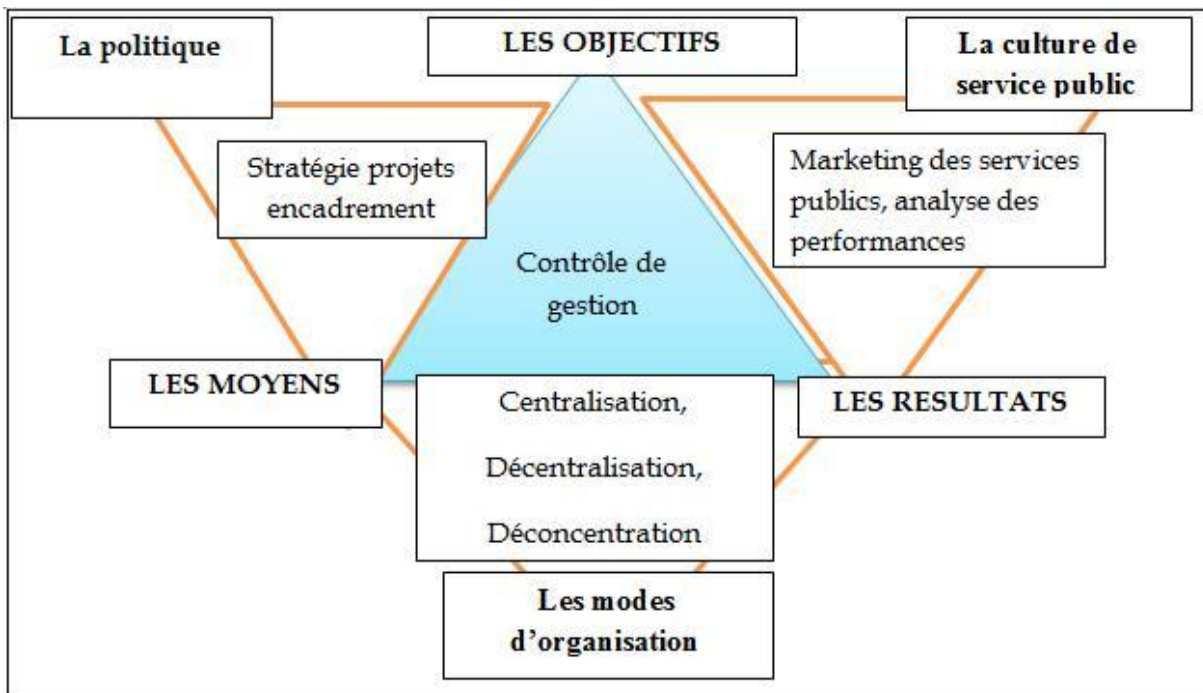
On constate que le contrôle de gestion fait un passage d'une discipline à caractère purement instrumental et d'un simple contrôle et de suivi à posteriori des objectifs purement financiers.

Un contrôle de gestion destinés à influencer le comportement des collaborateurs et qui doit participer à la formalisation de la stratégie, assurer sa mise en œuvre et sa déclinaison en objectifs tout en se basant sur l'information de différentes natures, en fait interagir les deux types de contrôle « diagnostic et interactif »; il devient donc un instrument d'action.

### 1.3.2. Le contrôle de gestion dans les organisations publiques

Contrairement au secteur privé, l'organisation publique évolue dans un cadre juridique et réglementaire strict définissant les missions de l'organisation, les ressources mises à sa disposition (dotations budgétaires) et donc le contrôle de gestion doit prendre en considération les spécificités de ces organisations et s'appuie sur les caractéristiques du métier de l'organisation comme le montre le schéma suivant :

Figure N° 6 : Le contrôle de gestion dans les organisations publiques



Source : Charpentier M. et Grandjean P, Secteur public et contrôle de gestion : Pratiques, enjeux et limites, Les éditions d'organisation, 1998, P.32.

- L'échelon politique détermine les orientations, les finalités et les objectifs c'est-à-dire le périmètre de la gestion publique tout en conciliant ces objectifs avec les moyens disponibles.
- L'administration met en œuvre des moyens en choisissant les modes d'organisation les plus adaptés (centralisation, déconcentration, décentralisation). Les moyens transférés seront déterminés en fonction du degré de décentralisation et de centralisation et par conséquent de ces deux facteurs que le niveau des résultats sera déterminé.
- La culture de service public influence le mode de fixation des objectifs. En effet, à l'intérieur des organisations, elle conditionne le système de mesure des performances par contre à l'extérieur elle conditionne la convergence des prestations proposées et les attentes des usagers.

### **1.3.3. Le contrôle de gestion dans les communes**

On va tout d'abord donner une définition à la commune puis on va présenter les différents systèmes de contrôle de gestion dans les communes.

- **Essai de définition du concept de la commune :** La commune est une personne morale de droit public qui exerce des compétences générales sur un territoire donné. Elle bénéficie d'une autonomie administrative en disposant de son propre personnel et de son propre budget. Pour (Meyssonnier, 1993), la structure d'une commune se rapproche d'un conglomérat mais qui ne dispose pas d'une dimension intégrative occasionnée par la recherche du profit. On retrouve même dans les travaux de (Mintzberg, 1982) une assimilation de la structure communale à la structure divisionnelle et mécaniste. Ainsi, les communes ont des spécificités qui leurs caractérisent selon (E.E. Manga, 2012), ces spécificités se présentent comme les suivantes : Les spécificités d'ordre politique, les spécificités d'ordre organisationnel et managérial qui se résument dans les rapports hiérarchiques, l'opposition plus forte des agents opérationnels, le déphasage chronologique entre la Co-construction des solutions à l'échelon managérial et la validation politique de l'exécutif.
- **La classification des systèmes de contrôle de gestion dans les communes :** Plusieurs travaux s'intéressent au sujet du contrôle de gestion dans les communes, notamment les travaux de (Meyssonnier,1993), ceux de (O. Roussarie, 1994), de (Patrick Gibert,1994), de (Christian &Guyon ,2003), de (Pariente,1998), de

(E.E.Manga,2012) et de (Bargain Aurélien, 2014), ceux-ci considèrent que l'étude du contrôle de gestion dans les communes dans sa globalité est liée à l'étude d'un ensemble de systèmes de contrôle qui représentent en quelque sorte les modalités pratiques du contrôle de gestion. Ces systèmes de contrôle sont regroupés en trois grandes catégories: les finalités de contrôle de gestion, les systèmes d'information de gestion dans les communes et les systèmes d'incitation dans les communes.

- **Les finalités de contrôle de gestion dans les communes :** Nous avons relevé à partir de la revue de la littérature trois principaux types de finalités du contrôle de gestion dans les communes à savoir la finalité conformité, la finalité économique et la finalité politique. En effet, la finalité conformité vise fondamentalement le respect de la régularité et la conformité des actes communaux alors que la finalité économique vise de s'assurer que les ressources sont affectées conformément aux besoins, tout en cherchant l'efficacité des coûts et la finalité politique qui vise un contrôle des actions ou à un contrôle des résultats.
- **Les systèmes d'information de gestion dans les communes :** D'une manière générale, le système d'information constitue une nécessité pour les organisations afin de contrôler les comportements et de faciliter la circulation de l'information; c'est donc un soubassement pour le contrôle de gestion (Laudon, 2002). Les systèmes d'information de gestion dans les collectivités locales (communes) peuvent utiliser le budget classique, le budget des inputs, le budget des outputs, le budget des outcomes, le benchmarking, le tableau de bord et bien d'autres outils. (Bernard, 1992) identifie fondamentalement dans les administrations publiques, le budget des dépenses, le budget-productivité et le budget-programme.
- **Les systèmes d'incitation dans les communes :** La principale préoccupation d'un système d'incitation est de converger les objectifs individuels des acteurs avec l'objectif global de l'organisation. Ainsi, les systèmes d'incitation sont importants parce qu'ils informent et rappellent aux employés l'étendue dans laquelle les résultats sont désirés et les motivent à atteindre et à dépasser les performances cibles.

Après avoir décliné cette classification des systèmes de contrôle de gestion dans les communes, nous allons voir par la suite l'évolution des pratiques de contrôle de gestion dans ces organisations.

### ➤ L'évolution des pratiques de contrôle de gestion dans les communes

#### ❖ Les systèmes d'enregistrement et d'analyse des coûts :

- La comptabilité générale : Techniquement, la comptabilité publique traditionnelle ne permet pas le passage rapide à une comptabilité analytique : absence d'amortissements, enregistrement par nature des charges, identification souvent problématique des ressources précisément affectées aux différents niveaux de responsabilité. En outre, l'absence de valorisation monétaire des productions limite considérablement son utilisation par rapport au contexte privé.
- La comptabilité analytique : La comptabilité analytique dans les communes a donné lieu à plusieurs études (Meyssonnier, 1993) ; (Roussarie, 1995), (Gibert, 1995) et (Demeestère, 2000). En effet, la thèse de (A. Bargain, 2014) s'intéresse à une analyse en profondeur et s'interrogeant sur la trajectoire de cet outil, notamment les facteurs d'adoption et l'issue de son déploiement.
- La comptabilité analytique a été mise en œuvre dans quelques communes en France au début des années quatre-vingts. Elle permettait de calculer des coûts par équipement mais sans descendre jusqu'au coût unitaire des prestations fournies; les communes se limitent au calcul des coûts directs (matières consommées et charges de personnel) des services assurant des prestations au public ; ni les amortissements, ni les charges indirectes ne sont pris en compte. Il existe très peu de systèmes de comptabilité avec coûts complets et facturation interne comme le cas de la commune Suresnes où sont calculés des coûts complets par prestations fournies, à partir d'une architecture de centres d'analyse principaux et auxiliaires et la mise en place d'une facturation interne. L'analyse de cette expérience a révélé que cette méthode est globale et nécessite une implication permanente de l'équipe de la direction.

#### ❖ Les outils de suivi et de pilotage de la performance

- Les budgets : Ils constituent des outils incontournables dans les communes. Un certain nombre d'expériences dans les communes françaises dont le pilotage axé sur le budget ont pour objectif de permettre une programmation des opérations liées aux équipements et à mettre en place des comparaisons inter-villes. Par contre certaines communes privilégient le pilotage de la gestion à partir des choix budgétaires et de la planification des décisions, comme chez la commune de Metz (Meyssonnier, 1993).

De même, un certain nombre de pratiques semblent assez généralisées dans les communes en France à savoir le calcul de la marge financière prévisionnelle au moment des choix budgétaires, certaines d'entre elles calculent systématiquement en cas de choix des investissements, mais quelques communes qui mettent en œuvre des pratiques lourdes et globales de maîtrise des coûts du type Budget Base Zéro (BBZ) ou analyse de la valeur.

- Les tableaux de bord : D'après l'examen de la littérature, les tableaux de bord dans les communes ont connues un succès, alors beaucoup d'expérience ont montré que les tableaux de bord sont connectés aux objectifs politiques de la commune et qui les relie au projet de la ville et au contrat-programme des élus vis à vis de la population et où le projet interne de l'organisation est matérialisé sous la forme d'indicateurs d'engagement de moyens et de mesure des résultats. D'autres communes ont développé autres mesures en s'appuyant sur une architecture de tableaux de bord intégrés.

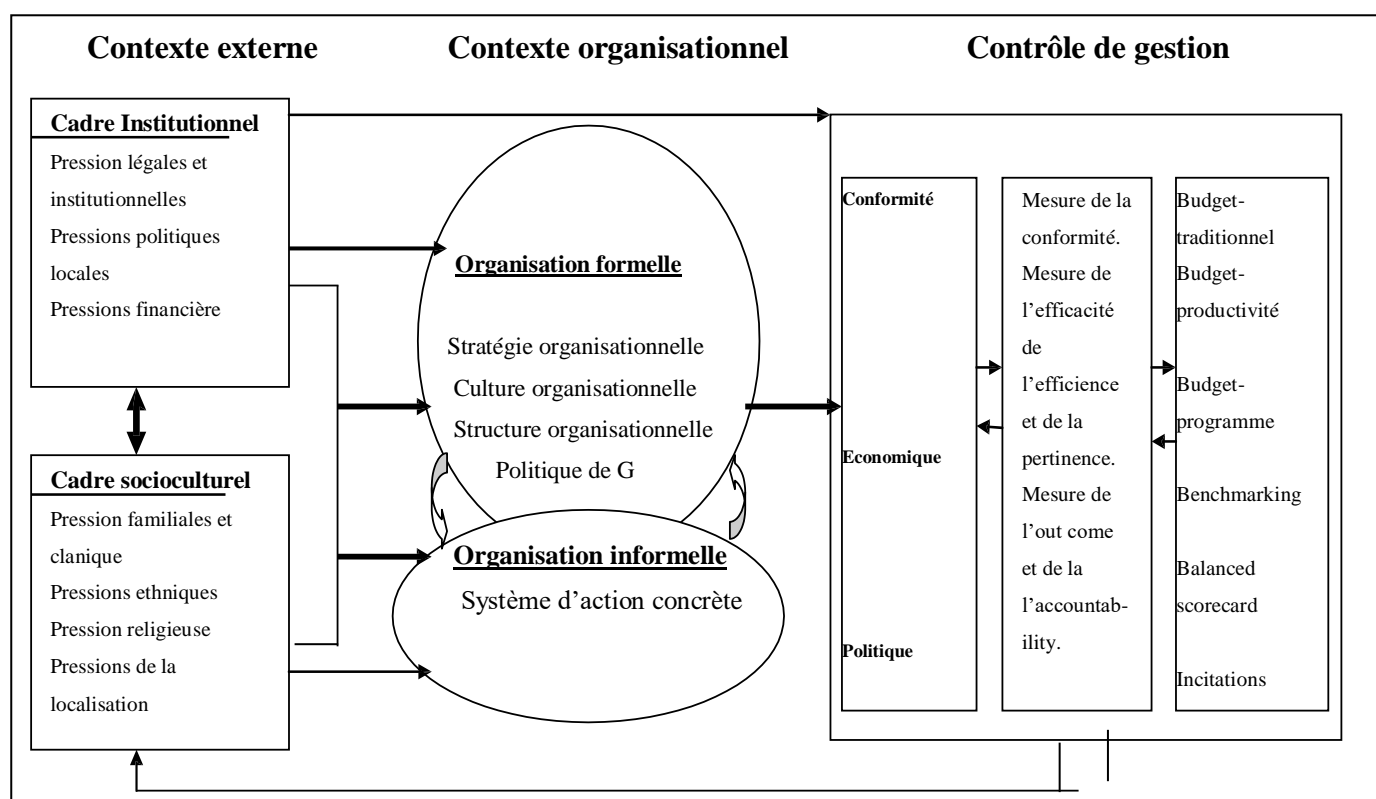
### **1.4. Les déterminants du contrôle de gestion dans les communes**

D'après ce cadre théorique mobilisé, on peut déduire que les facteurs d'émergence du contrôle de gestion dans les communes sont :

- Le système d'information : (Boitier & Louard, 2004) démontrent que l'implantation d'un ERP, même s'il définit un référentiel unique facilitant la communication entre les différents acteurs (managers opérationnels, contrôleur et sommet stratégique), aboutit souvent à un contrôle plus programmé qu'interactif compte tenu d'une normalisation très forte.
- L'audit interne : Williamson (1975) considère que le rôle de l'audit interne est déterminant dans le fonctionnement des organisations car il favorise l'apprentissage et constitue un vecteur d'accompagnement des autres types contrôle, par l'évaluation de l'exactitude des flux d'informations et l'efficacité de l'action. Dans les communes, le contrôle de gestion et l'audit jouent un rôle complémentaire précisément au niveau de la maîtrise de l'information difficile à collecter dans ces organisations complexes.
- La volonté politique et l'implication des acteurs : Dans les communes, c'est un déterminant plus important dans le fonctionnement du système de contrôle de gestion. Il s'agit de montrer pour chaque acteur concerné par la gestion de la commune

l'importance du contrôle de gestion pour le pilotage de la performance de la commune. Ainsi, le profil des dirigeants est un facteur de contingence non négligeable. Les raisons qui poussent un dirigeant à faire du contrôle de gestion sont variables et dépendent tout aussi bien de la structure et du système d'information de l'organisation. La figure suivante résume ces déterminants qui conditionnent le design du contrôle de gestion dans les communes :

**Figure N°7:** Modélisation contingente des facteurs influençant le design du contrôle de gestion



**Source :** Thèse TOGODO AZON, Impact des Facteurs de Contexte sur le Design des Systèmes de Contrôle de Gestion dans les Collectivités Locales Béninoises: Une Approche Contingente, 2011/2012, P.99.

## **Section 2 : Démarche et méthodologie de l'enquête**

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons jugé utile de présenter la méthodologie suivie pour la réalisation de ce présent chapitre, et par laquelle nous souhaitons aboutir à une vision synthétique en ce qui concerne notre problématique de départ à savoir : le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi Ouzou.

### **1. L'objectif de l'enquête**

L'enquête que nous avons menée a deux principaux objectifs :

- Le premier objectif consiste en la découverte de notre terrain d'étude, c'est-à-dire, le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales. En d'autre terme, pouvons-nous espérer l'introduction du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales Algériennes et en particulier les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi Ouzou.
- Le deuxième objectif visé est la mesure de la contribution du contrôle de gestion dans l'amélioration de la gouvernance des collectivités territoriales de la wilaya de Tizi Ouzou.

### **2. Choix du terrain de l'enquête**

Le choix du terrain d'étude est la phase la plus délicate durant son travail de recherche. Pour lui, le souhait de valider ses hypothèses et de développer son modèle constitue l'une de ses principales ambitions.

Le choix du terrain d'étude est dicté par une intense réflexion sur la commune dont les conditions seront favorables à la conduite de notre recherche. De ce fait, la commune de Boghni a été le meilleur candidat pour la réalisation de notre enquête de terrain.

### **3. Les méthodes utilisées dans le terrain de l'enquête**

Dans une enquête de terrain, il n'est pas possible de réaliser un tel travail sans utiliser un certain nombre d'outils et instruments facilitant le recueil et la collecte de données et d'informations.

A cet effet, pour vérifier les hypothèses que nous avons supposées précédemment (voir dans l'introduction générale), deux outils sont principalement retenus à savoir : le guide d'entretien et le questionnaire. Ces deux derniers ont une concomitance indissociable du fait

de l'analyse continue qu'ils présentent pour le développement et l'interprétation des résultats.

### **3.1. Le guide d'entretien**

Le recueil d'informations s'est effectué grâce à la réalisation d'entretiens individuels semi-directifs avec les différents responsables de la commune. L'objectif de notre recherche étant le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou cas de la commune de Boghni. Alors notre approche est purement qualitative. Le choix de notre méthodologie est argumenté par (F.Wacheux, 1996) qui affirme que l'entretien et la documentation sont deux sources incontournables lorsque l'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation.

Pour l'analyse des contenus des entretiens, il existe plusieurs techniques, parmi elles nous trouvons l'analyse thématique. De ce fait, nous avons eu recours à cette dernière qui met en relation de façon transversale les différents entretiens par le biais des thèmes. Nous avons réuni l'ensemble des informations disponibles, entretiens et documents. Ces informations sont classées par thèmes et sous thèmes et subdivisées ensuite en catégories. A la fin de chaque entretien, une synthèse était réalisée tout en dégagant les liens entre thèmes. Les tableaux suivants présentent les interlocuteurs, les thèmes et les sous thèmes de notre entretien.

**Tableau N° 10** : les interlocuteurs de notre entretien

<b>Fonction des interlocuteurs</b>
Le secrétaire général de la commune
Chef du service finance
Chef du service technique
Chef du service du personnel
Chef du service des affaires sociales culturelles et sportives

**Source** : élaborer par nous même

**Tableau N° 11** : Les thèmes et les sous thèmes ayant fait l'objet de questions

Thèmes	Sous-thème
Les modes de gouvernance	-les instances de gouvernance de la commune -les dysfonctionnements existants -les types de contrôle subis par la commune
Les pratiques de contrôle de gestion	-la perception du contrôle de gestion -les pratiques (comptabilité, tableau de bord, comptabilité analytique...) -les facteurs d'émergence d'un système de contrôle de gestion -les obstacles et les facteurs clés de succès de contrôle de gestion
Les outils de pilotage et de coordination	-les indicateurs de suivis de la gestion -les outils de pilotage de la performance financière et non financière -le mode de coordination et de circulation de l'information

**Source** : Elaboré par nous même (guided'entretien)

### **3.2. Le questionnaire**

Le questionnaire de notre étude est constitué de (40) questions (annexes 2) qui sont comme suit :

- I. Identification de la commune (1-7)
- II. Organisation et fonctionnement de la commune (8-10)
- III. L'encadrement humain (11-17)
- IV. Exécution et contrôle du budget communal (18-26)
- V. Opérationnalité du contrôle de gestion au niveau de la commune (27-40)

Notre questionnaire de recherche a été adressé au président de l'assemble populaire communale et au secrétaire général ainsi qu'a différents agents de la commune. La

distribution de ce questionnaire a été effectuée d'une manière logique en respectant les modalités et normes qui lui sont assignées.

Constats d'administration du questionnaire :

- Nombre de questionnaires distribués (20).
- Nombre de questionnaires récupérés (14).
- Nombre de questionnaires exploitables (8).
- Nombre de questionnaires non exploitables (6).
- Nombres de questionnaires perdus (6).

Le traitement du questionnaire s'effectue par plusieurs méthodes qui assistent le chercheur à interpréter et analyser les résultats obtenus par soin. Dans notre contexte, la méthode manuelle a été reprise et jugée intéressante du fait de son traitement simpliste.

### Section 3 : Résultats de l'enquête

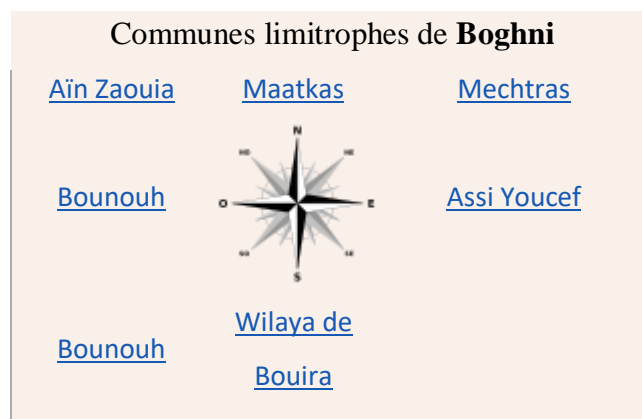
Dans cette partie qui porte sur notre étude de cas de la commune de Boghni on va présenter l'état des lieux des pratiques de contrôle de gestion, les outils utilisés, les modes de gouvernance adoptés, les dysfonctionnements existants et les facteurs d'émergence du contrôle de gestion dans cette organisation.

Lors des entretiens menés avec les différents interlocuteurs nous avons fait les constatations suivantes :

#### 1. Présentation de la commune de Boghni

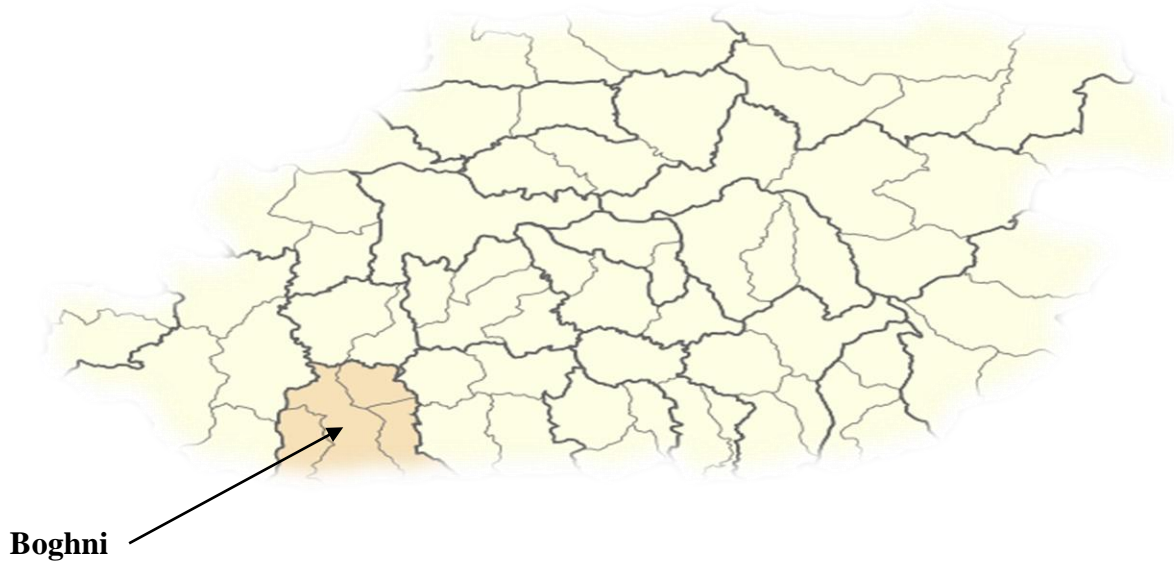
La commune de Boghni est chef lieux de daïra située à environ 38 km au sud-ouest de Tizi Ouzou, à 15 km à l'ouest d'Ouadhia et à 13 km à l'est de Draâ El Mizan. Sa population s'élève à 61 263 habitants au recensement de 2008. Elle est délimitée :

**Figure N° 8 :** Communes limitrophe de Boghni



Source : wikipedia

**Figure N° 9 :** Localisation de la commune de Boghni dans la wilaya de Tizi-Ouzou.



Source : wikipedia.

## **2. Résultats**

La présentation des résultats de la commune d'étude sera comme suit :

### **2.1. Le programme de travail de la commune**

C'est le plan communal de développement (PCD) qui retrace la stratégie de développement économique et sociale de la commune. Conformément aux dispositions de la loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la Commune, notamment l'article 107, le Plan Communal de Développement (PCD) constitue un instrument de planification et d'aménagement du territoire au niveau communal, où sont retracées l'ensemble des opérations d'équipement et d'investissement programmées par l'Assemblée Populaire Communale et qui se déclinent en programmes d'actions annuels et pluriannuels.

Les plans communaux de développement constituent l'instrument privilégié pour la concrétisation des objectifs fixés en matière de développement local. A travers ces plans, l'Etat met à la disposition des communes des moyens financiers, sur le budget de l'Etat, pour dynamiser les activités économiques et sociales des Communes et leur permettre de répondre efficacement et rapidement aux besoins des populations par l'inscription de projets de proximité ayant généralement un impact immédiat sur les citoyens.

### **2.2. Le contrôle de gestion dans la commune**

Les résultats de notre recherche montrent que la fonction contrôle de gestion n'existe pas dans la commune de Boghni comme une fonction à part entière, il existe en général des pratiques de contrôle de gestion et de simples outils de pilotage.

Ils sont regroupés dans le tableau suivant :

**Tableau N°10** : Les pratiques de contrôle de gestion dans la commune de Boghni

<b>Commune de Boghni</b>	
<b>Existence d'une comptabilité analytique ou générale</b>	-Non -Juste une comptabilité publique en calculant les dépenses et les recettes -Aucune comptabilité générale donc absence des travaux d'inventaire et des états de synthèse ce qui justifie l'absence de l'information pour le contrôle de gestion -Absence d'outils d'évaluation, notamment une comptabilité analytique, une comptabilité patrimoniale.
<b>Nature des systèmes de gestion</b>	-Une coordination très faible entre les différents services -Une difficulté d'avoir l'information -Absence d'un contrôle interne et d'une cellule d'audit -Pour la périodicité des informations pour le contrôle sont non adéquates et sont annuelles et d'ordre financier et quantitatif
<b>Outils de prévision</b>	-Chaque année se reprend le même budget, la même structure et se reconduise Presque automatiquement les mêmes crédits -Le budget de la commune est préparé par le président de l'APC, voté par l'assemblée populaire communale et approuvé par l'autorité de tutelle.
<b>Nature des tableaux de bord</b>	-Absence de tableaux de bord de gestion -de simple tableau sur Excel qui contiennent des indicateurs financier
<b>Nature de système d'information</b>	-De simples applications dispersées sur Excel -Absence d'un système d'information statistique local -Absence d'un système d'information intégré
<b>Les outils de suivi et de la performance</b>	-La performance suivis est purement financière -Utilisation des tableaux de bord sur des applications simples sur Excel et pas dans une dimension du système d'information -Indicateur purement financier et ne serve pas a la décision dans le temps voulus -Le pilotage de la performance financier se base sur le calcul annuel des agrégats et des indicateurs financiers
<b>Caractérisation de la démarche contrôle de gestion</b>	-Absence de service contrôle de gestion -La domination de la logique budgétaire -Responsabilisation des services -Un contrôle basé sur des données financière -Un contrôle qui intervient a posteriori -Un contrôle qui se base sur de simples outils qui ne servent pas a la prise de décision dans le temps voulu -Une coordination non informatisée entre les services ce qui ne favorise pas la fluidité de l'information

**Source** : Elaborer par nous même a partir des entretien et questionnaire .

D'après le tableau ci-dessus, on constate l'existence des outils suivant :

● **Les outils de prévision et le budget :**

L'élaboration du budget communal et sa gestion en tant que document comptable qui formalise les choix de la commune et fixe ses dépenses et ses recettes. Il se scinde en deux

sections : la section de fonctionnement et la section d'équipement et d'investissement. Chaque section est divisée en recettes et en dépenses obligatoires, obligatoirement équilibrée, ce qui signifie que la commune doit être véritablement en mesure de prendre en main ses propres destinées grâce aux larges possibilités qui lui sont offertes de développer ses ressources et de les diversifier au profit de ses habitants à travers un exercice de quatre fonctions : fonction politique, fonction administrative, fonction économique, fonction sociale et culturelle. Le budget communal, voté par les membres de l'APC, précise à chaque exercice l'ensemble des moyens financiers dont dispose la commune pour assurer son fonctionnement et préparer son avenir, tout en maintenant rigoureusement l'équilibre des recettes et des dépenses. Le rôle de l'APC réside en priorité dans la gestion du budget communal, un travail de fond sous la direction du chef de l'exécutif communal en tant que principal ordonnateur. Il y a donc trois documents comptables qui sont élaborés et votés chaque année par l'APC : Le budget primitif (BP) qui établit les prévisions de l'année en cours, le compte administratif (CA) qui est le bilan des recettes et des dépenses réalisées de l'année précédente, et enfin le budget supplémentaire (BS) qui réinjecte les restes à réaliser déterminés par le compte administratif et qui réajuste les inscriptions faites au budget primitif.

- **Les outils de suivi de la performance : Les tableaux de bord :**

L'état actuel des pratiques de suivi de la performance se caractérise par l'utilisation des tableaux sur Excel, ces tableaux sont simples et contiennent un ensemble d'indicateurs financiers et sont élaborés a posteriori. Indicateur purement financier et ne sert pas à la décision dans le temps voulu.

- **Les outils et mécanismes de gouvernance :**

L'état actuel des pratiques de gouvernance montre que les mécanismes de gouvernance de la commune de Boghni s'inspire de la « décentralisation » qui est le processus par lequel l'Etat transfère certains de ses pouvoirs et de ses compétences à des collectivités territoriales autonomes. Elle permet le transfert de pouvoirs, de compétences, de biens et de ressources du niveau central aux niveaux régional et local. Avec la gouvernance locale, les populations se voient placées au cœur de l'élaboration des politiques. La gouvernance locale apparaît donc comme un sous produit de la gouvernance politique et de la gouvernance administrative au niveau national. Elle implique la participation des populations, des ONG et des organisations de base au processus de prise de décisions. Elle doit contribuer de façon significative à la

décentralisation démocratique, à la réduction de la pauvreté et à la gestion durable des ressources naturelles locales.

Cependant, des dysfonctionnements de gouvernance et de gestion existent au niveau de la commune de Boghni en peut citer quelque 'un :

- Un organigramme non adéquat.
- Faible opérationnalisation des instances de gouvernance (faible contribution dans la dynamique interne communale).
- Chevauchement de compétences et de prérogatives entre le P/A.P.C et le secrétaire général.
- Mauvaise gestion du personnel communal. Celui-ci est régi par une réglementation stricte et rigide instaurant une gestion statutaire et formel décourageant tout esprit d'initiative, d'innovation, de responsabilité et engendrant insouciance sur les résultats.
- Absence d'un système de formation approprié au profit du personnel communal.
- Absence de logiciels informatiques et comptables d'application.
- Absence d'un système d'information statistique local.
- Absence d'outils d'évaluation, notamment une comptabilité analytique destinée à assurer le recouvrement des coûts de prestations et les services rendus à la population.

### **2.3. Les facteurs d'émergence d'un système de contrôle de gestion**

D'après l'ensemble des résultats avancés, un système de contrôle de gestion se présente donc comme une nécessité pour le pilotage de la commune de Boghni afin de compléter les dysfonctionnements de gouvernance recensés. En effet, les facteurs d'émergence de ce système révélés dans cette étude se présentent comme suit :

- ❖ Le système d'information : la commune de Boghni se base sur des simples applications informatiques afin d'organiser leur gestion, cependant l'absence du système d'information intégré rend le pilotage de la commune très difficile.
- ❖ L'audit interne : Comme il a été relevé dans la littérature, l'audit interne et le contrôle interne a un rôle important dans la maîtrise de l'information et de ses flux et constitue

une complémentarité de pilotage avec le contrôle de gestion. Or dans la commune de Boghni cet outil est absent.

- ❖ La volonté politique : la volonté d'adopter un système de contrôle de gestion dans la commune de Boghni, comme il est avancé par certains agents de la commune : « Il pourrait être vraiment utile pour la gestion locale, en effet, un système de contrôle de gestion pourrait nous apporter beaucoup de réponses à nos dysfonctionnements, il peut être un vecteur d'organisation des flux d'informations, c'est un outil par excellence de transposition des nouveaux apports en matière de gouvernance, d'organisation et de pilotage avancés, ainsi un système de contrôle de gestion permettra de rationaliser la dépense et donnera une image d'une bonne organisation de la commune, ce qui favorise une attractivité des investissements et des financements ».

### 3. La vérification et la validation des hypothèses de la recherche

Après avoir présenté l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus dans le cadre de cette enquête, nous procédons maintenant à la vérification et la validation des hypothèses de la présente recherche. Pour se faire, nous allons résumer comme suit :

#### ➤ Les hypothèses énoncées

Les hypothèses fondatrices de notre recherche sont les suivantes :

- **H1** : le contrôle de gestion favorise la bonne gestion des collectivités territoriales.
- **H2** : le contrôle de gestion a la même orientation dans les collectivités territoriales en matière de gouvernance.
- **H3** : les communes algériennes ont les conditions nécessaires pour la mise en place d'un système de contrôle de gestion adaptée aux collectivités territoriales.

#### ➤ La validation des hypothèses

En tenant compte des analyses et interprétations présentées antérieurement, nous pouvons conclure :

- Le contrôle de gestion favorise la bonne gestion des collectivités territoriales : **confirmée**
- Le contrôle de gestion a la même orientation dans les collectivités territoriales en matière de gouvernance : **confirmée**

- Les communes algériennes ont les conditions nécessaires pour la mise en place d'un système de contrôle de gestion adaptée aux collectivités territoriales : **confirmée**

## **Conclusion**

Ce travail de recherche, ayant pour objectif l'identification et la compréhension des pratiques et les facteurs d'émergence de contrôle de gestion de la commune de Boghni, en effet les différents entretiens avec les responsables de la communes ont permis de recenser les différents outils de contrôle ainsi que les différentes pratiques de gouvernance. En effet, lors des entretiens nous avons noté que les principaux traits de la pratique du contrôle de gestion dans la commune de Boghni sont les suivants :

Le système de contrôle de gestion dans la commune de notre cas n'est pas utilisé dans sa dimension système d'information, mais il est caractérisé par un ensemble de pratiques dispersées et d'outils qui servent à suivre des réalisations exclusivement financières telle que le suivi du budget, le calcul des agrégats, avec une prédominance d'une logique budgétaire dans le système de pilotage et ceux-ci sont liés à plusieurs facteurs à savoir : le manque des compétences, absence d'une culture de performance, prédominance de la dimension politique, la complexité et la multiplicité des tâches et des missions de la commune qui agissent dans un champ de compétences larges d'où un très grand nombre de prestations. On conclut par ce constat qu'aujourd'hui le contrôle de gestion dans les communes s'inscrit dans le cadre de gouvernance des politiques publiques territoriales, c'est un vecteur qui aide au processus de décision managériale et politique. Il est un vecteur de mobilisation et de création de synergies et qui offre des éléments d'appréciation de l'activité et des actions, des ressources matérielles et surtout humaines, notamment les compétences, les effectifs, les comportements, l'efficacité et la productivité globale.

**Conclusion générale**

## **Conclusion générale**

Dans un contexte marqué par l'omniprésence des contraintes financières, l'accroissement des besoins socioéconomiques et donc l'augmentation des dépenses publiques, ainsi qu'un style de management basé sur des principes bureaucratiques et donc une offre des services publics insuffisante ou incohérente avec les besoins récents des acteurs locaux, ces dysfonctionnements ont conduit beaucoup de pays à s'engager dans un mouvement de réforme de leur sphère publique sous l'influence croissante de ce qu'il est convenu d'appeler le New Public Management (Hood, 1995), l'objectif est d'améliorer le mode de fonctionnement et la performance des organisations publiques. Parmi les organisations les plus concernées par ces réformes, on trouve les collectivités territoriales et plus précisément les communes, vu leur proximité vis-à-vis des citoyens et des usagers.

En effet, le contrôle de gestion constitue l'un des outils modernes pour le renouvellement et la modernisation de la gestion en contexte public. Cet outil, a été adopté par les communes depuis les années 1980 en France; c'est la loi organique des lois des finances (LOLF) qui l'a rendu indispensable dans le secteur public et a favorisé sa généralisation et sa professionnalisation.

En Algérie, la problématique de la gouvernance locale se pose avec acuité face à l'incapacité de l'État à faire face à de multiples contraintes liées aux transformations qui affectent tant la société que l'économie et à répondre à une demande sociale de plus en plus aiguë.

Pour faire face aux dysfonctionnements de gouvernance et de gestion dans les collectivités territoriales, le contrôle de gestion peut être un atout indispensable à l'amélioration de la gouvernance.

Au cours de notre travail nous avons essayé de cerner notre thématique dans un cadre théorique repartie en deux chapitres, dans le premier chapitre nous avons traité le cadre théorique de contrôle de gestion et cela, dans le but de mettre au claire les bases de ce concept puis, dans le second chapitre on s'est intéresser au cadre institutionnelle qui est les collectivités territoriales Algérienne. Notre cas pratique nous a permis d'élaboré une

multitude d'idées qui entoure la question du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi Ouzou .

Lors de nos entretiens nous avons noté que les principaux traits de la pratique du contrôle de gestion dans la commune de Boghni sont les suivants :

Le système de contrôle de gestion dans la commune de notre cas n'est pas utilisé dans sa dimension système d'information, mais il est caractérisé par un ensemble de pratiques dispersées et d'outils qui servent à suivre des réalisations exclusivement financières telle que le suivi du budget, le calcul des agrégats, avec une prédominance d'une logique budgétaire dans le système de pilotage et ceux-ci sont liés à plusieurs facteurs à savoir :

- absence d'une culture de performance,
- prédominance de la dimension politique,
- la complexité et la multiplicité des tâches et des missions de la commune qui agissent dans un champ de compétences larges,
- absence de moyens, organisationnel, managérial, logistiques, informationnels fiables et pertinents, pour faire accompagner la traduction effective de cette technique de gestion,
- sous encadrement chronique du personnel,
- absence d'un cadre juridique et réglementaire pour rendre cette méthode obligatoire.

On conclut par ce constat que contrôle de gestion peut être un atouts indispensable pour l'améliorations de la gouvernance dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou. Le contrôle de gestion est un vecteur qui aide au processus de décision managériale et politique, il introduit des modifications importantes des modes de management à tous les niveaux de la structure, il aide à recentrer l'organisation sur les actions qui contribuent le plus a l'atteinte des objectifs de performance. Le développement et la généralisation du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales constitue une profonde mutation et une aide a la conduite du changement.

**Perspectives de recherche :**

Les résultats de ce modeste travail constituent les bases d'un travail à poursuivre et à améliorer pour une étude beaucoup plus approfondie qui pourra faire l'objet d'une thèse de doctorat. . Cette étude se basera sur les données de différentes ressources où figurent en principe les données pouvant nous permettre d'étudier parfaitement cette question importante qui portent sur :

- **Comment le contrôle de gestion peut-il être un instrument du changement dans les collectivités territoriales Algérienne ?**

## **Bibliographie :**

### **1. Ouvrage :**

Abdelhamid Gas, « le budget communal, préparation et exécution », communications du séminaire sur la gestion des collectivités locales, université Mentouri de Constantine, 9-10 Janvier 2008.

BOISSELIER.P, Contrôle de gestion, Cours & Applications, édition. Vuibert, Paris, 1999.

Bouquin H., Pesqueux Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. Comptabilité, Contrôle, Audit, Mai: 93-105.

Brigitte DORIAT, contrôle de gestion en 20 fiches, Ed. DUNOD, 5ème édition, Paris 2001.

BURLAND ALAIN, LANGLOIS GEORGE, BRINGER MICHEL, BONNIER CAROLE, « contrôle de gestion », BERTI édition; Alger, 2008.

Burland A. et Gibert P. (1996), « L'analyse des coûts dans les organisations publiques », in F.

Centre africain de formation et de recherche administrative pour le développement, Une analyse des motifs du code communal de l'Algérie, Alger, 1990.

C.GRENIER et J.BONNE-BOUCHE « système d'information comptable », édition Foucher, paris, 1995.

Christophe MAUREL (2006), « Étude d'un changement organisationnel dans de grandes collectivités territoriales : l'évolution de la fonction contrôle de gestion » Finance Contrôle Stratégie – Volume 9, n° 3.

Charpentier M. et Grandjean P. (1998), Secteur public et contrôle de gestion : Pratiques, enjeux et limites, Les éditions d'organisation.

Chérif Rahmani, « les finances des communes Algériennes », Casbah édition, Alger, 2002

Chiapello E. et M.H. Delmond (1994) "Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement", Revue Française de Gestion, Janvier-Février.

Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion, manuel et applications », édition DUNOD, paris, 2007.

Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI : DCG 11 Contrôle de gestion manuel et applications, édition DUNOD, 2ème édition, paris 2010.

ERIC Margotteau, DECF, contrôle de gestion, édition. Ellipses, paris, 2001.

Fama, E. F. and M. C. Jensen, (1983) «Separation of Ownership and Control. » Journal of Law and Economics 301-325.

Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau et Coll: Contrôle de gestion et pilotage de la performance, édition Gualino, 2<sup>ème</sup> édition, paris 2004.

F.GAUTIER, A.PEZET : « *contrôle de gestion* », édition. PEARSON, Paris, 2006.

Gibert P. (1995), « La difficile émergence du contrôle de gestion territorial », Politiques et Management Public, vol. 13, n° 3.

GIRAUD (F) et autres : « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Ed. GUALINO, Paris, 2002.

H. BOUQUIN, Encyclopédie du management.

HELENE LONING, YVON PESQUEUX & coll, le contrôle de gestion (organisation, outils et pratiques) édition DUNOD, 3ème édition, paris, 2008.

H.MAHE:« *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* », édition. ECONOMICA, Paris, 1998.

Jack C Gray, Kenneth Stanton Johnston, Introduction au contrôle de gestion et a la direction financière, Paris : Masson, 1976.

JAFARI Maria et EL MOUJADDIDI Noufissa, (2016), « La régionalisation avancée au Maroc : Perspectives et défis »Revue Organisation et Territoire n°2.

J. Consulting, « outils et techniques de contrôle de gestion », décembre 1986, p12. Cité par MOHSSINE KARIM, « Le tableau de bord prospectif cas de MARJANE HOLDING », AGADIR, 2005.

La casse et J.-C. Thoenig , L'action publique, Le Harmattan.

L. LANGLOIS. C. BONNIER. M. BRINGER ; contrôle de gestion ; Berti édition ; Alger ; 2008.

Mehdi Znati (2017) « Perspectives de mesure de la performance de la gouvernance », revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit Trésorerie n°3

M.GERVAIS: « *contrôle de gestion* », 8ème édition, ECONOMICA, Paris, 2005.

M. HAMMER et J. CHAMPY : Le reengineering, édition. DUNOD, paris 1998.

O.E. Williamson (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, Free Press, New York

R.N. Anthony, planning and control systems: a Framework for Analysis, Harvard University, 1965.

## **2. Thèse de doctorat :**

BARGAIN Aurélien, (2014), « Les trajectoires de la comptabilité analytique dans les communes françaises: le cas d'Angers et de La Roche-sur-Yon », Thèse de Sciences de Gestion. Yannick LEMARCHAND et Jérôme DUPUIS, Université de Nantes.

Bousta-Jullien Y. (1999), « Management public communal : interactivité structurelle et cognitive, pertinence et efficacité de l'action publique communale », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lyon 2.

EVAH-MANGA, (2003), « Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales, une maïeutique ? », Thèse de doctorat, UNICE Sophia Antipolis.

EVAH-MANGA Emmanuel (2014) « Comment initier et diffuser avec succès un système de contrôle de gestion dans une collectivité territoriale, le cas d'une mairie de taille moyenne. »

EVAH-MANGA, (2005), « Rationalité politique et rationalité managériale : deux mondes qui s'ignorent », Les Cahiers du Management Territorial, Editions La Lettre du Cadre Territorial, N° 20.

François-Noyer V. (1994), « La place du contrôle de gestion dans l'évaluation des politiques publiques locales », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université de Lille

Pierre LOYER, (2006) « L'indépendance des auditeurs financiers : une approche des facteurs déterminants » thèse de doctorat.

S. BOUMOULA, Problématique de la décentralisation à travers l'analyse des finances publiques communales de la wilaya de Bejaia, Thèse de Magister en Sciences Economiques, Université de Bejaia, 2002.

Thèse TOGODO AZON, Impact des Facteurs de Contexte sur le Design des Systèmes de Contrôle de Gestion dans les Collectivités Locales Béninoises: Une Approche Contingente, 2011/2012

### **3. Autres lectures :**

Ardoin, Michel, Schmidt « Le contrôle de gestion », édition Publi-union 1986.

Argyris.C, savoir pour agir. surmonter les obstacles a l'apprentissage organisationnel, édition Dunod, 200.

Baron Ph., Corfmat D., Helluy A., La mutation du contrôle de gestion. éditions d'Organisation, 2000.

J.Dearden, « cours de contrôle de gestion », Harvard Business School.

M.Mekkaoui, « Précis de contrôle de gestion », édition 2007.

N.Berland, « Mesurer et piloter la performance », e-book, [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr).

P.L.Bescos, P.Dobler, « contrôle de gestion et management », 2<sup>ème</sup> édition.

#### **4. Textes législatifs et réglementaires :**

Ordonnance N° 67-24 du 18 janvier 1967 portant sur le code communal.

Armoirie de la République Algérienne, Décret N° 63-189 du 16 mai 1963 relatif à la réorganisation des communes

L'ordonnance N° 67-24 du 18 janvier 1967

La loi N° 84-09 du 4 février 1984

La loi N° 90-08 du 7 avril 1990, relative à la commune.

La loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Article N° 1 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Article N° 15 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Article N° 16 et 77 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Articles N° 16 et 19 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Article N° 20 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Article N° 26 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Article N° 3 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Articles N° 107, 113, 122 et 123 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Article N° 125 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Article N° 126 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Articles N° 103 jusqu'à 124 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Article N°84 de la loi n° 90-08 du 7 avril 1990 relative à la commune.

Article N°42 de la Loi n° 90-08 du 7 avril 1990 relative à la commune.

Articles 58 à 66 de la loi n° 90-08 du 7 avril 1990, relative à la commune.

Articles 67 à 78 de la loi n° 90-08 du 7 avril 1990, relative à la commune.

Article 176 de la loi N°11-10 du 22 juin 2011, relative à la commune.

Article 179 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011, relative à la commune.

Articles 55 et 56 de la loi N°90-21 du 15 août 1990, modifiée et complétée, relative à la comptabilité publique.

Articles 14 aux 22 de la loi n°90-21 du 15 août 1990 relative à la comptabilité publique.

Articles 127 à 131 de la loi n° 90-08 du 7 avril 1990, relative à la commune.

Article 149 à 168 de la loi n° 90-08 du 7 avril 1990, relative à la commune.

Article 77 et 78 de la loi n° 90-08 du 7 avril 1990, relative à la commune.

Articles 71, 74 et 75 de la loi n° 90-08 du 7 avril 1990, relative à la commune , ainsi que le Décret n° 81-267 du 10 octobre 1981, relatif aux attributions du président de l'assemblée populaire communale en matière de voirie, de salubrité et de tranquillité publique - JORADP n°41/1981.

Décret N° 65-246 du 30 septembre 1965.

Décret n° 81-382 du 26 décembre 1981, déterminant les compétences et les attributions de la commune et de la Wilaya dans le secteur de la culture - JORADP n°52/1981.

Décret n° 81-371 du 26 décembre 1981, déterminant les compétences et les attributions de la commune et de la Wilaya dans le secteur de la jeunesse et des sports - JORADP n°52/1981.

Décrets n° 81-376 et 81-377 du 26 décembre 1981, déterminant les compétences et les attributions de la commune et de la Wilaya respectivement, dans le secteur du travail et de la formation professionnelle et dans le secteur de l'éducation - JORADP n°52/1981.

Décret n° 81-374 du 26 décembre 1981, déterminant les compétences et les attributions de la commune et de la Wilaya dans le secteur de la santé - JORADP n°52/1981.

Décret n° 81-381 du 26 décembre 1981, déterminant les compétences et les attributions de la commune et de la Wilaya dans le domaine de la protection et de la promotion sociale de certaines catégories de citoyens - JORADP n°52/1981.

## **5. Site web consulté :**

[www.joradp.dz](http://www.joradp.dz).

[www.lecontroledigestion.fr](http://www.lecontroledigestion.fr).

[www.cairn.info](http://www.cairn.info).

[www.persee.fr](http://www.persee.fr).

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com).

[www.halshs.archives-ouvertes.fr](http://www.halshs.archives-ouvertes.fr).

[www.theses.fr](http://www.theses.fr).

[www.erudit.org](http://www.erudit.org).

[www.lagazettedescommunes.com](http://www.lagazettedescommunes.com).

[www.territorial.fr](http://www.territorial.fr).

## **Guide d'entretien :**

**Thème 1 :** Les modes de gouvernances.

**Thème 2 :** Les pratiques de contrôle de gestion.

**Thème 3:** Les outils de pilotage et de coordination.

## **Questions :**

**1-**Quels sont les types de contrôle subis par votre commune ?

**2-** Que pensez-vous de votre organigramme actuel ?

**3-**Comment effectuez la communication entre les différents services ?

**4-**Les agents de votre commune bénéficient-ils de certains programmes (formations, stages, séminaires,...) permettant le développement de leurs compétences et connaissances ?

**5-**Quels sont les objectifs de votre commune ? sont-ils clairement définis ?

**6-**Quelle est la stratégie de votre commune ?

**7-**Les objectifs fixés se traduisent-ils dans ses activités ?

**8-**Y'a-t-il un contrôle ou une méthode d'évaluation pour mesurer l'atteinte de ses objectifs ?

**9-**Quelle est la structure de la commune ? s'adapte-t-elle à la réalisation des objectifs ?

**10-**Que pouvez-vous me dire sur les pratiques du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales ?

**11-**Quelles sont vos aspirations par rapport à la pratique du contrôle de gestion ?

**12-**Est-ce que cette pratique est intégrée dans votre commune ?

**13-**Y'a-t-il des intentions de la faire introduire ?

**14-**Est-ce que votre commune dispose de moyens permettant la mise en place du contrôle de gestion ?

**15-**Selon vous, quelle serait la place de la fonction contrôle de gestion dans l'organigramme de votre commune ?

**16-**Est-ce que la commune dispose d'un système d'information ?

**17-**Votre commune dispose-t-elle de tableaux de bord de gestion ?

**18-**D'après vous, quel est l'outil le plus efficace pour piloter la performance de votre commune ?

**19-**En quoi consiste le programme de travail de votre commune ?

**20-**D'après vous, quels sont les outils de contrôle de gestion les plus utilisés au sein de votre commune ?

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES**

## **« Questionnaire »**

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre de l'enquête servant à la réalisation d'un mémoire de master spécialité : «Management territorial et ingénierie de projets », sous le thème :

# **« Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou »**

*L'intérêt de notre étude est de contribuer à l'amélioration de la gouvernance au niveau des collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou d'une manière spécifique et les communes d'Algérie d'une manière générale.*

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions posées ci-dessus avec un maximum de clarté possible.

.

**I- Identification de la commune :**

1 - Votre commune est chef lieu de daïra :

- Oui
- Non

2 - Votre commune est située dans la zone de :

- Plaine
- Montagne
- Vallée

3 - Votre commune est classée :

- Urbaine
- Semi urbaine
- Rurale

4 - Le nombre d'habitants de votre commune est :

- Inférieur à 20 000
- Entre 20 000 et 50 000
- Supérieur à 50 000

5 - Votre commune recèle une activité génératrice de ressources de type :

- Industrielle
- Commerciale
- Agricole
- Artisanale

6 - Votre commune dispose t-elle suffisamment de recettes fiscales et patrimoniales, lui permettant de garantir une capacité financière afin d'autofinancer au moins une partie de son équipement?

Oui

- Non

Si c'est oui, quels sont les projets productifs de revenus inscrits à l'indicatif de votre commune?

- .....
- .....

7 - À quel niveau estimez vous le ratio de richesse de votre commune?

Inférieur à 400 DA

- Entre 400 et 800 DA
- Supérieur à 1000 DA

- 

**II- Organisation et fonctionnement de la commune :**

8 - Pensez vous que l'organigramme actuel de votre commune est :

- Parfaitement
- Peu

- Pas du tout adapté aux moyens financiers et humains de la commune

9 - Le partage des compétences entre le P/A.P.C et le Secrétaire Général est-elle suffisamment claire?

- Oui

Non

10 - Les prérogatives du P/A.P.C en matière de gestion du budget, sont-elles :

- Trop étendues
- À la mesure du poste occupé
- Restreintes

### **III - L'encadrement Humain :**

11- Concernant le personnel communal, estimez vous que votre commune est en situation de :

- Sur effectif
- Sou effectif
- Effectif «équilibré»

12 - Votre commune est-elle soumise à un texte législatif ou réglementaire qui lui permet de fixer un tableau des effectifs, d'organigrammes, ou bien ces derniers sont-ils arrêtés librement par l'organe délibérant?

- Oui
- Non
- Autres, précisez.....

13 - La répartition des tâches au niveau de votre commune est-elle définie en fonction :

- Du niveau de qualification et des compétences des agents
- Du nombre de postes qu'il est nécessaire de combler
- Autres, précisez

.....  
.....

14 - Votre commune dispose t-elle d'un budget ou de plan de formation, qui devrait prendre en charge la formation, le perfectionnement et la préparation aux examens professionnels du personnel communal, en vue de les adapter à leurs fonctions?

- Oui
- Non
- Si c'est non, ceci est dû:
- Au manque de moyens financiers
- Autres à préciser

.....  
.....

15 - Quels sont les services qui souffrent de manque de cadres universitaires au niveau de votre commune?

- Service du personnel
- Service des finances et moyens généraux
- Service technique
- L'état civil

16 - A quel niveau estimez vous la répartition des effectifs suivant :

- L'encadrement
- La maîtrise
- L'exécution
- Le personnel vacataire et contractuel

17 - À quel niveau estimez-vous les dépenses des personnels dans les dépenses de fonctionnement de votre commune ?

- Inférieur à 50 %
- Entre 50 et 70 %
- Supérieur à 70%

#### **IV - Exécution et contrôle du budget communal :**

18 - Dans le cadre de l'exécution du budget communal, considérez-vous que son approbation à priori par la tutelle constitue :

- Une formalité
- Une contrainte qui réduit la marge de manœuvre de l'assemblée communal
- Autres

19 - L'obligation faite à la commune de présenter le budget en équilibre en termes de recettes et de dépenses pour le fonctionnement et d'investissement; représente selon vous :

- Une restriction à la marge de manœuvre des élus locaux
- Une mesure prudentielle dans la gestion future de la commune

20 - Souhaitez-vous la suppression du contrôle budgétaire à priori?

- Oui
- Non

21 - Quelles sont les dépenses de la section de fonctionnement qui s'accaparent la part la plus grande part dans le budget de votre commune ?

- Rémunération et charges des personnels
- Dépense de gestion
- Hygiène et salubrité publique
- Aide sociale
- Jeunesse, sport, culture et loisir

22 - Selon vous quelles sont les recettes qui prédominent dans le financement des dépenses communales?

- Recettes fiscales
- Recettes domaniales et patrimoniales
- Les subventions de l'Etat et du FCCL

23 - Le code communal a prévu dans son article 161, l'institution d'un prélèvement sur les recettes de fonctionnement, pour couvrir les dépenses d'équipement et d'investissement. Ce prélèvement doit être égale au moins à 10% des recettes de fonctionnement. Quelle est la part de l'autofinancement dans le financement des programmes d'équipement que réalise votre commune?

- Inférieur à 10%
- Égal à 10 %
- Supérieur à 10%

24 - L'examen du budget de fonctionnement de la commune, notamment dans le volet «dépenses de fonctionnements», montre une incapacité de maîtrise et de rationalisation de ces dépenses à l'exécution. Cette situation s'exprime selon vous par :

- L'inscription de «recettes fictives» lors de la prévision initiale

- L'importance des dépenses «obligatoires»
- La méconnaissance des règles du droit budgétaire et de la comptabilité publique
- L'inadéquation entre les ressources financières et les missions mises à charge de la commune.

25 - L'ensemble des ressources financières dont dispose votre commune constituent elles un mode de financement en adéquation avec les missions socioéconomiques qui lui est dévolue par le code communal?

- Oui
- Non
- Autres, précisez

.....  
 .....

26 - Face à l'insuffisance des ressources financières dont dispose la commune, l'Etat se voit dans l'obligation de venir en aide, en mettant en place un mécanisme de solidarité financière, notamment à travers les subventions du F.C.C.L et les P.C.D. Comment qualifier vous ces subventions?

- Suffisante
- Insuffisante
- Précisez

.....  
 .....

**V - L'opérationnalité du contrôle de gestion au niveau de la commune**

27 - Avez-vous déjà entendu parler de contrôle de gestion ?

- Oui
- Non

28 - Pensez vous que le contrôle de gestion est nécessaire pour votre commune ?

- Oui
- Non

29 - Disposez-vous d'un service de contrôle de gestion au sein de votre commune?

- Oui
- Non

30- D'après vous quels sont les tâches assurées par le contrôle de gestion ?

- Contrôle
- Conseiller
- Prévision
- Autres, précisez

.....  
 .....

31 - D'après vous quels sont les outils de contrôle de gestion les plus utilisés au sein de votre commune?

- La comptabilité générale
- La comptabilité analytique
- La gestion budgétaire
- Le tableau de bord

32 - Le personnel de votre commune est-il suffisamment formé pour faire émerger et mettre en œuvre un système de contrôle de gestion ?

- Oui
- Non
- Autres, précisez

.....  
.....

33-Elaborez-vous un tableau de bord au sein de votre commune?

- Oui
- Non

34 - Votre commune dispose t-elle actuellement de tableaux de bords de gestion, lui permettant d'avoir un résumé synthétique sur:

- Sa situation financière et humaine
- La situation de la fiscalité locale
- Le mouvement de trésorerie

35 - Votre commune dispose t-elle d'un système d'information statistique qui lui permet de disposer d'informations relatives à la situation socio économique et patrimoniale, la densité de la population, la superficie, les équipements, l'endettement, la fiscalité,...etc.

- Oui
- Non
- Autres, précisez

.....  
.....

36 - Le service financier de votre commune est t-il doté d'une comptabilité analytique destinée à assurer le recouvrement des coûts de prestations et les services rendus à la population?

- Oui
- Non

37- D'après vous quel est l'outil le plus efficace pour piloter la performance de votre commune ?

- Le tableau de bord
- La gestion budgétaire.
- Autre, précisez

.....  
.....  
.....  
.....

38- D'après vous l'objectif du contrôle de gestion est la maîtrise de la performance de l'organisation?

- Oui
- Non

39- D'après vous les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance de l'organisation existent dans?

- Le pilotage de l'efficacité et l'efficience
- L'adaptation aux problèmes de gestion
- Le pilotage de l'organisation
- Autres, précisez

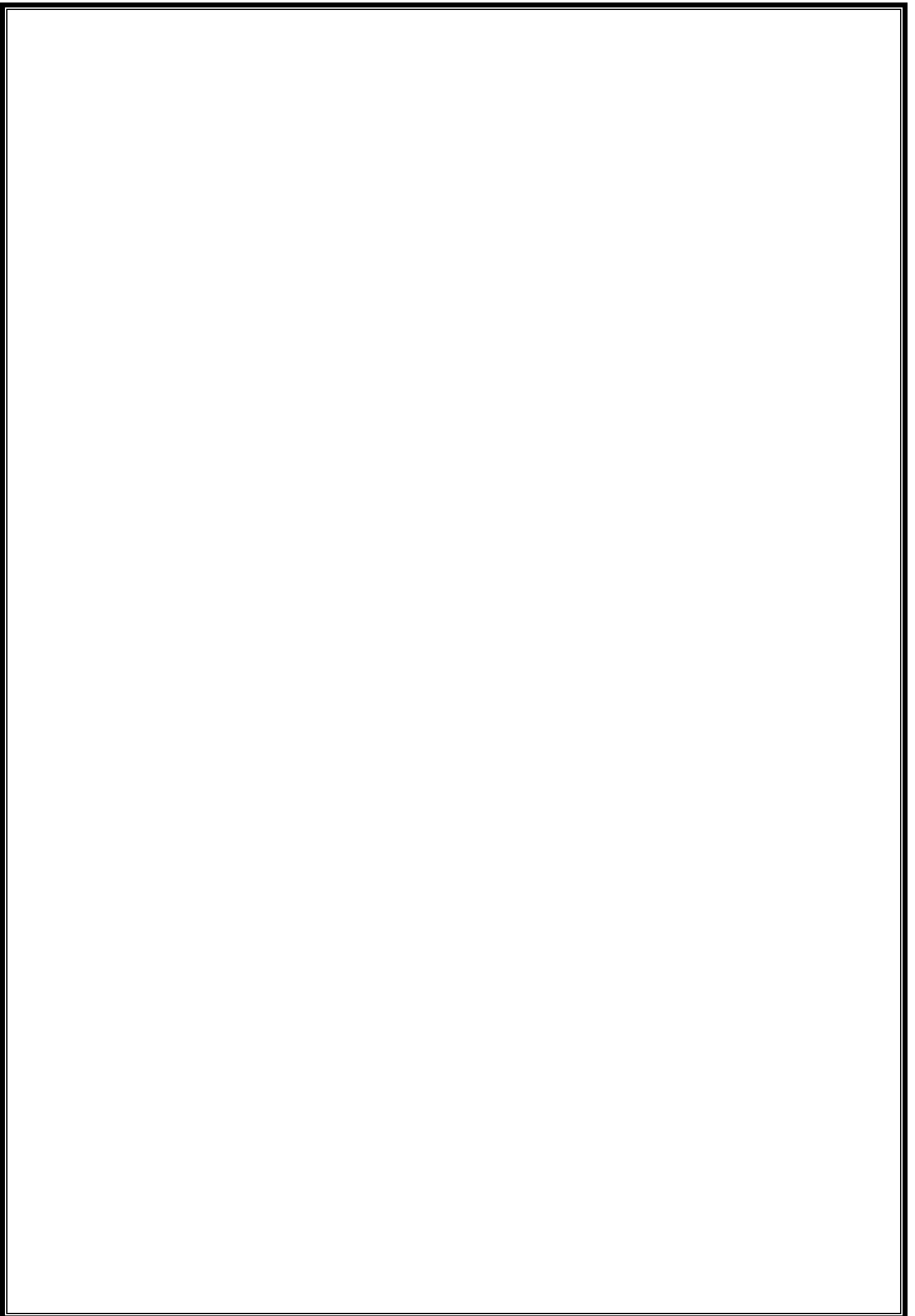
.....  
.....  
.....  
.....

40- La non opérationnalité de l'introduction, de la généralisation du contrôle de gestion dans le contexte actuel des communes est liée selon vous :

- L'absence d'un cadre juridique et réglementaire afin de rendre cette méthode obligatoire ;
- L'absence de moyens, organisationnels, manageriels, logistiques, informationnels fiables et pertinents, pour faire accompagner la traduction effective de cette technique de gestion ;
- Au sous encadrement chronique du personnel de votre commune ;
- Autres, précisez

.....  
.....  
.....  
.....

*Merci d'avoir accepté de répondre à ce questionnaire.*



## **Tables des matières :**

**Remerciement**

**Liste des sigles**

**Listes des tableaux et figures**

**Sommaire**

**Introduction générale.....1**

**Chapitre 1 : Le cadre théorique et conceptuel du contrôle de gestion.....6**

**Introduction.....7**

**Section 1 : Le contrôle de gestion.....7**

**1. La notion du contrôle.....7**

**2. Les niveaux du contrôle :.....7**

**3. Evolution et définition du contrôle de gestion.....8**

**3.1. Evolution du contrôle de gestion.....8**

**3.2. Définition du contrôle de gestion.....9**

**4. Les finalités et missions du contrôle de gestion.....10**

**4.1. Les finalités du contrôle de gestion.....10**

**4.2. La mission du contrôle de gestion.....11**

**5. les concepts clés associés au contrôle de gestion.....12**

**5.1. Le contrôle organisationnel.....12**

**5.2. le contrôle interne.....12**

**5.3. Audit interne.....13**

**6. l'organisation du contrôle de gestion.....14**

**6.1. L'implantation du contrôle de gestion.....14**

**6.1.1. Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises.....14**

**6.1.2. Le contrôle de gestion dans les PME .....15**

**6.2. Le processus du contrôle de gestion.....15**

**6.2.1. Phase de prévision.....15**

**6.2.2. Phase d'exécution.....15**

**6.2.3. Phase d'évaluation.....15**

**6.2.4. Phase d'apprentissage.....16**

<b>6.3. Champ d'application du contrôle de gestion.....</b>	<b>17</b>
<b>6.3.1. Le contrôle de gestion et stratégie.....</b>	<b>17</b>
<b>6.3.2. Le contrôle de gestion et gestion des ressources humaines.....</b>	<b>17</b>
<b>6.3.3. Le contrôle de gestion et le marketing.....</b>	<b>17</b>
<b>6.3.4. Le contrôle de gestion et finance.....</b>	<b>18</b>
<b>6.4. Périphérie du contrôleur de gestion.....</b>	<b>18</b>
<b>6.4.1. Le métier du contrôleur de gestion.....</b>	<b>18</b>
<b>6.4.2. Rôle du contrôleur de gestion.....</b>	<b>18</b>
<b>6.4.3. Qualité du contrôleur de gestion.....</b>	<b>20</b>
<b>Section 2 : les outils du contrôle de gestion.....</b>	<b>20</b>
<b>1. les outils prévisionnels.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1. Le plan.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1.1. le plan stratégique.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1.2. Le plan opérationnel.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2. Le budget.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.1. Présentation.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.2. Le budget outil central du contrôle de gestion.....</b>	<b>23</b>
<b>2. Les outils de suivi de la réalisation.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1. La comptabilité.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.1. La comptabilité de gestion.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2. La comptabilité analytique.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2. Le suivi et le contrôle budgétaire.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.1. Le suivi budgétaire.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.2. Le contrôle budgétaire.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3. Le reporting.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.1. Définition du reporting.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.2. Principes du reporting.....</b>	<b>26</b>
<b>2.4. Le tableau de bord.....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.1. Définition du tableau de bord.....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.2. Différences entre le tableau de bord et le reporting.....</b>	<b>27</b>
<b>3. Autres outils de contrôle de gestion.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1. Le réengineering.....</b>	<b>28</b>

<b>3.2. Le benchmarking.....</b>	<b>28</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>29</b>
<b>Chapitre 2 : Les collectivités territoriales Algériennes.....</b>	<b>30</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>31</b>
<b>Section 1 : Définition, historique et fonctionnement des collectivités territoriales en Algérie .....</b>	<b>31</b>
<b>1. La commune : collectivité territoriale de base en Algérie.....</b>	<b>31</b>
<b>1.1. Définition de la commune.....</b>	<b>31</b>
<b>1.2. Origine et historique de la commune en Algérie.....</b>	<b>32</b>
<b>1.2.1. 1963 - 1965 : premières réorganisations des communes.....</b>	<b>33</b>
<b>1.2.2. 1967 : premier code communal.....</b>	<b>33</b>
<b>1.2.3. 1984 : Premier redécoupage territorial affectant les communes et deuxième réorganisation des wilayas.....</b>	<b>34</b>
<b>1.2.4. 1990 : deuxième code de la commune.....</b>	<b>36</b>
<b>1.2.5. 2011 : troisième code communal.....</b>	<b>36</b>
<b>1.3. Organisation et fonctionnement de la commune.....</b>	<b>37</b>
<b>1.3.1. L'instance délibérante : l'assemblée populaire communale «APC» .....</b>	<b>37</b>
<b>1.3.2. L'organe exécutif.....</b>	<b>38</b>
<b>1.3.3. L'administration de la commune .....</b>	<b>38</b>
<b>1.4. Les compétences de la commune .....</b>	<b>39</b>
<b>Section 2 : Gestion et attribution des collectivités locales.....</b>	<b>40</b>
<b>1. La gestion des collectivités territoriales.....</b>	<b>40</b>
<b>1.1. L'Assemblée Populaire Communale.....</b>	<b>40</b>
<b>1.2. Le président de l'Assemblée Populaire Communale.....</b>	<b>40</b>
<b>1.2.1. En tant que représentant de la commune.....</b>	<b>41</b>
<b>1.2.2. En tant que représentant de l'Etat.....</b>	<b>41</b>
<b>1.3. Le budget communal.....</b>	<b>41</b>
<b>1.3.1. La structure du budget communal.....</b>	<b>42</b>
<b>1.3.2. L'exécution du budget communal.....</b>	<b>43</b>
<b>1.3.2.1. Le principe de séparation des ordonnateurs et des comptables.....</b>	<b>43</b>

1.3.2.2. Les agents d'exécution du budget .....	43
1.3.2.3. Les documents retraçant l'exécution du budget .....	46
2. Les attributions des collectivités territoriales.....	46
2.1. Les attributions classiques.....	47
2.2. Les attributions en faveur de la jeunesse.....	49
2.3. L'action sociale.....	50
2.4. Les attributions liées à l'urbanisme et à l'aménagement du territoire.....	51
2.5. Les attributions dans le domaine économique.....	52
 Conclusion.....	 54
 <b>Chapitre 3 : Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou « Cas de la commune de Boghni ».....</b>	 <b>55</b>
Introduction.....	56
 <b>Section 1 : Cadre théorique et conceptuel.....</b>	 <b>56</b>
1. Cadre théorique et conceptuel.....	56
1.1. Les systèmes de gouvernance.....	56
1.1.1. Le courant actionnarial.....	56
1.1.2. Le courant partenarial.....	57
1.1.3. La gouvernance locale.....	58
1.2. Le management public.....	59
1.2.1. L'école des choix publics.....	59
1.2.2. New Public Management.....	59
1.3. Le contrôle de gestion dans les communes : pratiques et acteurs d'émergence .....	59
1.3.1. Le concept de contrôle de gestion.....	59
1.3.2. Contrôle de gestion dans les organisations publiques.....	61
1.3.3. Le contrôle de gestion dans les communes.....	62
1.4. Les déterminants du contrôle de gestion dans les communes.....	65
 <b>Section 2 : Démarche et méthodologie de l'enquête.....</b>	 <b>67</b>
Introduction.....	67

1. L'objectif de l'enquête.....	67
2. Choix du terrain de l'enquête.....	67
3. Les méthodes utilisées dans le terrain de l'enquête.....	67
3.1. Le guide d'entretien.....	68
3.2. Le questionnaire.....	69
<b>Section 3 : Résultats de l'enquête.....</b>	<b>70</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>70</b>
1. Présentation de la commune de Boghni.....	70
2. Résultats.....	71
2.1. Le programme de travail de la commune.....	71
2.2. Le contrôle de gestion dans la commune.....	71
2.3. Les facteurs d'émergence d'un système de contrôle de gestion.....	74
3. La vérification et la validation des hypothèses de la recherche.....	75
<b>Conclusion.....</b>	<b>77</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>79</b>
<b>Références bibliographiques</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Tables des matières</b>	
<b>Résumé</b>	

**Résumé :**

Les collectivités territoriales exercent des activités et des compétences plus larges suite au transfert des pouvoirs en leur faveur par l'État. Cependant, elles seront confrontées à de nouveaux enjeux par rapport à leur gouvernance. Ainsi, les collectivités territoriales seront amenées à mettre en place des dispositifs de contrôle, leur permettant de maîtriser leurs activités, de mieux gérer leurs ressources et d'atteindre leurs objectifs. Le contrôle de gestion apparaît comme une réponse aux besoins de gestion interne et de gouvernance des collectivités territoriales.

Ce mémoire vise à présenter les pratiques de contrôle de gestion dans une commune et les facteurs d'émergence du contrôle de gestion dans cette entité afin de montrer la nécessité de se doter de ce système de pilotage comme réponse aux dysfonctionnements de gouvernance existants dans cette organisation.

**Mots clés :** Contrôle de gestion, gouvernance, collectivité territoriale.

**Abstract:**

Local and regional authorities exercise broader activities and competences following the transfer of powers to them by the State. However, they will face new challenges with respect to their governance. Thus, local authorities will have to put in place control systems, allowing them to master their activities, better manage their resources and achieve their aims. Management control appears to be a response to the internal management and governance needs of local authorities.

This memory aims to present the management control practices in an municipality and the factors of emergence of management control in this entity in order to show the need to have this steering system as a response to the dysfunctions of governance existing in this area Organization.

**Key words:** Management control, governance, territorial collectivity.

---