

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERRI-TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET
SCIENCES DE GESTION



DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et
comptabilité*

Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion

Thème

*Analyse de la pertinence des décisions du Conseil
d'Administration à travers les orientations du Contrôle de
Gestion et des conseils du Comité d'Audit : cas de la SAA*

Réalisé par :

- NALIME Waniname
- ABDERHAMANE Mohamed

Encadré par :

M. GUERCHOUH Mouloud

Devant le jury composé de :

Président : M. MOULAI Kamel. MCA, FSECSG/UMMTO

Rapporteur : M. GUERCHOUH Mouloud. MCA, FSECSG/UMMTO

Examineur : M. GHEDDACHE Lyes. MCA, FSECSG/UMMTO

6^{ème} Promotion

Année universitaire 2019/2020

UNIVERSITÉ MOULOU D MAMMERI-TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET
SCIENCES DE GESTION



DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et
comptabilité*

Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion

Thème

*Analyse de la pertinence des décisions du Conseil
d'Administration à travers les orientations du Contrôle de
Gestion et des conseils du Comité d'Audit : cas de la SAA*

Réalisé par :

- NALIME Waniname
- ABDERHAMANE Mohamed

Encadré par :

M. GUERCHOUH Mouloud

Devant le jury composé de :

Président : M. MOULAI Kamel. MCA, FSECSG/UMMTO

Rapporteur : M. GUERCHOUH Mouloud. MCA, FSECSG/UMMTO

Examineur : M. GHEDDACHE Lyes. MCA, FSECSG/UMMTO

6^{ème} Promotion

Année universitaire 2019/2020

Remerciements

Nous remercions DIEU, le tout puissant, l'omnipotent, le miséricordieux de nous avoir accordé la santé, le courage et la volonté d'accomplir ce modeste travail.

*Nos vifs remerciements vont au corps professoral et administratif de la **Faculté des Sciences Économique, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou**, pour la qualité et la richesse de leur enseignement et qui déploient des grands efforts pour assurer à leurs étudiants une formation actualisée.*

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes travaillant au sein de la Direction Générale et de la Direction Régionale de Tizi-Ouzou de la SAA pour leur accueil.

Nous remercions plus particulièrement notre encadrante à la Direction Générale de la SAA, Madame BENAÏSSI Hanane, Directrice du Contrôle de Gestion, et toute son équipe, pour l'accueil chaleureux, pour leur disponibilité, pour leurs précieux conseils et les efforts fournis dans la réalisation de notre stage pratique.

Nous remercions également le Directeur de la Direction d'Audit Interne de la Direction Générale de la SAA, Monsieur MALLEK pour sa patience, son soutien, sa disponibilité et ses orientations dans le cadre de notre stage.

Nous remercions tout spécialement notre encadreur, Monsieur le Docteur GUERCHOUH Mouloud, pour la confiance qu'il nous a accordé tout au long de notre travail, pour ses remarques pertinentes, sa disponibilité, ses conseils et sa patience pendant la préparation de notre mémoire.

Dédicace Nalime

« Je dédie ce mémoire à :

Mes chers parents pour m'avoir tant donné sans jamais demander,
leurs prières et leurs conseils m'ont été d'un grand intérêt pendant
toute ma vie scolaire et universitaire. Que DIEU les protège et
leur prête longue vie !!!

Mes sœurs pour leurs encouragements, que DIEU les protège et
leur offre plein de réussite.

NALIME

Dédicace Abderhamane

« Je dédie ce mémoire à :

Mes chers parents pour m'avoir tant donné sans jamais demander, leurs prières et leurs conseils m'ont été d'un grand intérêt pendant toute ma vie scolaire et universitaire. Que DIEU les protège et leur prête longue vie !!!

Mon oncle Hamidou pour son soutien infailible et ses sacrifices inestimables, qu'il puisse trouver dans ce mémoire ma sincère reconnaissance ;

Mes frères et sœurs pour leurs encouragements, que DIEU les protège et leur offre plein de réussite ;

Et à tous les membres de la famille, en témoignage de l'affection et du respect que j'éprouve pour eux ».

ABDERHAMANE

Liste d'abréviations

AGO	Assemblée Générale Ordinaire
AGA	Agents Généraux Agréés
AI	Audit Interne
CA	Conseil d'Administration
CS	Conseil de Surveillance
CG	Contrôle de Gestion
CI	Contrôle Interne
CAT-NAT	Catastrophes Naturelles
CAC	Commissaires Aux Comptes
CNA	Conseil National des Assurances
DA	Dinars Algérien
DG	Directeur Général
DGA	Directeur Général Adjoint
DFC	Division Finances et Comptabilité
DO	Directeurs Opérationnels
DMD	Division Marketing et Développement
DSI	Division Système d'Information
DGATC	Directeur Général Adjoint Technique et Commercial
DGAAF	Directeur Général Adjoint Administration et Finances
EPE	Entreprise Publique Économique
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
GE	Gouvernance d'Entreprise
IFA	Institut Français des Auditeurs
IIA	Institute of Internal Auditors
IRG	Impôt sur Revenu Global
IFACI	Institut Français de l'Audit du Contrôle Interne
IARD	Incendie, Accident et Risques Divers
IRD	Incendie et Risques Divers
KPI	Key Performance Indicator
MH	Multirisques Habitation
NYSE	New York Stock Exchange

PME	Petite et Moyen Entreprise
PCA	Président du Conseil d'Administration
PDG	Président Directeur Général
PMT	Plan à Moyen Terme
PGP	Plan de Gestion Prévisionnel
RG	Rapport de Gestion
RA	Rapport d'Activité
RM	Rapport Moral
RH	Ressources Humains
RC	Responsabilité Civile
SAA	Société Nationale d'Assurance
SPA	Société Par Action
SGP	Société de Gestion de Participation
SI	Système d'Information
SG	Système de Gouvernance
SCI	Système de Contrôle Interne
SAE	Société Algérienne d'Expertise
SAPS	Société d'Assurances de Prévoyance et de Santé
SEC	Securities and Exchange Commission
TA	Théorie d'Agence
TB	Tableau de Bord
TBP	Tableau de Bord Prospectif

Liste des Graphiques

<i>Graphique N°1: La taille du CA des EPE Algériennes</i>	<i>12</i>
<i>Graphique N°2: Niveau d'instruction des administrateurs des EPE Algériennes</i>	<i>13</i>
<i>Graphique N°3: L'âge des administrateurs des EPE Algériennes</i>	<i>15</i>
<i>Graphique N°4: Mode de désignation des administrateurs des EPE Algériennes.....</i>	<i>17</i>
<i>Graphique N°5: Système de cooptation des administrateurs des EPE Algériennes.....</i>	<i>17</i>
<i>Graphique N°6: Cumul de fonction entre PCA et DG</i>	<i>20</i>
<i>Graphique 7: Sexe des administrateurs des EPE Algériennes.....</i>	<i>34</i>
<i>Graphique 8: Les comités d'audit facteur d'aide des CA des EPE</i>	<i>41</i>
<i>Graphique N°9: Recrutement réparti par niveau d'instruction</i>	<i>120</i>

Liste des Figures

<i>Figure N°1: Le rôle du CA, selon la théorie d'agence.....</i>	<i>25</i>
<i>Figure N°2: Composition du CA dans les sociétés managériales, selon la théorie d'agence.....</i>	<i>25</i>
<i>Figure N°3: Le rôle du CA dans les sociétés, selon la théorie d'agence</i>	<i>26</i>
<i>Figure 4: L'influence de la stratégie de développement et de la politique financière sur l'actionnariat</i>	<i>29</i>
<i>Figure N°5: Résumé de l'évolution de l'objectif du CG.....</i>	<i>51</i>
<i>Figure N°6: CG en quatre étapes (un processus d'apprentissage).....</i>	<i>52</i>
<i>Figure N°7: Le triangle du CG.....</i>	<i>53</i>
<i>Figure N°8: Le SI entre système opérant et système de pilotage.....</i>	<i>57</i>
<i>Figure N°9: La boucle de la décision</i>	<i>58</i>
<i>Figure N°10: Procédure d'élaboration du budget.....</i>	<i>63</i>
<i>Figure N°11: Pyramide du Reporting</i>	<i>64</i>
<i>Figure N°12: Démarche d'élaboration du TB</i>	<i>66</i>
<i>Figure N°13: Trois types de TB.....</i>	<i>67</i>
<i>Figure N°14: Les quatre dimensions du TBP.....</i>	<i>68</i>
<i>Figure N°15: Exemple d'un réseau de TB.....</i>	<i>70</i>
<i>Figure N°16: Le traitement d'un risque</i>	<i>72</i>
<i>Figure N°17: Organigramme de la SAA</i>	<i>94</i>
<i>Figure N°18: Cycle de la Stratégie</i>	<i>108</i>
<i>Figure N°19: Déclinaison des orientations stratégiques</i>	<i>109</i>
<i>Figure N°20 :Processus de validation du budget annuel</i>	<i>109</i>
<i>Figure 21: Processus du Rapport de Gestion du CA</i>	<i>122</i>

Liste des Tableaux

<i>Tableau N°1: Pourcentage des administrateurs percevant des jetons de présence-----</i>	<i>14</i>
<i>Tableau N°2: Déroulement d'une réunion du CA -----</i>	<i>44</i>
<i>Tableau N°3 : Sondages auprès des présidents de comités d'audit -----</i>	<i>79</i>
<i>Tableau N°4 : Existence de programmes d'orientation-----</i>	<i>80</i>
<i>Tableau N°5 : Le lien entre les déterminants et les indicateurs de l'efficacité du comité d'audit-----</i>	<i>82</i>
<i>Tableau N°6 : Supervision de l'audit interne par le comité d'audit -----</i>	<i>84</i>
<i>Tableau N°7 : Relation entre le comité d'audit et l'audit interne -----</i>	<i>87</i>
<i>Tableau N°8:Les prévisions des différentes branches d'activité-----</i>	<i>113</i>
<i>Tableau N°9: Confrontation des réalisations aux prévisions des branches d'activité -----</i>	<i>114</i>

Sommaire

Sommaire

Introduction Générale.....	1
Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du conseil d'administration.....	6
Introduction du chapitre 1	7
Section 1 : Les différentes approches du CA	7
Section 2 : Caractéristiques, rôles et fonctionnement du CA.....	30
Conclusion du chapitre 1	45
Chapitre 2 : Contribution du contrôle de gestion et du comité d'audit aux décisions du CA.....	47
Introduction du chapitre 2	48
Section 1 : Analyse de la contribution du contrôle de gestion	48
Section 2 : Analyse de la contribution du comité d'audit	77
Conclusion du chapitre 2.....	88
Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA.....	90
Introduction du chapitre 3	91
Section 1 : Présentation de la SAA	91
Section 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA	105
Conclusion du chapitre 3.....	136
Conclusion Générale	139
Bibliographie.....	144
Annexes.....	146
Table des matières.....	154

Introduction Générale

Introduction Générale

Depuis les deux dernières décennies, le thème de la gouvernance d'entreprise a suscité un intérêt croissant des publications universitaires¹.

Tout au long du XXe siècle, des auteurs scientifiques ont consacré leurs recherches à l'analyse des systèmes et mécanismes de gouvernance, sous la lanterne de la théorie de l'agence qui oppose dirigeants et propriétaires.

Les scandales financiers et comptables à répétition et l'effondrement boursier de plusieurs sociétés ces dernières années (Euron en 2001 ; Andersen ; Worldcom et Vivendi en 2002 ; Parmalat en 2003 ; tyco ;...), ont créé un véritable traumatisme sur le plan international et ont mis en évidence les dysfonctionnements dans les systèmes de contrôle de l'action des dirigeants. Les faillites de grandes entreprises, pour la plupart résultant de manipulations comptables orchestrées par les dirigeants.

En réaction à cette série de scandales financiers, les législateurs ont été amenés à légiférer pour restaurer la confiance des investisseurs ; c'est le cas de la loi Sarbanes-Oxley (SOX) de juillet 2002 aux États-Unis ou de la Loi sur la Sécurité Financière (LSF) d'août 2003 en France. En France, la LSF traduit une volonté forte du législateur d'améliorer la transparence financière des firmes cotées en obligeant ces entreprises à présenter à l'assemblée générale, l'organisation des travaux du conseil d'administration, les procédures de contrôle interne et les délégations de pouvoirs.

En Algérie, la nécessité d'améliorer la gouvernance d'entreprise en général, de revoir le rôle du Conseil d'administration et des administrateurs en particulier, s'est encore accentué avec les différentes réformes économiques et la transition vers une économie de marché moderne. La mise à niveau des entreprises algériennes doit s'accompagner par celle de ses organes dirigeants.

On notera qu'un code de gouvernance des entreprises a vu le jour en 2008, sous le parrainage du Ministère chargé de PME et à l'initiative du Forum des Chefs d'entreprises (FCE).

Les différentes réformes mises en œuvre par l'État se voulaient autonomiser l'entreprise publique. Cependant, il ne faudrait pas déduire de ces réformes, l'absence de lien entre l'entreprise et l'État car lorsqu'on examine le statut des administrateurs on s'aperçoit que

¹ ALI I., « Rôle des administrateurs dans les entreprises canadiennes », université de quebec à montréal, mémoire, p. 1.

Introduction Générale

ceux-ci sont désignés par l'État soit directement (administrateurs statutaire) soit indirectement par l'assemblée générale des actionnaires. (M. Menouer, 1991)².

Par ailleurs, la théorie de l'agence constitue le principal cadre théorique du phénomène de gouvernance (Jensen et Meckling, 1976). "Aussi, la question de la gouvernance de l'entreprise publique algérienne économique renvoie à la théorie de l'agence parce qu'une relation d'agence se crée entre l'État (principal) et le dirigeant (agent) "³.

Depuis ces dix dernières années, les pressions, notamment institutionnelles et légales, auraient fait évoluer la gouvernance des firmes vers un rôle accru des administrateurs, un développement des comités de surveillance et une séparation des pouvoirs.

Les mécanismes de contrôles des dirigeants constituent les principaux ingrédients de l'analyse du gouvernement d'entreprise. Charreaux (1997) stipule, en effet que, le gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. Parmi ces mécanismes le conseil d'administration a reçu une attention particulière dans le contexte international. En effet, plusieurs rapports sont apparus recommandant l'implantation de comités spécialisés (comité d'audit, de rémunération, de vérification, de nomination...) et insistant sur le renforcement du rôle joué par le conseil d'administration dans la surveillance des comportements discrétionnaires des gestionnaires et la veille sur les intérêts des actionnaires.

Parmi tous les comités spécialisés que l'on trouve au sein du conseil d'administration, le comité d'audit est celui qui a le rôle le plus déterminant. Ses missions centrales pour les sociétés, sont d'ordre financier et comptable. Elles incluent notamment la vérification des comptes et la gestion des risques. Le comité d'audit joue un rôle d'expert conseil auprès du conseil d'administration et du directeur exécutif pour les aider à exercer leurs responsabilités en matière de gouvernance concernant l'établissement des rapports financiers, les dispositifs de contrôle interne, les processus de gestion des risques et tout autre domaine lié à l'audit.

Le conseil d'administration fixe des objectifs annuels à l'instar d'assume la responsabilité suprême de la conduite, de la surveillance et du contrôle stratégique... de la direction des sociétés. En vue d'être efficace le conseil d'administration utilise plusieurs outils à partir

² MENOUEUR M., « l'autonomie de l'entreprise publique en Algérie : la fin de l'hégémonie étatique », annuaire de l'Afrique du Nord, éd. 1991, p. 365.

³ AZIEZ L, et KOUDRI A., « le conseil d'administration : un mécanisme inefficace de la gouvernance des EPE », les cahiers du cread N°113/114, p. 59.

desquels ils prennent des décisions optimales entre autre l'utilisation du contrôle de gestion comme outil de prise de décision.

L'existence de système de contrôle de gestion de qualité est essentielle au bon fonctionnement de tout organisme. Il permet aux hauts responsables de s'assurer que les procédures et pratiques nécessaires à une saine gestion des ressources de leur organisme : aspect financiers, personnel, informatique, locaux, biens d'équipements, etc... sont en place et fonctionnent efficacement (et de remédier aux dysfonctionnements si tel n'est pas le cas)⁴. Il importe que les contrôles de gestion soient envisagés, non pas comme des systèmes à part entière, fonctionnant séparément du reste de l'organisme, mais comme mécanisme de contrôle devant être intégrés aux systèmes au service de l'ensemble du cycle qui va de la planification à l'audit, en passant par la budgétisation, la gestion et la comptabilité. Ces systèmes doivent contribuer à l'efficacité et à l'intégrité de chaque étape de ce cycle et fournir en permanence des informations en retour aux dirigeants.

Par ailleurs, le contrôle de gestion assiste le conseil d'administration dans ses obligations en lui faisant des orientations ou des recommandations obtenues grâce à ses outils de pilotage tels que : le budget qui définit les objectifs financiers et opérationnels, du tableau de bord qui établis les indicateurs de performances et les prévisions qui permettent de maintenir ou de changer de direction.

Notre objectif à travers cette recherche est de montrer d'une part que le conseil d'administration fixe les objectifs (ou prennent des décisions) en se basant sur le contrôle de gestion et en prenant en considération les rapports du comité d'audit et d'autre part de vérifier que ces objectifs fixés ont été atteints ou dans le cas échéant cherché la causalité et y remédier. Pour ce faire nous allons essayer de répondre à la problématique qui s'articule autour de la question principale suivante :

Dans quelle mesure les décisions du Conseil d'Administration sont-elles profitables à la gestion de l'entreprise ?

À partir de cette question découle les questions suivantes :

- ❖ Pourquoi mettre en place un conseil d'administration dans une entreprise ?

⁴ OCDE., « le contrôle de Gestion dans les administrations publiques modernes : études comparatives des pratiques », (document SIGMA N°4).

Introduction Générale

- ❖ Quel est l'apport du contrôle de gestion et du comité d'audit dans la prise de décision du conseil d'administration au sein d'une entreprise ?
- ❖ Toutes les entités disposant d'un conseil d'administration sont-elles efficaces ? (Les décisions prises par le CA sont-elles pertinentes ?) Est-ce la présence du conseil d'administration qui fait que l'entreprise est efficace ?

Pour répondre à toutes ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : les décisions du conseil d'administration sont pertinentes.

H2: le comité d'audit et le contrôle de gestion assistent et conseillent le conseil d'administration dans leur prise de décisions.

Notre choix pour ce sujet a été édicté par plusieurs raisons :

- ❖ Le sujet est d'actualité et est en relation avec notre formation
- ❖ Le choix du conseil d'administration comme mécanisme de gouvernance a une incidence sur la survie ou pérennité de l'entreprise
- ❖ Le sujet nous permet à nous étudiants et tous ceux qui s'y intéresseront d'avoir des connaissances approfondies sur l'importance du comité d'audit et le contrôle de gestion au sein d'une entreprise en général et au sein du conseil d'administration en particulier.

La méthodologie de recherche

Pour réaliser notre étude et valider nos hypothèses, nous avons adopté l'approche hypothético-déductive car nous partons sur la base de l'énoncé des hypothèses pour aller à la validation de celles-ci par l'observation (c'est-à-dire le cas pratique réalisé au sein de la SAA).

Elle est composée d'une :

- **Recherche documentaire** : à travers la consultation des différents ouvrages, articles, revues, mémoire et thèses inhérents à notre thème, afin d'avoir la maîtrise des concepts liés à notre thème et de pouvoir faire des comparaisons entre les données recueillies et les concepts théoriques évoqués.
- **Et d'une démarche empirique** : pour réaliser le cadre pratique de notre travail, nous avons effectué un stage au sein de la Direction Régionale de Tizi-Ouzou et à la

Introduction Générale

Direction Générale située à Alger de la société nationale d'assurance (SAA) qui est une entreprise publique algérienne abordé un peu plus haut. Pour ce faire, nous avons utilisés certains outils de deux méthodes (qualitative et quantitative) de collecte et de traitement des données, en fonction de nos besoins. Nous avons procédé par : des entretiens avec les responsables concernés et par des questions ouvertes (oral et écrit).

Pour atteindre les objectifs fixés et en vue d'apporter des réponses aux différentes questions soulevées dans la problématique, nous avons choisi d'articuler notre travail autour de trois chapitres. Notre travail comporte une partie théorique contenant deux chapitres et une partie pratique consacrée à l'étude de cas au sein de SAA. Le premier chapitre est consacré sur le cadre théorique et conceptuel du conseil d'administration, en présentant sa définition, ces différentes approches, ces caractéristiques et ces rôles et creuser en profondeur sur le fonctionnement du conseil d'administration et ces différents comités. Le deuxième chapitre traitera de la contribution du contrôle de gestion et du comité d'audit dans la prise de décision du conseil d'administration, en présentant l'organisation et les responsabilités du comité d'audit ; les missions, les outils et les recommandations du contrôle de gestion et le troisième chapitre, quant à lui, sera consacré à l'illustration avec une étude de cas au sein de la SAA.

*Chapitre 1 : Cadre théorique et
conceptuel du Conseil
d'Administration*

Introduction du chapitre 1

Suite aux scandales financiers qui ont ébranlé certaines entreprises, telles que les entreprises Enron, Worldcom et Parmalat, plusieurs États se sont interrogés sur l'efficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise, en l'occurrence celle du conseil d'administration qui a longtemps fait l'objet de divers débats dans les pays anglo-saxons.

Dans le contexte Algérien, le conseil d'administration a connu une préoccupation relativement récente. Pour ce faire, un code de gouvernance d'entreprise contenant les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise a été diffusé en 2008, pour servir de document de référence aux entreprises algériennes, en particulier les PME.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les différentes approches, les rôles, les caractéristiques et le fonctionnement du conseil d'administration. Si l'on souhaite dépasser le simple exposé des caractéristiques du conseil pour véritablement comprendre son rôle et éventuellement faire des propositions normatives, il est indispensable d'étudier les différentes approches du conseil d'administration. Ainsi, nous verrons dans la première section les différentes visions du conseil d'administration. La deuxième section portera sur les caractéristiques, le rôle et le fonctionnement du conseil d'administration.

Section 1 : Les différentes approches du conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) est la composante principale du gouvernement d'entreprise. Il valide la stratégie de l'entreprise et veille à sa mise en œuvre. Le CA constitue le mécanisme principal de la gouvernance d'entreprise permettant de discipliner et de contrôler les dirigeants.

Avant d'entamer les différentes approches du CA, il est important de faire un petit rappel sur l'origine et l'évolution de la Gouvernance d'entreprise (GE).

1.1. Origine et évolution de la gouvernance d'entreprise

C'est le développement de la grande entreprise aux États-Unis, il y a plus d'un siècle, caractérisée par un actionnariat dispersé, qui a donné lieu aux premières réflexions sur la GE. Pour Berle et Means⁵, les dirigeants ne possédant pas (ou très peu) d'actions de telles entreprises, ils ne cherchent pas à maximiser la richesse des actionnaires. Puisqu'ils ne tirent pas parti de l'augmentation de la valeur de l'entreprise, ils peuvent être tentés de prendre des décisions qui leur profitent personnellement même si celles-ci ne sont pas conformes aux

⁵ BERLE A.A, et MEANS G.C., "The modern corporation and private property", New York, Macmillan, 1932.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

intérêts des actionnaires. Puisqu'un tel risque existe, il est donc apparu nécessaire de s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour protéger les investisseurs contre le comportement opportuniste des dirigeants.

Il a fallu attendre la modélisation proposée par Jensen et Meckling en 1976⁶, pour voir émerger une véritable théorie de la GE. Ces auteurs, qui se sont intéressés à la relation d'agence, qui lie un principal (l'actionnaire) à un agent (le dirigeant), ont montré que la valeur des entreprises dépend de leur mode de financement. En particulier, ils avancent que, sous certaines conditions (comme l'asymétrie informationnelle), l'ouverture du capital par un entrepreneur (qui entraîne une plus forte dispersion de l'actionnariat) donne naissance à des coûts d'agence et réduit par conséquent la valeur de l'entreprise.

De nombreux chercheurs, ainsi que des responsables économiques et politiques, ont adhéré fortement à cette vision de la GE, même si d'autres théories de la GE ont été développées ultérieurement : certaines se focalisent sur les conflits d'intérêts entre les dirigeants et les parties prenantes (stakeholders), c'est-à-dire l'ensemble des partenaires de l'entreprise affectés par les décisions des dirigeants ; d'autres privilégient les aspects cognitifs ; enfin, de nombreuses théories qui se sont développées récemment dans une optique macroéconomique, abordent les aspects juridiques, politiques ou sociologiques des systèmes nationaux de GE.

Dans la théorie de l'agence proposée par Jensen et Meckling (1976), l'accent a notamment été mis sur les divers mécanismes permettant de réduire les coûts d'agence résultant des conflits entre dirigeants et actionnaires minoritaires. Ces mécanismes sont généralement appréhendés sous l'angle disciplinaire, c'est-à-dire à travers leur capacité à inciter les dirigeants à créer de la valeur pour les actionnaires ou à les contrôler efficacement (notamment à remplacer les dirigeants s'ils ne satisfont pas les intérêts des actionnaires). Il est possible de distinguer ces mécanismes, d'une part, selon leur caractère intentionnel ou spontané, d'autre part, selon leur caractère spécifique ou non spécifique⁷.

Parmi les mécanismes spécifiques et intentionnels de GE, on trouve notamment le CA, qui a fait l'objet de nombreuses critiques au cours des années 80 et 90. Dans un article publié en 1993⁸, Jensen estime par exemple que de nombreux CA de grandes entreprises américaines

⁶ JENSEN M, et MECKLING W., "*Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*", Journal of Financial Economics, vol.3, 1976, p. 306.

⁷ CHARREAUX G., "*Vers une théorie du gouvernement des entreprises*", in Le Gouvernement des Entreprises, Economica, 1997, p.421-469.

⁸ JENSEN M., "*The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems*", Journal of Finance, 48, 3, 1993, p. 831-881.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

n'ont pas rempli leur mission de protection des intérêts des actionnaires et sont, par conséquent, directement responsables d'une mauvaise allocation des ressources et d'une perte de compétitivité des entreprises américaines. Dans la mesure où le CA occupe une place centrale dans le fonctionnement des entreprises, de nombreuses évolutions institutionnelles ont été suggérées pour répondre aux critiques.

C'est la conjonction de deux facteurs économiques qui contribue à expliquer les évolutions récentes en matière de GE. D'abord, les actionnaires ont revendiqué leur droit à l'information et à l'implication dans la prise de décision, après avoir pris conscience des risques de mauvaise gestion de l'entreprise par ses dirigeants et d'une certaine inefficacité des CA. Par ailleurs, le poids et le rôle croissant des investisseurs institutionnels (et notamment des fonds de pension) dans la vie des entreprises ont suscité des évolutions de la GE, afin d'instaurer le niveau de confiance souhaitable pour le développement des marchés financiers.

On a donc assisté à la publication de très nombreux rapports à travers le monde, proposant des normes de GE, ou des « codes de bonne conduite » aux dirigeants d'entreprise. Il s'agit par exemple des rapports Dey en 1993 au Canada et de l'OCDE en 1999. Les réflexions menées ont également donné lieu à des modifications réglementaires dans de nombreux pays. On peut citer à titre d'exemple, les lois « KonTraG (1999) » en Allemagne ou « Sarbanes Oxley (2001) » aux États-Unis.

Remarque : Il est intéressant de noter que la comparaison des directives de GE qui prévalent au Canada, en Allemagne, en France, ou dans les pays de l'OCDE, permet de mettre en évidence que les modèles de GE se ressemblent de plus en plus et visent à peu près les mêmes objectifs. En fait, « mondialisation des marchés financiers oblige, les règles insistent sur l'intérêt des actionnaires », bien que « l'entreprise n'est pas perçue uniquement comme un instrument de création de valeur pour les actionnaires dans ces différents pays, mais comme un fruit de la coopération de diverses parties prenantes »⁹.

En France, les organisations patronales (le MEDEF et l'AFEP) ont largement participé à ce mouvement, avec la publication de trois rapports en 7 ans : les deux rapports Vienot (1995 et 1999) et le rapport Bouton (2002), au même titre que le législateur, qui a adopté la loi « NRE » (Nouvelles Régulations Économiques) le 15 mai 2001.

⁹LABELLE R, et RAFFOURNIER B., "Conseil d'administration et gouvernement d'entreprise : une comparaison internationale", La Revue du Financier, n°127, 2000, p. 18-28.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

Pour mieux appréhender le rôle, les caractéristiques et le fonctionnement du CA, il est indispensable de faire une présentation des différentes approches de ce dernier.

1.2.L'approche juridique du conseil d'administration

Dans cette approche, nous allons présenter le fonctionnement, le rôle légal et les caractéristiques juridiques du CA, autrement dit la présentation de l'approche juridique du CA. Elle nous permettra aussi de montrer les différences qui existent entre le CA et la formule alternative (directoire et conseil de surveillance).

1.2.1. Le cadre réglementaire du conseil d'administration

Avant de présenter les éléments du cadre légal relatifs à la taille du CA, à la qualité des administrateurs, à la durée du mandat, à l'âge des administrateurs et à la composition du CA, il est nécessaire de parler de la fonction d'administrateur.

1.2.1.1.La fonction d'administrateur

En France, la notion d'administrateur dans la société anonyme apparaît dans le code de commerce (art.31) et dans la loi du 24 juillet 1867 (art.22)¹⁰. D'après cette loi, la société anonyme doit être gérée par une ou plusieurs personnes, elles sont sélectionnées par les actionnaires réunis en assemblée générale qui disposent de l'autorité suprême octroyer par cette loi. Pour que le CA soit reconnu légalement, il faudra attendre la loi du 16 novembre, modifiée par la loi du 4 mars 1943, le CA assure ses fonctions de manière collective et désigne un Président Directeur Général pour diriger l'entreprise. Alors le CA assure l'administration de l'entreprise, pendant que la direction est confiée au Président Directeur Général en l'absence des termes d'administration et de direction définis. En réalité, le Président du CA, qui est également le Directeur Générale est contrôlé par le CA. Cependant, la loi du 24 juillet 1966 permettra par la suite aux sociétés anonymes de choisir entre deux systèmes d'administration : le premier que nous connaissons sous le nom de CA avec une séparation des tâches entre le Président du CA et le Directeur Général et le second désignant (Directoire et Conseil de Surveillance), inspiré du droit Allemand.

En Algérie, c'est avec la structuration de l'Entreprise Publique Économique (EPE) en SPA régie par¹¹ :

¹⁰ RIPERT G, et ROBLOT R., « *Traité de droit commercial* », Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1989.

¹¹ BOUSSADIA H., « *La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant : cas de l'entreprise publique algérienne* », thèse de doctorat, Université de Tlemcen, 2014, p. 122.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

- ✓ Les règles du code de commerce de 1975 (ordonnance N°54 du 26 septembre 1975) et ses amendements ;
- ✓ Et par l'ordonnance N°2001-04 du 20 août 2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE, qui abroge l'ordonnance 95-22 du 26 août 1995, relative à la privatisation des entreprises publiques et l'ordonnance N°95-25 du 25 septembre 1995, relative à la gestion des capitaux marchands de l'État.

En effet, cette structuration a conduit à une séparation des pouvoirs du CA (art 26 de la loi 88-01 et de l'art 610 du code de commerce) qui sont les mandataires des actionnaires avec ceux des dirigeants (art 31 de la loi 88-01 et les articles 638 et 639 du code de commerce).

1.2.1.2. La taille du conseil d'administration

Pour les sociétés par actions faisant appel publiquement à l'épargne, la loi prévoit que les premiers membres du CA soient nommés par l'Assemblée Générale Constitutive lors de la création de l'entité. Leur mandat est déterminé par les statuts sans pour autant dépasser six ans en Algérie. L'Assemblée Générale Constitutive se prononce sur l'adoption des statuts qui ne peuvent être modifiés qu'à l'unanimité de tous les souscripteurs, nomme les premiers administrateurs ou membres du conseil de surveillance, désigne un ou plusieurs commissaires aux comptes¹².

En revanche pour les sociétés par actions ne faisant pas appel publiquement à l'épargne, la loi stipule, que les premiers administrateurs ou les premiers membres du conseil de surveillance et les premiers commissaires aux comptes soient désignés dans les statuts¹³.

En France, la durée maximum de ces premiers administrateurs est de trois ans pour les sociétés anonymes qui ne font pas appel publiquement à l'épargne et de six ans pour les sociétés faisant appel publiquement à l'épargne.

Ensuite, le CA ayant un rôle collégial et disposant des pouvoirs les plus étendus pourra désigner d'autres administrateurs en cas de besoin, puis ce qu'une taille importante du CA peut améliorer le système de contrôle de l'entreprise comme elle peut ralentir le processus de prise de décisions. Peu importe les circonstances le CA doit agir dans l'intérêt social de l'entreprise.

En Algérie, la législation prévoit minimum trois membres et maximum douze membres, en cas de fusion cette limite est franchie puis ce que le nouvel CA de la nouvelle entité sera

¹² Article 600 – (Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993)

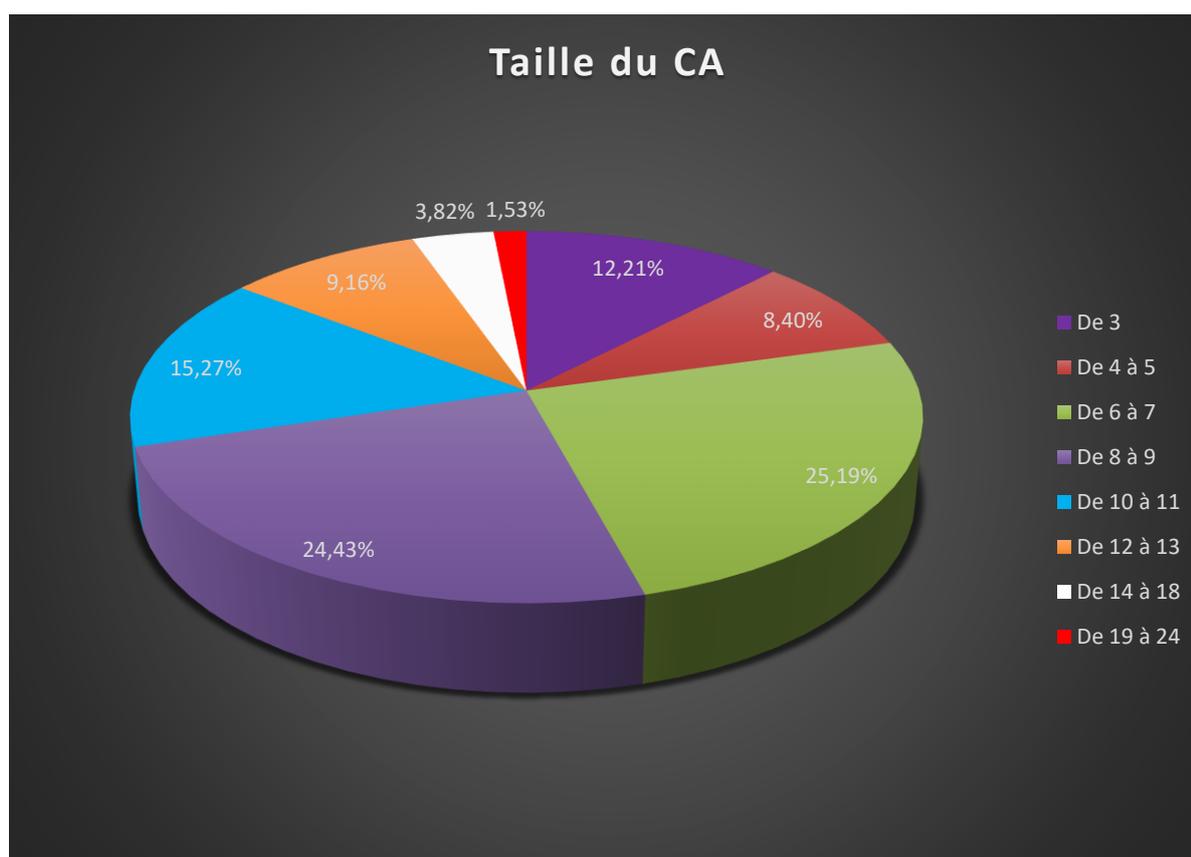
¹³ Article 609 – (Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993)

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

composé des administrateurs assurant leurs obligations depuis plus de six mois dans les entreprises fusionnées et l'ensemble de ces administrateurs ne doit pas dépasser vingt-quatre, hormis le cas d'une nouvelle fusion¹⁴.

Dans ce cas de situation, il n'y aura pas de nomination des nouveaux administrateurs, même pour remplacer un administrateur en raison d'une démission ou de décès, tant que la taille du CA ne revient pas à la normale.

Graphique N°1: La taille du CA des EPE Algériennes



Source : AZIEZ L, et KOUDRI A., « Le CA : un mécanisme inefficace de la gouvernance des entreprises publiques économiques », les cahiers du cread N°113/114, 2013, p. 68.

1.2.1.3. Qualités des administrateurs

On parle des qualités attendues chez un administrateur. Les conditions à remplir pour être administrateur sont simples. Puis ce que toute personne disposant d'une capacité civile, le droit de gérer, diriger, d'administrer ou de contrôler une société et n'exerçant pas des activités incompatibles (énumérées dans l'article 30 de la 88-01 et dans les dispositions du code de commerce) avec la fonction d'administrateur, peut être sélectionnée. Cette personne peut être

¹⁴ Article 610 – (Décret législatif n °93-08 du 25 avril 1993)

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

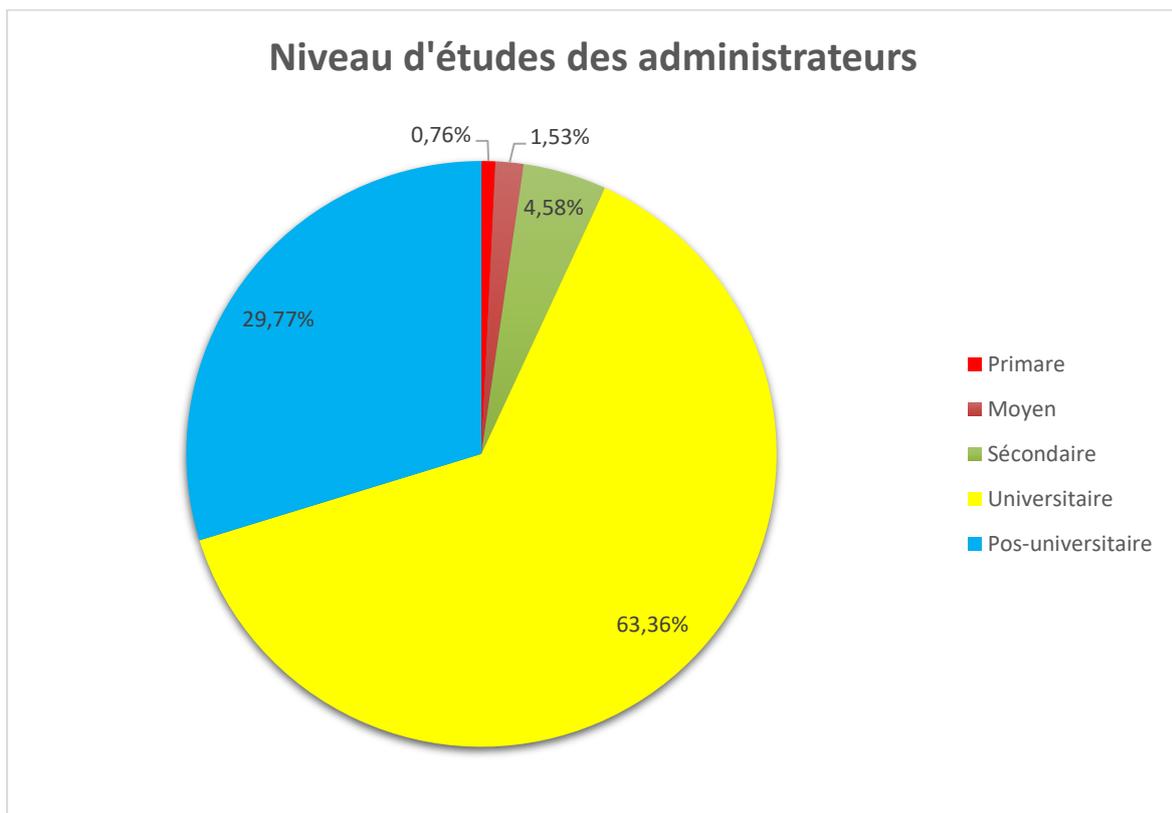
une personne morale ou physique, dans le cas d'une personne morale, celle-ci est représentée par un représentant permanent. Par ailleurs les administrateurs doivent détenir le nombre minimum d'actions fixés par les statuts de la société.

Le CA doit, en outre, être propriétaire d'un nombre d'actions représentant au minimum 20% du capital social (cette disposition n'est pas applicable aux EPE dont la totalité des actions est détenue par l'État ou l'un de ses démembrements)¹⁵.

Aucune loi ou texte réglementaire n'a prévu un profil type d'administrateur, cependant la pratique voudrait que l'administrateur fasse preuve de professionnalisme, de loyauté et d'indépendance dans l'exercice de ses fonctions.

Les administrateurs ainsi que les personnes appelées à assister aux réunions du CA sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel ou considéré comme tel¹⁶.

Graphique N°2: Niveau d'instruction des administrateurs des EPE Algériennes



Source : AZIEZ L, et KOUDRI A., « Le CA : un mécanisme inefficace de la gouvernance des entreprises publiques économiques », les cahiers du cread N°113/114, 2013, p. 72.

¹⁵ Article 619 – (Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993)

¹⁶ Article 627 – (Décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993)

1.2.1.4. Durée du mandat et âge des administrateurs

Légalement, la durée maximale du mandat pour les administrateurs du Conseil de Surveillance (CS) et d'administration est de six ans, autrement dit, aucun administrateur ne peut être désigné pour une durée de mandat supérieure à six ans. Néanmoins ce mandat est éventuellement renouvelable plusieurs fois sauf si c'est interdit ou limité par les statuts de l'entreprise. Selon l'article 613 du code de commerce, les administrateurs sont rééligibles, mais peuvent être révoquer à tout moment par l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO)¹⁷.

Pour le code Afep-Medef, la durée statutaire des mandats devrait être limitée à quatre ans. Pour le code Middlednext, il convient d'adapter la durée statutaire des mandats des membres du conseil aux spécificités de l'entreprise¹⁸.

Une personne physique ne peut appartenir simultanément à plus de cinq CA de société par actions ayant leur siège en Algérie, par contre une personne morale représenté par un représentant permanent peut être nommé administrateur dans plusieurs sociétés¹⁹.

En ce qui concerne la limite d'âge, celle-ci est fixé généralement par les statuts de l'entreprise, dans le cas contraire la loi prévoit que le tiers des membres en fonction, soit supérieur au nombre des administrateurs âgés de plus de 70 ans.

Enfin, la rémunération des administrateurs, les seules rémunérations que peuvent recevoir les administrateurs de l'entreprise sont celles prévues par les articles 632, 633, 634, 727 et 728 du code de commerce et relatives aux jetons de présence et aux tantièmes (c'est ce que prévoyaient les articles 20 de la 88-03 et 14 de la loi 88-04)²⁰.

Ces jetons de présence avaient il y a deux décennies de cela des valeurs allant de 2000 à 3000 dinars, toutefois ces valeurs ont été revues à la hausse, car actuellement les administrateurs reçoivent des jetons de présence allant de 10000 à 30000 dinars.

Tableau N°1: Pourcentage des administrateurs percevant des jetons de présence

Valeur des montants de jetons de présence	Secteur industrie	Secteur services
1 000 – 5 000 DA	1,53%	2,29%
6 000 – 10 000 DA	60,31%	11,45%

¹⁷ Article 613 – (Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993)

¹⁸ CABANE P., « *Manuel de gouvernance d'entreprise* », Eyrolles, Paris, 2013, p. 150.

¹⁹ Article 612 – (Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993)

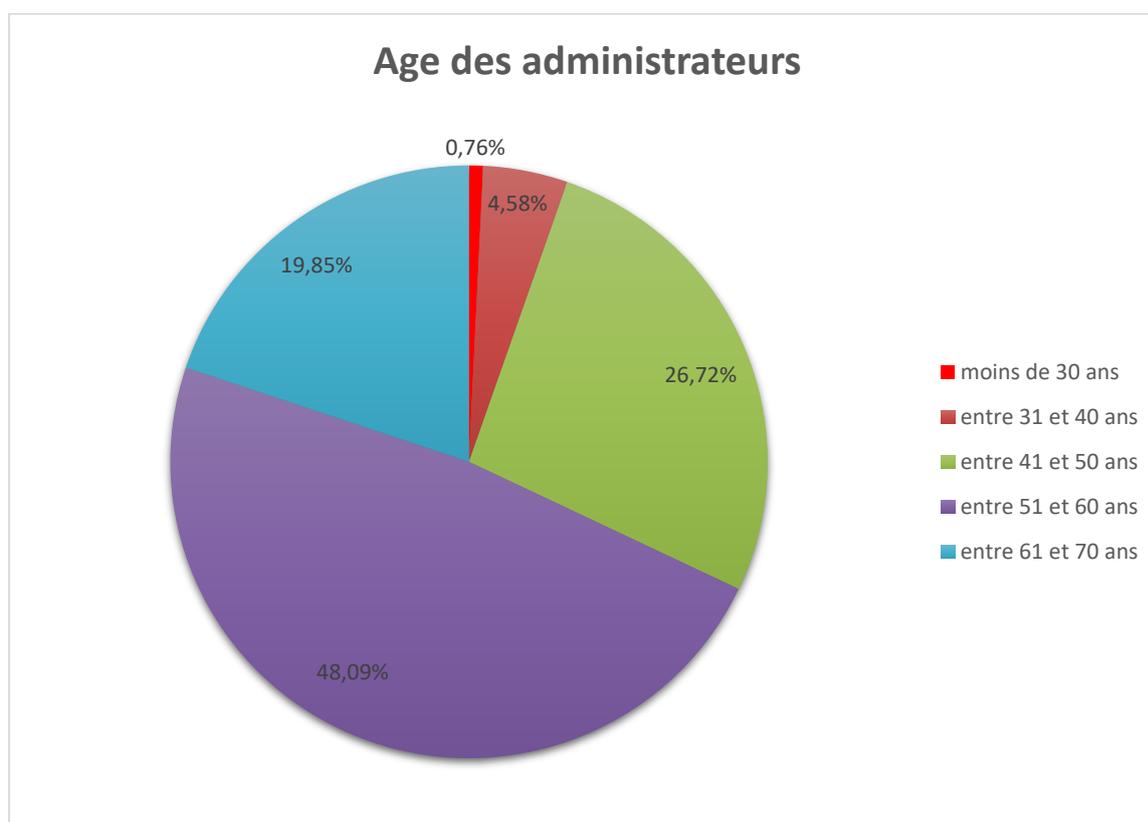
²⁰ BOUSSADIA H. *Op. cit.*, p. 128.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

11 000 – 15 000 DA	10,69%	7,63%
16 000 – 20 000 DA	1,53%	2,29%
21 000 – 25 000 DA	0,76%	1,53%

Source : AZIEZ L, et KOUDRI A., « Le CA : un mécanisme inefficace de la gouvernance des entreprises publiques économiques », les cahiers du cread N°113/114, 2013, p. 80.

Graphique N°3: L'âge des administrateurs des EPE Algériennes



Source : AZIEZ L, et KOUDRI A., « Le CA : un mécanisme inefficace de la gouvernance des entreprises publiques économiques », les cahiers du cread N°113/114, 2013, p. 70.

1.2.1.5. La composition du CA

La composition du CA doit être équilibrée en termes des compétences et d'expertise. Elle peut comprendre des actionnaires, des dirigeants de l'entreprise et des administrateurs externes²¹. En effet une bonne composition du CA conduit à un bon fonctionnement du CA et contribue par conséquent à la GE.

²¹ Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

Un salarié, actionnaire dans la société, peut-être nommé administrateur à condition que son contrat de travail soit antérieur d'une année au moins à sa nomination et correspond à un emploi effectif²².

Ces différents administrateurs (internes et externes) ont:

- D'une part, une responsabilité civile qui est remis en cause lorsqu'un administrateur commet une faute causant du tort aux tiers et aux actionnaires.

Le code de commerce stipule que « les administrateurs sont responsables individuellement ou solidairement, selon le cas, envers la société ou, envers les tiers, soit des infractions aux dispositions législatives ou réglementaires applicables aux sociétés par actions, soit des violations des statuts, soit des fautes commises dans leur gestion. Si plusieurs administrateurs ont coopéré aux mêmes faits, le tribunal détermine la part contributive de chacun dans la réparation du dommage »²³.

- D'autre part, la responsabilité pénale, qui contrairement à la responsabilité civile (qui vise à réparer le dégât subit), est sanctionnée par une amende ou par une condamnation d'emprisonnement.

Les infractions susceptibles de remettre en cause la responsabilité pénale de l'administrateur sont nombreuses²⁴ :

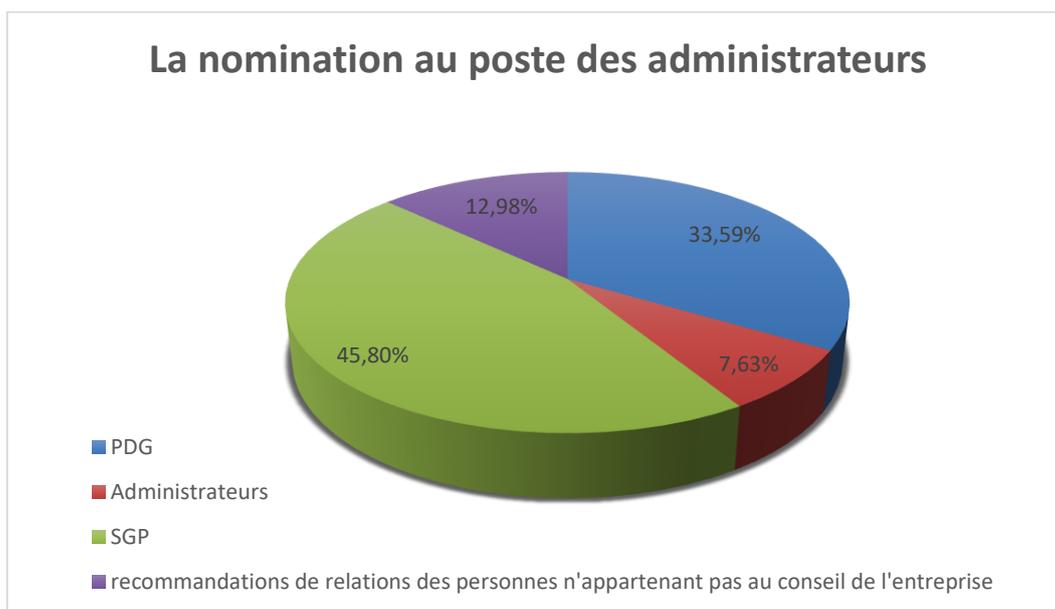
- ✓ Infractions de droit commun : escroquerie, faux...
- ✓ Infractions du droit de l'entreprise : facturation irrégulière, publicité mensongère, travail dissimulé, délit d'entrave au fonctionnement du comité d'entreprise...
- ✓ Abus de biens sociaux : usage contraire à l'intérêt social, usage dans un intérêt personnel, usage de mauvaise foi...

²² Article 615 – (Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993)

²³ Art. 715 bis 23 (Décret législatif n°93-08)

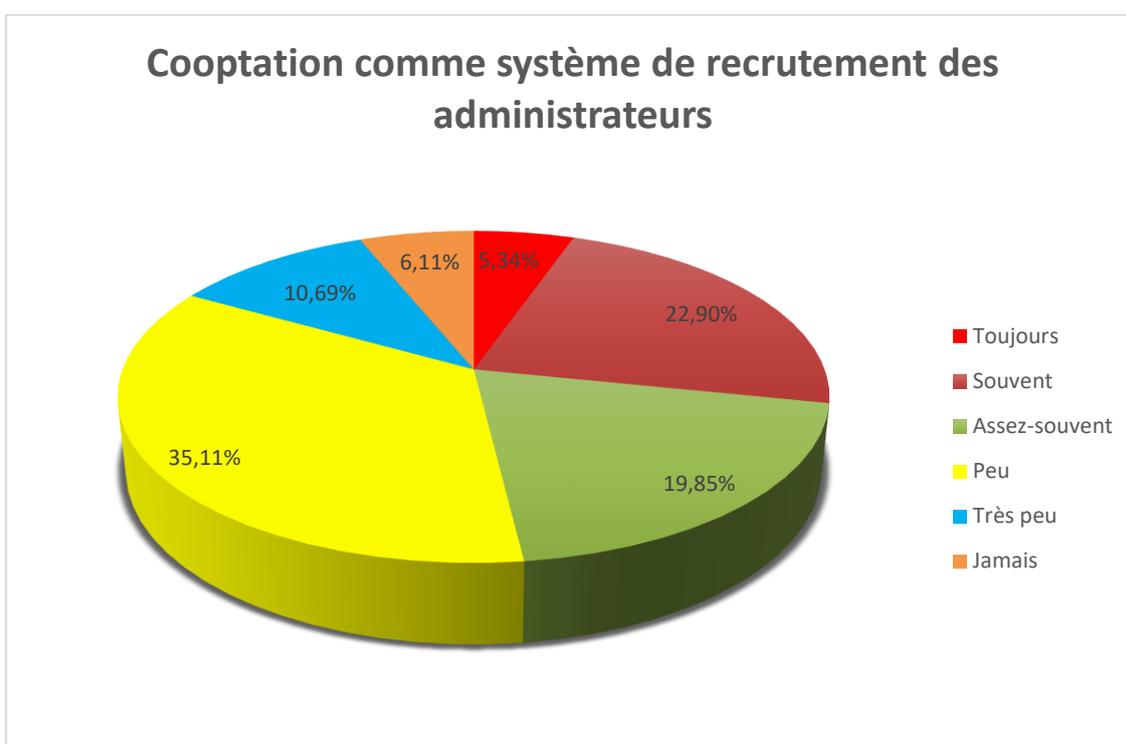
²⁴ CABANE P. *Op. cit.*, p. 163.

Graphique N°4: Mode de désignation des administrateurs des EPE Algériennes



Source : AZIEZ L, et KOUDRI A., « Le CA : un mécanisme inefficace de la gouvernance des entreprises publiques économiques », les cahiers du cread N°113/114, 2013, p. 74.

Graphique N°5: Système de cooptation des administrateurs des EPE Algériennes



Source : AZIEZ L, et KOUDRI A., « Le CA : un mécanisme inefficace de la gouvernance des entreprises publiques économiques », les cahiers du cread N°113/114, 2013, p. 75.

1.2.2. Le rôle légal du CA

Dans le cadre légal, le CA est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société ; il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi aux Assemblées Générales d'actionnaires²⁵.

En plus, conformément à l'article 610 du code de commerce, la société par actions est administrée par un CA composé de trois membres au moins et de douze au plus. Les obligations légales de cet organe sont :

- ✓ En cas de vacance par décès ou démission d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs, le CA peut, entre deux Assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire (article 617 du code de commerce) ;
- ✓ Le CA fixe ou autorise, selon le cas, son président ou son directeur général, à donner des cautions, avals ou garanties au nom de la société (article 624 du code de commerce) ;
- ✓ Le CA décide du déplacement du siège social dans la même ville (article 625 du code de commerce) ;
- ✓ Le CA ne délibère valablement que si au moins la moitié de ses membres sont présents (article 626 du code de commerce) ;
- ✓ Autorisation d'une convention entre une société et l'un de ses administrateurs (article 628 du code de commerce) ;
- ✓ Le CA répartit librement entre ses membres les sommes globales alloués aux administrateurs sous forme des jetons de présence et des tantièmes (article 632 du code de commerce) ;
- ✓ Le CA élit parmi ses membres un président du CA (PCA), détermine sa rémunération et peut le révoquer à tout moment (articles 635 et 636 du code de commerce) ;
- ✓ Sur proposition du PCA, le CA peut donner à une ou deux personnes physiques, mandat d'assister le président, à titre de directeurs généraux et sont révocable à tout moment par le CA (articles 639 et 640 du code de commerce).

Cependant, bien que le CA soit investi des pouvoirs les plus étendus, il les transmet au PCA qu'il a élu²⁶.

Ainsi, les principales missions du CA sont :

²⁵ Article 622 – (Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993)

²⁶ Article 638 – (Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993)

- La validation de la stratégie de l'entreprise ;
- La nomination et la révocation du PCA ;
- La nomination et la rémunération des directeurs généraux ;
- La création et la rémunération des comités spécialisés ;
- Il contrôle la gestion avec l'aide d'un commissaire aux comptes ;
- Évaluation des résultats de l'activité de l'entreprise.

1.2.3. Le conseil de surveillance et directoire

Le principal reproche fait au CA est de confondre au sein d'un même organe la direction de l'entreprise et son contrôle²⁷. En effet, le cumul des fonctions du directeur général et du président du CA cause un énorme problème, puis ce que le CA qui est présidé par le président directeur général est censé contrôler la gestion de ce dernier sachant qu'il détient les pouvoirs les plus étendus.

Ainsi, pour séparer la fonction de management de la fonction de contrôle ou la dissociation des fonctions entre PCA et Directeur Général (DG), la loi a donné la possibilité aux sociétés par actions de choisir la formule alternative (conseil de surveillance/directoire).

Le CS, qui conformément aux articles suivantes du code commerce (décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993):

- ✓ Exerce un contrôle permanent de la société et décide du déplacement du siège social de la société dans la même ville (articles 654 et 651 du code de commerce) ;
- ✓ Opère les contrôles qu'il juge nécessaire et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utile à l'accomplissement de sa mission, à toute époque de l'année (article 655 du code de commerce) ;
- ✓ Il présente à l'assemblée générale ses observations sur le rapport du directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice (article 656 du code de commerce) ;
- ✓ Il est composé au minimum de sept membres et au maximum de douze membres (article 657 du code de commerce) ;
- ✓ Ses membres doivent détenir des actions de garantie de leur gestion dans les conditions prévues par l'article 619 (article 659 du code de commerce) ;
- ✓ Sous sa responsabilité le commissaire aux comptes veille à l'observation des dispositions de l'article 659 et en signale toute violation dans le rapport destiné à l'Assemblée Générale (article 660 du code commerce) ;

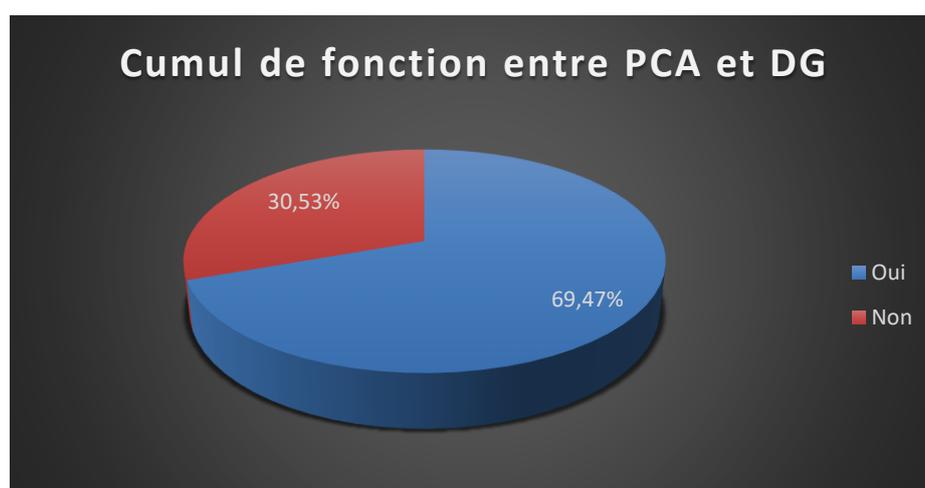
²⁷ CHARREAUX G, et PITOL-BELIN J.P., « *Le conseil d'administration* », librairie Vuibert, Paris, 1990, p. 15.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

- ✓ Aucun de ses membres ne peut faire partie du directoire (article 661 du code commerce) ;
- ✓ Ses membres sont élus par l'Assemblée Générale Constitutive ou par l'AGO, la durée de leurs fonctions est fixée par les statuts sans dépasser six ans en cas de nomination par l'Assemblée Générale et trois ans en cas de nomination par les statuts (article 662 du code de commerce) ;
- ✓ Il élit en son sein un président qui chargé de convoquer le conseil et d'en diriger les débats, le CS ne délibère que si la moitié au moins de ses membres sont présents (articles 666 et 667 du code de commerce).

Et le directoire, composé de trois à cinq membres, nommés par le CS qui confère à l'un d'eux la présidence, dirige la société par actions sous le contrôle du CS (articles 643 et 644 du code de commerce, décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993). Sa durée du mandat est déterminée par les statuts et est de quatre ans à défaut des dispositions statutaires, ses membres peuvent être révoqué par l'Assemblée Générale sur proposition du CS (articles 645 et 646 du code de commerce, décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993). Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstances au nom de la société, délibère et prend ses décisions dans les conditions fixées par les statuts (articles 648 et 650 du code de commerce, décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993). Enfin, le directoire présente, au moins une fois par trimestre et à la fin de chaque exercice, un rapport de gestion au CS (article 656 du code de commerce du même décret législatif).

Graphique N°6: Cumul de fonction entre PCA et DG



Source : AZIEZ L, et KOUDRI A., « Le CA : un mécanisme inefficace de la gouvernance des entreprises publiques économiques », les cahiers du cread N°113/114, 2013, p. 67.

1.3. Les approches sociologiques et économique du CA

Ces approches viennent accroître le rôle que l'approche juridique ou la législation accordait au CA qui n'est autre que la protection des intérêts des actionnaires. Cet accroissement du rôle du CA et des administrateurs par les approches sociologiques et économiques, se fait à travers des analyses externes du CA et des théories internes du CA.

1.3.1. Les analyses externes du CA

Les recherches originales sur la répartition du pouvoir économique se rattachent à deux courants distincts : d'une part, la tradition marxiste et d'autre part, la tradition libérale américaine dans sa lutte contre les trusts²⁸.

Cependant, les recherches récentes se sont intéressé plus aux liens des administrateurs des CA des sociétés. En effet, l'objet de ces théories externes porte sur la façon dont le pouvoir économique est construit et partagé à travers les liens établis par les administrateurs des entreprises.

Ainsi, ces liens qui sont établis grâce aux administrateurs des entreprises et qui unissent ceux-ci, est appelé « les réseaux des administrateurs ».

1.3.1.1. Les théories des réseaux des administrateurs

Nous allons faire une présentation des différentes théories des réseaux des administrateurs.

Premièrement, la théorie du capital financier, qui appartient à la tradition marxiste et qui trouve son origine dans l'analyse réalisée par Hilferding²⁹ de la structure de l'économie allemande au début du siècle. Selon cet auteur, les grandes entreprises et établissements financiers dominant l'économie sont liées entre elles par des relations personnelles ou financières (comme les prises de participations, les titres de placements, les endettements). Par exemple, les banques placent des administrateurs au sein des CA des différentes entreprises avec lesquelles ils ont de relations d'endettement pour représenter les liens avec le capital financier.

Cette théorie permet donc de mettre en exergue, les liens établis entre les différentes entreprises et établissements financiers (formant ainsi un groupe) par les administrateurs siégeant dans les différentes CA de ces derniers. Par conséquent, le rôle de ces CA est de conserver la cohésion.

²⁸ CHARREAUX G, et PITOL-BELIN J.P., « *Le conseil d'administration* », librairie Vuibert, Paris, 1990, p. 32.

²⁹ HILFERDING R., « *Finance capital* », publié initialement en 1910, Routledge and Kegan Paul, 1981.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

Deuxièmement, le modèle de coordination et de contrôle, qui selon lui, l'économie est constitué d'un certain nombre de groupes d'entreprises, ces entreprises se sont regroupées en plusieurs groupes et se font de la concurrence. Cette théorie permet de mettre en exergue, le contrôle des groupes qui est dominé soit par la banque (en plaçant des administrateurs dans les CA des autres entreprises du groupe) ou soit par la famille, c'est-à-dire que le contrôle d'une entreprise ou d'une société du groupe, est exercé par la banque ou la famille à travers le CA.

Ensuite, le modèle de la cohésion de classe qui s'intéresse plus à la notion de classe sociale. Les membres du CA font partie d'une même classe et proviennent du même milieu. Selon cette théorie, le réseau des administrateurs permet de maintenir la cohésion et la stabilité des administrateurs multiples (administrateurs qui font parties simultanément de deux CA).

Enfin le modèle de la dépendance envers les ressources. Selon ce modèle, le pouvoir d'une entreprise est lié directement aux ressources (capital financier, information, matières premières, etc.), autrement dit, pour qu'une entreprise devient puissante et pour se protéger des aléas de l'environnement, celle-ci doit produire de manière interne les ressources nécessaires pour obtenir cette puissance, dans le cas échéant, elle se les procurerait de manière externe, en faisant des emprunts auprès d'une banque ou des fusions avec une autre entreprise. Cependant, la banque qui lui avait donné les ressources dont elle avait besoin placera des administrateurs au sein du CA de l'entreprise pour la représenter et pareil pour la fusion. De ce fait, l'entreprise prendra en compte les ressources acquises auprès de la banque à chaque prise de décision. En d'autres termes, selon cette théorie, le rôle des administrateurs constitue une ressource, notamment celui des administrateurs externes car ces derniers permettent à l'entreprise d'acquérir facilement les ressources dont elle a besoin.

1.3.2. Les théories internes du CA

Contrairement aux analyses externes qui s'intéressent aux liens établis par les administrateurs ou dont l'objet d'étude est le réseau des administrateurs, les théories internes quant à eux s'intéressent plus au CA comme élément du système organisationnel. Ces théories internes que nous verrons sont : la théorie managériale, la théorie d'agence et la théorie des coûts de transactions.

1.3.2.1. La théorie managériale du CA

Cette théorie met en exergue les problèmes engendrés par la dissociation des fonctions de propriété et de décision. En effet, selon les auteurs (Berle et Means) à l'origine de cette

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

théorie, cette séparation dans les grandes sociétés par actions à actionnariat diffus, entrainera les conséquences suivantes: une gestion qui se fait au détriment des actionnaires, la recherche de la croissance afin de satisfaire l'objectif de prestige des dirigeants et une plus grande centralisation³⁰. En d'autres termes, la mauvaise performance des grandes sociétés par actions est due à la diffusion du capital et la dissociation des fonctions de propriété et de décision.

Par ailleurs, ce problème de performance des grandes sociétés par actions a été identifié par Adam Smith au 18^e siècle³¹.

En plus de cette mauvaise performance des sociétés par actions, résulte de la dissociation des fonctions de propriété et de décision, le pouvoir discrétionnaire des dirigeants qui est le fondement même de la théorie managériale. Selon celle-ci, dans la firme managériale, le rôle de contrôle du CA est limité tandis que les dirigeants échappant au contrôle du CA et disposant d'une maîtrise de l'entreprise, dirigent celle-ci dans leur propre intérêt. Par ailleurs, la sélection des administrateurs externes du CA par les dirigeants leur permet de s'enraciner plus et d'être moins contrôlés par le CA, compte tenu du manque de connaissance de l'entreprise de la part des administrateurs externes et de leur dépendance vis-à-vis des dirigeants pour l'information qu'ils reçoivent.

1.3.2.2. La théorie de l'agence et le CA

Cette théorie développée par Jensen et Meckling, s'intéresse à la relation d'agence qui est définie par ces deux auteurs comme «un contrat dans lequel une (ou plusieurs parties) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque»³². Cette théorie met en exergue les dispositifs de contrôle qui permettent de réguler les conflits d'agence dans les sociétés managériales (caractérisées par la dissociation des fonctions de propriété /décision et l'actionnariat diffus).

En effet, cette relation d'agence est conflictuelle et se caractérise donc par des divergences d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants, ainsi pour empêcher les dirigeants de s'enraciner, de développer des comportements opportunistes et de s'accaparer de la rente organisationnelle, un ensemble des dispositifs interne et externe est mise en place pour surveiller et contrôler les dirigeants. Ces dispositifs et en particulier le CA qui est le principal

³⁰ BERLE A.A, et MEANS G.C., "*The modern corporation and private property*", Macmillan, 1932.

³¹ SMITH A., « *The wealth of nations* », 1776, traduction française de Germain Garnier, La richesse des nations, Paris, 1843.

³² JENSEN M. C, et MECKLING W.H., "*Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*", journal of Financial Economics, vol. 3, 1976.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

mécanisme de discipline, de contrôle ou de surveillance, permettent de s'assurer que les dirigeants dirigent l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires.

Cependant, la résolution des conflits d'agence par ces dispositifs de contrôle va engendrer des coûts d'agence tels que :

- ✓ Les coûts de surveillance ou de contrôle supportés par les actionnaires (propriétaires) ;
- ✓ Les coûts d'obligation ou de dédouanement supportés par les dirigeants (agents) dans le but de montrer aux actionnaires qu'ils gèrent l'entreprise conformément au contrat ;
- ✓ Et les pertes résiduelles causées par les divergences d'intérêts, ils sont supportés par les actionnaires.

Selon cette théorie, le rôle du CA est de contrôler et surveiller les principaux dirigeants de l'entreprises afin que ceux-ci ne se détournent pas des intérêts des actionnaires et donc discipliner les dirigeants et protéger les intérêts des actionnaires. Pour l'aider à accomplir efficacement sa mission de contrôle des principaux dirigeants, le CA dispose de deux leviers d'actions à savoir : le mode de rémunération et la révocation des dirigeants.

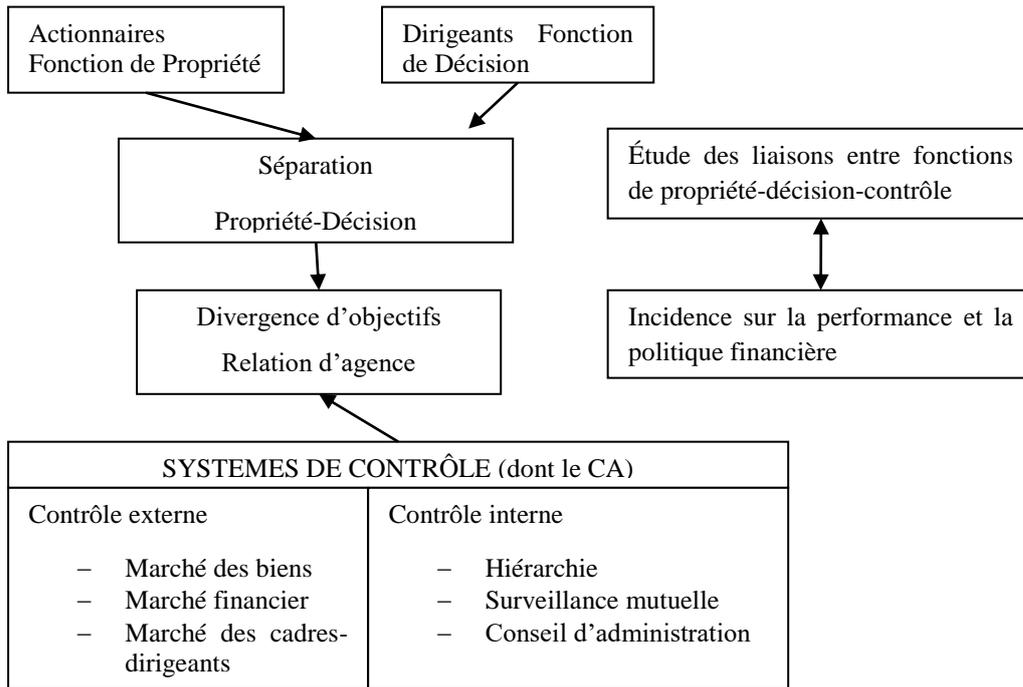
Sachant que la fonction du CA d'après cette théorie est de gérer la relation d'agence entre actionnaires et dirigeants³³. De ce fait, sa composition doit non seulement accroître son degré d'indépendance mais aussi son efficacité en matière de contrôle, pour cela le CA doit accorder une place dominante aux administrateurs externes non dirigeant car ces administrateurs sont indépendants, disposent des compétences nécessaires et du pouvoir suffisant pour contester les choix des dirigeants, donc exercer un contrôle efficace.

Toutefois, ce rôle et cette composition du CA peuvent être différents dans les autres types de société puis ce que l'étude de la théorie d'agence privilégie les sociétés par actions et qu'il n'y a pas de séparation des fonctions de propriété et décision ou que celle-ci est moins accentuée dans ces autres types de société.

³³ CHARREAUX G, PITOL-BELIN J.P. *Op. cit.*, p. 49.

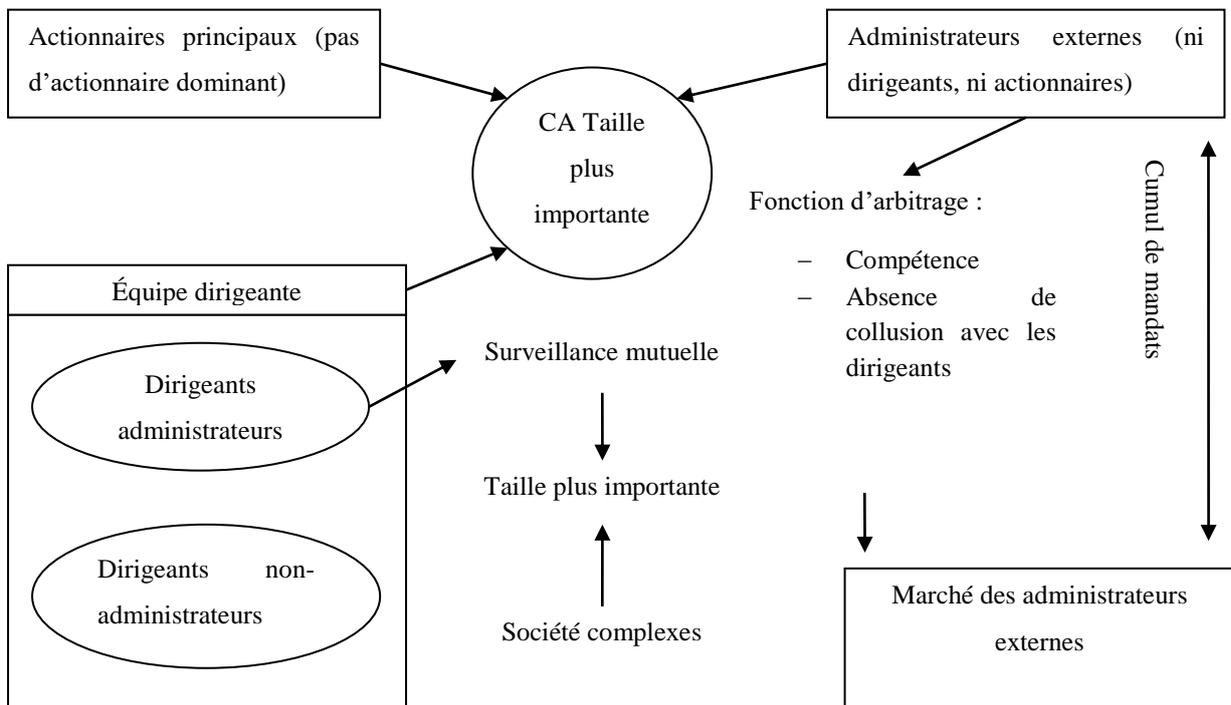
Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

Figure N°1: Le rôle du CA, selon la théorie d'agence



Source : CHARREAUX G, et PITOL-BELIN J.P., « Le conseil d'administration », 1990, p. 48.

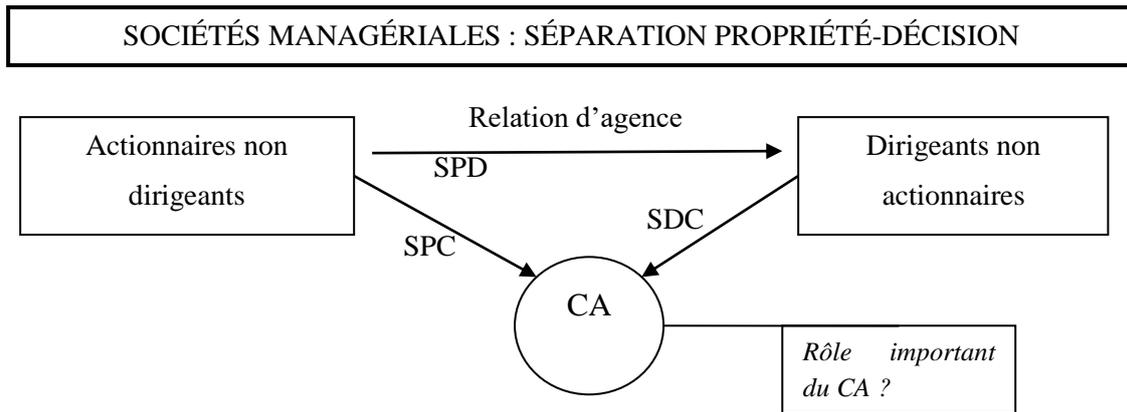
Figure N°2: Composition du CA dans les sociétés managériales, selon la théorie d'agence



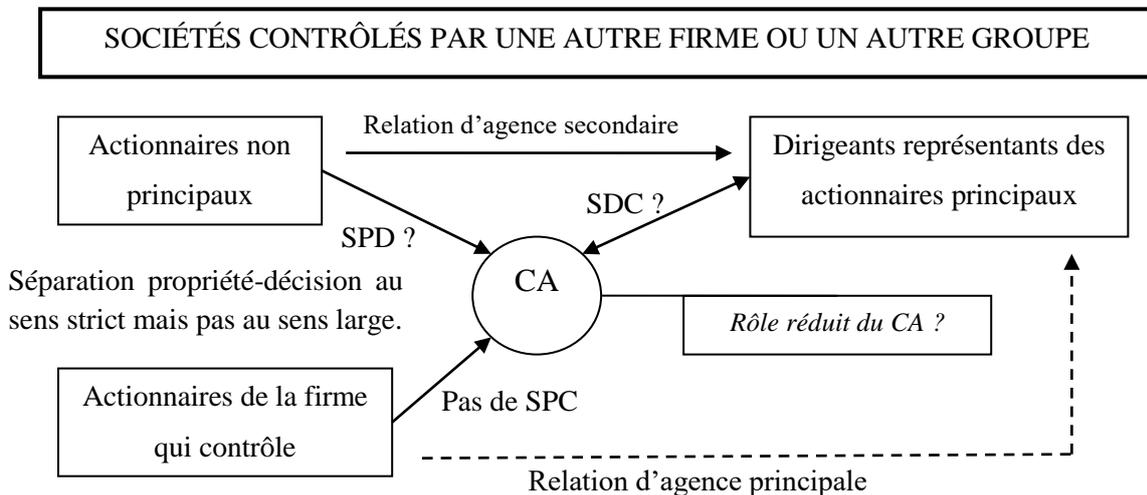
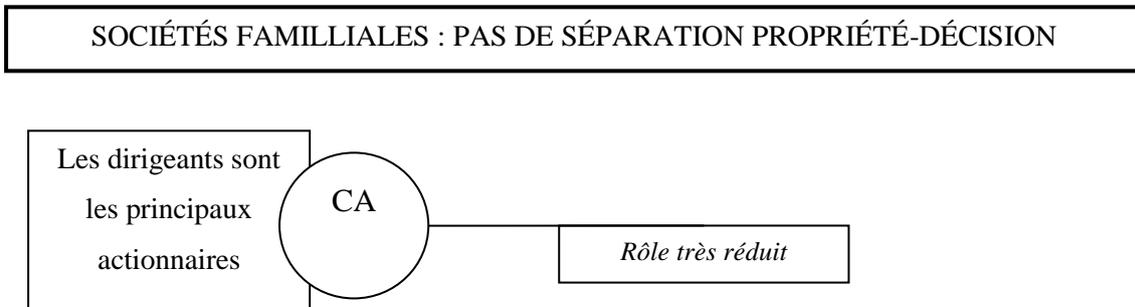
Source : CHARREAUX G, et PITOL-BELIN J.P., 1990, p. 49.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

Figure N°3: Le rôle du CA dans les sociétés, selon la théorie d'agence



Les dirigeants ne représentent aucun actionnaire en particulier.



SPD : séparation propriété-décision

SPC : séparation propriété-contrôle

SDC : séparation décision-contrôle

Source : CHARREAUX G, et PITOL-BELIN J.P., « Le conseil d'administration », 1990, p. 53.

1.3.2.3. Le CA dans la théorie des coûts de transaction

La vision qu'a cette théorie du CA vient compléter celle de la théorie d'agence (TA). Pour Williamson (1985) le CA constitue un mécanisme organisationnel permettant de garantir la sécurité des transactions, en premier lieu entre la firme et les actionnaires en tant qu'apporteurs de capitaux et en second lieu entre la firme et les dirigeants, qui apportent leur capacité à gérer³⁴.

L'analyse de la théorie des coûts de transaction est basée, non pas sur l'individu ni sur le marché ni sur l'entreprise, mais plutôt sur la transaction. En outre, elle étudie aussi la capacité des formes organisationnelles à minimiser les coûts de transaction, puis ce qu'elle considère l'entreprise comme une structure de gestion des transactions.

Ces coûts de transaction ont été classés en deux catégories par Williamson³⁵ :

- ✓ D'une part, les coûts de transaction ex ante ou précontractuels (les coûts de négociation du contrat, les coûts de rédaction du contrat et les coûts de garanties).
- ✓ D'autre part, les coûts de transactions ex post ou post contractuels (les coûts de mauvaise adaptation du contrat, les coûts de marchandage occasionnés par la divergence dans l'exécution du contrat, les coûts d'engagement sûrs, les coûts d'organisation et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance auxquelles les parties s'adressent en cas de conflit).

Donc le rôle attribué au CA par cette théorie, est de minimiser les coûts de transaction (ex ante et ex post), c'est-à-dire, gérer les échanges entre les différentes parties que ce soit les actionnaires, les dirigeants, l'entreprise, les employés ou encore les créanciers.

1.4. L'approche stratégique du CA

Après les approches précédentes dans lesquelles le CA joue un rôle de préservation des intérêts des actionnaires, nous allons voir dans cette troisième approche le rôle et la composition du CA qui changent en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise. Cette approche stratégique du CA est étudiée sur quatre niveaux à savoir : le niveau économique, le niveau financier, le niveau sociétale et le niveau personnel des actionnaires et des dirigeants. Par ailleurs, elle considère le CA comme élément de liaison entre l'entreprise et son environnement.

³⁴ WILLIAMSON O.E., "*The economic institutions of capitalism*", Macmillan, 1985.

³⁵ *Ibid.*

1.4.1. La stratégie économique ou de développement et la composition du CA

Chaque entreprise, que ça soit familiale, publique ou encore privé, a des objectifs à atteindre. Pour cela, l'entreprise utilise des ressources de manière optimale pour réaliser ses objectifs fixés. Cependant, compte tenu de l'instabilité de l'environnement, l'entreprise se voit obligé de mettre en œuvre des stratégies de développement lui permettant de faire face à l'environnement et réaliser ses objectifs. Ces stratégies de développement sont deux types : la croissance interne et la croissance externe. Le choix de l'une de ces deux stratégies par l'entreprise, aura un impact sur la composition du CA. En effet, chacune de ces deux modes de développement engendra un agrandissement de la taille du CA, en particulier la croissance externe (qui par acquisition, prise de participation ou fusion) s'accompagne d'un accroissement du nombre des membres du CA et conduit à une modification de l'actionnariat, aussi le CA jouera le rôle d'intermédiaire en permettant à l'entreprise de se procurer les ressources dont elle a besoin.

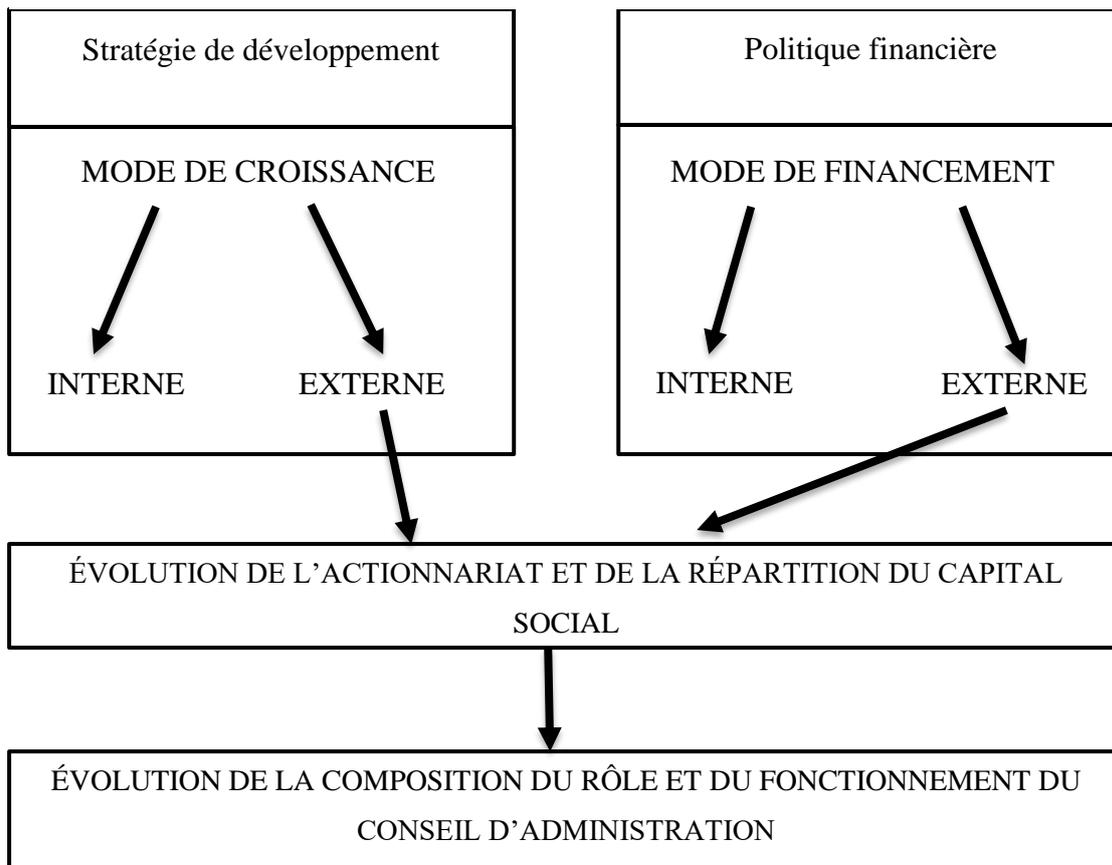
Par ailleurs, ces modes de développement permettent à l'entreprise de diversifier ses activités et de se concentrer sur son activité d'origine.

1.4.2. La stratégie financière et composition du CA

Pour financier son activité l'entreprise peut avoir recours à l'autofinancement, aux emprunts ou à l'épargne public. Contrairement à l'autofinancement et aux emprunts, l'appel à l'épargne public influence la répartition du capital avec l'arrivée des nouveaux actionnaires. De ce fait, la composition du CA est influencée par les nouveaux administrateurs qui représentent les nouveaux actionnaires, elle peut être aussi influencé par certains actionnaires actuels devenus dominants grâce à leur participation à l'augmentation du capital de l'entreprise.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

Figure 4: L'influence de la stratégie de développement et de la politique financière sur l'actionnariat



Source : CHARREAUX G, et PITOL-BELIN., « *Le conseil d'administration* », 1990.p. 71.

1.4.3. La stratégie sociétale et composition du CA

Pour faire face aux nouvelles préoccupations sociétales de l'environnement et réaliser ses objectifs, l'entreprise doit prendre en compte la responsabilité sociétale dans l'élaboration de sa stratégie. En effet, l'entreprise est responsable envers non seulement aux actionnaires mais aussi aux parties prenantes (stakeholders). En effet, l'entreprise doit rendre des comptes aux actionnaires et aux stakeholders (clients, fournisseurs, créanciers, les syndicats, etc...) du moment qu'ils participent à la création de la valeur de l'entreprise.

Cette responsabilité sociétale porte sur la corruption, les droits humains, le plein emploi, la pollution atmosphérique, la déforestation, les économies d'énergies, la santé et sécurité des êtres humains, les minorités sociales, la gestion des déchets, la place des femmes...

Par conséquent, le rôle du CA est de prendre en considération les enjeux sociaux dans les décisions stratégiques, rendre compte aux parties prenantes des résultats, d'intégrer les enjeux sociaux (dans la mission et les valeurs de l'entreprise, l'identification des opportunités, la

gestion de risque), de la formation des membres du CA en matière de responsabilité sociale de l'entreprise... Il nomme aussi des administrateurs qui représentent les parties prenantes au sein du CA.

1.4.4. La stratégie personnelle des actionnaires et des dirigeants et composition du CA

Les stratégies personnelles des actionnaires et des dirigeants peuvent influencer la composition du CA et modifier son rôle. En effet, selon cette dimension stratégique, la composition du CA peut être modifiée, d'une part, par les stratégies personnelles des dirigeants leur permettant de s'accaparer de la rente organisationnelle, de se maintenir à la tête de l'entreprise et donc développer une stratégie d'enracinement. En plus, le dirigeant cumulant les fonctions (DG et PCA), détient les pouvoirs les plus étendus. Cette position lui permet d'accéder aux ressources (financier, matériel, information...) de l'entreprise qui lui permettront de suivre ses objectifs personnels, mais lui permet aussi de modifier le rôle du CA et sa composition car les administrateurs dirigeants dépendent hiérarchiquement de lui, ce qui affectera leur rôle de contrôle. Par ailleurs, la composition du CA est modifiée par la nomination des administrateurs externes désignés par le dirigeant.

D'autre part, par les stratégies personnelles des actionnaires, les actionnaires dominants font pareillement que les dirigeants, en essayant d'activer le CA par la modification de la composition du CA en désignant des administrateurs qui leur représentent au CA et contrôlent les dirigeants pour qu'ils ne développent pas des comportements opportunistes et d'enracinement. Ils peuvent aussi neutraliser le CA lorsque celui-ci est contrôlé par le dirigeant, c'est-à-dire que, le rôle, le fonctionnement et la composition du CA sont déterminés par les actionnaires dominants.

Section 2 : Caractéristiques, rôles et fonctionnement du CA

En ce début de millénaire, le gouvernement d'entreprise est devenu un thème de recherche important et fédérateur, tant en Algérie qu'ailleurs dans le monde à l'instar de la France, aux États-Unis..., ayant donné lieu à une quantité et à une variété impressionnante de travaux.

Nous verrons dans cette section : d'une part, les principales caractéristiques du CA de façon générale et d'autre part, les caractéristiques des CA des entreprises algériennes, notamment ceux des EPE.

2.1. Les principales caractéristiques du CA

Il convient de rappeler que de nos jours les caractéristiques du CA sont les mêmes dans tous les pays, ainsi nous allons énumérer les trois principales caractéristiques qui sont : la taille du

CA, le cumul des fonctions de DG et de PCA et l'indépendance des administrateurs. Ces caractéristiques permettent d'avoir une idée sur l'efficacité ou sur la capacité du CA à surveiller les dirigeants.

2.1.1. La taille du CA

Il s'agit du nombre total des membres constituant le CA, ce nombre varie en fonction des actionnaires et de la taille de l'entreprise. Cette caractéristique du CA permet d'avoir une idée sur l'importance et la place qu'occupe l'entreprise sur le marché, mais aussi des responsabilités des membres du CA quant à la prise de décisions. Une grande taille du CA permet d'exercer un contrôle efficace étant donné les nombres d'administrateurs composant celui-ci. En plus, une taille importante suppose un CA contenant des administrateurs externes indépendants et des administrateurs internes avec différentes tranches d'âge, autrement dit, une grande taille du CA a un impact positif sur la performance de l'entreprise avec les compétences, l'expertise et l'expérience de ses administrateurs, mais un impact négatif dans la mesure où cette devient gênante avec des charges élevées et des conflits entre les membres du CA. Raison pour laquelle certains auteurs proposent un CA optimale avec 6 à 8 membres.

Le nombre des administrateurs du CA d'une entreprise est prescrit dans les statuts et règlements de celle-ci lors de l'assemblée générale, mais chaque législation d'un pays a prescrit un minimum et un maximum de nombre d'administrateurs qu'un CA doit respecter.

En Algérie, la loi a prescrit qu'un CA doit avoir au minimum trois membres et au maximum douze, cette limite peut être dépassée seulement en cas de fusion.

On peut remarquer d'après *le graphe n°1 sur la taille des EPE algérienne*³⁶ que le quart des conseils des entreprises publiques enquêtées possèdent un conseil d'administration composé entre 6 et 7 membres et pour l'autre quart, le nombre varie entre 8 et 9 membres³⁷.

Dans la vision disciplinaire du CA, Jensen estime que « les conseils composés d'un grand nombre d'administrateurs favorisent la domination des dirigeants, qui peut faire naître des coalitions et des conflits de groupe »³⁸.

³⁶ Page 12.

³⁷ AZIEZ L, et KOUDRI A. *Op.cit.*, p. 68.

³⁸ JENSEN M. *Op.cit.*, p. 840.

2.1.2. Le cumul des fonctions de DG et PCA

Il permet de savoir si les deux fonctions sont occupées par la même personne, puis ce que ça a des conséquences importantes sur le fonctionnement du CA, en particulier les décisions prises par le CA et l'information transmise.

On trouve cette caractéristique dans le modèle moniste, dans celui-ci les deux postes sont généralement occupés par la même personne (PDG) ce qui pourrait avoir des conséquences sur l'efficacité du CA et sur la performance de l'entreprise, puis ce que celui qui doit être contrôlé par le CA préside celui-ci. Cette position permet au PDG de suivre ses propres objectifs et manipuler l'information transmise aux membres du CA pour prendre des décisions. Il peut facilement défendre ses propres projets aussi de cette façon lors des réunions.

Pour éviter cela, et s'assurer que le PDG ne se détourne pas des objectifs des actionnaires, il convient de l'introduire dans l'actionnaire ainsi il œuvra dans l'intérêt de l'entreprise. En outre le CA devient efficace et l'entreprise performante compte tenu de l'information dont dispose le PDG et sa connaissance des activités de l'entreprise.

Par ailleurs, pour éviter le cumul des fonctions DG et PCA, l'entreprise peut avoir recours au modèle dual composé d'un directoire (chargé de la gestion de l'entreprise) et d'un comité de surveillance (chargé de surveiller le directoire), cette formule alternative est très peu utilisée par les entreprises.

2.1.3. L'indépendance des membres du CA

Enfin, la troisième caractéristique des CA étudiée est l'indépendance. À ce jour, il n'existe aucune contrainte légale en matière d'indépendance des administrateurs en Algérie. En revanche en France, cet aspect est très présent dans les trois rapports professionnels. Le rapport Bouton, le dernier en date, précise par exemple, que « la qualification d'administrateur indépendant n'entraîne pas de jugement de valeur, mais ne vise que la situation objective d'un administrateur qui est réputé ne pas avoir de conflits d'intérêts potentiels avec la société »³⁹. Il précise également la définition proposée dans le second rapport Viénot : « un administrateur est indépendant, lorsqu'il n'entretient aucune relation de

³⁹ Le rapport bouton est paru en France et s'inscrit dans la suite du rapport viénot (1999). Rapport bouton. *Op.cit.*, p. 8.

quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement »⁴⁰.

C'est l'une des caractéristiques principales du CA si ce n'est la plus importante caractéristique du CA. En effet, pour que le CA contrôle efficacement les dirigeants, la moitié de ses administrateurs doivent être indépendants. Généralement ce sont les administrateurs externes qui disposent de cette qualité d'indépendance, puis ce qu'ils n'ont aucune relation que ça soit ni avec l'entreprise ni avec son personnel.

Cette caractéristique a d'autant plus d'impact sur l'efficacité du CA et sur la performance de l'entreprise lorsqu'il y a cumul des deux fonctions (DG et PCA), puis ce que les administrateurs internes ne pourront pas contrôler et sanctionner les dirigeants notamment le PDG par peur d'être licencié. En revanche les administrateurs externes indépendants peuvent exercer ce contrôle plus efficacement et sanctionner les dirigeants si nécessaires sans se soucier d'un quelconque représailles.

Toutefois, tous les administrateurs externes ne sont pas indépendants, c'est le cas des administrateurs externes des CA des EPE Algériennes.

2.1.4. Les caractéristiques des CA et des administrateurs des entreprises publiques en Algérie

Divers auteurs ont tenté de démontrer que l'efficacité du conseil d'administration dépend de ses caractéristiques (Godard et Schatt)⁴¹. Nous allons essayer de les illustrer.

2.1.4.1.L'âge des administrateurs

C'est l'un des caractéristiques du CA ayant un impact considérable sur l'efficacité du CA, autrement dit, sur la qualité des décisions prises par les membres du CA, puis ce qu'un administrateur âgé de plus de soixante ans a plus d'expériences qu'un administrateur de moins de trente ans. Par conséquent, l'âge de la majorité des administrateurs des CA est compris entre cinquante ans et soixante-dix ans. Cependant, lors de la composition du CA, certaines entreprises optent pour un CA contenant toutes les tranches d'âge. Cela permet d'avoir à la fois l'expérience, l'expertise, les connaissances des nouvelles technologies et le réseau.

⁴⁰ Rapport Viénot., « *Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise* », *Op.cit.*, p. 10.

⁴¹GODARD J.L, et SCHATT A., « *Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration ?* », *Revue du financier*, 2000, n°127, p. 36-47

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

La composition des conseils des EPE enquêtées entre 2012 et 2013 par tranche d'âge (graphique n°3)⁴², montre que 5,34%% des administrateurs ont moins de quarante ans et traduit l'importance des administrateurs situés dans la tranche d'âge entre 40 et 60 ans qui représentent 74,81% des administrateurs alors que 19,85% des administrateurs ont plus de soixante ans⁴³.

2.1.4.2. Les femmes au CA : une présence insignifiante

En dépit des progrès accomplis dans plusieurs sphères de la société, les femmes jouent encore un rôle insignifiant au sein des conseils d'administration des entreprises⁴⁴. En effet, la présence des femmes est très faible dans les CA, voire inexistante même dans la plupart des CA. Aujourd'hui, c'est l'une des difficultés auxquels est confronté le CA.

Dans tous les grandes institutions et les organes importantes, les places des femmes sont très peu, alors qu'une importante présence des femmes peut apporter plus de valeur au même titre que les hommes. De ce fait, un CA composé d'administrateurs (hommes et femmes) est encore plus efficace.

Graphique 7: Sexe des administrateurs des EPE Algériennes



Source : AZIEZ L, et KOUDRI A., « Le CA : un mécanisme inefficace de la gouvernance des entreprises publiques économiques », les cahiers du cread N°113/114, 2013, p. 71.

⁴² Page 15.

⁴³ AZIEZ L, et KOUDRI A. *Op. cit.*, p. 70.

⁴⁴ *Idem.*, p. 71.

La présence des femmes dans les conseils d'administration est réduite à un taux des plus faibles, soit 3,05% pour 96,95% d'hommes⁴⁵.

Pour résoudre ce problème d'inégalité de sexe dans les CA, certains pays ont adopté des lois obligeant les CA à composer une partie du CA par des femmes conformément au pourcentage prescrit dans la loi.

2.1.4.3. Du niveau d'instruction des administrateurs

Les administrateurs étant les représentants des actionnaires de l'entreprise, ils doivent avoir un niveau d'instruction élevé attesté par des diplômes universitaires ou post universitaires ou encore par des diplômes délivrés par des écoles de renom, puis ce qu'étant les mandatés des actionnaires, ils vont prendre et valider des décisions à la place de leurs mandataires.

La capacité des administrateurs à prendre des décisions efficaces est évalué en premier lieu sur leur niveau d'instruction. Ainsi pour s'assurer du retour sur investissement et d'un bon fonctionnement du CA, les actionnaires choisissent des administrateurs ayant des grands diplômes et de l'expérience. Par conséquent, les CA sont composés majoritairement par des administrateurs avec un niveau d'instruction élevé afin que le CA soit efficace.

D'ailleurs, cette caractéristique constitue un des conditions d'accès au poste d'administrateur du CA.

Selon, l'enquête menée entre 2012 et 2013 sur les EPE, les administrateurs des EPE se caractérisent majoritairement par un niveau d'instruction élevé puisque 93,13% d'entre eux ont des diplômes universitaires ou post- universitaires alors que seulement 6,87% ont un niveau d'études primaires ou secondaires⁴⁶.

Les qualités demandées aux administrateurs ne se conçoivent plus en termes d'indépendance selon la distinction interne / externe, mais en fonction des contributions cognitives pouvant s'intégrer dans un projet collectif. (Charreaux)⁴⁷.

2.1.4.4. Le mode de désignation des administrateurs

Il s'agit de la manière dont les membres du CA sont désignés pour représenter les actionnaires de l'entreprise. Généralement, c'est l'assemblée générale qui nomme les administrateurs conformément à la loi. Cependant, il existe d'autres modes de désignation comme le système

⁴⁵ *Ibid*

⁴⁶ *Ibid*

⁴⁷ CHARREAUX G., « *Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance* ». *Op.cit.*, p. 6.

de cooptation. Un bon mode de désignation des administrateurs conduit à un CA compétent et efficace.

Dans le cas des EPE, les administrateurs du CA sont nommés par les SGP et le PDG. Ces administrateurs sont choisis en fonction de leurs diplômes, de leurs expériences, de leur expertise, etc.

- **Système de cooptation des administrateurs**

C'est un système qui consiste à nommer des administrateurs en se basant non pas sur les compétences, sur les diplômes, sur les expériences, mais sur les relations personnelles ou sur le réseau. Il peut donner lieu à un CA efficace si les administrateurs choisis sont compétents, dans le cas contraire ce système donnera lieu à un CA défaillant.

Ainsi, d'après cette enquête 42,75 % des administrateurs interrogés (graphique n°5 page 17) admettent que leur intégration au sein du conseil dépend souvent de relations⁴⁸. Cependant, 45,8% des administrateurs estiment que l'incorporation au conseil est peu liée aux relations personnelles⁴⁹.

2.1.4.5. Les administrateurs externes, internes et indépendants

Lors de la composition du CA, celui-ci est composé à la fois des administrateurs internes, externes et indépendants. Cela permet de disposer d'un CA performant. Ainsi, la plupart des entreprises composent leurs CA des administrateurs internes, externes et indépendants. Le choix de chacun de ces administrateurs a des avantages et des inconvénients.

Tout d'abord les administrateurs internes : ce sont des salariés de l'entreprise qui siègent au CA, ils sont nommés généralement sur recommandation du PDG ou par lui. Grâce à leur appartenance à l'entreprise et les postes qu'ils occupent à l'intérieur de celle-ci, ils ont des bonnes connaissances de l'entreprise et de ses activités ce qui leur donne la capacité de prendre des bonnes décisions. Cependant, compte tenu de leurs positions hiérarchique au sein de l'entreprise, leur objectivité est remise en cause et ils seront facilement manipulés par le PDG par peur qu'il les licencie.

Ensuite, les administrateurs externes qui sont recrutés de l'extérieure de l'entreprise, c'est-à-dire que ce ne sont pas des salariés de l'entreprise. Il s'agit généralement des chefs d'autres entreprises ou des administrateurs siégeant dans d'autres CA. Par conséquent, ils n'ont aucun

⁴⁸ *Idem*

⁴⁹ *Idem*

lien avec l'entreprise ce qui leur permet d'être objectif, indépendant et performant. Ces administrateurs peuvent donc contrôler le PDG et s'opposer à lui sans avoir peur des représailles contrairement aux administrateurs internes. Cependant, tous les administrateurs externes ne sont pas indépendants.

Enfin, les administrateurs indépendants : ce sont généralement des administrateurs externes. Un administrateur est dit indépendant lorsqu'il n'a aucun lien ou relation direct ou indirect avec l'entreprise ou avec son personnel.

Les CA des EPE sont composés des administrateurs externes qui ne sont pas indépendants ou dont la majorité ne respecte pas le critère d'indépendance.

2.1.4.6. La rémunération des administrateurs

Dans la mesure où les responsabilités, compétences et décisions des administrateurs font l'objet d'un intérêt grandissant, il apparaît normal que la rémunération des membres des conseils d'administration émerge en tant qu'enjeu de gouvernance⁵⁰. Plusieurs travaux nord-américains indiquent que cette incitation est principalement financière (Yermack)⁵¹.

La rémunération des administrateurs se fait par des jetons de présence ayant des valeurs prédéterminées, contrairement aux salariés qui perçoivent des salaires. Comme son nom l'indique, ces jetons sont donnés en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du CA. Par ailleurs, cette rémunération peut constituer une source de motivation pour les administrateurs du CA, en les incitant à être performant et efficace.

En Algérie, l'administrateur est habituellement rémunéré par des jetons de présence pour sa participation aux réunions du conseil d'administration; parfois, il est intéressé aux bénéfices⁵².

A. Jetons de présence

Le code de commerce algérien stipule qu'il revient à l'assemblée générale de déterminer et d'allouer aux administrateurs une somme fixe annuelle à titre de jetons de présence, la répartition de la somme annuelle entre les administrateurs est effectuée par le conseil

⁵⁰ *Ibid*

⁵¹ YERMACK D., «*Remuneration, retention, and reputation incentives for outside directors*», *Journal of finance*, le journal des finances, vol 59, N°5, p. 2281-2308.

⁵² *Ibid*

d'administration⁵³. Par ailleurs, le conseil peut allouer à ses membres des rémunérations exceptionnelles pour la réalisation de missions ou mandats spécifiques⁵⁴.

Ces jetons servent à payer les administrateurs du CA en contrepartie de leurs services. Leur valeur diffère d'un administrateur à un autre et d'un secteur d'activité à un autre ou encore du type d'entreprise, mais aussi de l'importance de l'entreprise. Étant la rémunération des administrateurs, les entreprises qui donnent des jetons de présence ayant des valeurs élevées auront des administrateurs compétents, motivés et performants dans leur CA.

En Algérie, d'après une enquête, la majorité des administrateurs des EPE perçoivent une rémunération qui oscille entre 6000 et 10000 dinars⁵⁵.

B. La participation des administrateurs aux bénéfices

La rémunération peut également prendre la forme de tantièmes, elles sont la partie des bénéfices qui est distribuée aux administrateurs⁵⁶. Selon le code de commerce (article 728), le montant des tantièmes ne peut excéder le dixième du bénéfice.

Tout comme les jetons de présence, les tantièmes sont une forme de rétribution des administrateurs statuer par l'assemblée générale. Ils sont basés sur les bénéfices réalisés par l'entreprise, ce qui d'un côté va inciter les administrateurs à travailler de telle sorte que l'entreprise réalise une bonne performance.

2.2. Les rôles du CA

Selon l'article 622 du code de commerce algérien, le CA a les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société sans pour autant fixer de manière précise les rôles du conseil d'administration⁵⁷. En effet, l'article susvisé de ce code stipule seulement que « *le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société ; il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées générales d'actionnaires* »⁵⁸.

Principalement le rôle du CA est de garantir le retour sur investissement des actionnaires, c'est-à-dire préserver l'intérêt des actionnaires. Pour cela, le CA doit valider la stratégie et surveiller sa mise en œuvre, il doit surveiller les dirigeants afin que ceux-ci œuvrent dans

⁵³ *Ibid*

⁵⁴ *Ibid*

⁵⁵ *Ibid.*, p. 80.

⁵⁶ *Ibid.*, p. 81.

⁵⁷ *Ibid.*, p. 61.

⁵⁸ *Ibid*

l'intérêt des actionnaires et s'assurer aussi qu'ils ne s'accaparent pas de la rente organisationnelle. Peu importe le pays ou le type d'entreprise ou encore la législation, le rôle premier du CA reste la même, la préservation de l'intérêt des actionnaires.

Il veille également à garantir la fiabilité des comptes et de toute l'information financière, nomme les dirigeants exécutifs, évalue leur travail et fixe le niveau de leur rémunération⁵⁹.

Donc les principaux rôles du CA sont : la préservation de l'intérêt des actionnaires, la validation de la stratégie et le contrôle de sa mise en œuvre, la surveillance des dirigeants, la rémunération des dirigeants, la nomination des dirigeants, notamment celle du PDG et la destitution du PDG.

2.2.1. Le CA en tant qu'organe disciplinaire et de contrôle des dirigeants

Cet aspect du CA a été étudié par la théorie de l'agence. Ce courant théorique suppose que le dirigeant est un agent économique opportuniste chargé de maximiser la richesse des actionnaires. Pour éviter que le dirigeant ne s'attribue cette richesse, le CA fait en sorte de surveiller les décisions prises par le dirigeant ainsi que les performances attribuables à ce dernier.

Compte tenu de la séparation propriété-décision, le CA constitue l'organe représentant les propriétaires, il a pour mission de discipliner et de surveiller les dirigeants, pour remplir ces obligations il dispose de deux leviers lui permettant de discipliner et de contrôler les dirigeants. Ces leviers sont la rémunération et la destitution des dirigeants. Le CA peut inciter les dirigeants à œuvrer dans l'intérêt des propriétaires en leur rétribuant par des primes ou par des (stock-options) en fonction de leur performance. Il peut aussi les inciter à réaliser des bonnes performances grâce au pouvoir de révocation dont il dispose. Lorsque la majeure partie du CA est constitué par des administrateurs externes indépendants, le contrôle exercé par ce dernier devient plus efficace et l'entreprise plus performante.

Ces deux mécanismes s'avèrent inopérants dans le cas de l'EPE pour deux raisons⁶⁰ :

- le PDG contrôle le CA dans la mesure où la grande majorité des membres hiérarchiquement sont ses subordonnés ;
- la rémunération du PDG n'est pas négociable ; elle est fixée par les pouvoirs publics.

⁵⁹ *Ibid*

⁶⁰ *Idem*

2.2.2. Le CA en tant qu'organe stratégique

L'autre grand rôle du CA est l'accompagnement stratégique des dirigeants. Dans ce contexte, le rôle du CA ne se limite plus à la préservation des intérêts des actionnaires. En effet, le CA devient un organe stratégique en participant à la définition de la stratégie et à la planification stratégique de l'entreprise. En apportant les ressources nécessaires à l'exécution de la stratégie et en aidant les dirigeants à faire un redéploiement de la stratégie face à des risques imprévus en se basant sur les recommandations du CG, du comité stratégique et du comité d'audit. Cela est possible grâce aux administrateurs expérimentés, compétents et pleins des connaissances qui constituent le CA.

Dans certaines entreprises, les CA mettent en place des comités spécialisés pour les aider dans leurs tâches, en particulier le comité stratégique qui sera chargé de la stratégie de l'entreprise. L'objectif de ce comité est d'alimenter le CA en information concernant la stratégie afin que celui-ci valide et prend des décisions appropriés et efficaces.

2.2.3. Les comités spécialisés pour assister le CA

Ce sont des comités mises en place par le CA afin de l'aider dans certaines tâches spécifiques. L'objectif de ces comités est d'éclairer et d'apporter plus d'informations sur des sujets spécifiques dans le but de permettre au CA de prendre des décisions appropriés et réfléchis, puis ce que les membres du CA se réunit périodiquement pour valider et prendre des décisions sur la base des informations fournit par les dirigeants. Ces informations peuvent être modifié et manipuler par les dirigeants, et pour contrer cela le CA crée des comités spécialisés pour vérifier la fiabilité et l'exactitude de ces informations avant chaque réunion du CA. Ils ne prennent pas des décisions à la place du CA.

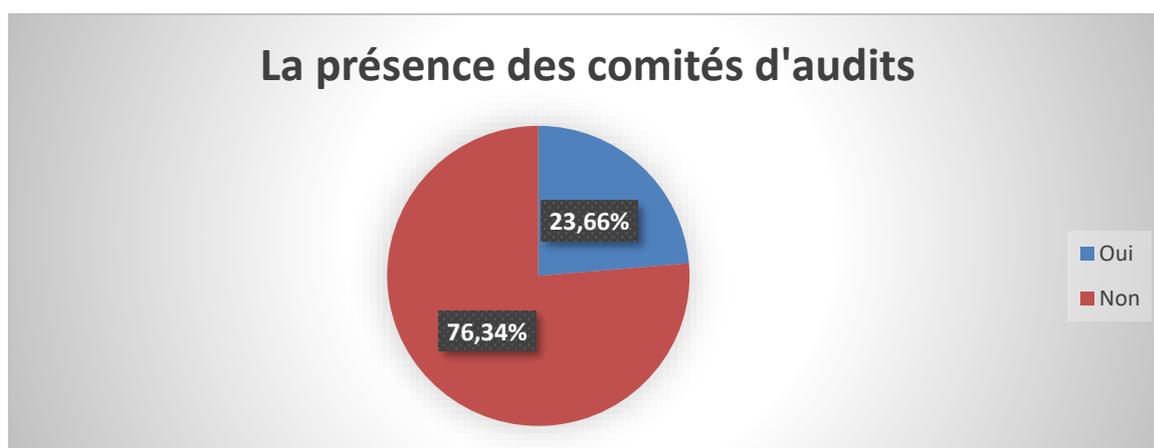
Étant sous la tutelle du CA, le fonctionnement, la taille et le recrutement des membres des comités spécialisés sont effectués par le CA. La création des comités spécialisés dépend des besoins du CA. Généralement, on trouve dans les entreprises quatre comités spécialisés à savoir :

- Le comité d'audit : qui se trouve pratiquement dans toutes les entreprises ayant des CA, il est constitué des administrateurs spécialisés en audit, en comptabilité, en finance et gestion. Il a pour missions de valider le programme d'audit, le budget annuel, de vérifier les informations financières avant qu'elles soient diffusées au CA ;

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

- Le comité des rémunérations : il est présent que dans certaines grandes entreprises, il s'occupe de la rémunération des dirigeants de l'entreprise et fasse des orientations au CA sur comment motiver les dirigeants en les rétribuant de telle sorte;
- Le comité de nomination : il est chargé de faire des recommandations au CA concernant la nomination des dirigeants de l'entreprise ;
- Le comité stratégique : c'est le comité chargé de la stratégie de l'entreprise.

Graphique 8: Les comités d'audit facteur d'aide des CA des EPE



Source : AZIEZ L, et KOUDRI A., « Le CA : un mécanisme inefficace de la gouvernance des entreprises publiques économiques », les cahiers du cread N°113/114, 2013, p. 64.

L'enquête effectuée (entre 2012-2013 sur le CA des EPE algériennes) a révélé que 23,66% seulement des conseils d'administration sont dotés d'un comité d'audit, malgré son utilité⁶¹. Mc Mullen⁶², a effet, démontré que l'existence d'un comité d'audit est associée à une fréquence plus faible d'erreurs et d'irrégularités dans les états financiers.

Les autres comités (nomination, rémunération, stratégie) sont totalement absents dans les conseils des entreprises publiques pour diverses raisons ; niveau de rémunération réglementé, nomination à la discrétion de la tutelle »⁶³.

2.3.Le fonctionnement du CA

Le conseil d'administration est composé de membres appelés administrateurs. Le nombre de membres varie en fonction de ce qui a été prévu à cet effet par les statuts de l'entreprise. Les membres formant le conseil d'administration sont choisis par l'assemblée des actionnaires.

⁶¹ AZIEZ L, et KOUDRI L., *Op.cit.*, p. 64.

⁶² MCMULLEN D.A., «*Audit committee performance an investigation of the consequences associated with audit committees Auditing*» a journal of practice& theory 15(spring),1996, p. 87-103.

⁶³AZIEZ L, et KOUDRI A., *Op.cit.*, p. 61.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

Le conseil d'administration est présidé par un président. Si ce dernier est également le directeur général de l'entreprise ; il aura le titre de PDG, c'est-à-dire président directeur général. À côté du président, le conseil d'administration comporte aussi un secrétaire. Enfin le conseil d'administration peut être composé de personnes physiques, mais aussi de personnes morales représentées par un mandataire.

Pour tenter d'appréhender le fonctionnement effectif des CA, nous étudierons tout d'abord le fonctionnement collégial du CA. Nous verrons ainsi dans cette partie comment se déroule les réunions du CA et la fréquence de ses réunions.

2.3.1. Le fonctionnement collégial du CA

Le conseil demeure une instance collégiale dont le travail requiert un minimum d'organisation pour être efficace⁶⁴. Charreaux et Pitol nous présente le fonctionnement du conseil des entreprises françaises à travers trois éléments : la fréquence des réunions, leur durée, l'assiduité des administrateurs, l'information du conseil et le déroulement des réunions⁶⁵.

Il s'agit de la façon dont le CA marche et remplit ses tâches. Étant un organe contenant plusieurs membres, il fonctionne de manière collectif, autrement dit, la présence de tous les administrateurs est requise pour son fonctionnement.

2.3.1.1. La fréquence des réunions

Généralement, les CA se réunissent cinq à six fois par an, il n'y a pas un nombre fixe quant aux séances tenues par les CA, cela dépend de l'entreprise et surtout de sa taille. La fréquence de ces réunions est généralement trimestrielle.

Sachant qu'une des réunions est consacrée à la présentation des comptes de l'exercice en présence des commissaires aux comptes, il reste trois à quatre séances pour s'informer sur la situation de l'entreprise, traiter les objectifs et de la stratégie, exercer son devoir de contrôle, examiner le plan ou le budget, accorder des autorisations, réfléchir aux développements et décider.

En Algérie, le nombre des réunions tenues par les CA des EPE est de six par an avec une fréquence trimestrielle, mais ce nombre peut être dépasser pour des circonstances exceptionnelles.

⁶⁴ CABANE P. *Op.cit.*, p. 235.

⁶⁵ CHARREAUX G, et PITOL-BELIN J.P., « *Le conseil d'administration* ». *Op.cit.*, p. 28.

2.3.1.2. Durée des réunions et assiduités des administrateurs

La durée moyenne des réunions dépasse rarement trois heures dans 87% des cas, la durée des réunions est le plus souvent inférieure à trois heures et dans 43% inférieure à deux heures. Cela est dû au fait que les comités spécialisés ont vérifiés et contrôlé les informations concernant l'ordre de la réunion et les ont transmis à tous les membres du CA avant le jour de la réunion. Ce qui permet aux administrateurs d'avoir une idée sur le sujet à débattre lors de la réunion et prendre aisément des décisions.

En ce qui concerne l'assiduité, les administrateurs sont assidus car leur rémunération (jetons de présence) dépend de leur présence et de leur participation aux réunions. Par conséquent, ils sont assidus vu que leur rémunération dépend de leur présence.

A. L'information du CA

Nous allons nous consacrer aux aspects formels de l'information.

- Information préalable et degré de préparation des réunions :

L'ordre du jour est un document qui permet d'informer les administrateurs des sujets qui seront abordés lors de la réunion. Il est envoyé par le secrétaire général du CA à tous les administrateurs et c'est également lui qui les envoie toutes les informations afférentes à l'ordre du jour. C'est lui qui prépare aussi les réunions du CA. Ces informations sont transmises aux administrateurs des jours ou des semaines avant les réunions.

Dans les EPE Algériennes, ces informations sont vérifiées d'abord par le comité d'audit avant d'être transmises aux administrateurs dix jours avant les réunions.

- La nature de l'information dispensée aux administrateurs :

Celle-ci dépend du sujet qui va être abordé à chaque réunion, en fonction de l'ordre du jour les comités spécialisés contrôlent la fiabilité et la sincérité des informations avant de les transmettre aux administrateurs par le biais du secrétaire général du CA. Ainsi, les administrateurs seront préparés pour contrôler les dirigeants et valider des décisions.

B. Le déroulement des réunions

Celle-ci se fait en présence du PDG qui ouvre la séance avec un discours, il présente l'ordre du jour et anime la réunion, et en présence des administrateurs, des représentants du comité de l'entreprise (qui sont là juste pour participer), du secrétaire général du CA et des certains

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

cadres de l'entreprise (pour donner plus d'explication et des détails sur certains points en cas de besoin).

À tour de rôle chaque administrateur donne son avis sur chaque point tout au long de la réunion, après des débats et des discussions, des décisions sont prises à la fin de la réunion par vote des administrateurs du CA. Les représentants des comités et les cadres présents ainsi que le secrétaire général du CA n'ont pas le droit de vote.

Tableau N°2: Déroulement d'une réunion du CA

Rubriques et thèmes abordés au cours de la réunion	Par qui	Durée
Exposé sur la situation générale de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none">• Résultats des mois précédents• Résultats commerciaux, situation concurrentielle• Situation financière• Résultats et situation des filiales• Évaluation du portefeuille produit/ marché	Le président + cadres	Systématique environ 50%
Exposé sur les points particuliers <ul style="list-style-type: none">• Examen des comptes de l'exercice• Présentation du plan et/ou du budget• Résultats des négociations engagées auparavant• Examen des projets d'acquisition, fusion, absorption en cours• Information sur la situation sociale• Problèmes ou projets nouveaux• Dividendes	Le président + éventuellement un cadre	Non systématique selon l'ordre du jour environ 20%
Discussion - Réponses aux questions des administrateurs et des représentants de la CE	Administrateurs + personnes présentes	Systématique environ 30%
Questions diverses <ul style="list-style-type: none">• examens du procès-verbal de la séance précédente.	administrateurs	Systématique 5%

Source : CHARREAUX G, et PITOL-BELIN J-P., « le conseil d'administration », Vuibert, paris, 1990, p. 235.

Conclusion du chapitre 1

Nous avons vu dans ce chapitre le rôle, la composition, les caractéristiques et le fonctionnement du CA dans les différentes approches.

Le conseil d'administration est un ensemble des personnes physiques ou morales chargées d'administrer une entreprise.

Dans chacune de ces approches le rôle du CA reste la même, la conservation des intérêts des actionnaires. L'analyse de la composition du conseil d'administration confirme sa vocation initiale de défense des intérêts des actionnaires. Le fait que les administrateurs représentent les actionnaires et les dirigeants de la société permet de considérer le conseil comme un lieu de rencontre entre responsables de la gestion et les actionnaires, ce qui est conforme au rôle de contrôle dévolu au conseil. En outre, le fait d'autres administrateurs soit d'anciens dirigeants ou des personnalités extérieures, choisi pour leurs compétences et leur expérience de problème de gestion montre que le conseil ne constitue pas une interface avec tous les partenaires de l'environnement. Certes, le nombre important de fonctions occupées par les administrateurs fait du conseil un gisement incomparable d'expériences et de compétences et un instrument privilégié pour établir des liens.

Le conseil d'administration est un organe central de la gouvernance d'entreprise. Il agit comme une interface entre le dirigeant et les actionnaires et doit faire en sorte que les conflits d'agence entre dirigeants et actionnaires soient désamorçés. Il est chargé de surveiller le dirigeant et son équipe de gestion. Cela implique la sélection et dans certains cas de force majeure le limogeage du dirigeant et des membres de l'équipe de gestion, mais également la politique de rémunération du dirigeant et des membres de l'équipe de gestion.

Le CA est caractérisé par sa taille, le cumul des fonctions DG et PCA et par son indépendance. Il est à noter que les administrateurs au sein du CA doivent avoir ou possèdent des caractéristiques spécifiques suscitées.

D'une manière générale, le CA a vocation à gérer les grandes orientations de l'organisation. C'est généralement l'organe compétent pour déterminer les choix stratégiques. Le CA joue essentiellement deux rôles : un rôle disciplinaire qui consiste à la mise en place d'une politique comptable, une politique d'incitation et de rémunération, une sélection, suivi de la performance et limogeage du dirigeant et un rôle d'accompagnement stratégique du CA qui

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration

consiste à l'accès aux informations et aux ressources et une sélection des projets d'investissement de la firme et la mise en place de sa stratégie.

Pour accomplir ses missions de contrôle et de définition de la stratégie et compte tenu de son fonctionnement collégial, le CA met en place des comités tels que : comité d'audit, comité stratégique, comité de rémunération, etc... Afin que celles-ci l'aident à prendre des décisions efficaces. Par rapport au conseil dans les autres pays, le CA en Algérie semble fonctionner avec une moins grande intensité ; il se réunit moins fréquemment, dispose de moins d'information et n'est encore qu'au début de la phase de mise en place des comités (déjà très peu de société en possède et il est très difficile de trouver le comité d'audit dans les entreprises algériennes). On peut dire que le conseil d'administration fonctionne correctement et est efficace uniquement dans certaines sociétés.

*Chapitre 2 : Contribution du
Contrôle de Gestion et du Comité
d'Audit aux décisions du CA*

Introduction du chapitre 2

Le conseil d'administration doit approuver les comptes de l'entreprise. Pour ce faire, il s'appuie sur les conclusions de l'audit interne et de l'audit externe. Cependant, les nombreux scandales financiers intervenus depuis 2000 ont montré que les deux audits ne garantissent pas nécessairement la qualité de l'information financière publiée, pour cela, le comité d'audit doit s'assurer de sa fiabilité.

Le comité d'audit est une émanation du conseil d'administration dont la présence est nécessaire pour superviser la qualité de l'audit. Sur le plan normatif, la création du comité d'audit a fait l'objet initialement de plusieurs recommandations sous forme de codes de « bonne gouvernance » avant d'être érigée au rang légal par la loi SOX (2002) aux États-Unis et la 8ème directive (2006) en Europe »⁶⁶.

Parlant du contrôle de gestion, « les recherches portant sur la gouvernance et cette dernière sont quasiment toujours pensées séparément. Les quelques travaux qui ont abordé ces sujets conjointement ont notamment interrogé les limites d'une articulation gouvernance - contrôle fondée sur un principe disciplinaire de conformité (sundaramurth et lewis, 2003). Ils ont aussi adopté une approche idéologique du lien entre contrôle et gouvernance (Pesqueux, 2005), étudié le lien contrôle de gestion gouvernance dans un contexte spécifique (Van Veen-Dirks et Verdaasdonk, 2009) ou analysé la question du reporting pour les membres du conseil d'administration (Jahanson, 2008, CIMA, 2003, 2005) »⁶⁷.

Dans ce chapitre, nous allons étudier le lien entre le conseil d'administration et les deux notions suscitées qui sont le comité d'audit et le contrôle de gestion.

Section 1 : Analyse de la contribution du contrôle de gestion (CG)

Nous allons étudier dans cette section, la contribution du CG au CA, en particulier l'impact de cette contribution sur les décisions prises par le CA à travers les outils CG.

Nous allons donc définir le CG, parler de son rattachement, de ses missions, de ses outils, de son système d'information, de son lien avec la GE et le contrôle interne, et de ses convergences avec l'audit interne.

⁶⁶ BOUMAZA H, et GUENDOUZI B., « *article sur la nécessité d'un comité d'audit au sein des sociétés cotées.*

⁶⁷ QUEMENER Y., « *article sur le contrôle de gestion et la gouvernance : des espaces pour penser, dans management et avenir* », 2010/9 (n°39), page 13.

1.1. Définition du CG

Il existe plusieurs définitions du CG, cependant dans le cadre de notre travail, nous retiendrons les définitions suivantes :

Le contrôle de gestion est un ensemble de procédures qui s'incarnent dans des outils (par exemple des tableaux de bord, des reportings, des plans d'actions...), des méthodes (par exemple de calcul des coûts, de réduction des coûts, de changement...) et des dispositifs qui relient la stratégie et l'exécution de la stratégie en orientant les comportements et les pratiques des acteurs⁶⁸.

Selon H. Bouquin⁶⁹: « *le contrôle de gestion est un processus que les dirigeants utilisent pour gouverner. Il conforte la gouvernance vue par les actionnaires ou d'autres parties prenantes. Il en est un enjeu-clé.* »

D'après R.N. Anthony⁷⁰: « le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation .»

On constate que les deux définitions insistent sur le fait que le CG est un processus, autrement dit le CG est un ensemble d'activités coordonnées permettant d'atteindre les objectifs fixés. Outre la composante (processus) du CG, il y a celle de l'incitation, consistant à motiver les responsables à aligner leurs buts sur ceux de l'entreprise, c'est-à-dire travailler dans l'intérêt de l'entreprise. Par conséquent, le processus du CG joue le rôle d'un mécanisme de la GE, en contrôlant la réalisation des activités de l'entreprise.

⁶⁸ CAPPELLETTI L., et al., « *Contrôle de gestion* », Edition Dunod, Paris, 2014, p. 10.

⁶⁹ BOUQUIN H., « *Le contrôle de gestion* », 8^e édition, PUF, 2008.

⁷⁰ Anthony R.N., *Planning and control systems, « A Framework for Analysis »*, Harvard University Press, Boston, 1965.

1.2. Le contrôle de gestion au service de l'organisation

Avec la rareté des ressources, la concurrence intense, la mondialisation et les différentes crises qu'a connu le monde, la fonction de CG est devenue indispensable à l'entreprise dans la maîtrise de ses activités et de réalisation de ses objectifs. Par conséquent le CG a évolué en passant du contrôle au conseil, en effet aujourd'hui le CG a pour mission de contrôler le management mais aussi conseiller les différents acteurs de l'entreprises afin d'améliorer leur performance et réduire les différents risques.

Par ailleurs, le fonctionnement de l'entreprise reposant sur le principe de délégation crée un besoin de contrôle qui est assuré par le CG pour être sûr que les responsables et les cadres ou les personnes déléguées travaillent dans l'intérêt de l'entreprise. De ce fait, le CG est un mécanisme de contrôle de la GE au même titre que le CA à la différence que le CG joue également un rôle de conseiller auprès du CA en lui faisant des recommandations et lui fournir des tableaux de bord et des reportings fiables sur lesquels se base le CA, la DG et les directeurs opérationnels pour prendre des décisions efficaces.

1.2.1. Les principales missions du CG

Le CG étant la contrepartie de la délégation des responsabilités aux opérationnels, a plusieurs missions, mais ses principales missions sont :

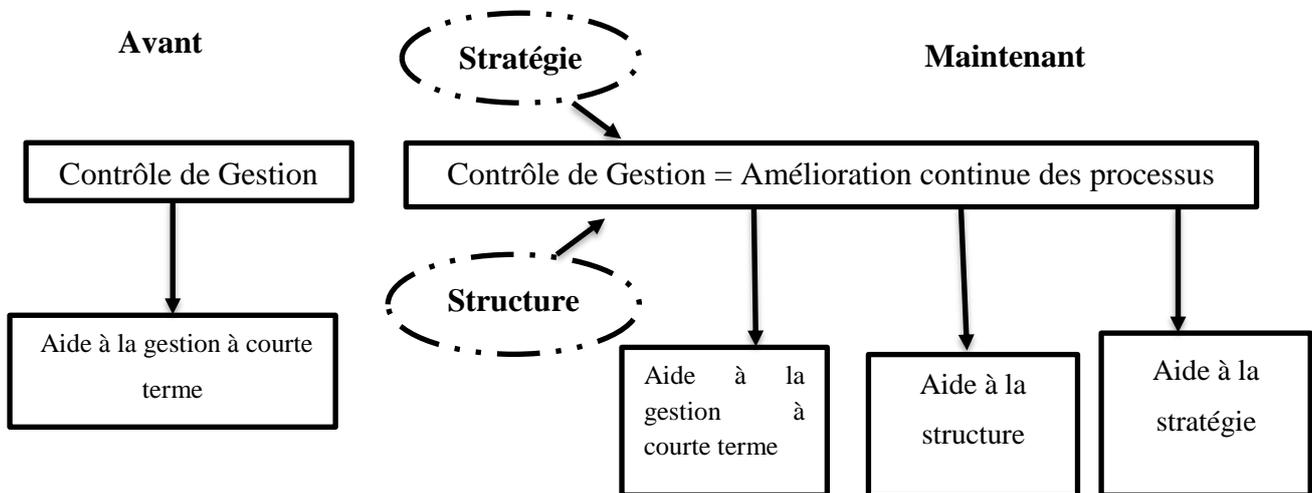
- Le pilotage de la performance ;
- L'élaboration des budgets ;
- Le suivi des résultats ;
- Le choix des indicateurs clés des tableaux de bord;
- La planification stratégique ;
- La remontée d'informations pertinentes auprès des dirigeants et aux parties prenantes ;
- La vérification, coordination, clarification et la compilation de l'information.

L'exécution de ces missions permet de réaliser l'objectif du CG, qui est l'amélioration continue des processus (faire évoluer les outils, les systèmes d'informations, les comportements, accompagner le changement, prévoir et progresser). En effet, l'objectif du CG ne se limite plus à la maîtrise des coûts (prévoir, mesurer, calcul des coûts) à courte terme comme avant, aujourd'hui son objectif est de piloter la performance et le changement organisationnel de façon permanente pour aider les décideurs à prendre des décisions stratégiques et opérationnels. Par conséquent, le CG peut être considéré comme un système d'information (plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, le

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

reporting) et un outil de maîtrise de la performance, puis ce que les décisions sont prises sur la base des informations, il informe donc les décideurs à travers les tableaux de bord, les reportings, etc... Afin de les aider à prendre des décisions efficaces.

Figure N°5: Résumé de l'évolution de l'objectif du CG



Source : ALAZARD C. et SÉPARI S., « DCG 11 : Contrôle de Gestion, manuel et applications », 2^e éd, Paris, Dunod, 2010, p. 27.

Compte tenu de l'évolution de la fonction contrôle de gestion, de la diversité de ses missions et de son objectif en particulier, les compétences nécessaires pour être contrôleur de gestion (personne chargée d'exercer la fonction CG et fournir des informations pertinents) sont devenues exigeantes, autrement dit, en raison de l'évolution de la fonction CG, le contrôleur de gestion doit disposer des compétences requises pour remplir ses missions et atteindre l'objectif du CG.

Selon deux auteurs, le contrôleur de gestion doit être à la fois⁷¹ :

- Spécialiste : maîtriser les outils ;
- Généraliste : organiser et coordonner les procédures ;
- Opérationnel : gérer l'exécution ;
- Fonctionnel : conseiller les décideurs ;
- Technicien : intégrer la dimension technique ;
- Et humain : gérer les hommes et les groupes.

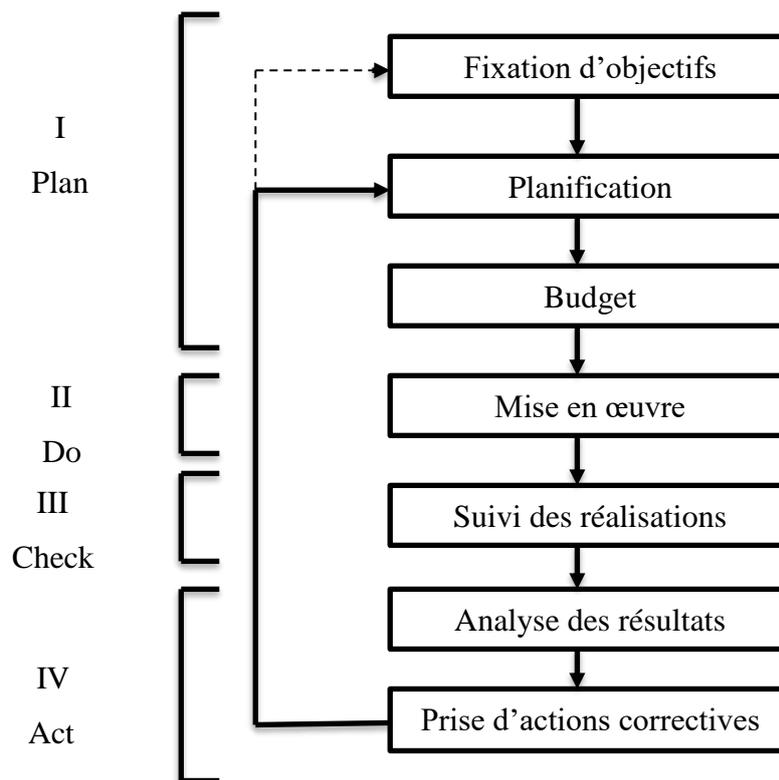
⁷¹ ALAZARD C, et SÉPARI S., « DCG 11 : Contrôle de Gestion, manuel et applications », 2^e éd, Dunod, Paris 2010, p. 29.

1.2.2. Contrôle de la performance globale

Compte tenu des évolutions de la fonction CG et de la théorie partenariale qui soutient l'idée que la valeur créée par l'entreprise ne résulte pas seulement des capitaux apportés par les actionnaires, mais aussi des efforts de toutes les parties prenantes de l'entreprise. La performance de l'entreprise, doit être déterminée à d'autres niveaux que le niveau financier.

Mais avant cela, il est nécessaire de comprendre le processus ou le cycle du CG.

Figure N°6: CG en quatre étapes (un processus d'apprentissage)



Source : LÖNING H, et al., « *Le contrôle de gestion* », 3^e éd, Dunod, Paris, 2008, p. 3.

Les objectifs étant fixés à long terme par la direction générale, le cycle du CG commence par la planification et la mise en place du budget par le CG, s'en suivent la mise en œuvre (qui doit être flexible) et la réalisation (qui est contrôlé par le contrôleur de gestion), dont les résultats seront minutieusement étudiés par le contrôleur de gestion, afin d'apporter des corrections qui seront appliquées au cycle suivant. En d'autres termes le CG intervient avant, pendant et après l'action.

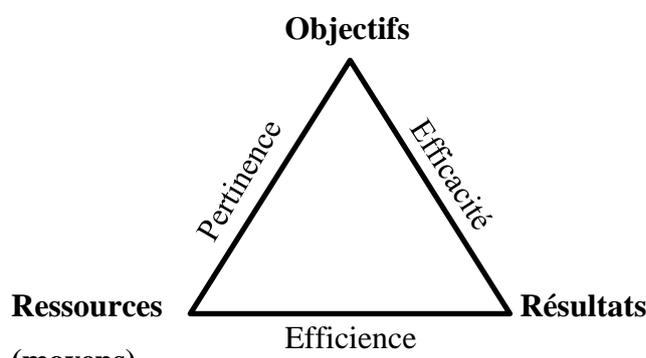
Les personnes ayant reçus des pouvoirs décisionnels en contrepartie de leur engagement doivent atteindre les objectifs fixés, et le contrôle exercé par le CG sur ces derniers est

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

représenter sous forme d'un triangle (appelé triangle du CG). Ce triangle du CG permet d'évaluer les responsables, les cadres ou les personnes délégués grâce à trois indicateurs :

- L'efficacité qui, permet de s'assurer que l'objectif a été atteint en utilisant tous les moyens alloués;
- L'efficience qui, permet de savoir que l'objectif a été atteint en utilisant le minimum des ressources ;
- Et la pertinence qui, concerne l'adaptation des ressources aux objectifs.

Figure N°7: Le triangle du CG



Source : LÖNING H, et al., « *Le contrôle de gestion* », 3^e éd, Dunod, Paris, 2008, p. 6.

Le CG alloue les ressources et met en œuvre la stratégie de manière à réaliser ou d'améliorer la performance de l'entreprise car cette dernière est le principal objectif du CG suivi par la maîtrise des risques de l'entreprise, ainsi le CG met en place des indicateurs permettant de mesurer cette performance. Celle-ci est analysée sur trois niveaux.

Tout d'abord, la performance économique et financière qui est interpréter dans les indicateurs comptables et financiers de gestion, pour mesurer cette performance, le contrôleur de gestion utilise certains de ces indicateurs tels que : le ROI (return on Investment), EVA (economic value added), valeur ajoutée...

Ensuite, le deuxième niveau qui est la performance sociale qui, est interpréter dans des indicateurs sociaux permettant de mesurer et contrôler cette performance, ces indicateurs peuvent être : le bilan social, l'absentéisme, taux de rotation du personnel, jours de grève...

Enfin, le troisième et dernier niveau qui est la performance environnementale, qui contrairement aux deux autres performances, est récente, donc il n'existe pas des indicateurs de mesure de la performance environnementale prouvé, cela étant dit le contrôleur de gestion

peut la mesurée et la contrôlée en ayant recours à l'utilisation des pénalités et des amendes versées pour non-conformité aux normes d'hygiènes, de sécurités, de pollution...

Ces indicateurs de performance que ça soit financière et économique, sociale et environnementale permettent de mesurer les opérations ayant un effet immédiat ou à long terme sur les résultats de l'entreprise. La performance globale est donc la réalisation des objectifs fixés.

1.2.2.1. Les indicateurs clés de performance ou Key Performance Indicator (KPI)

Dès qu'on parle de performance, on aborde généralement le concept d'indicateur de performance.

Quant à la définition de la notion d'indicateur, il en existe plusieurs, mais nous retenons celle de Voyer selon qui, un indicateur « est un élément ou un ensemble d'éléments d'informations significative, indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultat de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation ». ⁷²

De manière générale, un indicateur est un instrument permettant de mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs prédéfinis.

« *Ce qui peut être mesuré peut-être amélioré.* » cette célèbre citation provient de Peter Ferdinand Drucker, écrivain, professeur et consultant autrichien de renom.

Ainsi les KPI sont des outils quantitatifs et qualitatifs, choisis en fonction des objectifs et de la stratégie, c'est-à-dire en fonction des besoins de l'entreprise, pour évaluer et mesurer la performance de l'entreprise et l'améliorer, dans le but de réaliser les objectifs prédéfinis. On distingue les quatre principaux types de KPI :

- **Indicateurs stratégiques** : ce sont des indicateurs liés à la planification stratégique et aux facteurs clés de succès. Ils mettent en évidence la réalisation ou non des objectifs stratégiques.
- **Indicateurs de qualité** : ils permettent d'avoir la certitude que les produits ou les services sont sans défaut, sont conformes au standard de qualité défini par l'entreprise et sont commercialisables. L'objet de ces mesures est de déterminer si le client final est satisfait ou non de la qualité des produits ou des services livrés.

⁷² VOYER., « *Tableau de bord de gestion et d'indicateurs de performance* », Québec, presse de l'université de Québec, 2002, p. 66.

- **Indicateurs de productivité** : ils permettent d'avoir des précisions sur l'utilisation des ressources et la quantité des services ou produits livrés durant un temps donné.
- **Indicateurs de capacité** : ils mettent en exergue la quantité maximale des services ou des produits qui peuvent être produites et livrés sur une période donnée.

1.2.3. Le système d'information (SI)

Le SI étant la colonne vertébrale de l'entreprise, permet de créer, collecter, stocker, traiter et diffuser les informations. Son objectif est de fournir une information fiable à la bonne personne et au bon moment. Contenant toutes les informations de l'entreprise, le SI est géré et utilisé par le contrôleur de gestion qui, filtre ces informations pour ne retenir que celles fiables et pertinentes qui seront transmises aux managers, aux parties prenantes et aux actionnaires.

La matière première du CG est l'information, puis ce que le contrôleur de gestion aide la DG et les directions opérationnelles à piloter l'entreprise en leur fournissant une information fiable au bon moment, afin de prendre des décisions. En effet, face à un environnement incertain, instable et turbulent, surtout l'environnement technologique et concurrentiel, les dirigeants se voient dans l'obligation d'être réactifs en prenant des décisions à temps et c'est là que le CG intervient en leur apportant des informations de qualité obtenues suite à la collecte, au traitement et à l'analyse des informations du SI.

Par conséquent, le SI constitue un référentiel sur lequel se base le contrôleur de gestion pour concevoir les budgets, les reportings et les tableaux de bord destinés aux managers, aux actionnaires et aux parties prenantes.

Sachant que le SI couvre l'ensemble de l'entreprise, ce dernier collecte, stocke, traite et diffuse les informations grâce à des outils tels que : le téléphone, le papier, le système informatique, etc. Le système informatique, principal outil de traitement et de stockage de l'information, regroupe les moyens informatiques suivants : des ordinateurs, des réseaux, des logiciels, etc.

Pour fournir l'information utile à temps, le contrôleur de gestion a recours au système informatique du SI, en particulier aux applications ou logiciels et aux progiciels.

- **Applications opérationnelles métiers** : ce sont les logiciels ou les instruments utilisés dans la production opérationnelle et qui administrent toutes les données de quelque nature que ce soit pouvant intéresser le contrôleur de gestion, ces données permettent

au responsable opérationnel et au contrôleur de gestion de mesurer la performance des activités, et construire ainsi des tableaux de bord.

- **Systèmes de pilotage métiers** : concernent les progiciels exploités afin d'assister les gestionnaires dans le déroulement opérationnel d'un métier. On a la GPAO (gestion de production assistée par ordinateur) qui s'occupe de l'organisation des activités de production industrielle, elle constitue l'instrument de pilotage du directeur de la production, des responsables des ateliers et du contrôleur de gestion, contenant des informations leur permettant de construire les tableaux de bord. La gestion de projet, quant à lui, permet le pilotage et la gestion des grands projets de l'entreprise et contient donc des données comme (respect des budgets, maîtrise des risques, respect des délais, ...) qui peuvent être incorporé dans le tableau de bord de la DG et du contrôleur de gestion. Enfin, la supply Chain et la GMAO (gestion de la maintenance assistée par ordinateur).
- **Systèmes décisionnels** : pour piloter la performance de l'entreprise, le contrôleur de gestion doit avoir accès à tous les logiciels et progiciels du SI de l'entreprise.

Le système décisionnel aura pour but d'automatiser le tableau de bord en utilisant des informations cohérentes avec celles figurant dans les outils précédents⁷³.

Cependant, les outils du système informatique les plus utilisés par le contrôleur de gestion aujourd'hui pour la construction de son tableau de bord et de ses recommandations sont :

Tout d'abord, le logiciel Excel qui offre une rapidité et une souplesse au contrôleur de gestion dans l'analyse des données, dans la construction des tableaux croisés dynamiques et facilite également l'importation et l'exportation des données par les fonctions export et import sous plusieurs formats.

Le deuxième est Power BI, qui est un outil décisionnel de visualisation interactive des données, c'est un outil de la business intelligence (BI), il permet au contrôleur de gestion d'extraire facilement les bonnes informations à partir d'une grande quantité de données à la fréquence voulue, à les présenter de manière dynamique et à les partager facilement, afin de permettre aux décideurs de prendre les meilleures décisions possibles. Le BI ou l'informatique décisionnelle, est l'ensemble des outils, des infrastructures et des logiciels qui permettent à l'entreprise d'analyser les données pour aider les décideurs à prendre des décisions efficaces.

⁷³ CAPPELLETTI L, et al. *Op. cit.*, p. 277.

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

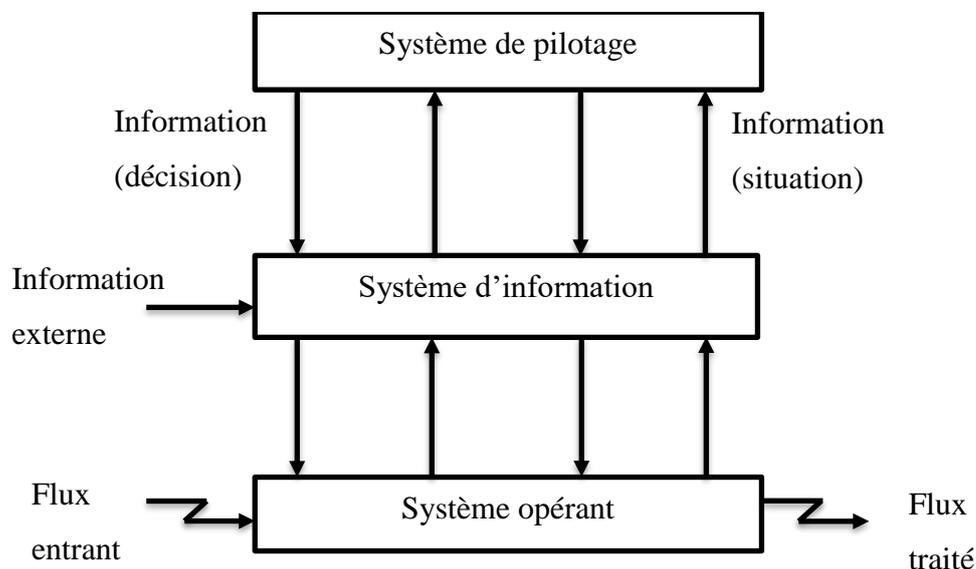
Ensuite, le PGI (progiciel de gestion intégré), en anglais ERP (entreprise resource planning), couvre la totalité de la gestion de l'entreprise autour d'une base de données unique, ce qui permet une circulation de l'information de façon automatique. C'est également un outil du système de CG visant la gestion des ressources. Il permet aussi au contrôleur de gestion d'examiner et de bonifier l'information.

Enfin, la SAP (systèmes, applications et produits pour le traitement des données), c'est le logiciel intégré le plus répandu. Il permet de relier toutes les fonctions de l'entreprise entre elles par l'utilisation d'un système d'information centralisé avec des mises à jour à temps réel.

Pour partager les résultats de ces analyses, ses tableaux de bord, ses reportings et ses recommandations, le contrôleur de gestion utilise les fax et les ordinateurs de l'entreprise qui sont reliés par une connexion internet ou intranet, permettant ainsi à tous les acteurs de l'entreprise d'accéder à l'information à temps pour prendre des décisions. En outre, ces canaux de communications permettent de relier les logiciels de l'entreprise.

Le SI se distingue en trois sous-systèmes : le système de pilotage ou de décision, le système d'information ou le système d'information de gestion et le système opérant ou opératoire.

Figure N°8: Le SI entre système opérant et système de pilotage



Source : LÖNING H, et al., « *Le contrôle de gestion* », 3^e éd, Dunod, Paris, 2008, p. 208.

1.2.4. Le contrôle de gestion, un processus d'aide à la décision

Dans une entreprise, toutes les décisions sont prises sur la base d'une information, autrement dit, la fixation des objectifs, la définition de la stratégie, l'allocation des ressources, les investissements, ... Se font tous sur la base des informations fiables, de ce fait les informations doivent être collecter et traiter à temps dans le but de fournir l'information utile aux décideurs puis ce que ces décisions conditionnent la vie d'une entreprise, une bonne information conduit à une bonne décision. Ce qui montre la liaison information-décision, c'est-à-dire que la décision est dépendante de l'information.

Figure N°9: La boucle de la décision



Source : LÖNING H, et al., « *Le contrôle de gestion* », 3^e éd, Dunod, Paris, 2008, p. 206.

Rappelons que l'un des obligations majeures du CG est de fournir l'information pertinente, dans ce contexte le CG peut-être un processus d'aide à la décision, puis ce qu'il collecte examine et traite les données afin de transmettre l'information fiable et pertinente aux décideurs, plus précisément aux managers et la Direction Générale, par exemple les actions correctives prises par le contrôleur de gestion suite à l'analyse des résultats sont communiquées aux responsables opérationnels. Cette information pertinente est transmise sous forme des tableaux de bord, des ratios, rapports, etc. Par ailleurs, grâce au contrôle qu'il exerce sur les responsables opérationnels et les cadres de l'entreprise, ces derniers réalisent des bonnes performances qui, seront traitées et communiquées par le CG à la Direction Générale et au CA, de cette façon le CG les aide à prendre des décisions.

Notons que le CG doit fournir l'information à temps. Un retard de transmission de cette information peut engendrer des conséquences désastreuses. Le cas du groupe AIRBUS et sa principale filiale, Airbus Industrie, est un parfait exemple, en juin 2006, une information du CG qui porte sur les délais de réalisation de l'Airbus A380 remontait très lentement vers la Direction Générale. Après, la communication de cette information et les dysfonctionnement contenus dans celle-ci, ont produit des effets sur le plan de la GE, sur le plan marketing, sur le plan organisationnel, sur le plan financier.

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

Donc, le CG aide à la décision par la diffusion d'une information pertinente (qui répond aux besoins de l'entreprise) à temps, résultante de la collecte, de l'analyse et du traitement de l'information par le contrôleur de gestion.

1.2.4.1. Niveau de rattachement du contrôle de gestion

Celui-ci joue un rôle dans l'efficacité des pratiques du CG car il va influencer l'indépendance du contrôle exercé par le contrôleur de gestion, la disponibilité de l'information et la proximité du contrôle avec les opérations.

A. Le rattachement à la direction générale

Ce rattachement permet au CG d'être indépendant pour exercer ses fonctions de contrôle en toute transparence et autonomie, autrement dit, il permet au contrôleur de gestion de contrôler les managers avec objectivité car il ne dépend pas d'eux hiérarchiquement. Ainsi, l'information est traitée efficacement et est remontée dans les délais par le contrôleur de gestion.

Cette position permet aussi au contrôleur de gestion de participer à des réunions concernant les choix stratégiques, à des réunions restreintes et aux revues des affaires menées par la Direction Générale, cela crée un lien entre le CG et la stratégie de l'entreprise, qu'il transmet à tous les acteurs de l'organisation sous forme d'objectifs, des budgets et d'indicateurs.

En outre, le CG aide le CA à prendre des décisions, par le biais du Président Directeur Général (PDG) ou par le Directeur Général.

Dans le système moniste (société avec un CA), l'interlocuteur privilégié du contrôleur de gestion est le PDG ou le directeur général (en cas de séparation des fonctions de directeur général et du président du CA), il l'assiste et le conseil en lui fournissant des informations sur les risques et sur la gestion de l'entreprise, ces informations vont éclairer les décisions du PDG et réduire ses incertitudes. Il assiste aussi le PDG ou le directeur général dans la mise en œuvre de la stratégie définie par le CA. Par conséquent, le contrôleur de gestion est rattaché indirectement au CA et contribue à ses prises des décisions. En outre, le contrôleur de gestion peut participer aux réunions du CA en faisant partie du comité de direction, il va intervenir lors des réunions pour confirmer certains résultats, préciser et compléter l'information.

B. Le rattachement à la direction financière

Cette position garantit au contrôleur de gestion l'indépendance du contrôle et la disponibilité des données. Ce rattachement permet au CG d'accéder facilement à l'information comptable.

Il facilite également la remontée de l'information comptable par le contrôleur de gestion et le partage du système d'information et du système économique vu que le CG et la comptabilité sont rattachés à la direction financière. Le directeur financier étant le bras droit du PDG ou du directeur général, il va compter sur le contrôleur de gestion pour lui fournir des informations sur la fiabilité du reporting et sur le système d'information de gestion de l'entreprise, il peut aussi servir d'intermédiaire entre la direction financière et les opérationnels. Par ses calculs de rentabilités, le CG peut aider cette direction aux choix des investissements et la suivie des budgets de trésorerie.

C. Le rattachement aux directions opérationnelles

Les directeurs opérationnels (DO) étant ses clients directs, il doit les contrôler afin de s'assurer que ces derniers travaillent dans l'intérêt de l'entreprise et ne s'éloignent pas des objectifs. Pour exercer ce contrôle, le contrôleur de gestion doit avoir une bonne connaissance des caractéristiques du métier de ses clients. Cette position permet au contrôleur de gestion d'être proche du terrain, de cette façon il pourra aider les DO à piloter leurs activités, en leur fournissant les ressources nécessaires, des recommandations, des outils et des informations utiles pour réaliser les objectifs, les assister également dans la construction de leurs tableaux de bord, dans l'utilisation des logiciels informatiques, etc. Cette assistance apportée aux managers par le CG, se traduit par la définition des indicateurs de performance à suivre pour garantir l'exécution de la stratégie définie par le CA. Les DO à leur tour doit fournir au CA, l'information reçu de la part du contrôleur de gestion.

1.2.5. La participation du CG à la définition de la stratégie de l'entreprise

Il participe à la définition de la stratégie en faisant des études concernant la rentabilité et les conséquences de cette stratégie. Par exemple, lors d'une stratégie de diversification ou du lancement d'un produit, le contrôleur de gestion peut être amené à formuler des simulations, c'est-à-dire les différents scénarios possibles et leurs conséquences, à faire une étude de la rentabilité, des prix et calcule les coûts de ce produit ou de cette activité.

1.3. La maîtrise et le calcul des coûts

Celle-ci est nécessaire pour identifier et affecter à chaque produit ou service, les coûts qu'il a généré, cela permet de connaître la rentabilité de chaque produit ou service. Étant le copilote, le contrôleur de gestion choisit les méthodes de calcul des coûts et la façon dont les coûts doivent être maîtrisés par les opérationnels, cette assistance permet aux opérationnels de prendre des décisions optimales et réaliser une bonne performance.

Ils existent plusieurs méthodes de calcul des coûts, mais les plus répandues sont :

- La méthode des coûts complets, qui permet de répartir les charges indirectes entre les différents centres ;
- La méthode ABC (Activity Based Costing), qui vient pallier les limites de la méthode précédente. Elle permet une analyse par activité d'une entreprise et de faire ressortir la création de valeur, les activités peuvent avoir le même inducteur, donc, en agissant sur un inducteur, on peut maîtriser plusieurs activités⁷⁴ ;
- Le direct costing, né du croisement charges fixes versus variables et charges directes versus indirectes, il permet de cerner la rentabilité par produit et la cascade des marges⁷⁵.

1.4. Les outils du CG

Il existe plusieurs outils du CG, mais les plus utilisés et les plus connus sont les instruments de contrôle, de mesure et de pilotage de la performance tels que : le budget, le reporting et le tableau de bord. Outre leurs rôles de contrôle et de pilotage, ces outils permettent de transmettre les recommandations du CG.

1.4.1. La comptabilité analytique

Elle constitue une source d'information et un instrument important pour le contrôleur de gestion, dans le processus d'évaluation et d'affectation des coûts, car elle rapproche chaque service ou produit à ses coûts.

1.4.2. Le Budget

C'est un outil de pilotage de la performance financière et de gestion qui couvre toutes les activités de l'entreprise. Il est établi après la déclinaison du plan stratégique en plan opérationnel, c'est-à-dire qu'une fois les objectifs stratégiques traduits en objectifs opérationnels, le budget est mis en place pour permettre aux responsables opérationnels de réaliser les objectifs qui leur ont été assignés, sa durée est d'un an. Ainsi le budget définit les résultats attendus et met à la disposition des opérationnels les moyens nécessaires pour les atteindre.

⁷⁴ CAPPELLETTI L, et al. *Op. cit.*, p. 161.

⁷⁵ *Ibid.*, p. 160.

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

Selon H. Bouquin, il est « l'expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans opérationnels »⁷⁶.

Il se compose en deux phases :

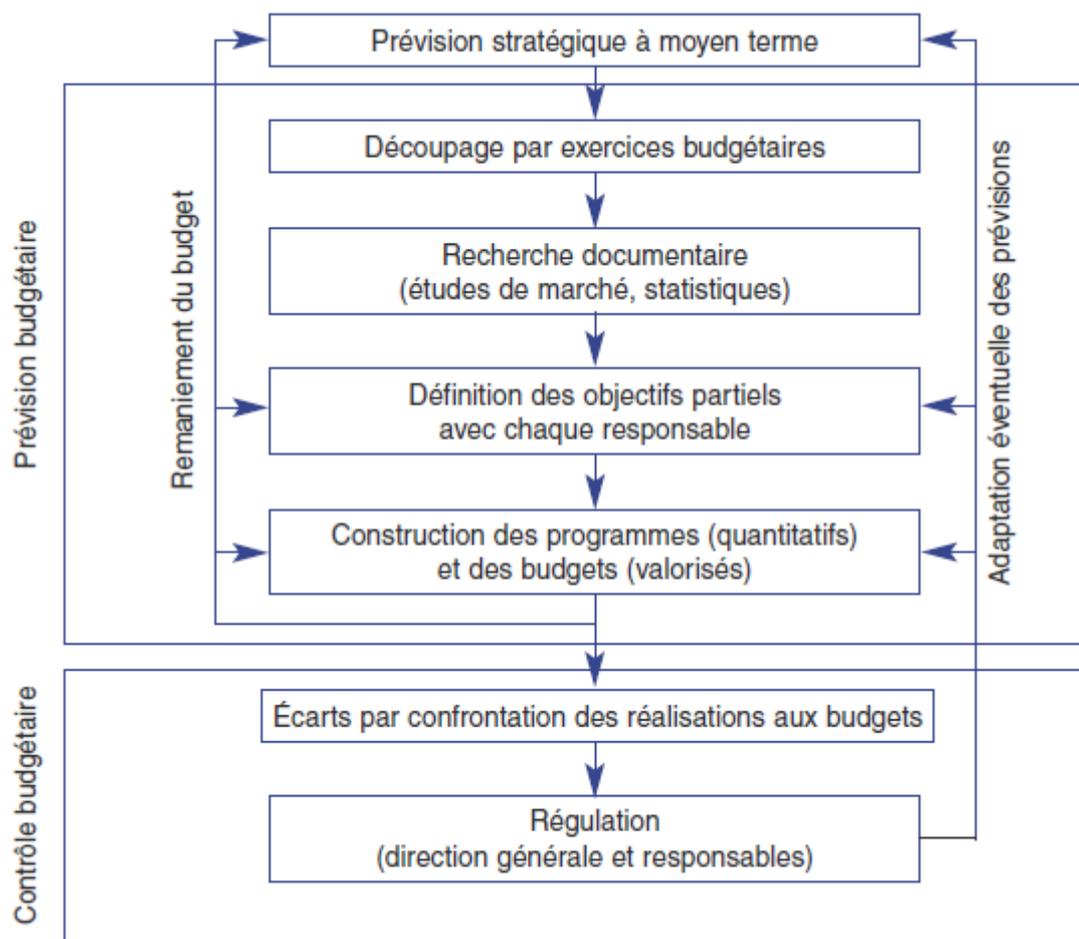
- Phase de budgétisation (phase prévisionnelle) : qui consiste à élaborer le budget prévisionnel (budget des ventes, budget de production, budget d'approvisionnement, etc.), autrement dit faire des prévisions chiffrées ;
- Phase de contrôle budgétaire (contrôle à posteriori) : elle consiste au contrôle des réalisations pour mettre en évidence les écarts conduisant à des ajustements, sa fréquence est mensuelle, c'est-à-dire une confrontation des résultats aux prévisions afin de repérer les écarts et prendre des correctives, chaque mois. Ces mesures sont transmises à la DG et aux responsables par le contrôleur de gestion. Cette transmission est assurée par le reporting.

Dans ce cadre, le budget constitue un document pour les opérationnels auquel ils doivent se conformer dans l'utilisation des ressources pour obtenir des résultats et un moyen pour la Direction Générale de transmettre ses orientations stratégiques à toute l'entreprise.

Le contrôleur de gestion quant à lui, l'utilise comme un référentiel pour suivre les réalisations afin de réagir vite et coordonner les opérations de tous les acteurs de l'entreprise concerner. Par conséquent c'est un outil important pour le contrôleur de gestion, permettant à celui-ci par sa phase de contrôle budgétaire suivie des actions correctives, d'aider les opérationnels à réaliser des bonnes performances qui, seront communiquer à la Direction Générale et au CA.

⁷⁶ BOUQUIN H., « *Le contrôle de gestion* », Presses Universitaire de France, 2001.

Figure N°10: Procédure d'élaboration du budget



Source : DORIATH B., « *Contrôle de gestion en 20 fiches* », 5^e éd, Dunod, Paris, 2008, p. 2.

1.4.3. Le reporting

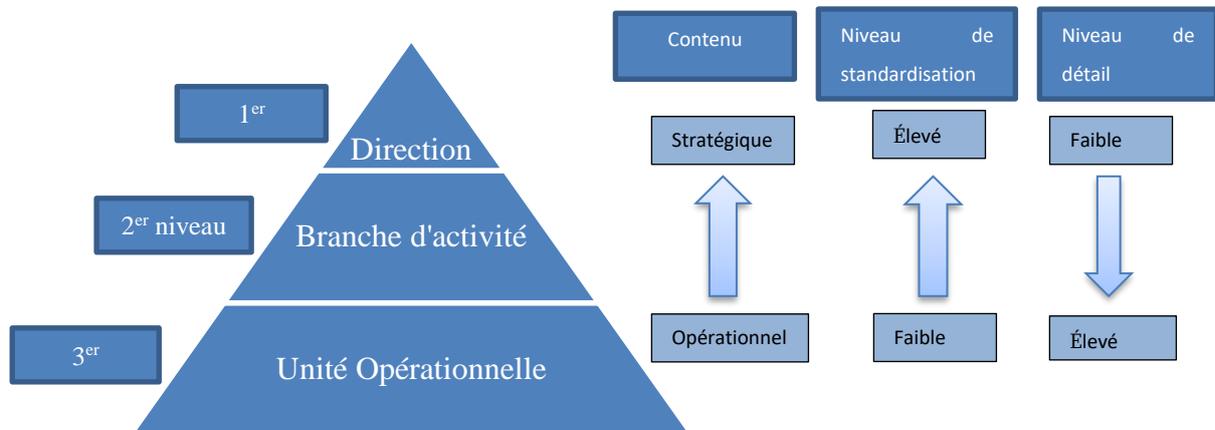
C'est un outil de contrôle qui permet au CG de transmettre les résultats du contrôle budgétaire ou les résultats des unités à leur hiérarchie, c'est un document contenant des indicateurs financiers et comptables, construit à posteriori et envoyé de façon périodique (généralement chaque mois) à la Direction Générale pour l'informer des performances des responsables opérationnels. Par conséquent le reporting est un instrument de mesure de la performance financière et de remonté de l'information.

Il est produit et utilisé par le contrôleur de gestion, en effet, c'est lui qui se charge de la mise en place de ce dernier, en définissant ses sources de données, la listes des destinataires et la fréquence d'actualisation des données. Sa réussite et son efficacité dépend uniquement de la fiabilité des sources des données sélectionner par le contrôleur de gestion, de la protection des données et le temps de construction et de transmission. Le contrôleur de gestion doit donc

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

produire et envoyé le reporting à temps à ses destinataires pour les aider à prendre des décisions à travers une analyse poussée des écarts constatés.

Figure N°11: Pyramide du Reporting



Source : CAPPELLETTI L. et al., « *Contrôle de gestion* », Dunod, Paris, 2014, p. 53.

On distingue : le reporting interne et externe.

1.4.3.1. Reporting interne

Il permet une remontée d'information à l'intérieur de l'entreprise, des unités jusqu'à la Direction Générale, c'est-à-dire qu'il permet aux responsables opérationnels de rendre des comptes à leur hiérarchie, donc c'est un outil qui permet à la Direction Générale de contrôler les performances des responsables opérationnels. Il peut contenir des informations relatives aux résultats analytiques (rentabilité par projet, rentabilité par client, analyse des coûts), à la situation de la trésorerie, au suivi budgétaire, etc.

1.4.3.2. Reporting externe

Il procède à une transmission d'information à l'extérieur de l'entreprise, autrement dit, il permet aux dirigeants de l'entreprise de rendre des comptes aux actionnaires, donc c'est un instrument qui consiste à contrôler les performances des dirigeants. Il peut contenir des informations relatives aux comptes annuels, à l'annexe, au rapport annuel, etc.

Par ailleurs, l'évolution de la performance de l'entreprise qui n'est plus seulement financière, mais multidimensionnelle, a permis au reporting de tenir compte de toutes les dimensions de l'entreprise. Dans ce cadre, le reporting peut prendre quatre formes différentes à savoir :

- Reporting financier : qui procède à la reddition des comptes financiers, il permet donc au CG de faire un rapport sur l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise.
- Reporting commercial : qui rapporte les résultats de la force de vente de l'entreprise.

- Reporting d'activité : qui permet de rapporter l'activité des tous les départements ou des unités opérationnelles de l'entreprise.
- Reporting de ressources humaines : ce dernier transmet un rapport sur les absences, les formations et les salaires des employés de l'entreprise. Il permet donc au CG de contrôler la performance sociale de l'entreprise et faire des recommandations sur celle-ci.

Bref, le CG met en place le reporting dans le but de contrôler la performance globale de l'entreprise (vérifier que les opérationnels respectent leurs engagements) et de communiquer ses recommandations aux différents acteurs de l'entreprise à temps.

1.4.4. Le tableau de bord (TB)

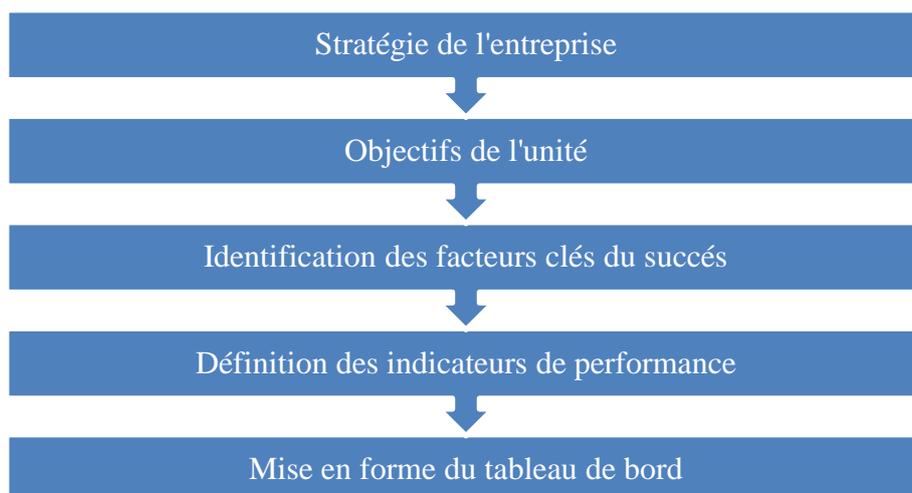
Nait d'une réflexion partagée entre l'opérationnel et le contrôleur de gestion, il constitue l'outil privilégié du CG, lui permettant de piloter la performance globale de l'entreprise grâce à des indicateurs de pilotage pertinents, rapides à obtenir, contingents et synthétiques. Il met en exergue les résultats réels et les dysfonctionnements. Il sert d'outil de communication des résultats aux managers, de mise en œuvre des actions correctives et de communication entre responsables. Sa particularité réside dans son caractère anticipatif, explicatif et orienté vers l'action. Il est conçu par le CG et destiné soit à la Direction Générale, soit au management opérationnel.

Il peut être définie comme « un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisés sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe ⁷⁷ ». Autrement dit un document contenant un ensemble d'indicateurs usés pour prendre des décisions. L'objectif est de piloter l'entreprise à travers les indicateurs choisis dans le TB et informer la hiérarchie des résultats.

Le TB est donc un outil d'alerte, de dialogue, d'information et de mesure de la performance, qui permet aux gestionnaires de prévoir les risques, de prendre des décisions pertinentes, de diffuser les orientations stratégiques et de suivre son activité dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Son contenu et sa structure dépend de l'activité de l'entreprise, de sa taille, de la concurrence, du marché et du champ d'action du responsable.

⁷⁷ ALAZARD C, et SÉPARI S. *Op. cit.*, p. 552.

Figure N°12: Démarche d'élaboration du TB



Source : CAPPELLETTI L, et al., « *Contrôle de gestion* », Dunod, Paris, 2014, p. 63.

Construits par le contrôleur de gestion avec les utilisateurs concernés, les TB sont déployés dans toutes les fonctions de l'entreprise. Ils sont évalués par le contrôleur de gestion sur le critère d'intégration et de cohérence entre eux et avec le plan stratégique. Pour satisfaire les besoins de pilotage opérationnels et stratégiques, trois types de TB ont vu le jour.

Tout d'abord, le tableau de bord opérationnel (TBO), contenant les principaux indicateurs opérationnels exploités pour le pilotage quotidien de l'entreprise.

Ensuite, le tableau de bord stratégique qui, contient les principaux indicateurs stratégiques de l'entreprise.

Enfin, le tableau de bord prospectif (TBP) ou *balanced scorecard*, contenant des indicateurs des quatre dimensions.

Il existe d'autres types de TB comme le tableau de bord financier (regroupant les indicateurs financiers), le tableau de bord corporatif (contenant les indicateurs clés de performance), le tableau de bord budgétaire, mais les trois types cités ci-dessus répondent parfaitement aux besoins d'une entreprise en matière de pilotage de la performance et surtout de prise de décisions.

Figure N°13: Trois types de TB

Tableau de bord opérationnel	Tableau de bord stratégique	Tableau de bord prospectif
Pilotage courant permanent pour aider les décisions de routine et tactiques	Pilotage pour aider des décisions stratégiques	Pilotage pour aider à la mise en œuvre intégrée de décisions stratégiques
Jour, semaine, mois, trimestre	Semestre, année	Année N à année N+3
Pour une fonction, un service, un domaine Tableau de bord isolé ou articulé dans un réseau de tableaux de bord	Pour le portefeuille des produits (couple produit/marché)	Pour l'ensemble de l'entreprise, vision externe et interne de la performance
Indicateurs ponctuels : <ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs d'activité • Indicateurs de coûts • Indicateurs de rentabilité... 	Indicateurs globaux ou synthétiques : <ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de résultats, de marges • Indicateurs de moyens 	Indicateurs par grands domaines, isolés ou articulés : <ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs financiers • indicateurs commerciaux • Indicateurs organisationnels • indicateurs d'efficacité • Indicateurs d'efficience

Source : ALAZARD C, et SÉPARI S., « *DCG 11 : Contrôle de Gestion, manuel et applications* », 2^e éd, Dunod, Paris, 2010, p. 574.

1.4.4.1. Le tableau de bord prospectif (TBP) ou balanced scorecard

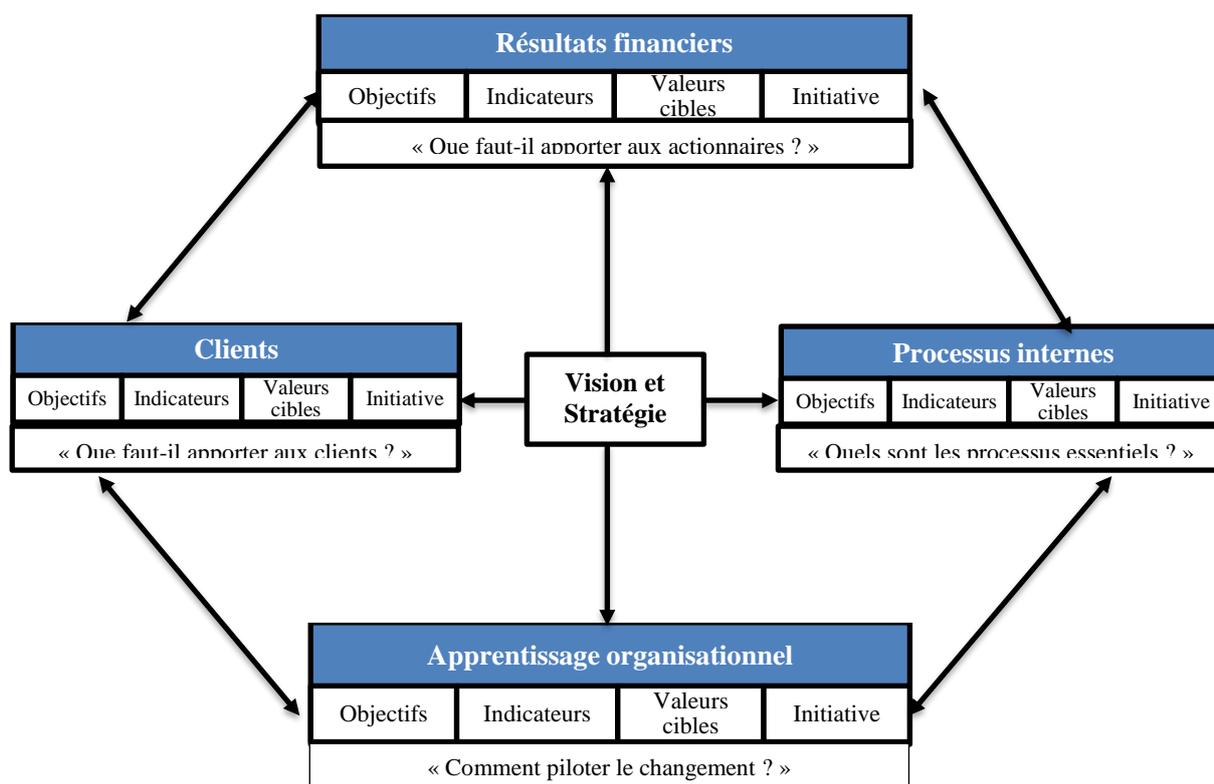
Initié par D. P. Norton et R.S. Kaplan dans les années 1990, le TBP répond à une réflexion sur l'origine de la performance financière car si cette performance est primordiale, en réalité, elle résulte d'autres performances liées à la clientèle, aux processus internes, aux apprentissages organisationnels. En d'autres termes la performance de la dimension apprentissage organisationnel alimente celle des processus internes qui à son tour alimente celle de la dimension clientèle qui alimentera la performance financière.

Les auteurs proposent de mettre en place en même temps pour chaque dimension des mesures en amont ou d'action et des mesures en aval ou de résultat.

Il permet de communiquer et de déployer la stratégie, de fixer les objectifs opérationnels à chacun, bref orienter les comportements à travers la responsabilisation, la motivation et l'évaluation des individus et d'aider au pilotage⁷⁸. C'est donc un outil réserver à la Direction Générale ou au comité de direction pour mettre en œuvre la stratégie et décliner celle-ci en objectifs opérationnels, permettant aussi à assurer une cohérence entre les objectifs des quatre dimensions, la vision et la stratégique.

⁷⁸LÖNING H, et al. Op. cit., p. 158-159.

Figure N°14: Les quatre dimensions du TBP



Source : KAPLAN S.R, et NORTON P.D., « *Using the balanced scorecard as a strategic management system* », Harvard business review (janvier-février 1996), p. 76.

A. Dimension financière

Elle regroupe les indicateurs financiers qui, permettent de mesurer la performance financière grâce à l'utilisation de la stratégie. Le choix de ces indicateurs dépend de l'objectif de la dimension. L'objectif de satisfaction des actionnaires étant sa priorité, on aura des indicateurs tels que : ratio cours-bénéfices, bénéfice par action, retour sur capital investi (ROI), valeur ajoutée, valeur économique ajoutée (EVA), etc.

B. Dimension clients

Elle regroupe les indicateurs de performance permettant d'atteindre l'objectif de la dimension. Son objectif étant la satisfaction des clients, on aura des indicateurs tels que : les parts de marché, acquisition des clients, nombres des plaintes, rétention des clients, qualité et prix des produits, délais de livraison, etc.

C. Dimension processus internes

Elle contient les indicateurs de la performance des processus et activités clés ayant un impact sur la performance stratégique. L'objectif de cette dimension est l'amélioration de

l'efficacité des processus essentiels, on aura donc des indicateurs à court terme (coûts et cycle de production, garantie, livraison, réception d'une commande, ...) et des indicateurs à long terme (développement des nouveaux produits, chiffres d'affaires des nouveaux produits, les types des nouveaux produits lancés.).

D. Dimension apprentissage organisationnel

Elle englobe les systèmes et les employés nécessaires aux dimensions précédentes. Son objectif étant à la fois l'apprentissage et la satisfaction des employés et l'amélioration des systèmes, on aura donc des indicateurs de performance des employés (rétention des salariés, satisfaction du personnel, motivation, recrutement, mobilisation du personnel, formation, productivité, ...) et des indicateurs de performance des systèmes (fréquence de production des rapports, investissements annuels dans les TIC, délais suite aux requêtes du personnel, valeur des actifs intangibles, fréquence de mise à jour des applications, ...).

De par son rôle de constructeur de TB, il incombe au contrôleur de gestion de traiter la masse de données que contient le SI et d'extraire l'information utile et fiable à temps, qu'il transmet aux opérationnels pour les assister dans l'atteinte de leurs objectifs. Il fera également des préconisations en termes des plans d'actions.

1.4.4.2. L'emboîtement des tableaux de bord

L'entreprise élabore un ensemble des TB en cohérence avec l'organigramme ⁷⁹:

- Les informations que contient chaque TB concernent le champ d'application du responsable ;
- Le TB d'un niveau hiérarchique inclut une synthèse des TB de niveau inférieur.

Cet emboîtement des TB se fait suivant le principe gigogne, selon lequel un responsable hiérarchique ayant reçu un pouvoir de décision de son supérieur hiérarchique et confie une partie de ce pouvoir à son niveau inférieur, doit effectuer trois types de communication :

- Une communication descendante : qui consiste à communiquer les objectifs opérationnels fixés par le niveau supérieur au niveau inférieur, c'est qui descend, du haut vers le bas ;
- Une communication ascendante : qui consiste à communiquer les résultats des opérationnels au niveau supérieur, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs opérationnels fixés par le niveau supérieur, de bas en haut ;

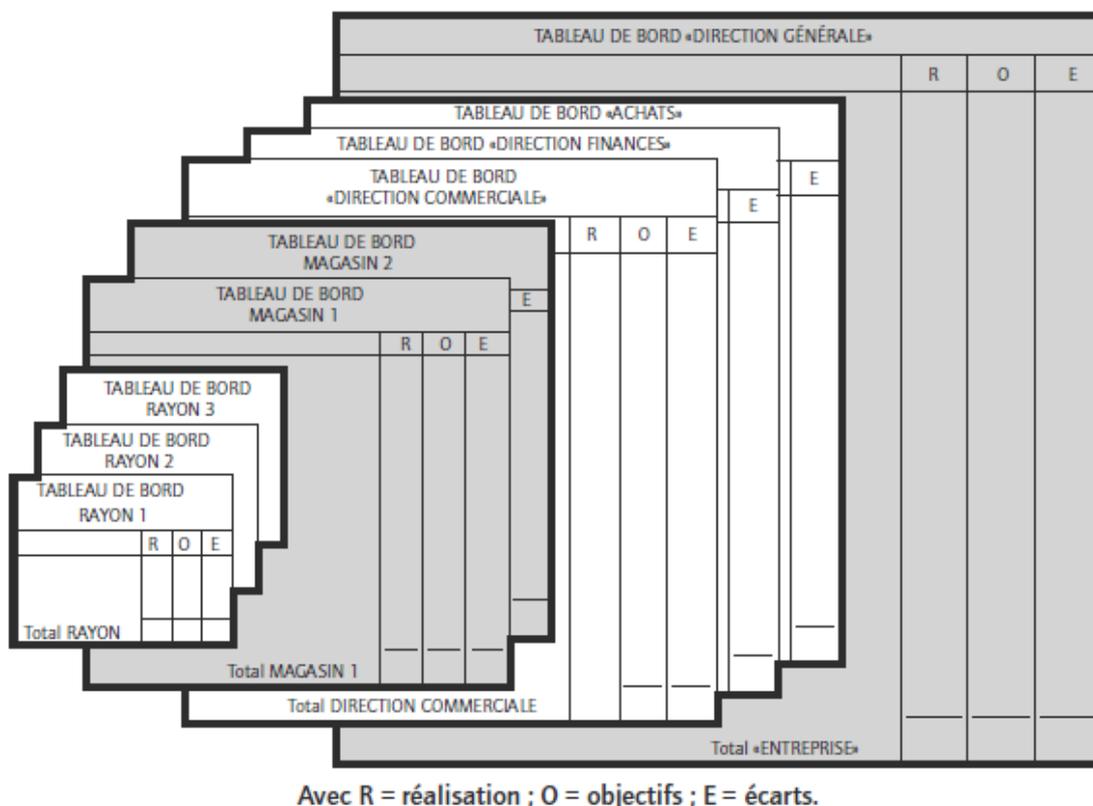
⁷⁹DORIATH B., « *Contrôle de gestion en 20 fiches* », 5^e éd, Dunod, Paris, 2008, p. 144.

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

- Une communication transversale : consistant à une dialogue et communication entre responsables de même niveau hiérarchique.

Les différents TB des directeurs opérationnels sont transmis par les contrôleurs de gestion opérationnels au contrôleur de gestion central, qui les consolideront avant de les communiquer à la Direction Générale.

Figure N°15: Exemple d'un réseau de TB



Source : ALAZARD C, et SÉPARI S., « DCG 11 : Contrôle de Gestion, manuel et applications », 2^e éd, Dunod, Paris, 2010, p. 554.

1.5. Le CG aide à la maîtrise des risques

Univers incertains, retournement de tendances, rapidité des mutations, accélération des rythmes de fonctionnement, sont générateurs des risques nouveaux, plus nombreux et encore plus dévastateurs pour l'entreprise⁸⁰.

⁸⁰ CAPPELLETTI L, et al. *Op.cit.*, p. 30.

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

Le risque peut être défini comme la survenance d'un évènement incertain ayant des conséquences sur l'atteinte des objectifs.

Contribuant à la performance et à la réalisation des objectifs stratégique de l'entreprise, le CG détient une place importante dans la maîtrise des risques. En effet, pour réaliser une bonne performance et atteindre les objectifs fixés, le CG accompagne le contrôle interne et participe à son évaluation afin d'identifier et traiter les différents risques.

L'identification et le traitement de ces risques commence par une analyse de leurs causes provoquées par l'écosystème (ensemble des acteurs internes et externes à l'entreprise, concernés par l'activité de celle-ci) de l'entreprise, par exemples l'arrêt d'une machine, mauvaise utilisation d'un logiciel, l'absence d'un employé. L'analyse de ces risques s'effectue en quatre étapes, l'étape d'identification qui s'effectue à partir des objectifs stratégiques ; viens l'étape d'évaluation qui consiste à cartographier la probabilité (la possibilité que les risques surviennent) et l'impact (les conséquences ou les effets sur la réalisation des objectifs) des risques ; ensuite l'étape de traitement, qui consiste à adopter les actions de maîtrises adéquates et enfin, l'étape de suivi permettant la mise en place des indicateurs pour suivre l'évolution des risques.

Ces risques peuvent être classés en six catégories à savoir :

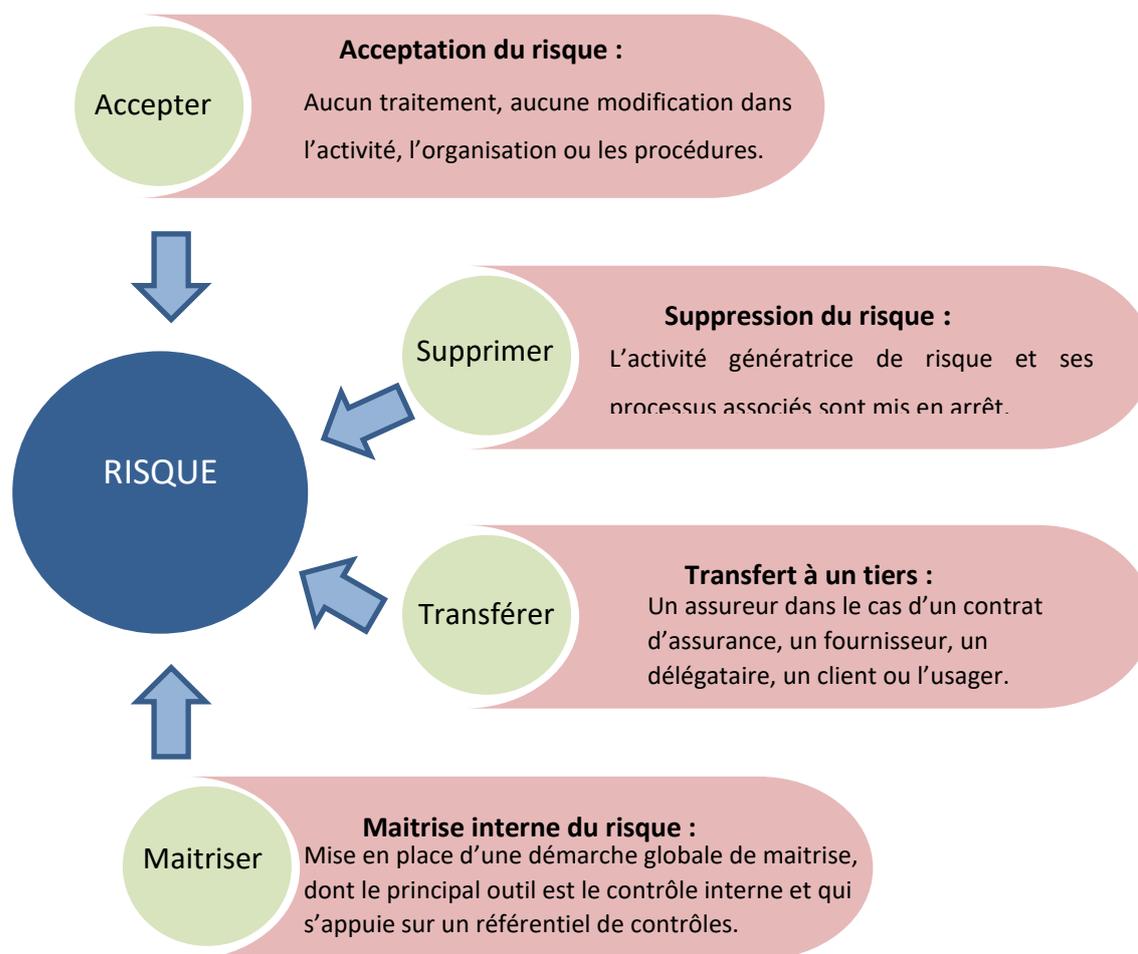
- Risques stratégiques : il s'agit des risques qui mettent en question la raison d'être de l'entreprise. Ils sont le résultat de plusieurs risques opérationnels additionnés.
- Risques financiers : il s'agit des risques qui ont des conséquences négatives sur les résultats financiers de l'entreprise.
- Risque humain : celui-ci concerne le risque ayant des effets sur les compétences du personnel de l'entreprise.
- Risques opérationnels : il s'agit des risques qui remettent en cause la production d'un bien ou d'un service.
- Risques exogènes : sont des risques externes à l'entreprise tels que : des tremblements de terre, des manifestations, etc.
- Risques juridiques et d'ordre réglementaire : sont des risques qui influencent la totalité des domaines de fonctionnement de l'entreprise.

Pour piloter et améliorer la performance globale de l'entreprise, le contrôleur de gestion doit avoir une bonne connaissance de l'entreprise. Donc, anticiper les problèmes de pilotage,

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

identifier et maîtriser toutes les risques quelques soit leurs catégories, qui pourront avoir des conséquences sur la performance de l'entreprise. De ce fait, il assiste les responsables de l'entreprise, notamment le responsable de la fonction contrôle interne et celui de la fonction risk management à identifier, évaluer et traiter les risques.

Figure N°16: Le traitement d'un risque



Source : Livre blanc DFCG/CGI intitulé La gestion des risques et le contrôle interne dans les collectivités locales, approche par les risques.

1.6. Le contrôle de gestion, acteur de la gouvernance

L'OCDE définit dans son rapport⁸¹, « la gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, de son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs

⁸¹ OCDE., « Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE », Éditions OCDE, Paris, 2015.

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. »

Nous retenons donc que, la GE peut être définie comme un ensemble des dispositifs concernant le suivi des risques ; le suivi de réalisation des décisions ; les prises de décision ; la reddition des comptes et la distribution des bénéfices entre parties prenantes.

En ce référent à cette définition, nous pouvons constater que, le CG est un outil de bonne gouvernance, puis ce qu'il constitue un élément central du contrôle interne permettant d'aider la DG à définir les principes de gouvernance, de piloter et d'améliorer de manière permanente la performance de l'entreprise, de suivre la compétitivité, de suivre de près l'exécution des décisions, de mettre en place les outils de reddition des comptes, d'allouer les ressources et s'assurer de leur utilisation efficace et efficiente et de fournir l'information utile aux décideurs. Bref, pour réaliser la stratégie du CA et atteindre les objectifs fixés, le CG assiste le management à définir des mesures de performance à suivre. Cette information est ensuite transmise au CA par le management.

Pour contrôler les dirigeants ou la gestion courante de l'entreprise efficacement, le CA doit s'assurer de la qualité et la solidité du système de contrôle interne afin de sécuriser les actions des actionnaires et les actifs de l'entreprise, autrement dit surveiller les dirigeants pour qu'ils travaillent dans l'intérêt de l'entreprise.

Par ailleurs, pour faire face à l'asymétrie informationnelle résultante de la divergence d'intérêts entre le principal et l'agent, le CA doivent désormais passer au crible la performance du management et contrôler le reporting de la performance, envoyé directement par le contrôleur de gestion. Cette analyse doit être effectuée par les administrateurs externes du CA pour préserver le principe d'indépendance et d'objectivité.

D'ailleurs, l'application obligatoire de la norme IFRS 8 Operating Segments en janvier 2009, est la preuve de l'évolution du CG et l'importance accordée à celui-ci pour transmettre aux actionnaires et aux autres parties prenantes, les informations relatives aux résultats des managers opérationnels et des dirigeants de l'entreprise. En fait, l'objectif de cette norme est de permettre au CG de transmettre aux actionnaires et aux éventuels investisseurs les mesures de performance usées par les gestionnaires de l'entreprise, et assurer ainsi une transparence de l'information financière.

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d’audit aux décisions du CA

Cette norme suggère aux entreprises de diffuser les informations pour chaque secteur opérationnel, autrement dit segmenter l’information par secteur opérationnel, et permet au CG d’occuper une place importante dans le processus de production et de transmission de l’information sectorielle (par secteurs d’activités et géographiques) et renforce sa coopération avec le département comptabilité et finance.

1.6.1. Le contrôle interne et le CG au service de la gouvernance et la performance de l’entreprise

Ce sont deux fonctions avec des rôles différents, mais qui ont les mêmes finalités tels que (l’atteinte des objectifs, la fiabilisation de l’information et l’amélioration de la performance).

Le contrôle interne (CI) peut être défini comme un ensemble des dispositifs mise en œuvre au sein d’une entreprise pour la maîtrise des risques, donc des activités. Il doit permettre à l’entreprise d’être conforme aux lois, règlements et référentiel interne ; il doit permettre d’assurer l’efficacité et l’efficience des processus internes ; d’assurer la sécurisation des actifs et la fiabilisation des informations, notamment celles contenues dans les reporting.

Alors que le CG est un ensemble des dispositifs qui, permettent d’orienter le fonctionnement des personnes vers le fonctionnement souhaité. Il assure la cohérence entre la stratégie de l’entreprise et les moyens utilisés.

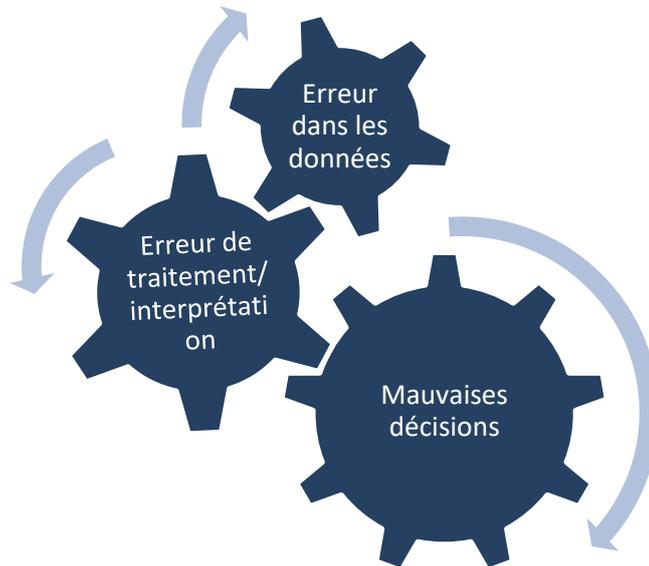
Outre leurs spécificités, ces deux fonctions ont des points communs, par exemple l’utilisation des TB, des progiciels, et les plans opérationnels ou par exemple l’assistance qu’ils apportent aux managers dans l’atteinte de leurs objectifs. Ainsi une collaboration permanente entre ces deux fonctions permet de contribuer non seulement à la création de valeur, mais aussi à la réalisation d’une bonne performance et à l’atteinte des objectifs stratégiques.

Cette collaboration peut s’opérer de différentes manières ⁸²:

- Fiabilisation des indicateurs du CG grâce au CI : le CI permet de fiabiliser les choix des mesures de performance du CG ainsi que les données en amont, car la qualité de ces données aura un impact sur les décisions des managers opérationnels. On distingue trois domaines de qualité des données : en amont (données pertinentes, correctes et exhaustives), en intermédiaire (intégrité des données, stockage, intégrité des scripts de

⁸² IFACI., « *DFCG : Contrôle interne et Contrôle de gestion, pour une contribution conjointe et renouvelée à la performance des organisations* », 2013, <https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/dfcg-contrôle-interne-contrôle-gestion.pdf>, consulté le 01/05/2021

calcul, manipulation dont certains relèvent de traitements manuels...) et en aval (interprétation des données fiables, définition des indicateurs, mode de calcul...).



Source : IFACI, « *DFCG : Contrôle interne et Contrôle de gestion, pour une contribution conjointe et renouvelée à la performance des organisations* », 2013.

- Réactivité du CI grâce aux alertes du CG : nombres d'indicateurs permettent d'identifier les activités qui ne sont plus réalisées de manière standard. Cela peut être révélateur d'un dysfonctionnement de fond, et nécessitera alors de renforcer les activités de contrôle. À contrario, les activités de contrôle peuvent être allégées en fonction de l'amélioration structurelle des indicateurs.
- Le contrôle continu transactionnel (un bénéfice commun au CG et au CI : il permet de superviser certaines transactions « à risque » par exemple l'émission d'avoires, et d'identifier des transactions anormales tels que : personne non autorisée sur une transaction, doublons, modifications de données sources sensibles, dépassement de seuils. Le contrôleur de gestion et le contrôleur interne doivent pouvoir combiner le suivi et l'analyse d'indicateurs de performance des processus, et l'analyse systématique et automatisée des données révélatrice de transactions anormales.

1.7. Le CG et l'audit interne, piliers de la maîtrise des performances

Ce sont deux fonctions permettant à l'entreprise de maîtriser ses risques et réaliser une bonne performance, par conséquent, ils ont des finalités communes, mais leurs pratiques diffèrent.

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

L'audit est un processus ponctuel réalisé pour contrôler une activité conformément à un référentiel ou à une norme, autrement dit c'est une opération contractuelle qui se débute à une date donnée et se termine à une autre date afin de s'assurer de l'existence et de l'efficacité de l'entreprise, de ses méthodes et procédures permettant : de sauvegarder le patrimoine ; d'améliorer les performances des structures opérationnels ; de fiabiliser l'information et de mettre en œuvre la stratégie définie par le CA. On distingue l'audit externe qui est réalisé par un professionnel externe, compétent et indépendant afin d'exprimer une opinion motivée, de l'audit interne qui est réalisé par un employé de l'entreprise pour assister les responsables à maîtriser leurs activités. Cette maîtrise des opérations apportée par l'audit interne aux responsables se passe à travers une appréciation et amélioration du contrôle interne, et aussi par l'évaluation de la GE, ainsi le rôle de l'audit interne est de vérifier l'efficacité et la conformité de l'information par rapport à une norme.

En revanche le CG est un processus continue et permanent, assurant l'exécution de la stratégie, l'allocation des ressources et le pilotage de la performance de l'entreprise, l'objectif étant d'influencer les comportements des opérationnels pour réaliser les objectifs de l'entreprise. Il se charge également de la mise en œuvre et le suivi des recommandations proposées par les auditeurs. Il participe aussi à la définition de la stratégie dans la mesure où il peut être amené à faire des études sur un secteur d'activité afin de choisir une croissance externe ou interne.

Outre leurs différences en termes de champ d'application et de périodicité, le CG et l'audit interne (AI) ont des convergences et des complémentarités:

- Les données fournies par le contrôleur de gestion, constituent une base de travail effective pour la documentation dont a besoin l'auditeur interne, ainsi que pour la réalisation des tests d'audit et des revues analytiques en se basant sur le TBP et le reporting conçus par le contrôle de gestion ;
- La cartographie des risques établie par l'auditeur interne lors de l'identification des risques permet d'attirer l'attention du contrôleur de gestion sur les causes de sous-efficacité, générateurs d'écarts entre les objectifs et les réalisations, ainsi une information fiable et système de contrôle interne bien apprécié par l'auditeur interne permet de garantir au contrôleur de gestion la qualité de l'information transmise par les services de l'entité, et par conséquence la pertinence des résultats.

Donc, ces deux fonctions permettent à l'entreprise d'évoluer, d'être réactive et compétitive.

Section 2: Analyse de la contribution du comité d'audit

La présence du comité est envisagée par la plupart des études empiriques comme un niveau de contrôle supplémentaire dans le conseil d'administration destiné à limiter l'opportunisme des managers et à réduire les asymétries d'informations (Thierry-Dubuisson)⁸³.

Selon la théorie d'agence, la réduction de l'asymétrie d'information et des conflits entre dirigeants et actionnaires passerait par l'implantation de mécanismes de contrôle particuliers, comme l'audit (Jensen et Meckling)⁸⁴. Ainsi, la mise en place d'un comité d'audit pourrait constituer un mécanisme efficace de réduction des manipulations comptables trompeuses des dirigeants qui affectent la qualité des états financiers destinés à plusieurs utilisateurs, principalement les investisseurs qui prennent des décisions sur la base des données publiées dans ces états pour apprécier la valeur de l'entreprise⁸⁵.

L'objectif principal dans cette section est de montrer la contribution du comité d'audit aux décisions du CA.

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps essayer d'expliquer la présence des comités d'audit comme mécanisme d'agence et ensuite nous tenterons d'exposer les différents niveaux de contributions du comité d'audit.

2.1. L'exigence de l'implantation du comité d'audit

Après les scandales financiers qui ont causés la faillite des entreprises telles que : Enron, Parmalat et Worldcom, certains pays ont promulgués des lois quant à la mise en place des comités spécialisés en particulier le comité d'audit. En effet, ces scandales ont montré l'impuissance des mécanismes de la gouvernance face à l'asymétrie informationnelle et l'enracinement des dirigeants.

Prenons le cas de l'entreprise Enron dont le cabinet d'audit qui était chargé d'auditer celle-ci a rédigé un faux rapport et fermer les yeux sur les fausses informations financières et comptables de l'entreprise. Ces auditeurs externes du cabinet d'audit n'ont pas respecté le principe d'indépendance.

⁸³ THIERRY-DUBUISSON S., « Exigences actionnariales et réseaux d'administrateurs: à quoi répond la mise en place des comités d'audit en France ? » Comptabilité - Contrôle –Audit, 2002, Tome 8, Vol. 1, p. 129.

⁸⁴ JENSEN M.C, et MECKLING W.H. *Op.cit.*, p.305.

⁸⁵ BOUMAZA H, et GUENDOUZI B. *Op.cit.*, p .79.

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

Le comité d'audit vient donc comme un mécanisme supplémentaire de la GE avec pour mission d'évaluer et de vérifier les informations financières et comptables de l'entreprise avant qu'elles soient diffusés aux membres du CA et aux autres parties prenantes. C'est l'éclaireur du CA. C'est grâce à ces scandales que le comité d'audit a pris de l'ampleur et une place importante dans le gouvernement d'entreprise.

2.2. La charte du comité d'audit

Elle constitue le statut ou le règlement du comité d'audit contenant comment celui-ci doit nommer ses membres, les qualités que doivent avoir les membres, comment le comité va fonctionner et organiser, les rôles et les responsabilités des membres, etc. Donc c'est un guide pour les membres du comité d'audit.

De façon générale, la charte d'un comité d'audit doit en indiquer ⁸⁶:

- ✓ L'objet ;
- ✓ Les obligations redditionnelles et les pouvoirs ;
- ✓ La composition ;
- ✓ Les modalités de nomination et la durée du mandat des membres ;
- ✓ Les modalités des réunions et de présentation des rapports au CA ;
- ✓ Les processus de présentation de l'information financière, les politiques comptables, les contrôles financiers, ainsi que les pratiques de conformité et de gestion des risques ;
- ✓ Les liens et les modalités des réunions avec les auditeurs ;
- ✓ L'examen annuel des responsabilités prévues par la charte.

2.3. La composition du comité d'audit

C'est une étape importante dans la création du comité d'audit car la qualité des membres qui composeront ce comité reflètera la qualité de ce dernier et sa capacité à mener à bien ses missions notamment l'assistance apporté au CA et l'évaluation des comptes. Cette composition se caractérise par la nomination des membres, les compétences, l'indépendance, la durée du mandat et la formation.

2.3.1. La nomination des membres du comité d'audit

Généralement, c'est le PCA qui nomme les membres du comité d'audit, mais parfois il nomme juste le président du comité d'audit et lui laisse la charge de nommer les autres membres conformément à la charte.

⁸⁶ Guide du comité d'audit, 2016, Ontario, p. 7.

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

Cependant, lorsqu'il y a un comité de nomination c'est lui qui s'occupera de la nomination des membres du comité d'audit. Il peut aussi arriver que le DG sélectionne les membres du comité d'audit, mais cela remettrait en cause l'indépendance de ces derniers.

De façon générale, ces membres sont des administrateurs du CA, leur nombre varie en fonction de la taille de l'entreprise et du CA, et est souvent de trois membres.

Tableau N°3 : Sondages auprès des présidents de comités d'audit

Le président du Conseil d'Administration	39%
Le comité des nominations	29%
Le Directeur Général	0%
Le président du comité d'audit	0%
Autre	32%

Source : IFACI. *L'efficacité des comités d'audit : les meilleurs pratiques*, 2^{éd}, Paris, 2002, p. 45.

2.3.2. Les compétences

Il s'agit des qualités nécessaires pour être administrateur du comité d'audit. En effet, les membres du comité d'audit doivent disposer des connaissances en matière de finance, de la comptabilité et de gestion des risques afin de mieux interpréter et comprendre les données financières, et vérifier correctement ces informations.

Outre cela, les membres du comité doivent aussi avoir de l'expertise et l'expérience dans le secteur. Par conséquent, les personnes ou l'organe chargés de sélectionner les administrateurs du comité d'audit doivent s'assurer qu'ils ont les qualificatifs requis pour être membre du comité d'audit.

2.3.3. L'indépendance

Rappelons qu'un administrateur indépendant est un administrateur qui n'entretient aucune relation que ça soit direct ou indirect avec l'entreprise.

Tout comme le CA, l'efficacité du comité d'audit dépend grandement de son indépendance, autrement dit, de l'indépendance de ses membres. Une indépendance du comité d'audit permet à celui-ci de pouvoir vérifier et contrôler les TB et les reportings de l'entreprise de manière objective. Ce critère d'indépendance permet aux administrateurs du comité d'agir dans l'intérêt social de l'entreprise. Ainsi, les comités d'audit sont composés des administrateurs indépendants.

2.3.4. La durée du mandat et la formation

La durée du mandat d'un administrateur du comité dépend de l'entreprise ou du CA. Certaines entreprises et CA optent pour une rotation des administrateurs du comité et d'autres pour un renouvellement (dans ce cas de figure le mandat d'un administrateur est limité et est remplacé une fois arrivé à terme). Néanmoins, les modalités du mandat, de la rotation et de la révocation doivent être consignés dans la charte du comité d'audit.

Ce processus de renouvellement a un impact considérable sur l'efficacité du comité d'audit et sur l'efficacité des décisions prises par le CA. En effet, un nouvel administrateur du comité d'audit doit être aussi compétent que son prédécesseur afin de maintenir la performance du comité d'audit et du CA de la même occasion. C'est la raison pour laquelle certains CA préfèrent garder les mêmes administrateurs du comité d'audit, comme on dit « on ne change pas une équipe qui gagne ».

En ce qui concerne la formation, elle consiste à combler les lacunes des administrateurs du comité d'audit concernant les activités de l'entreprise, les politiques de remonté de l'information, sur leurs missions, sur la stratégie de l'entreprise, etc.

Tableau N°4 : Existence de programmes d'orientation

	Programmes d'orientations pour les nouveaux membres du comité d'audit
Amérique du Nord	62%
Asie pacifique	30%
Tous les répondants	49%

Source : IFACI. *L'efficacité des comités d'audit : les meilleurs pratiques*, 2^{éd}, p. 54.

2.4. Le fonctionnement du comité d'audit

Nous présenterons dans ce point, les différents éléments susceptibles d'améliorer l'efficacité du fonctionnement du comité d'audit, ils sont principalement : le programme annuel, la préparation et la tenue des réunions, le budget de fonctionnement, l'évaluation et la rémunération des membres.

2.4.1. Le programme ou plan annuel

Le comité ne peut fonctionner sans établir un plan. Ce programme peut être annuel ou pluriannuel, tout dépend des missions qu'il contient. Il est établi par le président du comité d'audit avec la participation du responsable de la direction financière, puis ce plan est transmis au CA pour validation. L'exécution des missions sont planifiés dans ce programme,

ainsi que la fréquence et les nombres des réunions du comité. Il peut être modifié pendant l'exercice.

2.4.2. La préparation et la tenue des réunions du comité d'audit

Les réunions du comité d'audit sont préparées par le secrétaire général du comité sur demande du président du comité et en se basant sur l'agenda des réunions consigné dans le plan annuel. Le secrétaire réunit tous les documents ou toutes les informations internes et externes afférentes à l'ordre du jour auprès des directions ou des fonctions concernées. Ces informations sont ensuite transmises aux administrateurs du comité d'audit cinq jours avant la réunion.

Généralement, la fréquence des réunions du comité d'audit est trimestrielle, quant au nombre celui-ci dépend des missions du comité, il n'y a pas un nombre fixe. Cela dépend du plan annuel.

Lors de la tenue de ces réunions, c'est le président du comité qui rappelle l'ordre du jour, puis vient les présentations. C'est également lui qui anime la réunion, il peut y arriver que les auditeurs et certains responsables participent aux réunions du comité afin d'apporter plus d'éclaircissement sur certains points. Après chaque réunion, un rapport de celle-ci est envoyé au CA.

2.4.3. Le budget de fonctionnement

Il s'agit d'un budget mis à la disposition du comité d'audit pour ses éventuels dépenses comme la sollicitation des services d'un expert et ses déplacements au niveau des filiales. Un rapport sur les dépenses effectuées par ce budget doit être transmis au CA.

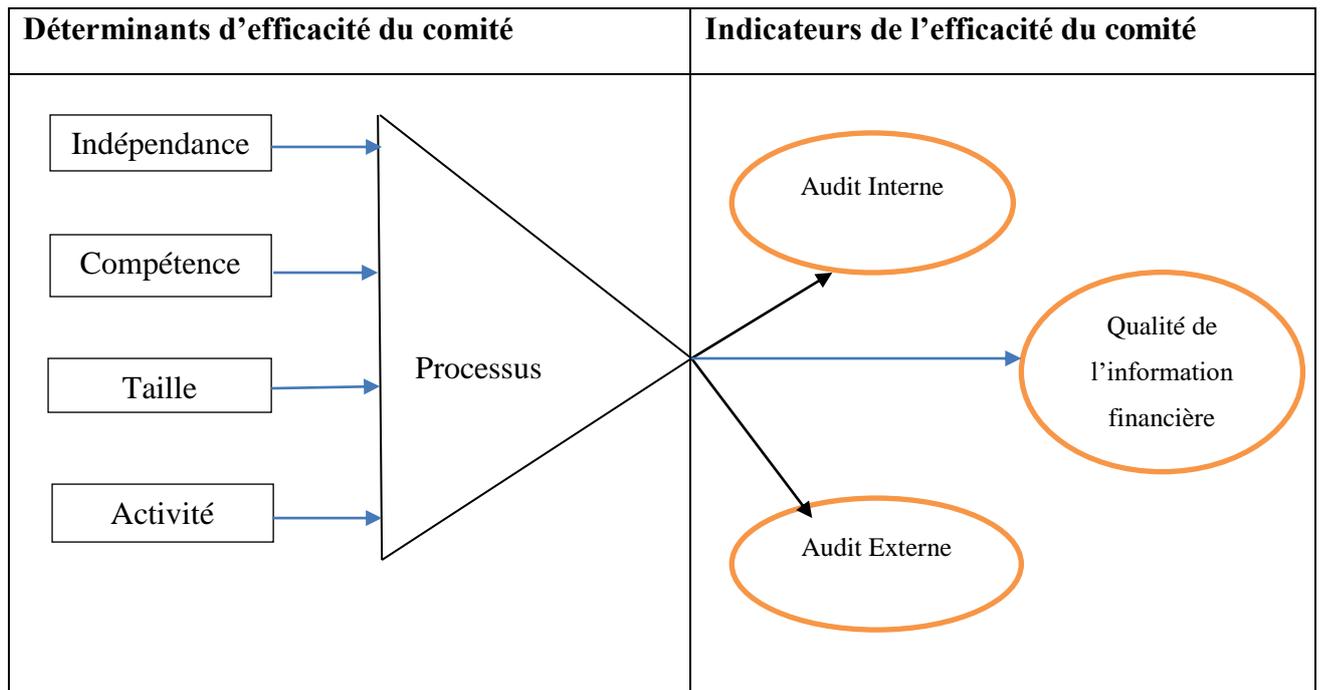
2.4.4. L'évaluation

Elle consiste à évaluer le comité d'audit, c'est donc une auto-évaluation permettant de s'assurer que le comité d'audit fonctionne correctement et réalise ses missions conformément à la charte. Un bon fonctionnement du comité permet à ses membres d'atteindre les objectifs fixés par le CA.

En outre, cette évaluation permet aussi de connaître l'apport de chaque administrateur du comité lorsqu'elle est individuelle. À la suite de cette évaluation, des mesures correctrices sont prises pour corriger les points faibles du comité d'audit. Un rapport sur cette évaluation est également transmis au CA, lorsqu'un administrateur est moins efficace, il revient au CA de le laisser continuer ou le renouveler.

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

Tableau N°5 : Le lien entre les déterminants et les indicateurs de l'efficacité du comité d'audit



Source : BOUMAZA H, et GUENDOUIZI B., « la nécessité d'un comité d'audit au sein des sociétés cotées », p 84.

2.4.5. La rémunération

Les administrateurs du comité d'audit sont rétribués par rapport à leurs contributions, c'est-à-dire en fonction de leur participation aux missions et aux réunions du comité.

2.5. Les missions du comité d'audit

Les missions du comité d'audit sont plusieurs et dépendent du CA et du type d'entreprise. Dans ce point nous allons essayer d'énumérer certaines missions du comité d'audit. Elles sont définies dans la charte. Toutefois, la principale mission du comité d'audit reste la même dans toutes les entreprises, la supervision et la vérification de l'information financière. Une partie de ces missions est confiée au comité par la loi et l'autre partie par le CA. Ces missions varient en fonction des besoins du CA.

2.5.1. Le suivi du processus d'élaboration et la fiabilité de l'information financière

C'est l'une des missions confiées au comité d'audit par la loi. C'est une mission très importante car l'information est la base des décisions. De ce fait, une information utile et complète conduit à la prise d'une bonne décision.

La responsabilité du comité est d'examiner l'information financière avant qu'elle soit diffusée au CA afin de s'assurer que celle-ci a été élaborée en respectant le processus d'élaboration définie dans le système de contrôle interne.

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

Cet examen de l'information financière par le comité d'audit se fait à travers :

- ✓ D'une part, par une étude et un contrôle des états financiers annuels dans le but de s'assurer que ces états financiers annuels ont été élaborés conformément aux principes comptables suivis par l'entreprise et qu'ils sont cohérents avec les données contenues dans la comptabilité et la situation réelle de l'entreprise.
- ✓ D'autre part, par une analyse minutieuse des principes comptables adoptés par l'entreprise, puis ce qu'ils constituent une référence sur laquelle les états financiers annuels sont présentés. Par conséquent, le comité s'assure que ces principes sont respectés et sont d'actualité.

Outre cela, le comité d'audit vérifie et évalue les informations financières trimestrielles telles que (le reporting et le tableau de bord) remonté par la direction de CG ou par la direction financière à l'attention du CA.

Par ailleurs, la fiabilité de l'information financière est vérifiée par le comité en se basant sur les sources et sur les instruments de la collecte et du traitement de cette information, notamment la qualité du système d'information de l'entreprise.

2.5.2. Le suivi du contrôle légal des comptes et l'indépendance des commissaires aux comptes

Ici la responsabilité du comité d'audit est de superviser non seulement le contrôle légal des comptes effectués par les commissaires aux comptes conformément aux lois et réglementations, mais aussi l'indépendance des CAC. En effet, les CAC doivent être objectifs et ne doivent surtout pas s'immiscer dans la gestion de l'entreprise, cela afin de certifier la qualité de l'information financière. Donc, le comité d'audit s'assure que les CAC réalisent leurs travaux en toute indépendance.

2.5.3. Le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Le contrôle est un ensemble des systèmes permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Il est conçu et mis en place par les personnes qui constituent le gouvernement d'entreprise. Il contient les procédures de déroulement des opérations, les procédures de production d'une information financière de qualité, les codes de conduite, les procédures d'évaluation et de gestion des risques, etc.

L'efficacité du contrôle interne est surveillée par le gouvernement d'entreprise, notamment le comité d'audit. Dans ce contexte, le comité a la responsabilité de contrôler la réalisation des

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

opérations de l'entreprise et la production de l'information financière conformément aux procédures du contrôle interne. Il vérifie également l'existence d'une procédure d'identification, d'évaluation, de classement et de traitement des risques, ainsi que, la mise en pratique de cette procédure par le comité des risques.

Donc, la responsabilité du comité d'audit est de veiller à l'existence d'un bon contrôle interne et vérifié le degré de mise en œuvre de celui-ci.

2.5.4. La supervision de l'audit interne

Le comité d'audit est chargé par le CA de surveiller les activités de la direction d'audit interne car celle-ci est rattaché directement à la direction générale. Il évalue les compétences des auditeurs internes et en informe le CA en cas de constatation de défaillance. L'objectif de cette évaluation des compétences des auditeurs internes est de savoir s'ils sont capables de mener à bien leurs missions d'audit. Ainsi, le comité d'audit s'assure que la direction d'audit interne fonctionne efficacement et analyse la synthèse des rapports d'audit transmis au DG.

Tableau N°6 : Supervision de l'audit interne par le comité d'audit

	Fréquence des revues du comité d'audit				Pourcentage d'approbation des sujets passés en revue
	Nulle	Rare	Occasionnelle	Fréquente	
Charte et leurs mises à jour	5 %	17 %	58 %	19 %	87 %
Plan d'audit annuel	5 %	2 %	18 %	75 %	86 %
Modifications du Plan	17 %	15 %	31 %	36 %	69 %
Personnel en nombre suffisant	2 %	7 %	29 %	61 %	56 %
Qualifications du personnel	12 %	22 %	42 %	19 %	31 %
Budget	29 %	10 %	31 %	27 %	44 %
Conclusions d'audit	7 %	2 %	13 %	78 %	56 %
Indépendance opérationnelle	5 %	12 %	41 %	36 %	65 %

Source : IFACI. *L'efficacité des comités d'audit : les meilleurs pratiques*, 2^{éd}, p. 35.

2.5.6. Revue des informations prévisionnelles

Le comité est chargé de contrôler les prévisions faites par le management. À titre d'exemple, nous avons le budget prévisionnel qui est élaborer par la direction du CG et soumis au comité d'audit pour examen avant d'être transmis au CA pour validation.

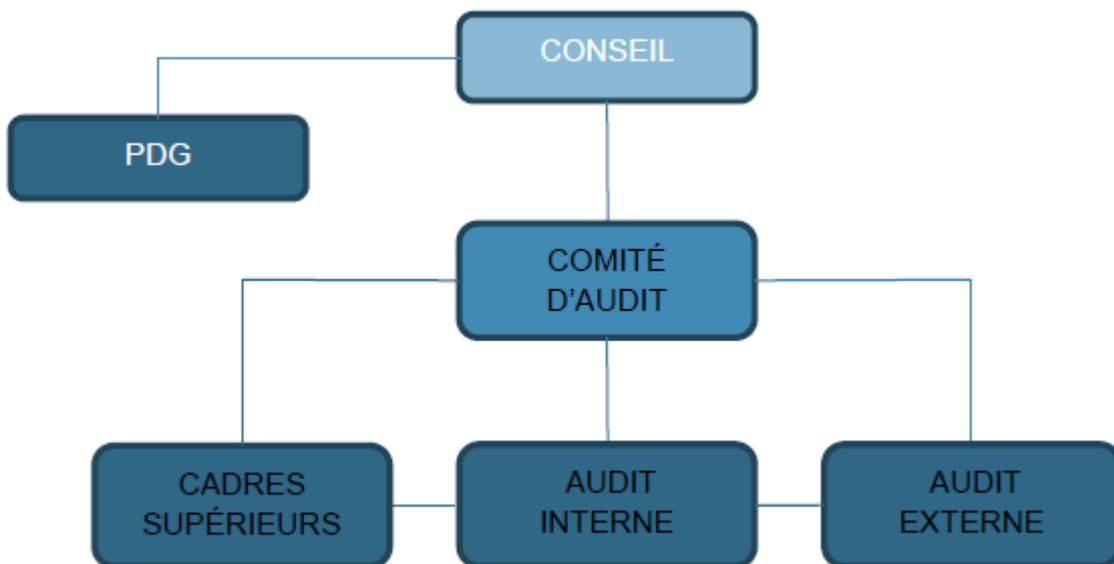
2.5.7. L'examen des opérations d'acquisition/fusion/cession

Les entreprises peuvent se développer en fusionnant avec une autre entreprise (firme cible) ou en cédant des actifs, c'est une stratégie qu'elles peuvent adopter. Cette stratégie doit être validée par le CA, qui avant de décider, charge le comité d'audit de vérifier toutes les informations financières, notamment les états financiers de la firme cible et examiner son contrôle interne. Le comité d'audit se charge également d'étudier les conséquences de cette opération sur la santé financière de l'entreprise, dans ce contexte il peut collaborer avec le comité stratégique. À la fin de la mission le comité d'audit transmet un rapport contenant ses conclusions au CA.

2.6. Relations du comité d'audit avec la direction générale et les auditeurs

Il s'agit là des rapports entre le comité d'audit, les auditeurs (externes et internes) et la direction générale. Ces liens ont un impact sur l'intérêt social de l'entreprise. C'est pourquoi le comité d'audit doit garder des bonnes relations avec ces derniers.

Figure N°17 : La relation entre le comité d'audit, les auditeurs et la direction générale



Source : Guide du comité d'audit, 2016, Ontario, p. 4.

2.6.1. La relation entre le comité d'audit et la direction générale

Le succès du comité d'audit dans l'accomplissement de ses devoirs et de ses responsabilités dépend de ses relations avec la direction générale⁸⁷. En effet, l'existence des bonnes relations

⁸⁷ IFACI. *L'efficacité des comités d'audit : les meilleures pratiques*, 2002, p. 29.

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

avec la direction générale lui permet de réaliser ses missions, puis ce que la direction générale est le fournisseur de l'information financière et comptable.

Par ailleurs, ces relations permettent au comité d'audit de recevoir les rapports d'activités, les rapports d'études, le reporting financier et le tableau de bord contenant des informations fiables à temps. En outre, ce climat favorise l'envoi systématique de la part de la direction générale des rapports en cas de problèmes ou d'incidents au comité d'audit.

En revanche, lorsque les relations qu'entretient le comité d'audit avec la direction générale sont mauvaises, il aura un problème de communication. Par conséquent, les informations diffusées au comité d'audit par la direction générale peuvent être limitées ou modifiées. Outre cela, le comité peut voir ses demandes en matière d'informations laisser sans réponse.

Donc, le comité d'audit doit entretenir des bonnes relations avec la direction générale.

2.6.2. La relation du comité d'audit avec les auditeurs

Il s'agit des rapports qui existent entre le comité d'audit et les auditeurs internes et externes.

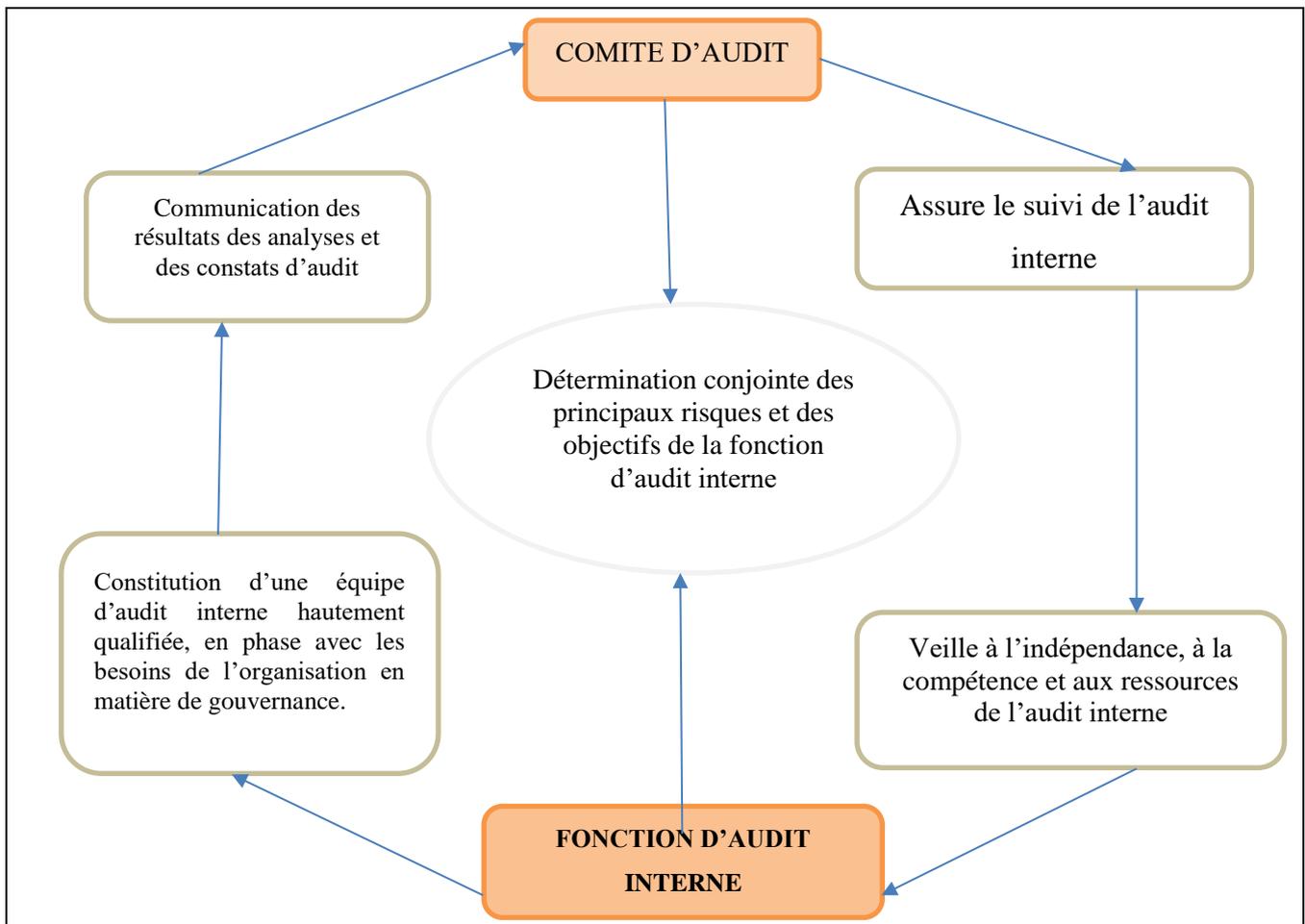
Le comité d'audit a la responsabilité de superviser la direction d'audit interne, autrement dit, surveiller ses activités. Le comité valide le programme d'audit annuel au cours d'une réunion, en présence du responsable de la direction d'audit interne et contrôle la réalisation des missions qui le contient. Il s'assure que l'audit interne dispose des ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs, et il peut recommander des missions. Le comité s'assure également que les auditeurs ont les compétences et l'indépendance nécessaire pour accomplir leurs tâches.

Le responsable de l'audit interne transmet des synthèses des rapports des missions d'audit réalisées au comité d'audit.

Afin de disposer des états financiers fiables, le comité d'audit fait appel à l'audit externe pour vérifier la sincérité, la régularité et l'exactitude de ces états financiers. Le comité d'audit se charge de la sélection et l'évaluation des auditeurs externes dans le but de s'assurer qu'ils sont qualifiés et indépendants. Cependant, dans certains cas, c'est le CA qui choisit les auditeurs externes sur proposition du comité d'audit.

Donc, tout comme avec la direction générale, des bonnes relations avec les auditeurs internes et externes, le comité d'audit devient plus efficace.

Tableau N°7 : Relation entre le comité d'audit et l'audit interne



Source : Fondation de la recherche de l'IIA, 2016.

2.7. Le rôle du comité d'audit

Le rôle du comité d'audit est d'assister le CA. C'est un démembrement du CA dont le rôle est de faciliter la prise de décisions du CA et donner plus de crédibilité et d'assurance sur la fiabilité des informations financières sur lesquelles se base le CA pour prendre des décisions. Par conséquent, il devient l'éclaireur du CA ayant pour mission d'évaluer et de contrôler toutes les informations financières et non-financières produites par la direction ou le management de l'entreprise avant qu'elles soient diffusées au CA et aux autres parties prenantes.

Avant chaque réunion du CA, le comité d'audit collecte tous les dossiers ou documents relatifs à l'ordre du jour de la réunion. Ces dossiers sont examinés et vérifiés de façon minutieuse, et sont ensuite transmis à tous les membres du CA des jours ou des semaines avant le jour de la réunion. Il surveille la mise en œuvre des recommandations et des décisions prises par le CA au cours d'une réunion.

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

Il informe le CA de façon régulière en lui communiquant des rapports sur ses activités, sur ses réunions et sur tout problème ou incident survenu dans l'entreprise, si ce problème a un impact sur la qualité de l'information financière.

Conclusion du chapitre 2

En définitive, le CG n'est pas simplement une déclinaison disciplinaire de principes de gouvernance, mais aussi le résultat d'un processus de conception interactif engagé dans l'action. Les recherches ont montré que la définition du système de CG est bien l'un des domaines de la gouvernance si l'on souhaite que les principes qui sont définis par les dirigeants et l'instance de direction soient mis en œuvre. On constate que comme toutes les fonctions de l'entreprise, le CG a évolué et est devenu indispensable à l'entreprise, autrement dit à toutes les fonctions de l'entreprise. De ce fait, son rôle a également évolué, il ne s'arrête plus au simple établissement du budget et du calcul des coûts. En effet, grâce à son importance et ses nouveaux outils, le CG est devenu aujourd'hui un dispositif majeur du gouvernement d'entreprise permettant de piloter la performance globale, et participe ainsi à la bonne gouvernance d'entreprise. Celle-ci se traduit par son pilotage de la performance de l'entreprise, par l'assistance apportée aux managers, mais à toutes les parties prenantes, notamment les membres du comité d'audit, qui sont chargés de préparer des décisions du CA. Ces derniers utilisent le reporting, le budget et les différents TB pour préparer les décisions du CA. L'objectif de ce comité est de s'assurer que les informations fournies par le CG et l'audit sont pertinentes et fiables, et permettent au CA de prendre des décisions efficaces. Donc le CG par la communication de son rapport d'activité et son plan budgétaire, transmis au comité d'audit et au PDG, permet au CA de prendre des décisions pertinentes.

Depuis les scandales financiers, les différents utilisateurs des états financiers ont besoin d'être sécurisés quant à la qualité de l'information financière diffusée. Le comité d'audit en sa qualité de comité spécialisé du CA est chargé de superviser cette information délivrée par l'audit interne. Ainsi, le comité est le dernier stade de supervision du processus d'élaboration de l'information financière, ce qui confère un rôle de certification de cette information à destination des actionnaires. La littérature académique considère le comité d'audit comme un mode d'appréciation de la qualité de l'audit et comme un mode de communication entre auditeurs et le CA. Les textes de bonne gouvernance et la théorie de l'agence présentent le comité d'audit comme un mécanisme de gouvernance pouvant efficacement contribuer à réduire les asymétries d'information qui existent entre dirigeants et actionnaires et à garantir la production d'information fiable et pertinente de l'entreprise.

Chapitre 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

En outre, l'audit interne et le comité d'audit constituent un ensemble de dispositifs complémentaires, interagissant et organisé. L'audit interne comme mécanisme de contrôle et de conseil au service de la gouvernance d'entreprise (comité d'audit, conseil, membres de la direction), à ce titre il rassure, consolide la confiance, et contribue indubitablement à la création de la valeur ajoutée. Le comité d'audit comme interface entre l'audit interne et le conseil, joue un rôle fondamental dans le maintien d'une fonction d'audit interne compétente, indépendante, et en phase avec les attentes des parties prenantes d'une part et les mutations au sein de l'entreprise d'autre part. Il est remarqué que l'audit interne et le comité d'audit se soutiennent mutuellement, le comité d'audit aide l'audit interne à améliorer sa position et sa performance afin de fournir des constats et des recommandations solides, pratiques et percutantes, ces résultats constituent une base sur laquelle s'appuie le comité d'audit pour se forger sa propre appréciation de l'efficacité du système de contrôle interne et de management des risques. Nous allons transposer la littérature de ce chapitre à la partie empirique afin de vérifier nos hypothèses et comparer la théorie à la pratique.

*Chapitre 3 : Illustration empirique
à travers le cas de la SAA*

Introduction du chapitre 3

Dans les chapitres précédents, nous avons démontré l'efficacité des décisions du CA à travers les informations et les conseils fournis par le comité d'audit et le CG. En outre, nous avons mis en évidence les outils du CG qui permettent de contrôler la gestion des managers et prendre des décisions pertinentes.

Donc, nous allons mener une étude empirique dans la société SAA (Société Algérienne d'Assurance), en confrontant les aspects théoriques que nous avons vus dans les chapitres précédents à ceux qui existent sur le terrain, dans le but de vérifier nos hypothèses.

Ce chapitre est subdivisé en deux sections :

Tout d'abord, la première section, qui est consacré à la présentation de la SAA, pour donner une vue d'ensemble de celle-ci.

Et la deuxième section, qui est consacré sur le CG et sur le comité d'audit de la SAA. Nous présenterons dans un premier temps, les outils du CG qui lui permettent de piloter la performance globale de l'entreprise, de ses choix des indicateurs pour évaluer la performance et de son utilisation du SI.

Et enfin, nous présenteront dans un deuxième temps, l'organisation, les activités et les missions du comité d'audit et comment ce dernier contribue aux décisions du CA.

Section 1 : Présentation de la SAA

Elle nous permettra d'avoir un aperçu de la SAA. Ainsi, nous allons présenter son historique depuis sa création jusqu'à nos jours, son organisation et ses activités.

Créé en 1963, la SAA est une Entreprise Publique Économique (EPE) et une Société Par Action (SPA), agréée pour pratiquer l'ensemble des branches d'assurance.

Leader national de l'assurance, 2^{ème} assureur au Maghreb, 3^{ème} des pays Arabes et 6^{ème} en Afrique, la SAA présente un effectif de 3319 collaborateurs et un réseau de plus de 500 agences, repartis à travers tout le territoire national. Son siège social se situe au quartier d'affaires Bab Ezzouar (Alger). Son chiffre d'affaire atteint les 26 Milliards de Dinars en 2020⁸⁸. Son capital social est de 30 Milliards de Dinars.

⁸⁸ Rapport de gestion 2020.

1.1. Historique de la SAA

Elle a été créée en 1963 au lendemain de l'indépendance de l'Algérie. Grâce à son savoir-faire, à la responsabilité et le respect des engagements des collaborateurs, la SAA maintient sa position de leader du marché d'assurance avec plus de 2 millions de clients.

À l'origine, la SAA était une société mixte Algéro-Egyptiens (61% pour l'Algérie et 39% pour l'Égypte), fondée le 12/12/1963.

Elle a connu par la suite les évolutions suivantes⁸⁹ :

Décembre 1963 : ouverture du premier point de vente à Alger-centre, sous l'enseigne SAA assurance.

Mai 1966 : institution du monopole de l'État sur les opérations d'assurance par Ordonnance N°66.127, ayant conduit à la nationalisation de la SAA par ordonnance N°66.129.

Janvier 1976 : la SAA se spécialise dans la branche des risques simples. Elle développe des offres adaptées aux particuliers, aux professionnels, aux collectivités locales et institutions relevant du secteur de la santé.

Février 1989 : dans le cadre de l'autonomie des entreprises, la SAA transforme son mode de gouvernance et devient une EPE au capital de 80 000 000 DA.

1990 : la SAA élargit son champ d'activités aux risques industriels, de l'engineering, de transport, risques agricoles et assurances de personnes.

1995 : l'ouverture du marché aux investisseurs nationaux et étrangers, réintroduction des intermédiaires privés (agents généraux, courtiers et bancassurance), mise en place des outils de contrôle du marché et création de la commission de supervision des assurances.

1997 : refonte de l'organisation du réseau, une organisation tournée vers la performance. Rémunération des agences directes sur la base de leurs performances opérationnelles.

2003 : nouveau découpage régional, introduction de l'ERP ORASS et développement d'un système d'information adapté aux besoins de la SAA.

2004 : réorganisation structurelle, création de division par segment de marché afin de booster la productivité. Fin du mandat de la SAA en tant que gestionnaire du FSI et création du Fonds de Garantie Automobile (FGA).

⁸⁹ www.saa.dz, consulté le 20/05/2021

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

2010 : séparation des assurances des personnes de celles relatives aux dommages.

2011 : le capital social de la SAA est porté à 20 Milliards de DA.

2015 : lancement du programme de relooking du réseau. La SAA se lance pleinement dans la diversification de son portefeuille par le développement des branches hors automobile.

2016 : changement de siège social, une tour intelligente qui renforce la compagnie dans sa dynamique commerciale.

2017 : la SAA fait passer son capital social à 30 Milliards de DA soit 275 Millions de Dollars.

La SAA présente les indicateurs les plus élevés du marché à savoir :

- ❖ Fonds propres : 34 Milliards de DA ;
- ❖ Placements : 46 Milliards de DA ;
- ❖ Actifs immobiliers : 29 Milliards de DA.

2018 : signature de la convention cadre de partenariat et lancement des bureaux de souscription au niveau des showrooms Renault. Signature de la convention avec MERILCO (base de données de lutte contre la fraude pour la branche automobile). Mise en place d'un site pilote pour une plateforme de gestion des sinistres automobile. Relookage de 68 agences et aménagement de 17 agences.

1.2.Organisation de la SAA

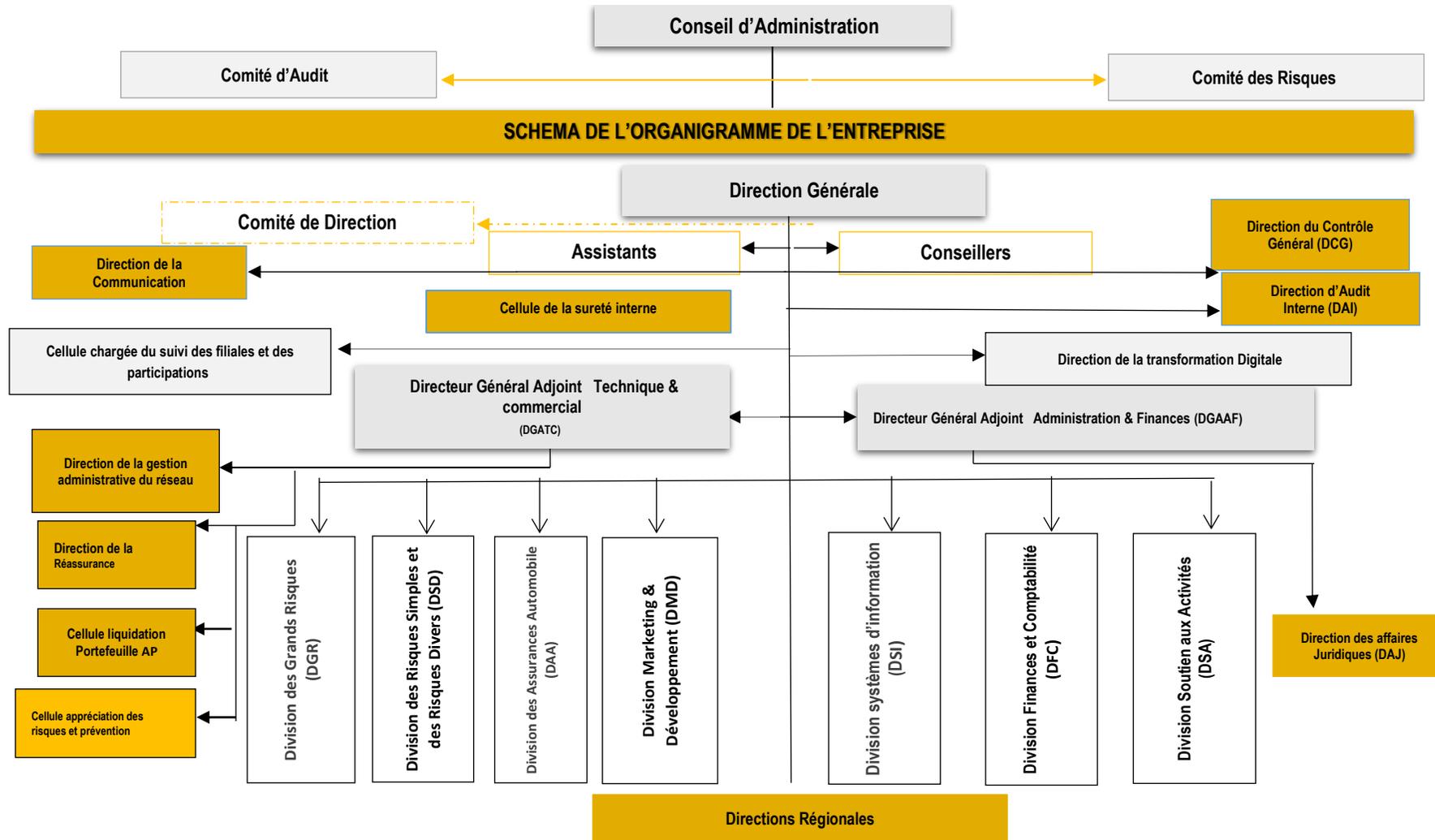
La SAA est organisée en macro structure composée de : 6 directions, de 7 divisions et de 16 directions régionales, cordonnées par une direction générale.

Elle dispose de trois filiales SAE-EXACT (filiales d'expertise), ASG (Algérienne de Sécurité et de Gardiennage) et filiales d'imprimerie des assurances. Elle détient aussi des participations dans plusieurs entreprises notamment la SAPS AMANA, pour vocation les assurances des personnes.

Pour son système de gouvernance (SG), la SAA a opté pour le SG francophone avec un CA présidé par le DG. En effet au niveau de la SAA, les postes de DG et de PCA sont occupés par la même personne.

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

Figure N°18: Organigramme de la SAA



Source : Rapport de gestion SAA 2020

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

Révision de la macro structure de l'organisation de la société par :

- La création de nouvelles directions : Direction de la formation, la Direction développement et suivi des partenariats, la Direction de la Digitalisation et une Agence Corporate pour la prise en charge des grands comptes démarchés par la direction générale
- La restructuration de la Division Marketing qui est devenue **la Division Marketing et Développement**, considérée comme une structure de soutien aux activités techniques qui s'occupe de l'aspect commercial et des relations avec les clients et partenaires de l'entreprise.
- La création du comité des risques et l'installation du Comité de Directions.
- La création de la plateforme de gestion des sinistres automobile PGS au sein de la Direction Régionale.

1.2.1. CA de la SAA

Nous verrons dans cette partie le mode de sélection des membres du CA de la SAA et le nombre des administrateurs présents dans celui-ci. Ainsi que, ses réunions en particulier celles de l'exercice 2020.

1.2.1.1. La désignation des membres du CA

L'État étant l'actionnaire de la SAA, cette dernière est placée sous la tutelle du ministère de finances qui choisit les membres du CA. Ces membres sont généralement des personnes du ministère de finances, ils rendent compte annuellement au ministre de finances lors de l'assemblée générale présidé par celui-ci. Le conseil d'administration est composé au 31-12-2020 des membres suivants⁹⁰ :

<i>Nom</i>	<i>Prénom</i>	<i>Qualité</i>	<i>Date début Mandat</i>	<i>Date fin Mandat</i>
SAIS	Nacer	Président du Conseil	26/06/2020	26/06/2023
LABANI	Salah	Membre du Conseil	26/06/2020	26/06/2023
BOUTEMTEM	Mohamed	Membre du Conseil	26/06/2020	26/06/2023
BOULAHBAL	Abdelkarim	Membre du Conseil	26/06/2020	26/06/2023
CHERIFFI	Rachid	Membre du Conseil	26/06/2020	26/06/2023
BOUHAROUA	Mohamed	Membre du Conseil	26/06/2020	26/06/2023
ALLEL	Bahia	Membre du Conseil	26/06/2020	26/06/2023

⁹⁰ Rapport de gestion de la SAA 2020

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

BOUTMENE	Yazid	Membre de droit	26/06/2020	26/06/2023
BEKKAR	Moussa	Membre de droit	26/06/2020	26/06/2023

Le mandat des administrateurs est de 3 ans renouvelable une fois, leur âge est de 40 ans et plus.

1.2.1.2. Activité du CA et de l'Assemblée Générale

Le CA a tenu cinq (05) réunions au titre de l'exercice 2020. Le Conseil a eu à examiner 29 points à l'ordre du jour de ces réunions, sanctionnées par l'adoption de 29 résolutions. Mais généralement c'est 6 réunions maximum dont 4 (pour l'activité, RA), 1 (pour la validation du budget annuel) et 1 (pour l'arrêté des comptes). Il a pour mission de valider le budget annuel, de valider la stratégie et évaluer sa mise en œuvre, de contrôler l'action du management (évaluation des cadres dirigeants), d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs et de valider les comptes sociaux. Ces missions sont définies par le statut de la société (inspiré du code de commerce).

Le Conseil a consacré une part importante de son activité durant l'exercice 2020 aux actions liées à l'organisation de la société (41 %).

Aussi, 10% des résolutions ont statué sur les filiales et participations et 14% ont porté sur le patrimoine.

Objet	AG		CA	
	Résolutions	%	Résolutions	%
Comptes sociaux	3	33%	5	17%
Organisation	4	44%	12	41%
Patrimoine	0		4	14%
Résultats & Performances	1	11%	1	3%
Stratégie & Plan	0		2	7%
Salaires & Personnels	1	11%	2	7%
Filiales & Participations	0		3	10%
Total	9	100%	29	100%

- Le Conseil d'Administration est composé, au 31 décembre 2020, de neuf (09) membres, dont 07 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale des Actionnaires et 02 membres de droit, représentant les travailleurs. Par ces 9 membres, on compte une femme et huit hommes.

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

- La préparation de l'organisation des réunions du Conseil d'Administration s'inscrit dans le cadre défini par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés par actions et les statuts de la Société.
- Le Conseil d'Administration s'est réuni cinq (05) fois au cours de l'exercice 2020, avec un taux de présence de 93% de ses membres.
- La durée des réunions du Conseil d'Administration a été en moyenne de 04 heures et 30 minutes.

Les membres du CA ont pris des résolutions à mettre en œuvre lors des cinq séances tenues au cours de l'exercice 2020 :

- La première séance tenue le 21/05/2020, le CA a pris huit résolutions qui ont été mise en œuvre, (voir annexe N°1, page 174) ;
- La deuxième séance tenue le 16/07/2020, huit résolutions ont été également mise en œuvre, (voir annexe N°2, page 174) ;
- Deux résolutions ont été prise par le CA lors de la troisième séance du 22/07/2020, dont une a été mise en œuvre et l'autre en cours, (voir annexeN°3, page 174) ;
- Lors de la quatrième séance tenue le 02/11/2020, sur six résolutions prises, quatre sont mise en œuvre, (annexe N°4, page 175) ; et
- La cinquième séance tenue le 31/12/2020, quatre résolutions sont mises en œuvre, (voir annexe N°5, page 175).

Pour l'aider dans ses missions, le CA mets en place deux comités spécialisées à savoir :

- Comité des risques : qui est chargé de l'identification, de l'évaluation et du traitement des risques, c'est un comité récemment crée afin de renforcer la gouvernance de la société et de crée plus de valeur ; et
- Comité d'audit : il est chargé de la préparation des décisions du CA, c'est-à-dire la préparation des documents nécessaires et la fiabilité des informations fournies.

1.2.2. Direction Générale

C'est un organe de gestion à qui l'actionnaire à confier la gestion de l'entreprise. Elle constitue la cellule centrale ayant pour but la synthèse des objectifs attendus au cours de l'exercice par l'ensemble des Directions Régionales, que ce soit en production ou en sinistre. Elle élabore la stratégie de l'entreprise et la soumet au CA pour validation.

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

En plus de l'exploitation de ces résultats, elle effectue des contrôles, s'occupe de la production, dirige et conseille les agences par le biais des Directions Régionales.

Elle est contrôlée par le CA qui est le mandataire de l'actionnaire. Elle comprend :

- Président Directeur Générale (PDG)
- Deux directeurs généraux adjoints,
- Conseillers,
- Comité de direction,
- Assistants,
- Direction du contrôle général (DCG),
- Direction d'audit interne (DAI),
- Direction de la communication,
- Cellule chargé du suivi des filiales et des participations,
- Direction de la transformation digitale,
- Et des divisions.

1.2.2.1. Le PDG

Le PDG occupe le poste de Directeur Général de l'entreprise et Président du CA. Il anime le CA et gère la gestion de l'entreprise.

Ses missions sont :

- Élaborer le plan stratégique,
- Définir la politique de l'entreprise,
- Définir les orientations pour assurer l'aboutissement des objectifs fixés,
- Mettre à disposition toutes les ressources nécessaires au bon déroulement de son plan stratégique.

Le PDG est le garant du bon fonctionnement de l'entreprise, en collaboration avec son staff composé de :

- Directrice générale adjointe chargée de l'administration des finances (DGAAF) ;
- Directeur général adjoint chargé de l'activité technique et commerciale (DGATC) ;
- Chef de division finances comptabilité et contrôle de gestion ;
- Chef de division grands risques ;
- Chef de division risques simples et divers ;

- Chef de division automobile ;
- Chef de division marketing et développement ;
- Chef de division système d'information ;
- Chef de division soutien aux activités ;
- Conseiller auprès du PDG en chargé du projet Takaful.

Ils assistent le PDG dans tous qui ont trait avec les décisions stratégiques de l'entreprise.

1.2.2.2. Le Directeur Général Adjoint Technique et Commercial (DGATC)

Il assiste le PDG à titre de DGA (conformément aux articles 639 et 640 du code de commerce) et gère quatre divisions desquels dépendent des directions centrales. Ces divisions sont les suivantes :

- Division des Grands Risques (DGR) ;
- Division des Risques Simples et des Risques Divers (DSD) ;
- Division des Assurances Automobile (DAA) ;
- Division Marketing et Développement (DMD).

Ils ont pour mission de mener l'activité technico-commerciale, en utilisant les moyens misent à leur disposition par le pôle soutien aux activités.

1.2.2.3. Le Directeur Général Adjoint Administration et Finances (DGAAF)

Tout comme le DGATC, le DGAAF assiste le PDG à titre de DGA (conformément aux articles 639 et 640 du code de commerce) et administre trois divisions desquels dépendent des directions centrales. Ces divisions sont :

- Division Systèmes d'information (DSI) ;
- Division Finances et Comptabilité (DFC) ;
- Division Soutien aux Activités (DSA).

Ils ont pour mission de soutenir le pôle métier de la société (l'activité d'assurance), autrement mettre à la disposition de ce pôle tous les moyens financiers et humains afin de réaliser les objectifs fixés.

1.2.2.4. Les Directions Régionales

Elles sont au nombre de 16 et sont repartis sur le territoire national. Ce sont des organes de coordination, de contrôle, d'animation et de soutien pour l'ensemble des agences. Elles mettent à la disposition des agences tous les moyens nécessaires à leur fonctionnement et les

assistent dans les affaires qui dépassent leur pouvoir de gestion. Elles constituent donc d'intermédiaires entre les agences et le siège.

Ces 16 directions régionales gèrent 717 agences dont :

- 298 agences directes ;
- 230 agences générales ou agents généraux agréés (AGA) ;
- 189 guichets bancassurances.

A. Les Agences

Mise directement sous la responsabilité des directions régionales, l'agence est la base de chaque entreprise d'assurance et l'organisme responsable de la vente des produits de la société. C'est un point de vente qui a des obligations sociales et fiscales qui doit être toujours rentable. Elle est structurée en trois services (service production, service sinistres et service comptabilité). Elle est en contact direct avec les clients et a deux fonctions principales.

- ✓ **La fonction administrative** : qui se définit par la tenue des registres d'émission et d'annulation de contrat, des échéanciers et des états statistiques et décadaires.
- ✓ **La fonction technique** : se définit par la réalisation des contrats et avenants, le contrôle de garantie que l'assuré a souscrit et la tarification de celle-ci.

1.3. Activités de la SAA

La SAA évolue dans le secteur de l'assurance et a comme cœur de métier les risques automobiles. Afin de maintenir sa place de leader du secteur et de diversifier son portefeuille d'activités, la SAA pratique toutes les branches d'assurances.

1.3.1. Les branches d'activités

Il s'agit des différentes branches d'activités de la SAA, elles sont au nombre de six.

1.3.1.1. La branche de risques automobiles

C'est une assurance proposée à tout propriétaire ou conducteur d'un véhicule terrestre à moteur sous forme d'un contrat d'assurance, incluant de la garantie obligatoire RC et l'ensemble des garanties facultatives. Le risque automobile étant le cœur de métier de l'entreprise, cette branche domine donc son portefeuille d'activité et représente 66,05% du chiffre d'affaires annuel 2020.

1.3.1.2. La branche des risques simples et divers

Cette assurance couvre des risques simples s'adressant aux professionnels/artisans, aux particuliers et aux collectivités locales. Il s'agit principalement des Multirisques habitations/immeubles, MP, CAT-NAT ...etc. Cette branche représente 9,86% du chiffre d'affaires de l'année 2020.

1.3.1.3. La branche des risques industriels

C'est une assurance qui couvre les risques liés à l'activité industrielle telle que (protection des biens et équipements, perte d'exploitation Incendie, Engineering, Risques divers (entreprises), MIC, CAT-NAT et etc.). C'est une branche qui représente 20,15% du chiffre d'affaires annuel 2020.

1.3.1.4. La branche des risques agricoles

C'est une assurance destinée aux agriculteurs, couvrant essentiellement les assurances des végétaux, des animaux et du matériel agricole. C'est une branche représentant 2,29% du chiffre d'affaires de l'exercice 2020.

1.3.1.5. La branche des risques transports

Cette assurance comprend principalement les assurances des facultés et des corps (terrestres, maritimes, aériens et ferroviaires) + RC... Cette branche représente 1,66% du chiffre d'affaire annuel 2020.

1.3.1.6. La réassurance

En complément de l'activité d'assurance et afin d'honorer ses engagements vis-à-vis ses clients, la SAA fait appel à **l'activité de réassurance** en se basant sur une démarche de prudence sélective à travers le choix des programmes de réassurances adéquats et la sélection de meilleurs réassureurs.

1.3.2. Les produits de la SAA

Il s'agit des différents produits commercialisés par l'entreprise SAA. Nous allons présenter les avantages et les garanties de chacun de ces produits.

1.3.2.1. Assurance auto tous risques

Elle constitue la formule la plus complète, qui offre une protection au véhicule du client pour le garder comme neuf le plus longtemps possible. Elle intervient notamment dans le cas d'un accident dit « responsable », c'est-à-dire que si le tort est du côté du client, y compris s'il perd seul le contrôle de sa voiture.

A. Garanties du produit

Les garanties de cette offre sont les suivantes :

- Collision avec un autre véhicule qu’il soit identifié ou non ;
- Choc contre un corps fixe ou mobile ;
- Renversement sans collision préalable du véhicule assuré ;
- Dommages causés par : hautes eaux ; inondations ; éboulement de rochers ; chutes de pierres ; glissement de terrain ; grêle.

B. Avantages du produit

Les avantages de cette offre sont :

- Un contrat complet offrant de nombreuses options pour un tous risques sur mesure ;
- Des garanties claires qui protègent le client et son véhicule en cas d’accident, de vol ou de panne ;
- Un accompagnement rapproché pour simplifier la vie du client.

1.3.2.2. Assurance multirisque habitation

Elle permet de protéger efficacement le logement du client en toutes circonstances. Le contrat d’assurance multirisque habitation de la SAA est un contrat multi-garanties qui permet de protéger le logement du client, mais aussi les meubles qu’il possède lorsqu’il est victime d’un sinistre.

A. Garanties de cette offre

Les garanties relatives à cette offre sont :

- Incendie, explosion et risques assimilés ;
- Dommages aux appareils électriques et électroniques ;
- Dégâts des eaux ;
- Infiltration des eaux à travers terrasse ;
- Vol et tentatives de vol (mobilier/équipements) ;
- Bris de glaces ;
- Responsabilité civile habitation et chef de famille ;
- Le dépannage d’urgence à domicile.

B. Avantages de cette offre

Les du produit sont :

- Une assurance multirisque qui s’adapte à la valeur des biens du client ;
- Une couverture complète qui prend en charge un large éventail d’événements ;
- Des tarifs très compétitifs ;
- Des packs optionnels qui offrent au client de nombreux avantages.

1.3.2.3. Assurance catastrophes naturelles

C’est un produit d’assurance de type économique à caractère obligatoire. Le contrat d’assurance catastrophes naturelles (CAT-NAT) permet de protéger le logement du client contre les catastrophes naturelles.

Les événements couverts sont :

- Tremblement de terre ;
- Inondations et coulées de boue ;
- Tempêtes et vents violents ;
- Mouvements de terrain.

Les types de couvertures sont :

- La police CAT-NAT destinés aux professionnels (Activité) : toute personne physiques ou morale exerçants une activité industrielle et/ou commerciale ;
- La police CAT-NAT destinée aux particuliers (Immobilier) : tout propriétaire (personne physique ou morale, autre que l’État) d’un bien immobilier construit, situé en Algérie, à usage d’habitation.

A. Garanties de cette offre

Les garanties de cette offre sont :

- CAT-NAT activité : la SAA garantit la couverture des dommages directs causés aux installations industrielles et commerciales y compris leur contenu ;
- CAT-NAT immobilier : la SAA garantit la couverture des dommages directs causés aux biens immobiliers construits en Algérie, dans ce cas le contenu n’est pas pris en charge.

B. Avantages de cette offre

Ils sont :

- Efficacité et grande souplesse ;
- Une couverture complète qui prend en charge un large éventail d’évènements.

1.3.2.4. Assurance bateau de plaisance

Elle permet de protéger le client et protéger son bateau :

- Le corps (le bateau lui-même) : la SAA assure le bateau du client, quelle que soit sa taille, contre les dommages, son vol et son contenu, pertes et dépense résultants d'accident qui arrivent au bateau assuré.
- La responsabilité civile de l'assuré : la responsabilité civile pour couvrir les dommages corporels, matériels et immatériels causés à des tiers par le bateau.

A. Garanties du produit

Ils sont :

- La responsabilité civile à l'égard des tiers ;
- La protection des personnes et des biens transportés ;
- Les pertes, avaries subies par le bateau, vandalisme, vol et tentative de vol.

B. Avantages du produit

Les avantages relatifs à ce produit sont :

- Indemnisation en valeur d'acquisition ;
- La navigation et l'assistance assurées en Algérie ;
- Prise en charge en cas d'incidents graves, de vol ou d'incendie...

1.3.2.5. Assurance responsabilité chef de famille

La responsabilité chef de famille désigne l'obligation légale de réparer les préjudices commis à un tiers par le chef de famille ou un proche vivant sous son toit. Pour que cette responsabilité soit engagée, c'est à la victime d'établir les preuves qu'il y a eu une faute ou un préjudice, ainsi qu'un lien de causalité entre les deux.

A. Garanties de cette offre

Cette offre permet de couvrir les dommages causés par les personnes vivantes sous le toit de l'assuré. Ainsi, sont couverts les dégâts causés par l'assuré bien évidemment, mais également par :

- Son conjoint ;
- Ses enfants mineurs ;
- Ses ascendants si ces derniers habitent chez l'assuré ;

- Les personnes employées au domicile de l'assuré, uniquement dans le cadre de leurs fonctions ;
- Les animaux domestiques.

B. Exceptions

Elles sont :

- Cette offre ne prend en charge les dommages causés à l'assuré ou à ses proches ;
- Elle ne prend pas en charge les dommages causés par la conduite d'un véhicule à moteur ;
- Les dégâts causés par la pratique d'un sport dangereux ne sont également généralement pas pris en charge par l'assurance responsabilité chef de famille.

Section 2 : Contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA

Nous allons présenter dans cette section comment le CG et le comité d'audit contribuent aux décisions du CA de la SAA, à travers les outils et les indicateurs de performance du CG et les rapports du comité d'audit.

2.1. La contribution du CG

L'objectif du CG étant l'amélioration et le pilotage de la performance de l'entreprise, le CG mets tous les moyens nécessaires et remplies ses missions dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Ainsi, il contribue aux décisions du CA par la transmission des écarts constatés et les actions d'amélioration pour y remédier, par le Rapport d'Activité (RA) mensuel, trimestriel et annuel, par le rapport de gestion (RG) du CA, par les résultats des analyses conjoncturels menés à la demande du PDG, et etc.

2.1.1. Le détachement du CG de la planification

Il s'agit de la séparation de deux fonctions, qui sont rattachés chacune à une division comme supérieur hiérarchique.

2.1.1.1. La direction CG

C'est une direction nouvellement créé il y a un an de cela, elle est rattachée à la DFC. Auparavant, elle était une sous-direction rattachée à la division planification. Cette détachement avait pour but de permettre au CG de mener à bien ses missions, notamment la remonté de l'information, l'élaboration du budget annuel, la mise place d'un système de reporting et de TB, la réalisation du rapport de gestion annuel, le RA, le suivi des résolutions

présent lors des réunions du CA. Outre cela, elle a aussi pour mission de motiver les employés et les aider à atteindre leurs objectifs, donc réaliser des bonnes performances.

Par ailleurs, cette position hiérarchique permet au CG d'assurer efficacement son rôle de fournisseur d'information avec les parties prenantes de l'entreprise, surtout le CA à qui, il doit communiquer chaque mois et trimestre un RA.

Elle dispose de trois sous-directions à savoir :

- Sous-direction budget chargé du contrôle budgétaire ;
- Sous-direction chargé du reporting et suivi de la performance ;
- Et sous-direction chargé du calcul des coûts et analyse des risques.

2.1.1.2. La direction planification et veille stratégique

Avant, elle était la division à laquelle est rattaché le CG, mais suite au détachement du CG, elle est devenue la direction planification et veille stratégique rattachée à la DMD. C'était donc elle qui se chargée d'établir le budget annuel et fournir le CA en information à travers le RA en format Word pour l'exploitation interne et Power Point pour le CA.

Cette nouvelle position lui permet de mettre en place un système de veille informationnel efficace qui va collecter et analyser les informations (internes et externes) dans le but de prendre des décisions stratégiques pertinentes, autrement dit l'objectif de ce système est d'anticiper les risques et les menaces de l'environnement de l'entreprise. Pour cela, elle utilise les outils informatiques suivants : Pack office, Environnement Python et anaconda, Rstudio en traitement et Data analyse, le reporting, le Dashboard commerciale automatisé, MySQL pour l'extraction de Data.

Ces outils permettent à la direction de collecter et traiter les données (internes et externes) pour ensuite informer le CG des menaces et des opportunités du marché, ce qui permet au CG de revoir ses indicateurs de performances choisis.

Elle s'occupe de la détermination et la déclinaison des orientations stratégiques en PMT (plan à moyen terme), ensuite les PMT sont déclinés en PGP (plan de gestion prévisionnel) (voir annexe N°6, page 176) qui seront à leur tour traduit en objectifs opérationnels. Elle dispose de deux sous-directions et une cellule qui ont chacune leurs missions.

A. Missions réalisées par la Sous-direction planification pendant l'exercice 2020

- Assurer le suivi décennaire, mensuel et trimestriel de l'exécution des plans de gestions prévisionnels annuels de l'entreprise et des structures régionales ;
- Procéder à la consolidation des rapports d'activités des Directions Régionales et des agences ;
- Réaliser les rapports d'activités périodiques de la société ;
- Contribuer à l'élaboration des plans de gestion prévisionnels de l'entreprise ;
- Assister les structures opérationnelles dans l'élaboration de leurs plans de gestion prévisionnels annuels ;
- Participer, en relation avec la structure chargée de la formation, à tous les évènements, stages de perfectionnement, etc. et animer des séminaires au profit du réseau et de la clientèle ;
- Participer à tous groupes de travail et à toutes études entreprises par les organismes sectoriels ou institutionnels (UAR, CNA, Ministère des Finances, etc.) ;
- Suivre l'état d'avancement des projets engagés ;
- Alimenter et participer à la réalisation des rapports de gestions et autres documentations pour le compte de la direction générale et le conseil d'administration.

B. Missions réalisées par la Sous-direction veille stratégique pendant l'exercice 2020

- Identifier et sélectionner les sources d'informations telles que : le BST, ONS, Ministère de l'intérieur et des collectivités locales, Ministère du commerce, CNRC ...etc ;
- Récolter et consolider les données du marché, en collaboration avec la SDP ;
- Collecter en permanence les informations sur les avancées et les orientations stratégiques de la concurrence en matière de produits et de stratégie ;
- Interpréter les informations recueillies, en vision actuarielle et commerciale, afin d'en déduire les bonnes conséquences pour la stratégie de l'entreprise ;
- Fournir à l'entreprise un éclairage permanent sur son environnement concurrentiel ;
- Distribuer, périodiquement, les informations récoltées et traitées avec les structures concernées ;
- Suivre l'état d'avancement du plan stratégique de l'entreprise ;
- Diagnostiquer périodiquement les états d'avancement et proposer en collaboration avec les structures en charge des plans correctifs, participer à l'implémentation de ces derniers ;

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

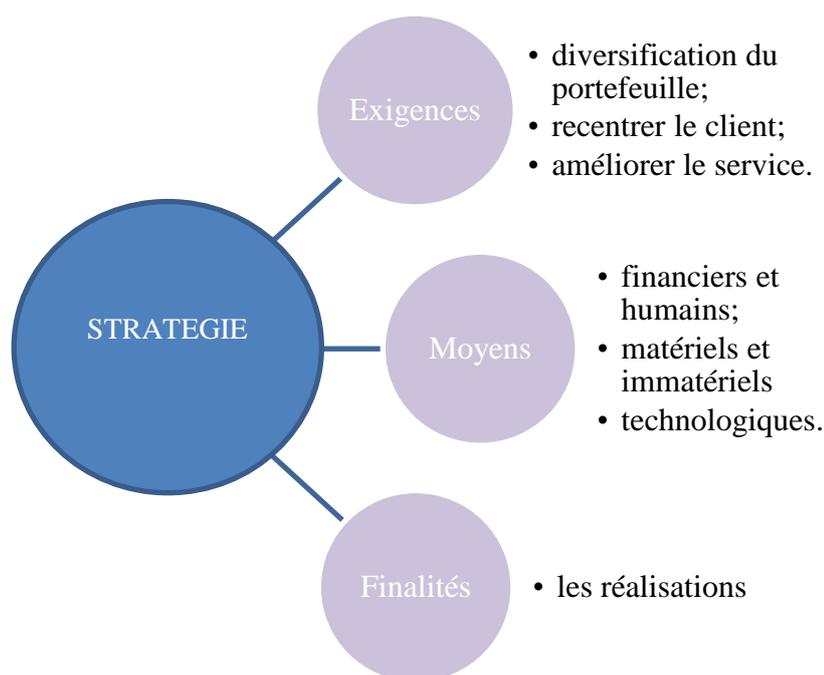
- Identification des opportunités d'affaires, filialisation d'activité annexe, investissements et création d'entités économiques dans d'autres secteurs à forte valeur ajoutée.

C. Missions réalisées par la Cellule suivi des indicateurs durant l'exercice 2020

- Mettre en place une segmentations et catégorisation des composantes du portefeuille ;
- Réaliser des études actuarielles ;
- Récolte des données de la part des Directions Régionales et des structures techniques ;
- Réaliser des calculs de rentabilité de produits d'assurance ;
- Traiter et analyser les données collectées.

Le cycle de la stratégie de l'entreprise est le suivant :

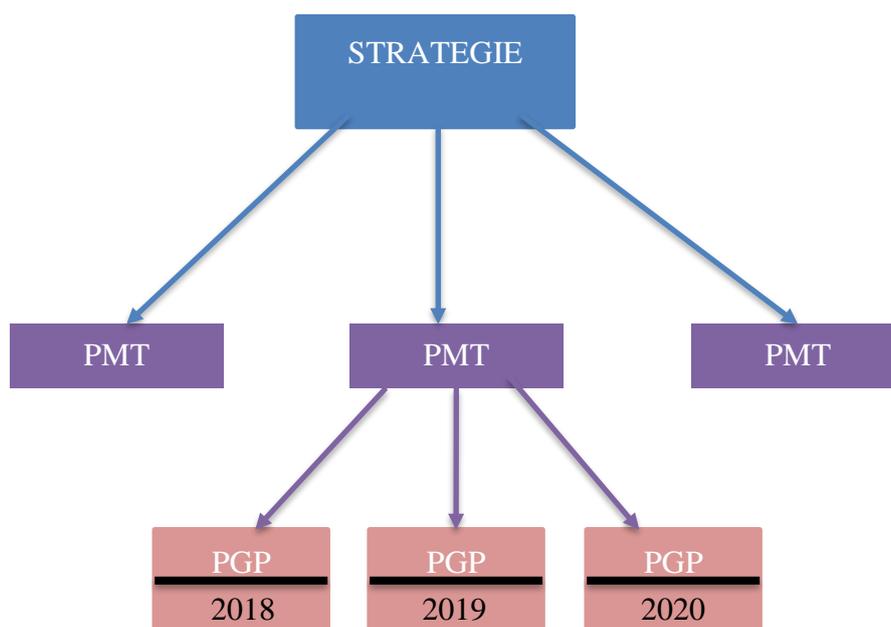
Figure N°19: Cycle de la Stratégie



Source : Réalisé par nous-même à l'aide des données de la SAA

Quant à la déclinaison des orientations stratégiques ou de la stratégie de l'entreprise, la direction de la planification et veille stratégique procède de la manière suivante :

Figure N°20: Déclinaison des orientations stratégiques



Source : Réalisé par nous-même à l'aide des données de la SAA

La stratégie de l'entreprise étant définie sur le long terme (5ans à 10ans), la direction planification et veille stratégique la décline en PMT (3ans), et puis traduit celle-ci en PGP (1an). La stratégie peut-être réaliser ou modifier au fur des années en fonction des informations du système de veille stratégique ou informationnel. Les PMT fixe le chiffre d'affaire du projet à moyen terme et sont utilisés par le CG.

Pour s'assurer que les différents acteurs de l'entreprise suivent les PGP et réalisent des bonnes performances en atteignant les objectifs fixés, la direction de la planification et veille stratégique choisit des indicateurs clés de performance tels que :

- Le chiffre d'affaire ;
- Nombres de dossiers réglés ;
- Variations de sinistre à payer ;
- Cadence de règlement ;
- Charges de fonctionnement ;
- Et les recours encaissés.

2.1.2. Le système d'information

Compte tenu de la taille importante de l'entreprise SAA, une DSI a été mise en place pour piloter le SI dans le but de répondre aux besoins des différentes fonctions de l'entreprise. Il

occupe une place importante dans l'entreprise, dans la mesure où toutes les informations utilisées par les acteurs de la SAA pour prendre des décisions provient à l'origine du SI, il les collecte, les stocke, les traite et les communique, de ce fait le SI doit être performant afin de diffuser des informations pertinentes qui sont sources des décisions. Raison pour laquelle la SAA a construit son SI à partir des exigences des métiers et des processus définis par l'entreprise.

L'information étant la matière première du CG, le CG devient un utilisateur principal du SI, ce dernier lui permet d'avoir les informations nécessaires pour élaborer ses prévisions, son budget annuel, de calculer les coûts, d'analyser et de proposer des actions correctives, et de piloter les performances de toutes les structures de l'entreprise à travers le système de reporting et de TB. Pour cela, les informations du SI doivent être pertinentes, cette pertinence dépend des sources de l'information sélectionner, des logiciels (de saisie, de stockage, de traitement et de diffusion), la fréquence des mises à jour, etc.

2.1.2.1. Système d'information comptable

La SAA continue d'utiliser dans le cadre du nouveau système comptable & financier, le système ORASS, avec génération automatique de la comptabilité technique, conformément au **Décret Exécutif n° 09-110 du 07/04/2009**, qui fixe les conditions et modalités de la tenue de la comptabilité au moyen informatique.

2.1.2.2. L'ORASS

C'est un progiciel de gestion intégré doté des puissantes capacités dans le domaine de l'assurance. Il assure une gestion décentralisée des opérations techniques d'assurance en combinant plusieurs supports au service des acteurs de l'assurance. Il gère tous les produits commercialisés par l'entreprise.

Pour faire face à l'évolution constante de l'environnement technologique et soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise, la SAA doit améliorer son SI pour qu'il soit solide, fiable, cohérent et adaptable aux besoins de l'entreprise. Raison pour laquelle la mise en place d'une division de digitalisation a été recommander au CA. C'est un projet qui a été valider par le CA et dont sa mise en place est en cours, l'objectif de cette division est de centraliser le SI de la SAA. Cela va permettre à tous les acteurs de l'entreprise de saisir les données dans le système, ainsi le CG pourra accéder aux informations de toutes les structures et faire ses analyses dans le temps, et proposez des ajustements. Elle va permettre également le

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

développement du système de reporting, l'automatisation des TB et l'automatisation de la collecte et le traitement de l'information.

Pour améliorer la gestion et assurer une meilleure productivité, plusieurs actions ont été mise en œuvre en 2020. Ces actions font partie du projet de centralisation du SI, elles sont :

- Souscription en ligne des contrats MH et CAT-NAT : c'est un site qui présente aux internautes les deux produits (MH et CAT-NAT), l'objectif est de permettre à l'entreprise d'utiliser un canal de distribution des produits d'assurance plus moderne et fiable et de s'inscrire dans la stratégie de digitalisation ;
- Plateforme de gestion des sinistres (PGS) : c'est un projet ayant pour but de centraliser le traitement des dossiers sinistres pour ainsi libérer l'agence qui ne doit s'occuper que de l'action commerciale ;
- Chargement automatique des PV d'expertises : il résulte de la collaboration entre la DSI/SAA et la DSI/SAE ;
- Solution centralisée pour la notification des clients par SMS et en mode web : c'est un applicatif développé en interne, qui envoie des SMS aux clients, elle génère des avis d'échéances, des avis de règlement sinistres, des SMS divers pour le marketing et autres ;
- Projet BDSF (base de données sinistres fraudes) avec MERILCO : c'est un projet réalisé en collaboration avec MERILCO, l'objectif est de mettre en place une BDSF pour lutter contre la fraude à l'assurance ;
- Outil web pour la gestion des dossiers sinistres connexes entreprise : il gère les réclamations relatives aux dossiers connexes entre agences de la SAA, et est déployé en mode centralisé et accessible sur le réseau interne de la SAA ;
- Outil web pour la consultation et suivi des conventions : il est utilisé pour diffuser les conventions signées par l'entreprise et déployé en mode centralisé, accessible à partir de toutes les Directions Régionales et agences ;
- Dashboard technique et reporting dynamique ;
- Application pour le suivi des créances de l'entreprise : elle génère les créances par agences et présente les consolidés par Direction Régionale, et génère aussi des alertes selon le niveau de créances atteints ;

- Site internet MySAA : il est destiné à communiquer de l'information en interne pour faciliter aux structures décentralisées l'accès aux documents, notes et procédures relayé par les structures centrales, accessible uniquement en interne ;
- Tableau de bord ressources humaines ;
- Archivage de la base de données : c'est un processus réglementaire auquel a recours l'entreprise pour transférer les informations obsolètes, contenues dans la base de données, vers des supports externes.

La valeur des investissements en SI réalisés par la SAA en 2020 est de 22 026 214,8 DA, soit une progression de 57% générant un apport de 8 Millions de DA comparativement à l'exercice précédent, tout cela dans le but de la mise en œuvre de la stratégie de digitalisation et la centralisation du SI. Outre cela, la DSI développe un applicatif appelé « Contrôle de Gestion », qui sera alimenté automatiquement par le progiciel ORASS et les autres logiciels existants à la SAA. Cette application va permettre au CG d'avoir toutes les informations dont il a besoin, il est dédié au CG.

2.1.3. Les outils du CG de la SAA

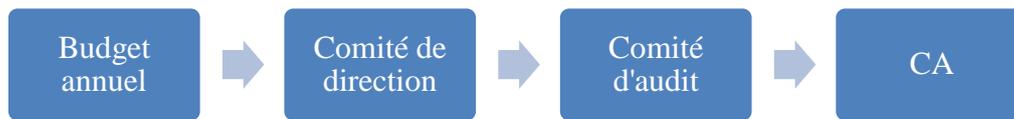
Il s'agit des instruments permettant au CG de piloter la performance de la SAA et de remonter l'information au PDG, au comité de direction, au comité d'audit et au CA.

2.1.3.1. Le budget annuel

Il constitue le premier outil du CG avec sa phase de budgétisation (prévisions) et sa phase de contrôle (contrôle budgétaire). C'est à travers lui qu'on projette les objectifs et les moyens d'atteindre ceux-ci. Il est établi par la contrôleur de gestion et son équipe, et présenté au conseil de direction tenu par le CG, en présence du PDG, du comité de direction et de tous les acteurs concernés pour approbation. Après avoir été approuvé par le comité de direction, le budget annuel est soumis au comité d'audit pour examen. Ensuite, il est soumis au CA pour validation, la contrôleur de gestion participe à cette réunion pour éclaircir certains points, donner plus de précisions, argumenter et répondre aux questions des membres du CA. Par exemple, le budget annuel de 2021 a été présenté par le CG à la réunion de fin d'année du CA. Le CG prépare une présentation Power Point de ce budget à présenter lors du conseil de direction et éventuellement devant les membres du CA.

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

Figure N°20: Processus de validation du budget annuel



Source : réalisé par nous-même à l'aide des données de la SAA

Ce budget est envoyé au comité d'audit et aux membres du CA 10 jours en avance, avant le jour de la réunion.

A. Les prévisions

Ils sont élaborés par le CG en se basant sur les réalisations précédentes, le potentiel d'un produit et les opportunités du marché. Ils constituent les objectifs annuels à atteindre. Pour élaborer les prévisions, le CG fait une lettre d'orientation stratégique et le soumet au PDG pour approbation avant de la transmettre au CA.

Pour notre travail, nous nous basons sur les prévisions de l'exercice 2020, qui ont été établies par le CG de la SAA comme suit :

Tableau N°8: Les prévisions des différentes branches d'activité **En DA**

Branche	Objectifs 2020	
	Nombre	Montant
Risques automobile	1 795 574	19 775 000 000
Risques simples et divers	314 199	2 955 000 000
Risques industriels	21 424	5 030 000 000
Risques agricoles	23 622	675 000 000
Risques transport	51 505	450 000 000
Total	2 206 324	28 885 000 000

Source : rapport de gestion de la SAA 2020

B. Le contrôle budgétaire

Cette phase consiste à confronter les réalisations aux prévisions afin de déterminer les écarts indiquant l'atteinte ou non des objectifs prévus. Ces écarts sont analysés et commentés par le CG, qui propose ensuite des actions correctives à mettre en œuvre pour le cycle suivant. Nous

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

allons donc confronter les réalisations des différentes branches d'activité aux prévisions de ceux-ci :

- Les dépenses de fonctionnement de l'exercice 2020 sont de 8 977 Milliards de DA, un chiffre inférieur à celui de l'exercice 2019 qui était de 9 367 Milliards de DA, soit une diminution de 390 Millions DA. Ces charges de fonctionnement constituent des moyens pour le CG de piloter la performance de l'entreprise.
- La somme des dépenses de l'année 2020 est de 29 036 362,61 DA soit 58% du budget alloué à la Direction communication, donc l'écart résultant de cette confrontation est positif.

Tableau N°9: Confrontation des réalisations aux prévisions des branches d'activité

En DA

Branche	Emissions 2020		Objectifs 2020		Écarts	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nbre	Mt
Risques automobile	1 549 880	17 640 000 000	1 795 574	19 775 000 000	-245 694	-2 135 000 000
Risques simples et divers	261 450	2 633 000 000	314 199	2 955 000 000	-52 749	-322 000 000
Risques industriels	10 725	5 380 000 000	21 424	5 030 000 000	-10 699	350 000 000
Risques agricoles	21 528	611 000 000	23 622	675 000 000	-2 094	-64 000 000
Risques transport	44 686	444 000 000	51 505	450 000 000	-6 819	-6 000 000
Total	1 888 269	26 708 000 000	2 206 324	28 885 000 000	-318 055	-2 177 000 000

Source : rapport de gestion de la SAA 2020

Nous constatons que les objectifs fixés ont été atteints à 92,5%, soit un écart négatif de 7,5%. Hormis la branche risques industriels qui a atteint l'objectif qui lui a été assigné : +107 soit 350 Millions de DA, les taux de réalisation des autres branches varient à savoir :

- Risques automobile : 89% ;
- Risques simples et divers : 89% ;
- Risques agricoles : 91% ;
- Risques transport : 99%.

Malgré la mise en place des moyens humains, matériels et financiers, et la stratégie de marketing, l'entreprise n'a pas pu réaliser ses objectifs fixés. Ces écarts s'expliquent par la suspension de l'activité de montage de véhicule, le gel des importations des véhicules et l'application de la taxe sur les véhicules de tourisme et engins roulants, le non renouvellement d'un nombre important des contrats dans le cadre de la bancassurance, la diminution des souscriptions en affaires nouvelles (branche agricole), ainsi que la situation

sanitaire liée à la COVID-19, qui ont eu des conséquences directs sur le niveau d'activité et les chiffres d'affaires de ces branches. En effet, l'année 2020 a été marquée par la COVID-19, qui a eu des conséquences directs sur l'économie du pays. Le secteur des assurances étant l'un des secteurs les plus touchés par cette pandémie et les mesures préventives y afférentes. De ce fait, les objectifs fixés pour l'exercice 2020 ont été révisés, et sont réalisés à 92,5%. Ainsi, malgré la situation économique, la SAA consolide sa place de leader du marché avec une part de marché de 21,2% en 2020, mais il conserve aussi sa 1^{ère} place en assurance automobile avec une part de 27,75%.

Quant à l'écart positif de la branche risques industriels, celui-ci est le fruit de la progression positive des produits d'assurance incendie et CAT-NAT de la branche, qui ont réalisés des excédents, ainsi que du maintien du portefeuille des grands clients (GTA, AQS, SONATRACH, etc.) et de l'augmentation des capitaux du SONATRACH.

2.1.3.2. Le Dashboard technique

C'est un outil de reporting utilisé au niveau de la SAA. Il présente le chiffre d'affaire décadaire et mensuel de l'entreprise, par agence, par Directions Régionales et consolidé entreprise avec un comparatif par rapport à la même période de l'exercice précédent. Il présente aussi les réalisations des objectifs par rapport aux objectifs et met en évidence leur taux d'atteinte et d'évolution. C'est l'un des outils utilisés par le CG pour évaluer la performance des agences, des DR et des fonctions de la direction générale. C'est donc un instrument de pilotage de la performance de l'entreprise (voir annexe N°7, page 177). Il a été mis en place durant l'exercice 2020 pour renforcer le SI et aider le CG à piloter la performance de la SAA.

2.1.3.3. Le reporting dynamique

Il fait partie des actions innovantes menées par la SAA, au niveau du SI en 2020 pour améliorer la gestion et la productivité de l'entreprise. Il vient en complément au Dashboard et englobe les TB et les spécimens des RA périodique (mensuel, trimestriel et semestriel). Il présente bon nombre de détails dont ont besoin les structures techniques dans leurs tâches quotidiennes. Les données sont affichées sous forme de tableaux dynamiques qu'un utilisateur peut manipuler pour afficher ou masquer les détails. Bien qu'il soit mis en place l'an dernier, le reporting fait déjà partis des outils de pilotage de la performance et de remonté de l'information utilisés par le CG. Sa mise en place a permis au CG de se consacrer plus sur l'analyse des données.

2.1.3.4. L'Excel

Avant la mise en place du système de reporting dynamique, du Dashboard technique et du système des TB, le CG utilisait l'Excel pour ses besoins. Il permet donc au CG de suivre le budget annuel, l'évolution des réalisations des objectifs et d'établir le TB dynamique. Avec cet outil, le CG envoyait des e-mails à toutes les structures concernés pour recevoir les données et les saisir.

2.1.3.5. Le rapport d'activité (RA)

C'est un outil de remonté d'information, utilisé par le CG pour informer le CA des résultats de l'entreprise périodiquement, une fois par mois (voir annexe N°8, page 178), une fois par trimestre (la situation intérimaire) et la situation annuelle (les quatre trimestres). Il est établi par le CG sur deux paramètres essentiels à savoir : le taux d'atteint des objectifs et le taux d'évolution. Il est transmis aux membres du CA 10 jours à l'avance pour prise de connaissance.

Le RA trimestriel établi par le CG, fournit l'activité trimestrielle de l'entreprise au CA pour approbation, c'est-à-dire que le CG transmet un compte rendu de l'activité trimestrielle au CA pour validation. Outre cela, le CG travaille avec l'ensemble des directions de l'entreprise pour élaborés leurs RA trimestriels.

Quant au RA annuel établi par le CG, il fournit l'activité annuelle de l'entreprise au CA pour statuer. Son établissement s'effectue par la consolidation des RA annuels des agences, des Directions Régionales et de toutes les autres structures de l'entreprise, envoyés au CG. Il englobe donc les RA annuels des toutes les structures de la SAA.

En d'autres termes, le CG fournit des informations au CA par le biais du RA, qui contient la situation financière, l'évolution des affaires et les indicateurs clés de performance. Sa fréquence de présentation est trimestrielle et annuelle. Dès que le CG l'envoi au membres du CA 10 jours à l'avance pour prise connaissance, la contrôleur de gestion et son équipe préparent en parallèle une présentation Power Point du RA à présenter lors de la réunion du CA pour donner plus d'explications et de détails, permettant au CA de prendre des décisions réfléchis. Il constitue un instrument de remonté d'information très important pour le CG et l'entreprise.

2.1.3.6. Le tableau de bord

C'est un outil qu'utilise le CG pour piloter la performance des Directions Régionales, ils sont mis en place au niveau des Directions Régionales. Le CG l'utilise à l'interne (à l'intérieur de

la fonction CG) pour suivre les performances des différentes Directions Régionales avec une fréquence mensuelle (voir annexe N°9, page 179) et trimestrielle.

A. Le TB ressources humains

C'est une application FULL Web mise en place en 2020, elle restitue les données contenues dans la base de données RH, sous forme de présentations graphiques et chiffrés. Ce TB est intégré avec l'application de Gestion des Ressources Humains, appelée WINGRH, et accessible par le siège ainsi que par les Directions Régionales. Donc, c'est un instrument permettant au CG de piloter la performance sociale de l'entreprise, qui est une composante de la performance globale.

2.1.4. La gestion des risques par le CG

Pour aider les autres acteurs de l'entreprise à réaliser les objectifs qui leurs ont été assignés, le CG a mise en place une sous-direction chargé du calcul des coûts et l'analyse des risques. Compte tenu de la mise en place récente de la sous-direction, le CG n'utilise aucune méthode spécifique pour calculer les coûts, pour l'instant le CG fait de la comptabilité analytique et des études bien précis.

Pour l'analyse des risques, le CG utilise les normes ISO 9001(2015) et 31000 (2018). La première (ISO 9001) est fondée sur sept principes de management de la qualité à savoir : l'orientation du client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration, la prise de décision fondée sur les preuves et le management des relations avec les parties intéressées. C'est une norme de qualité, mais son application n'est pas obligatoire, la mise en place de ces sept principes permet à l'entreprise de disposer d'un système de management de qualité, qui va permettre d'identifier les risques, d'identifier les opportunités et définir de façon limpide les objectifs, etc.

Quant à la norme de management du risque (ISO 31000), elle aide les organismes à développer une stratégie de mangement du risque visant à identifier et atténuer les risques de façon efficace⁹¹. Son objectif premier est de contribuer au développement d'une culture du management du risque permettant aux employés et aux parties prenantes de prendre conscience de l'importance du suivi et de la gestion des risques⁹². Ces risques peuvent être stratégiques, financiers ou encore opérationnels.

⁹¹ www.iso.org, consulté le 13/06/2021

⁹² *Idem*

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

Au niveau de la SAA, le CG procède à l'identification et la gestion des risques de la manière suivante :

- L'identification : pour cette étape, le CG a opté pour des entretiens avec toutes les directions ou tous les processus ;
- L'évaluation : le CG évalue l'impact que peut avoir les risques sur les objectifs et la probabilité que ses risques surviennent ;
- La classification : elle permet au CG de classer les risques par zone (rouge, orange et verte) et par niveau (très fort, moyen et léger), l'objectif est d'élaborer la cartographie des risques de la société ;
- Le traitement : elle permet au CG de prendre les mesures de correction nécessaire pour traiter les risques. C'est avec les plans d'action que le CG traite les risques.

2.1.5. Les indicateurs de la Performance Globale de la SAA

Ce sont les indicateurs choisis par le CG en fonction de leur impact sur l'atteinte des objectifs fixés et de la stratégie adoptée. Ils permettent au CG d'évaluer la performance de la SAA (voir annexe N°10, page 180). Ils sont contenus dans les outils du CG comme le RA ou le TB, qui sont transmis au CA pour l'informer des résultats mensuels, trimestriels et annuels.

2.1.5.1. Les ratios de gestion

C'est le rapport entre la classe 6 et 7, ils constituent les indicateurs les plus utilisés par le CG de la SAA en matière de rentabilité et de productivité. L'objectif étant d'augmenter la marge nette, pour cela il faut optimiser les charges. Ils permettent au CG de suivre le budget des charges et le taux d'évolution des produits. Par exemple, en cas de dépassement du budget des charges allouées, c'est ces indicateurs qui alerteront le CG.

Ratio	2016	2017	2018	2019	2020	Évolution 2019/ 2020
Frais du personnel / Chiffre d'affaires	17,66%	17,68%	17,06%	18,65%	17,80%	-0,85%
Frais Généraux / Marge d'Assurance	70,35%	72,85%	70,56%	75,05%	78,87%	3,82%
Frais du Personnel / Marge d'Assurance	40,89%	41,67%	55,53%	43,86%	42,29%	-1,57%
Produits Financiers (y compris loyers perçus) / Placements Financiers	3,68%	5,21%	3,92%	4,43%	4,62%	0,19%
Produits Financiers (y compris loyers perçus) / Charges de Fonctionnement	20,55%	26,55%	20,24%	21,75%	24,92%	3,17%

Source : Rapport de gestion de la SAA 2020

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

2.1.5.2. Le chiffre d'affaire

C'est l'un des principaux indicateurs de performance utilisé par le CG de l'entreprise. Il permet au CG de suivre le taux de réalisation des objectifs fixés et le taux d'évolution. Pour faire face à la pandémie, la SAA a dû réviser ses objectifs qui ont été atteints à 92,5%, soit une valeur de 26,7 Milliards de DA. Cet indicateur a un énorme impact sur la performance globale de la SAA. C'est aussi l'indicateur principal de la performance financière, qui est une composante de la performance globale de l'entreprise.

2.1.5.3. Les ratios de l'activité technique

Ratio	2016	2017	2018	2019	2020
Taux de cession en Réassurance	10,55%	8,63%	14,79%	16,17%	18,74%
Taux de commissions moyen de Réassurance	18,92%	20,15%	20,24%	20,04%	19,19%
Charge nette de Sin/Primes Acquisées Nettes (Ratio de sinistralité)	53,35%	55,12%	51,90%	52,86%	53,93%
Charges de fonctionnement/ Primes Acquisées Nettes (2)	33,74%	34,48%	36,23%	38,12%	39,48%
Ratio Combiné (1) +(2)	87,09%	89,60%	88,13%	90,98%	93,41%

Source : Rapport de gestion de la SAA 2020

- Le taux de cession en réassurance a augmenté d'année en année, passant de 10,55% en 2016 à 18,74% en 2020. Cette augmentation est due à l'évolution de la structure du portefeuille de la SAA, de plus en plus dominée en valeur unitaire par les risques d'entreprise à forts engagements (valeurs en risque).
- Bien que la prestation de sinistre ait diminué de 6% pour l'exercice 2020/2019, **le ratio de sinistralité S/P** a enregistré un taux de 53,93% avec une évolution de 2%. Cette augmentation est principalement due à la diminution des primes acquises de 8% en 2020 par rapport à l'exercice 2019.
- **Charges de fonctionnement/ Primes Acquisées Nettes** : Le ratio a affiché une augmentation continue passant de 34% en 2016 à 39% en 2020. Par rapport à 2019, ce ratio enregistre une augmentation de 4%. Cette évolution est le résultat de l'augmentation des services extérieurs et autres consommations de 12%, soit un montant de 362 Millions de DA.

- **Ratio Combiné S/P** : 93,39% soit évolution de 4%/ 2019.

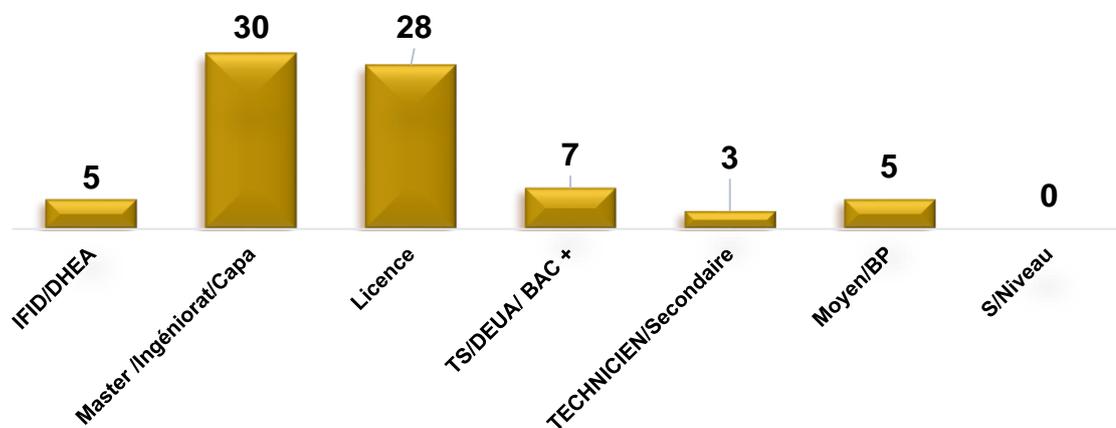
Ce ratio exprime le rapport entre les décaissements (frais de gestion, commissions versées, provisions pour sinistres, et remboursement des sinistres), et les encaissements (primes et cotisations encaissées), pour l'exercice 2020, ce dernier a enregistré un taux de 93,41%, soit une évolution de 4% par rapport à l'exercice 2020. Ce ratio est le résultant principalement de deux ratios à savoir le ratio de sinistralité et le ratio de fonctionnement.

2.1.5.4. Le turnover

Il désigne la rotation ou le renouvellement des effectifs d'une entreprise, suite à des recrutements et des départs du personnel. C'est un indicateur clé que le CG utilise pour le pilotage de la performance sociale (composante de la performance globale). En plus, le capital humain est indispensable à la réalisation des objectifs, de ce fait il doit être géré de manière efficace et efficiente afin d'atteindre les objectifs. Et le turnover est un indicateur essentiel que le CG utilise afin de s'assurer de la performance de ce capital humain, surtout que l'environnement de celui-ci a été bouleverser par la pandémie.

La SAA a opérée 78 recrutements en 2020 contre 113 en 2019, un recul dû à la pandémie.

Graphique N°9: Recrutement réparti par niveau d'instruction



Source : Rapport de gestion de la SAA 2020

En ce qui concerne les départs, l'entreprise a enregistré en 2020, 80 départs contre 93 en 2019, ce qui explique la stabilité du taux de turnover. Pour motiver les employés et rétenir les talents, l'entreprise a effectué une opération de promotion (347 promotions), qui a touché les structures régionales et celles du siège.

2.1.5.5. Le taux d'encadrement et la formation

Ce sont deux indicateurs essentiels à la gestion du capital humain, donc de la performance sociale. Le CG se servent d'eux au même titre que les autres indicateurs pour piloter la performance de la SAA, surtout la formation qui est stratégique pour l'entreprise au point où elle permet l'adaptation, l'innovation et le développement des compétences des employés. La preuve, le taux d'encadrement est de 61% en 2020.

En ce qui concerne le plan de formation 2020, celui-ci a été gelé à cause de la pandémie et reconduite pour 2021. En fait, il a été gelé pour les causes suivantes : la fermeture obligatoire des écoles et instituts de formation national et internationale ; le départ en congé de 50% des effectifs ; l'instauration de confinement et distanciation et la suspension des moyens de transport urbains, inter wilayas et aériens.

2.1.6. Le Rapport de Gestion (RG) et le Rapport Moral (RM) du CA

Ce sont deux rapports rédigés par le CG à destination de l'actionnaire, pour lui rendre compte des activités réalisées et les décisions prises par le CA pendant l'exercice écoulé.

2.1.6.1. Le rapport de gestion du CA

Il est rédigé par le CG et soumis au CA pour validation par le biais du secrétariat du CA, qui prépare l'ordre du jour des réunions du CA. Il doit collecter ou rassembler tous les documents et dossiers ayant des liens avec l'ordre du jour. Le CG collabore avec lui dans la préparation des travaux concernant le RG. Ce RG porte sur la situation de la SAA pendant l'exercice écoulé et sur son évolution prévisible, on y trouve toutes les activités des différents organes de l'entreprise y compris celles du CA, il est communiqué à l'actionnaire, à l'occasion de l'AGO, raison pour laquelle il contient toutes les informations concernant l'entreprise (les activités réalisées, le RM du CA, les objectifs réalisés et non atteints, les projets structurants, les principaux faits saillants, les ratios, les indicateurs de performance et etc.).

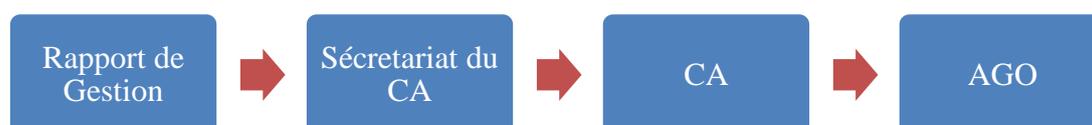
Il contient les éléments suivants :

- La synthèse de l'exercice (chiffre d'affaire, résultat opérationnel, résultat net, etc.) ;
- Les comptes sociaux ;
- La rémunération du capital ;
- Une déclaration sur la GE ;
- La composition du CA ;
- Le fonctionnement du CA et de ses comités ;

- Le climat social ;
- Le SI ;
- Les perspectives de l'année suivante ;
- Et etc...

Une fois validé par le CA, le RG est présenté à l'AGO convoqué par le CA et présidé par le Ministre des finances.

Figure 22: Processus du Rapport de Gestion du CA



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide des documents de la SAA

2.1.6.2. Le rapport moral du CA

Appelé aussi bilan moral, le RM présente un bilan résumé de la gestion du CA de l'exercice écoulé, autrement dit un compte rendu de la gestion du CA. Il est rédigé par le CG et contient des informations concernant le nombre des membres du CA, le nombre des réunions du CA et les résolutions prises dans celles-ci. Bref, c'est un compte rendu des activités réalisées par le CA de la SAA durant l'exercice écoulé. C'est un élément important contenu dans le RG communiqué à l'actionnaire.

Il contient des informations sur : les mandats et fonctions des mandataires sociaux, l'évaluation de l'indépendance des administrateurs, la situation des mandataires sociaux, les conflits d'intérêts, les règles de conduite, l'état d'application des résolutions de l'AGO, l'évaluation du CA et des administrateurs, l'activité du conseil et de l'assemblée, le plan de mise en œuvre des remarques et des recommandations des CAC, etc...

2.2. L'apport du comité au CA

Le comité d'audit a été introduit en Algérie à l'année 2000. On trouve les directions d'audit dans les entreprises mais pas le comité d'audit et ce n'est pas une obligation pour les sociétés algériennes d'en avoir ; c'est plus un choix.

Au sein de la SAA Il existe deux types de comités rattachés au CA il s'agit notamment du comité de gestion risque et du comité d'audit. Nous nous intéressons au comité d'audit qui

fait objet de notre étude. Le comité d'audit est l'un des comités du CA dont la mission centrale est définie comme étant « le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations financières et comptables ». C'est l'éclaireur du CA et aussi l'équivalent du CAC pour l'AG, en rendant compte au CA compte tenu du cumul des postes de DG et de PCA par la même personne (c'est l'intérêt de sa présence). Le PDG n'a pas le droit de participer aux réunions du comité d'audit, par conséquent c'est un organe neutre et indépendant du PDG.

2.2.1. Mandat et rôle

Le comité d'audit est créé par le CA et formé à même par ces membres dans le but d'aider le conseil à s'acquitter de ses principales responsabilités de surveillance en ce qui concerne notamment :

- l'intégrité des états financiers consolidés de la société,
- le caractère efficace de l'ensemble des contrôles et procédures de communication de l'information de la société ainsi que de ses systèmes de contrôle interne,
- la conformité de la société avec les exigences prévues par les lois et les règlements, ainsi qu'avec les normes d'éthique ;
- le programme de gestion du risque de la société et ses pratiques relatives à la gestion du risque.

Le comité informe périodiquement le conseil de ses activités, des questions qu'il étudie et de ses recommandations. Le comité veille à l'amélioration continue des politiques, des méthodes et des pratiques de la société à tous les niveaux et encourage leur observation.

Son rôle principal est de renforcer la transparence dans le fonctionnement de la société et éviter l'asymétrie informationnelle.

2.2.2. Fonctionnement du comité au sein du SAA

Le comité d'audit fonctionne de manière suivante :

2.2.2.1. La taille du comité

Il est composé de deux membres et d'un expert qui est externe à l'entreprise. Tout d'abord il est à noter que le comité d'audit est un dénombrement du CA ; c'est l'émanation du CA c'est-à-dire parmi les neuf membres du CA, deux sont membres du comité d'audit et ont des prédispositions comptables et financières et parmi ces deux membres il y'a un mixte c'est-à-

dire un membre maîtrise le domaine de l'assurance et l'autre membre maîtrise le domaine financier et comptables et états financiers ; tout compte fait membres ont des prédispositions financières et comptables et servent d'éclaireur au CA.

À côté du comité, il y a le secrétaire du comité (qui est le chef de division soutien aux activités de la SAA) qui organise les réunions et envoi les convocations aux membres.

Les membres du comité respectent les exigences relatives à leur indépendance et à leur expérience ainsi que les autres exigences relatives à leur fonction au sein du comité, comme il est déterminé par le conseil conformément aux lois, règles et règlements applicables.

2.2.2.2. Les réunions

Généralement le comité d'audit se réunit quatre à six fois par an. Cela dépend également de la fréquence de réunion du CA parce qu'avant chaque réunion du CA, le comité se réunit afin d'examiner le travail qui doit être présenté au CA. Ils peuvent convoquer des réunions supplémentaires si les circonstances l'exigent.

Tous les membres du comité doivent assister à la réunion, en personne ou par téléconférence ou vidéoconférence ; au besoin, le comité peut inviter les membres de la direction, les auditeurs ou d'autres personnes à participer aux réunions afin de fournir des renseignements pertinents. Un avis de convocation à ces réunions doit être envoyé aux membres du comité 10 jours avant ou au moins une semaine.

Les ordres du jour sont rédigés, approuvés après consultation par les membres du comité, au besoin, et fournis à l'avance aux membres avec les documents appropriés. Le secrétaire du comité rédige les procès-verbaux des réunions et ces derniers doivent être transmis à tous les membres du comité aux fins d'approbation.

Les CAC peuvent également convoquer une réunion du comité.

Les CAC : il est à noter qu'il y a deux commissaires aux comptes (CAC) qui sont rattachés directement à l'assemblée générale (AG) en raison de la taille de la SAA. Chaque CAC est constitué de son équipe.

Les CAC et le comité d'audit se réunissent au moins une fois par an pour voir le degré de mises en œuvre de leurs recommandations.

Il arrive que les CAC certifient sans réserve, avec réserve ou sans réserve mais avec des recommandations dans le but d'améliorer.

2.2.2.3. Évaluation du comité

Le comité, avec le concours de l'organe de gouvernance (CA), examine et évalue annuellement le bien-fondé de ses règles et demande au conseil d'approuver les modifications proposées et les communications connexes exigées par la loi ou les règlements. Le comité avec le concours du comité de gouvernance, évalue annuellement sa performance et le comité au besoin peut offrir une formation adéquate dans le domaine financier et le domaine de la gestion de risque.

2.2.3. Fonctions et responsabilités du comité d'audit au sein de la SAA

Le comité assume divers responsabilités suivantes :

2.2.3.1. Information financière

Le comité examine l'information financière devant être déposés auprès des autorités de réglementation, en discute avec la direction et les CAC, fait le rapport au conseil et s'il y a lieu, fait des recommandations à cet égard au conseil.

Trimestriellement, le comité :

- Vérifie la qualité et l'intégrité du processus d'information financière ;
- Examine les états financiers trimestriels de la société et vérifie leur qualité et leur intégrité ainsi que leur conformité avec l'information connue des membres du comité ;
- Examine le caractère adéquat des principes comptables concernant la préparation des états financiers ;
- Examine les questions importantes touchant la comptabilité et la communication de l'information, y compris les opérations complexes et inhabituelles
- Recueille les commentaires des CAC, de la direction du risque et de la direction de la conformité concernant les risques qui pourraient avoir une incidence sur l'information financière ;
- Passe en revue les résultats de l'audit, y compris les difficultés rencontrées ;
- Examine avant leurs publications les rapports de gestion, les communiqués de presses concernant l'information financière importante, d'autres rubriques des rapports annuels et trimestriels et des documents connexes à déposer en application de la réglementation et s'assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité de l'information financière qu'ils contiennent ;
- Comprend la façon dont la direction prépare l'information financière intermédiaire ainsi que la nature et l'étendue de la participation des auditeurs externes ;

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

- Examine le rapport d'activité trimestriel transmis par le CG ;
- Après avoir examinés les états financiers, les rapports de gestion et les communiqués de presse, les soumettre à l'approbation du conseil.

Annuellement, le comité d'audit :

- Examine les états financiers consolidés annuels de la société et vérifie leur qualité et leur intégrité ainsi que leur conformité avec l'information connue des membres du comité ;
- Vérifie la qualité et l'intégrité du processus de préparation de la notice annuelle de la société ;
- Après l'avoir examinée, la soumettre à l'approbation du conseil ;
- Examine le rapport d'activité annuel transmis par le CG;
- Examine le rapport de gestion du CA rédigé et transmis par le CG ;
- Examine le budget annuel ou le plan budgétaire établi par le CG ;
- Examine également le plan d'audit ;
- Examine la politique de divulgation et de confidentialité de l'information.

2.2.3.2. Le contrôle interne

Lorsque l'on entend contrôle interne on pense directement au COSO est un référentiel du CI visant à limiter les tentatives de fraudes dans les rapports financiers des entreprises. Il a été défini par le Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission en 1992 mais c'est à partir de 2002 que le modèle a véritablement émergé. Pour le référentiel COSO, le CI doit répondre à trois objectifs : un objectif d'efficacité des opérations, un objectif de fiabilité des informations financières et un objectif de conformité à la loi. Le travail du comité d'audit est de s'assurer que le CI au sein de la SAA atteint ces objectifs. Toutes les entreprises de n'importe quel secteur d'activité et de taille s'inspirent de ce référentiel pour mettre en place un SCI dont la SAA.

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité qui vise à assurer : la conformité aux lois et règlement, l'application des instructions et des orientations fixées par la DG ou le directoire, le bon fonctionnement des processus interne de la société notamment concourant à la sauvegarde de ces actifs et la fiabilité des informations financière.

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

Le contrôle interne est une notion très importante pour toutes les entreprises, pour leur management (la direction) et qui a pour but de permettre la maîtrise au mieux de l'ensemble des processus mis en œuvre par l'entreprise pour réaliser ses objectifs.

D'ailleurs, il est défini comme étant l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise et il a un double objectif :

- Assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ;
- Assurer la conformité par rapport aux lois et aux règlements ; et
- D'assurer l'application des instructions de la direction en vue d'améliorer les performances de l'entreprise.

Le contrôle interne se matérialise par la mise en place de méthodes, de règles et de procédures au sein de l'entreprise et il est très important au niveau de la comptabilité et de sa valeur probante ; il doit s'assurer que tous les faits doivent être enregistrés et la comptabilité doit être complète et s'assurer que la comptabilité est conforme aux règles et principes comptables.

La SAA est une entreprise de taille importante et les dispositifs de contrôle interne en son sein sont également importants. Le contrôle interne est caractérisé par l'existence d'un système d'organisation avec des personnes chargées de sa mise en œuvre. Ce dispositif prévoit :

- Une définition claire des responsabilités qui dispose des ressources et les compétences adéquates et s'appuie sur les procédures, les systèmes d'informations, des outils et des pratiques appropriées ;
- La diffusion en interne d'information pertinente fiable, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- Un système qui vise à recenser et analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de risque ;
- Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propre à chaque processus et conçues pour réduire les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de la société ;
- Et une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne, ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

La mise en œuvre du contrôle interne à la SAA est l'affaire des dirigeants avec bien évidemment les salariés. Les dirigeants chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux

adapté à la situation et à l'activité de l'entreprise et les salariés qui doivent avoir connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif du CI au regard des objectifs qui leur sont assignés.

Le comité d'audit fait des réunions avec les acteurs qui ont mis en place le CI pour vérifier la mise en œuvre des dispositifs voit si tout marche comme prévu. Ces réunions sont vraies en fonction du degré de maturité du CI c'est-à-dire si le CI n'est pas mature ils peuvent tenir par exemple jusqu'à dix réunions par an et si le CI est assez mature ils en tiennent que deux (semestriellement). Au sein de la SAA, il en tiennent semestriellement c'est à dire deux fois par an pour justement suivre la mise en œuvre, l'évolution des dispositifs si nécessaires donner des recommandations dans le but d'améliorer.

Lorsqu'on parle de la maturité du CI l'on sous-entend son degré d'efficacité c'est-à-dire la capacité du SCI étant un élément central à diminuer les risques d'erreur ou de fraude et d'attendre les objectifs fixés.

Vérifier l'efficacité du CI revient à vérifier si toutes les étapes suivantes sont remplies :

1. la définition du périmètre du contrôle interne : c'est l'étape la plus importante, celle qui donne au CI sa colonne vertébrale. Trois plans permettent de fournir un cadre de départ clair et complet :
 - le cadre géographique qui permet de formaliser les lieux qui seront inclus dans le CI ; il s'agit des sites et des filiales concernés
 - les activités ou processus concernés
 - la famille de risque (financier, états financier ou reporting (anomalie dans les compte...), conformité (risque de non-conformité par rapport aux normes), opérationnel (risque lié à l'atteinte de la mission), santé des personnes, sécurité de l'information (risque portant atteinte à la confidentialité, l'intégrité et l'accessibilité de l'information), image (risque pouvant touché la réputation de l'entreprise), et environnement) que le CI va permettre de maîtriser.
2. Identification des activités réalisées : une fois le périmètre d'action défini, il est nécessaire de lister les activités réalisées dans un second temps et les risques liés à chaque processus. L'idée est de répondre à la question qu'est-ce que l'on a faite dans l'entreprise.
3. Identification des risques : les risques auxquels est exposée l'entreprise et qui découlent principalement des activités réalisées.

4. Identification des contrôles existants : dans le cadre du contrôle interne, le mot « contrôle » couvre tous les moyens pour maîtriser le risque : action de contrôle, procédure, règlement, logiciel de contrôle, mesure de protection tangible. De par son expérience passée et la connaissance de son secteur d'activité, la SAA possède déjà des contrôles internes et des procédures effectives pour maîtriser certains risques. Au sein de la SAA, plus de 90% des contrôles existent déjà. En face de chaque risque, il identifie les moyens de maîtrise et s'y ajoute le « contrôle des contrôle » ou la surveillance des contrôles. Par exemple : vérification trimestrielle de la réalisation du contrôle mensuel.
5. Évaluation des risques : il s'agit d'évaluer les risques en lien avec la réalité de l'entreprise pour définir si les moyens de maîtrise sont suffisants ou s'il faut ajouter des contrôles. Cette étape permet également de trier les risques selon leur importance (c'est-à-dire traite d'abord ceux qui ont un impact critique et qui sont grave et ensuite ceux qui sont plutôt modérés).
6. Le traitement des risques : il existe quatre stratégies de traitement de risque lors de la mise en place du CI : éviter le risque, le réduire, le transférer ou la partager et l'accepter.
7. Description des moyens de maîtrise : il s'agit d'opérer une sélection ; l'objectif est d'identifier les moyens de maîtrise nécessaires à documenter pour réduire les risques. Cela permet de diminuer les erreurs, de clarifier les responsabilités des collaborateurs, de garantir que les contrôles soient toujours réalisés de manière homogène et d'assurer la continuité de l'activité en cas d'absence d'un collaborateur.
8. Identification des contrôles clés et description des surveillances : il est indispensable de décider quels contrôles méritent d'être contrôlés. Cette surveillance permet de s'assurer que les contrôles sont faits et bien faits.
9. Communication et formation des collaborateurs pour mettre en place le contrôle interne : on dira que le CI est un outil efficace de gestion des risques que lorsque les collaborateurs en verront l'utilité. Le travail de communication et de formation est nécessaire pour que chacun y adhère. Il est important de démontrer aux collaborateurs que le CI leur apporte de la sérénité, moins d'erreurs et moins d'oublis et ils seront rassurés de travailler dans un environnement où les risques sont maîtrisés.
10. Gestion du contrôle interne dans le temps : le SCI est effectif et évolue avec l'entreprise. Afin qu'il soit toujours utile et efficace, il faut :
 - Réévaluer les risques une fois par an,

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

- Assurer la conformité avec les nouvelles lois,
- Maintenir à jour la documentation,
- Suivre la bonne réalisation des contrôles et surveillances,
- Suivre les projets de diminution des risques, et
- Suivre les incidents survenus et les traiter comme source d'amélioration.

Le comité d'audit vérifie tout ça de A à Z et s'il voit que le CI est efficace, il procède par échantillonnage et si c'est le contraire il approfondit.

Parlant de la contribution du comité, Le comité s'assure que la direction a élaboré et mis en œuvre un système de contrôle interne efficace en matière de communication de l'information financière, de sauvegarde des actifs et de détection des fraudes, et qu'elle l'applique de façon constante. Le comité exerce les fonctions suivantes :

- Comprend et évalue l'étendue de l'examen indépendant, par la direction des finances, du contrôle interne à l'égard de l'information financière ;
- Examine les rapports périodiques sur les conclusions et les recommandations importantes, ainsi que les mesures prises en conséquence par la direction ;
- Au moyen d'entretiens avec la direction, le chef des risques et les auditeurs externes, examine et évalue le caractère adéquat et l'efficacité des systèmes du contrôle interne et les systèmes de gestion de la société, y compris la structure organisationnelle, le processus de communication de l'information, le processus de gestion des projets... ;
- Comprend l'étendue de l'examen, par le CAC, du contrôle interne à l'égard de l'information financière, obtenir et analyser les conclusions et les recommandations importantes ainsi que les mesures prises en conséquence par la direction ;
- Examine les plaintes et les procédures de réception, d'acceptation et de traitement des plaintes, ainsi que les informations financières ou à la communication de l'information financière ;
- Examine périodiquement le programme et les politiques anti-fraude de la société avec la direction et les auditeurs externes.

Dans les entreprises importantes, il existe souvent un service chargé d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de CI et de proposer des axes d'amélioration à la direction : il s'agit de l'audit interne.

2.2.3.3. L'audit interne

De la même manière on pense à COSO lorsqu'on parle du CI, notre idée première sur l'audit interne est de l'IIA, qui est une référence pour les auditeurs internes.

Selon l'IIA, l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.

Les auditeurs internes se démarquent par leur connaissance de l'ensemble des affaires de l'organisation. Ces experts de l'efficience et de l'efficacité visent à rehausser le niveau d'excellence.

De concert avec les gestionnaires, ils procurent au CA, au comité d'audit et à la direction, une assurance que la gestion des risques est efficace et que l'entreprise adhère aux bonnes pratiques en matière de gouvernance. Les travaux des auditeurs internes résultent en des recommandations visant à améliorer les processus, les politiques et les procédures. Ils s'impliquent également au niveau de la surveillance de l'éthique organisationnelle. Les auditeurs internes travaillent en collaboration avec tous les intervenants de l'organisation : le comité d'audit, la direction, les cadres et les employes.

Au sein de la SAA, il y a une direction d'audit interne rattaché au PDG. Ils rendent compte directement au directeur qui est le PDG de la société à travers des rapports de synthèse des missions d'audits réalisés.

Contrairement à la fonction du CG, l'audit interne s'intéresse à tous les processus de la SAA (vérification de leur cohérence et de leur transparence) dans le but de permettre à l'entreprise de fonctionner sans risque de déséquilibre et de préjudice.

Au moins une fois par an plus précisément le début de l'année, la direction d'audit interne tient une réunion avec les membres du comité d'audit. Au cours de cette réunion :

- La direction d'audit présente l'exercice précédent (année n-1) en termes de prévisions et de réalisations,
- La direction d'audit présente son activité au comité d'audit ; les prévisions et réalisation de l'année en cours (année n) et présente également les motifs des missions ;

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

- Le comité examine l'activité et valide le plan de mission d'audit interne (et cela se fait obligatoirement, le comité d'audit doit valider le plan de mission pour qu'il soit mise en œuvre) ;
- Après examination du plan de mission par le comité d'audit, il est présenté au CA pour approbation, et devient une feuille de route pour la direction d'audit ;
- Dès fois le comité d'audit propose des thèmes ou des recommandations de certaines missions pour enrichir, rajouter et prioriser certains missions, ...

Le plan de mission qui est encore appelé feuille de route de la direction audit est établi en prenant en compte des besoins et des ressources de l'entreprise également des recommandations ou orientations des CAC.

Lorsqu'on parle des ressources dont dispose l'entreprise il s'agit plus précisément du temps (il y a des missions qui prennent plus de temps que d'autre) et du nombre d'auditeurs disponible (pour réaliser la mission).

Hormis la réunion annuelle pour la présentation du plan de mission, la direction d'audit tient des réunions périodiques avec le comité d'audit afin de suivre l'évolution des missions. Pour ce faire, la direction d'audit :

- Présenter le bilan trimestriel et semestriel ; les réalisations, les contraintes, les opportunités, les problèmes rencontrés ... ;
- La direction d'audit présente chaque mission réalisée, le nom de chaque mission, la préparation, l'exécution, la communication des résultats de chaque mission ; et les rapports de chaque équipe d'audit ;
- Et à la fin de l'année, la direction d'audit présente le rapport de synthèse qui englobe ou qui est la consolidation et un résumé de toutes les missions réalisées au cours de l'exercice. Ce document de synthèse comporte :
 - les forces, les faiblesses, les zones à risques... ;
 - les aspects les méthodes utilisées, les structures, recrutements, les apports, les procédures adoptés, tout ce qui a marqué la direction durant l'année.

Concernant le rapport d'audit, chaque rapport doit contenir les éléments essentiels suivants :

1- Introduction, dans laquelle on détermine - l'objet de la mission ; le champ d'intervention (structure auditée) ; date des travaux; la méthodologie d'audit utilisée et les objectifs de la mission;

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

2- État des lieux : qui reprend tous les observations et les constats relevés lors de la réalisation;

3- les points forts et les points faibles qui doivent être énumérés par volet et appuyés par les preuves (à annexer);

4- les FRAP : sont des feuilles de révélation et d'analyse de problème; (on trouve ici le constat (ou bien fait), cause (analyse causale), conséquences pour enfin formuler la recommandation; Le problème est énoncé en dernier lieux mais il se place en début de la feuille (il résume le constat, cause et conséquence).

La synthèse adressée au PDG est une consolidation des conclusions des rapports d'audit par volet.

Elle suit la même structure des rapports:

- Introduction :
- Constats: énumérés par volet ;
- Recommandations ;
- Conclusion générale.

Dans la synthèse on ne met pas les FRAP.

Le plan d'action : Il communique les missions d'audit que la Direction envisage de réaliser durant l'exercice. Généralement, on inscrit deux à trois missions par volet (Technique, administratif et comptable).

Compte tenu du caractère durable des perturbations causées par le Covid-19 sur le déroulement des missions et après avoir réuni toutes les conditions nécessaires pour la reprise des travaux, la direction de l'audit interne a procédé à une optimisation des objectifs fixés et un classement des missions du plan d'audit 2020 afin de répondre au mieux aux préoccupations de l'entreprise.

Les missions et les travaux réalisés se présentent comme suit :

- Audit du processus de gestion des recours de la branche automobile ;
- Audit du processus de gestion des participations bénéficiaires ;
- Audit de la gestion des référentiels de gestion ;
- Audit du processus de gestion des grands risques (rapport en cours de réalisation).

Élaboration de l'organigramme de la sous-direction « **organisation et conformité** », créée et rattachée à direction de l'audit interne dans le cadre de renforcement du dispositif du contrôle interne.

Le rattachement à la direction de l'audit interne constituerait une phase initiale et devrait idéalement évoluer vers un mode organique indépendant afin de ne pas déroger au principe de « séparation claire des responsabilités » des fonctions clés du dispositif du contrôle interne (audit, contrôle interne, actuariat et conformité).

Les principales missions de la sous-direction « organisation et conformité se résument comme suit :

- Concevoir et mettre en place le dispositif de gestion de la conformité ;
- Constituer une interface des organismes de contrôle externes sur les questions liées à l'organisation et aux référentiels de gestion ;
- Conserver les documents d'importance liés aux différentes activités de l'entreprise.

Finalisation des travaux de reconstitution (collecte et consolidation) des référentiels de gestion de l'entreprise (procédures, notes, directives, instructions, guides...) entrant dans le cadre des missions et des attributions de la fonction de conformité.

2.2.3.4. La conformité

Lorsqu'on parle de conformité l'on fait allusions aux lois et réglementations. À cet effet, le comité doit s'assurer que la société gère efficacement les risques liés à la réglementation en exerçant les fonctions de surveillances suivantes :

- Vérifier l'efficacité des systèmes de surveillance de la conformité avec les lois et règlements et avec les politiques internes, examiner les résultats des enquêtes effectués par la direction et des mesures prises par cette dernière à l'égard de tout cas de non-conformité ;
- Vérifier l'indépendance du chef de conformité ;
- Examiner le plan de travail du chef conformité et ses modifications subséquentes pour s'assurer qu'il traite adéquatement de la conformité et des risques importants liés à la réglementation ;
- Obtenir trimestriellement du chef de conformité un compte rendu des problèmes de conformité au sein de la société ;

- Étudier les conclusions de tout examen mené par les organismes de réglementation et de toutes les observations de l'auditeur. Examiner les plans d'action et les réponses aux autorités de réglementation proposés par la direction ; effectuer un suivi relativement à la mise en œuvre du plan d'action ;
- Examiner le processus visant à communiquer au personnel de la société le guide de conformité et le code de déontologie, et à surveiller la conformité avec celui-ci ;
- Annuellement, le comité fait une réunion avec le chef de la conformité.

2.2.3.5. Gestion des risques

Le comité doit s'assurer que la direction élabore et met en œuvre les pratiques en matière de gestion des risques appropriées à l'égard des risques qui pourraient avoir des incidences importantes sur le rendement de la société ou sur l'atteinte de ces objectifs et s'assure que la direction applique ces pratiques de façon constante. À cet effet, le comité :

- Acquiert une compréhension générale des risques auxquels la société pourrait ou est exposée, de la façon dont ils sont mesurés et traités,
- Recommande au conseil la politique de gestion de risque, qui définit les principes suivis par la direction afin d'identifier, évaluer, mesurer, gérer et surveiller les risques importants auxquels la société est exposée enfin d'en faire le rapport
- Examine et évalue périodiquement et annuellement, le caractère adéquat de la politique GRE de la société et d'autres politiques en matière de GR concernant les risques importants identifiés
- Vérifie l'indépendance du chef des risques
- Examine le plan de travail annuel du chef de risque et les modifications apportées
- Obtenir trimestriellement du chef de risque un compte rendu des problèmes en matière de risques importants au sein de la société.

Le comité doit s'assurer que les risques importants pour la société sont gérés et contrôlés efficacement. À cette fin, le comité :

- Examiner les rapports de la direction concernant les risques importants pour la société, les méthodes de contrôle, d'atténuation utilisées afin de les gérer et concernant l'intégrité et l'efficacité globale du programme de gestion de risque.
- Recommande au conseil les mesures à prendre, à l'égard de certains de ces risques importants.

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

- Examine les principales conclusions sur la gestion de risque qui ont fait objet de compte rendu de la part du chef de risque
- Examine la façon dont les exceptions aux politiques, aux principes et aux procédures de contrôle en matière de gestion de risque sont repérées et surveillées
- Planifie et examine les examens et les évaluations périodiques concernant le caractère adéquat des systèmes mis en œuvre par la direction pour gérer les risques
- Examine et recommande au conseil toute modification nécessaire concernant le cadre de travail relatif à la gestion et contrôle de risque
- Examine et évalue annuellement la sécurité mis en place pour protéger la société

Il faut noter qu'avant c'était le comité d'audit qui s'assurait de l'efficacité de la gestion des risques au sein de la société et ce sont ces responsabilités que nous venons de voir mais au vu de l'activité principale de la SAA et de son secteur qu'est l'assurance et les risques auxquels elle encourt à tout moment, le CA a jugé nécessaire de créer un comité du risque qui va justement remplir les fonctions de gestion de risque de la société (à rappeler que ce comité n'est pas totalement fonction vu sa très récente création).

Conclusion du chapitre 3

Nous avons vu dans ce chapitre l'historique de la SAA, son organisation et ses activités, et la contribution de la fonction de CG et du comité d'audit aux décisions du CA.

Le CG constitue un mécanisme majeur de la gouvernance de la SAA puis ce que c'est le fournisseur du CA en information. En effet, il remonte l'information de façon périodique (trimestriellement et annuellement) afin que le CA prend des décisions à temps.

Par ailleurs, le système de gouvernance de la société (un CA avec un PDG) a permis au CG de devenir un mécanisme majeur de la SAA aujourd'hui. En fait, la direction CG a été mise en place sur ordre du CA, sa création était une décision prise par le CA lors d'une réunion sur la base d'une recommandation. L'objectif principal était de fournir le CA en information pertinente mais aussi de piloter la performance globale de la société étant donné la taille importante de la SAA. Donc, sa mise en place montre à quel point le CA a connaissance de son importance et son impact sur la performance et sur la gouvernance de la société.

La direction CG est rattachée directement à la DFC pour avoir accès rapidement aux données comptables et financières. D'ailleurs, un projet de digitalisation et de centralisation a été approuvé par le CA afin de moderniser et de renforcer le SI de la société, l'objectif est de

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

mettre à la disposition du CG toutes les données de l'entreprise et permettre à celui-ci de passer plus de temps à traiter et étudier les données qu'à les saisir, et fournir l'information à temps. Certains éléments de ce projet de digitalisation sont déjà mis en place et permettent au CG de piloter non seulement la performance de la société mais aussi de transmettre cette performance au CA par le biais du comité d'audit.

Ce comité est l'intermédiaire entre le CG et le CA, et est l'éclaireur du CA, il examine toutes les informations transmises par le CG à destination du CA car toutes les décisions concernant l'activité commerciale et financière sont prises par le CA sur la base des informations traitées et envoyées par le CG, donc le comité doit s'assurer de la fiabilité de ces informations avant de les soumettre au CA.

Donc, la décision du CA de mettre en place une direction de CG était profitable à la gestion de l'entreprise dans la mesure où le CG permet aujourd'hui à la société de réaliser des bonnes performances en utilisant des outils de pilotage modernes et adéquats, en choisissant des bons indicateurs clés de performance, en assistant le PDG et les autres décideurs dans leurs prises de décisions, et en transmettant des informations pertinentes au CA pour prendre des résolutions. Le suivi de la mise en œuvre de ces résolutions est assuré par le CG, il assure le suivi de celles de l'AGO, cela montre encore une fois l'importance et la place qu'occupe le CG dans la société notamment dans sa gouvernance. Cela fait du CG un mécanisme majeur du gouvernement d'entreprise de la SAA.

Eu égard à tout ce qui précède, le comité d'audit est un dénombrement du conseil d'administration dont le but est d'éclairer le conseil. Il est composé de deux administrateurs qui ont des prédispositions comptables et financières et d'un expert accompagnateur qui est externe à l'entreprise et d'un secrétaire qui est le chef de division soutien aux activités. Le comité d'audit contribue à la qualité de l'information financière en l'examinant et en accomplissant un certain nombre de tâches trimestriellement et annuellement en vue de garantir l'information financière. Le comité contribue également à l'efficacité du contrôle interne dans le sens où il examine et suit de près sa mise en œuvre ; il accomplit également à ce niveau un certain nombre de tâches ou responsabilités pour garantir cette fiabilité du CI. Le comité contribue également à la fonction d'audit interne de l'entreprise à travers ses recommandations sur le plan d'audit annuel, le rapport d'activité présenté par la direction d'audit interne et tout ce qui touche à l'entreprise car l'audit interne s'intéresse à tous les processus de l'entreprise par conséquent le comité d'audit également puisque ce dernier doit

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA

s'assurer que la fonction d'audit fonctionne efficacement. La sous-direction organisation et conformité étant créé et rattaché à la direction d'audit interne de l'entreprise en vue du renforcement des dispositifs du contrôle interne, le comité d'audit intervient également à cet effet pour s'assurer que la société gère efficacement les risques liés à la réglementation (d'où sa contribution).

A la question de savoir si le comité d'audit est efficace, suite à ce qui précède et au vue de son niveau de contribution à notre avis il est efficace car de un c'est un organe neutre c'est à dire qu'il est indépendant ; de deux assure ces membres sont diplômés en la matière, ont de l'expérience et sont compétents, ils tiennent des réunions périodiques pour justement suivre l'évolution et rectifier en cas de problème ce qui fait que ces problèmes ne s'accumulent pas et après deviennent difficiles à régler.

Conclusion Générale

La recherche de la croissance et la création de la valeur pour les actionnaires reste aujourd'hui les principaux soucis de chaque entreprise. En d'autres termes, l'objectif le plus fondamental de toute entreprise est la création de valeur. Par conséquent, la maximisation de la richesse des parties prenantes. Pour réaliser alors cet objectif, il est question d'assurer une bonne prise de décision par les mandataires sociaux qui constituent le CA et qui représentent les actionnaires et les autres parties prenantes. La pertinence des décisions de ce CA dépend de certains mécanismes de la GE, tels que le comité d'audit, l'AI et le CG.

Nous sommes partis du principe selon laquelle toute entreprise de grande taille doit avoir à choisir un système de gouvernance dans le but de contrôler l'action du management, éviter l'opportunisme, l'asymétrie informationnelle et on en passe pour justement éviter les scandales qui ont ébranlés le monde ces dernières années. D'ailleurs, l'implantation du comité d'audit au niveau des entreprises a été légiféré suite aux scandales financiers causés par le relâchement des mécanismes de GE au début des années 2000. Ce comité a pour mission de préparer les décisions du CA avant chaque réunion, il doit vérifier la fiabilité, la sincérité et l'importance de l'information diffuser au CA. Donc, il constitue l'éclaireur du CA.

L'objet de notre travail de recherche était d'étudier la pertinence des décisions du conseil d'administration à travers les orientations du contrôle de gestion et des conseils du comité d'audit. Ce travail de recherche touche trois domaines d'étude : la gouvernance d'entreprise, le contrôle de gestion et l'audit.

En conséquence, nous avons réalisé nos travaux de recherche autour de la problématique suivante :

« Dans quelle mesure les décisions du conseil d'administration sont-elles profitables à la gestion de l'entreprise ? »

Afin de répondre à cette question et affirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons choisis l'approche hypothético-déductive consistant à valider les hypothèses émises par la confrontation de celles-ci et des résultats théoriques à la réalité.

Nous avons présenté dans le premier chapitre les principaux concepts du CA. Il s'agit d'expliquer l'évolution de la GE d'où découle la notion de CA à partir des premiers travaux de Charreaux. La première section de ce chapitre porte sur les approches du CA et la deuxième section sur les caractéristiques, les rôles et le fonctionnement du CA.

Conclusion Générale

Le conseil d'administration est un organe central de la GE. Il agit comme une interface entre le dirigeant et les actionnaires, et doit faire en sorte que les conflits d'agence entre dirigeants et actionnaires soient désamorçés. Il est chargé de surveiller le dirigeant et son équipe de gestion. Cela implique la sélection et dans certains cas de force majeure le limogeage du dirigeant et des membres de l'équipe de gestion, mais également la politique de rémunération du dirigeant et des membres de l'équipe de gestion. Ce travail de surveillance s'accomplit grâce à la mise en place de divers indicateurs de performance, dont certains basés sur l'information financière transmise aux actionnaires. Ce travail de surveillance va de pair avec un travail d'accompagnement stratégique. Cela implique l'apport d'une assistance au dirigeant dans la sélection des projets les plus créateurs de valeur pour la firme. Cela implique également de conseiller le dirigeant sur la mise en place d'une politique de financement de ces projets et de rétribution des actionnaires par des dividendes sur la base des résultats de ces projets.

Le fonctionnement et le travail du CA précédemment décrits sont déterminés par un ensemble de trois caractéristiques fondamentales : sa taille, sa composition, et enfin la place du dirigeant en son sein. Un CA resserré avec le dirigeant en son sein est plus adéquat lorsque le dirigeant a besoin d'un accompagnement stratégique, alors que le contraire est vrai lorsque le dirigeant accomplit des travaux à faible valeur ajoutée. Ainsi, on peut supposer que les politiques de financement et de dividendes dépendront également des caractéristiques du CA. Parmi l'ensemble de ces caractéristiques, nous pensons que la composition du CA est la plus importante. Jusqu'à présent, l'ensemble des travaux traitant de la composition du CA s'étaient intéressés à l'indépendance juridique telle que définie par les codes de gouvernance de chaque pays. Cependant, nous pensons que le fait de s'intéresser à la simple indépendance juridique ne permet pas la prise en compte des caractéristiques cognitives des administrateurs, ainsi que des interactions sociales entre administrateurs qui aboutiront à la prise d'une décision plutôt qu'une autre. En revanche, le fait de s'intéresser à la présence d'administrateurs en relation avec le dirigeant permet cela. En effet, il est toujours plus aisé d'échanger des informations avec des relations sociales du fait de la confiance mutuelle. En s'intéressant aux relations sociales du dirigeant au sein du CA, on peut ainsi mieux comprendre quelles sont les conséquences du fonctionnement du CA sur la politique financière et les performances de la firme.

Dans le deuxième chapitre, nous avons mis en évidence la contribution du CG et du comité d'audit aux décisions du CA. Nous avons abordé dans la première section l'apport du CG aux

Conclusion Générale

décisions du CA à travers les outils de pilotage de la performance, les indicateurs clés de performance, sa collaboration avec l'AI et le CI. La deuxième section a porté sur l'apport du comité d'audit aux décisions du CA, ainsi, nous avons mis en évidence l'exigence de l'implantation du comité d'audit, de ses missions, de son organisation et de son fonctionnement. Son apport relève de ces missions, c'est-à-dire qu'il contribue en réalisant chacune de ces missions qui lui sont assignées

Quant au troisième chapitre de notre mémoire, elle est centrée sur l'aspect empirique (illustration par le cas de la SAA) afin de vérifier notre partie théorique sur le terrain et infirmer ou affirmer nos hypothèses de départ.

À cet effet, nous avons choisis la société SAA pour réaliser notre stage pratique. Ce choix est motivé par le fait que la SAA dispose d'un CA, d'un comité d'audit et d'une direction de CG, mais aussi de l'importance qu'elle accorde au CG et au comité d'audit.

La première section de ce chapitre porte sur la présentation de la SAA, donnant ainsi, un aperçu de son évolution historique, de son organisation générale et de ses activités. Ce qui nous a permis de comprendre le fonctionnement et les activités de son CA, du système de gouvernance adopté par la société, le rattachement de la direction de CG et du comité d'audit.

En ce qui concerne la deuxième section, celle-ci porte sur la contribution du CG et du comité d'audit de la SAA aux décisions de son CA. Nous avons pu vérifier nos hypothèses de départ. Pour ce faire, nous avons analysé les indicateurs de performance choisis par le CG pendant l'exercice 2020, le SI, le rapport de gestion du CA de l'exercice 2020, le rapport moral du CA et les outils de pilotage de la performance utilisés par le CG en général, et en particulier le RA utilisé par le CG pour remonter l'information concernant l'activité (trimestriellement et annuellement) dans le but de prendre des décisions. Ces RA (mensuels et annuels) passent par le comité d'audit pour être examinés par celui-ci avant de les soumettre au CA pour approbation.

La validation du budget annuel et du programme d'audit pour l'exercice 2020 par le CA, démontre l'apport du CG et du comité d'audit (qui a examiné ces deux documents avant de les soumettre au CA). En effet, le CA ne peut pas prendre des décisions en se basant sur des informations sans que ces dernières ne soient pas analysées par le comité d'audit d'abord. De ce fait, le nombre de réunions du comité d'audit dépend de celles du CA.

Conclusion Générale

Par ailleurs, les informations contenues dans les RA transmis par le CG au CA au début de l'exercice 2020, ont permis au CA de prendre des résolutions à appliquer par les structures concernés pour faire face à la pandémie. Par exemple, le CG a dû réviser les objectifs annuels prévus initialement et a réalisé ces objectifs révisés à 92,5% en utilisant les outils de pilotage appropriés et en choisissant les bons indicateurs clés de performance.

Donc, après l'analyse de l'apport du CG et du comité d'audit aux décisions du CA de la société, nous avons trouvés que, le CG a un impact considérable sur la valeur de l'entreprise (en utilisant les outils de pilotage comme : le reporting, le TB, le dashboard technique, etc.) et est indispensable au CA, puis qu'il est le principal fournisseur de ce dernier en information.

Le comité d'audit tout comme le CG est indispensable au CA, puis ce qu'il leur serve de voie à suivre à travers ses rapports. Ce qui est savoir c'est que lorsqu'on parle du comité d'audit on pense directement à l'audit interne pourquoi ? Parce que l'audit étant rattaché au PDG et connaissant son activité dans l'entreprise, il est inclus dans tous les processus et à tous les niveaux ; l'AI fait un premier travail et auditant, en contrôlant, en faisant un suivi de tous les processus de l'entreprise et le comité d'audit à son tour vérifie si l'AI a été bien fait ou non et s'il y'a un manque quelque part il le comble. Vu l'activité ou l'organisation ou encore le fonctionnement du comité d'audit au sein de la SAA, nous en déduisent qu'il est efficace et que le CA leur fait confiance en se basant sur les rapports, à cause de : en premier lieu leur fréquence de réunion avec l'AI qui est périodique, d'ailleurs (chaque trois mois), le comité d'audit vérifie l'activité, l'évolution des missions de l'AI de ce qui a été fait ou non et le pourquoi et fait des recommandations. Comme ça le comité a un œil sur la gestion de l'entreprise et dès qu'un problème survient la solution est vite cherché (le problème ne dure pas et ne devient pas si compliqué à régler). En second lieu l'ancienneté, la compétence et l'expérience des membres du comité dans leur domaine et leur indépendance (vis-à-vis du PDG).

Les résultats obtenus après analyse, nous permettent d'affirmer les deux hypothèses que nous avons établies dans l'introduction générale à savoir :

H1 : les décisions du conseil d'administration sont pertinentes.

H2 : le comité d'audit et le contrôle de gestion assistent et conseillent le conseil d'administration dans leur prise de décision.

Conclusion Générale

Enfin, les obstacles que nous avons rencontrés dans le cadre de notre travail de recherche étaient :

- D'une part, de trouver un lieu de stage, les notions CA et comité d'audit contenus dans notre thème de recherche ont rendu l'obtention d'un lieu de stage difficile.

D'autre part, l'accès à certaines informations était très limité à cause de leur sensibilité et leur caractère jugé confidentiel.

Bibliographie

Ouvrages :

1. ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2010). *DCG 11: Controle de gestion, Manuel et Applications* (éd. 2ème éd). Paris: Dunod.
2. CABANE, P. (2013). *Manuel de gouvernance d'entreprise*. Paris: Eyrolles.
3. CAPPELLETTI, L., & al. (2014). *Controle de gestion*. Paris: Dunod.
4. CHARREAUX, G., & PITOL-BELIN, J.-P. (1990). *Le conseil d'Administration*. Paris: Librairie vuibert.
5. DE MENONVILLE, D. (2009). *Les comités d'audit*. Economica.
6. DESIRE-LUCIANI, M.-N., & al. (2013). *Le grand livre du controle de gestion*. Paris: Groupe eyrolles.
7. DORIATH, B. (2008). *Controle de gestion en 20 fiches* (éd. 5ème éd). Paris: Dunod.
8. RENARD, J., & NUSSBAUMER Sophie. (2011). *Audit interne et controle de gestion*. Paris: Editions d'organisation.

Articles et Rapports:

1. ATEK-BOUMAZA, H., & GUENDOOUZ, B. (s.d.). La nécessité d'un comité d'audit au sein des sociétés cotées.
2. AZIEZ, L., & KOUDRI, A. (s.d.). Le conseil d'administration: un mecanisme inefficent de la gouvernance des entreprises publiques économiques (EPE). *les cahiers du cread*(N°113/114).
3. BRABEZ, F. (2006). Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administrations des EPE: cas des entreprises agro-alimentaire. pp. 37-54.
4. CHAKER, S., & YOUSSEF, S. (2002, Septembre). La relation entre l'audit interne et le comité d'audit. *revue de controle de la comptabilité et de l'audit*, pp. 6-18.
5. GODARD, L., & SCHATT, A. (2017, Mai). Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administrations français: un état des lieux. p. 26.
6. Code de commerce Algérien
7. IFACI. (2002). *L'efficacité des comités d'audit: les meilleurs pratiques*. Paris.
8. IFACI. (2015). *Le guide de bonne pratique pour les comités d'audit*.
9. Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement. (2013, Avril). *Guide de l'administrateur DGVSEES*. Ref DGVSEES/02/56/13, Algérie.
10. OTHMANI, S. (2009). *Code algérien de gouvernance d'entreprise*. code de gouvernance, Goal 08, Algérie.

Bibliographie

11. PIOT, C., & KERMICHE, L. (2009). A quoi servent les comités d'audits. *Tome 15*, p. 47.

Thèses de doctorat:

1. ATEK-BOUMAZA, H. (2016). *La contribution du comité d'audit à la qualité de l'information financière: cas des entreprises françaises cotées*. Thèse de doctorat, UMMTO, Tizi Ouzou.
2. BOUSSADIA, H. (2014). *La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant: cas de l'entreprise publique algérienne*. thèse de doctorat, Université de Tlemcen, Algérie.
3. GUERCHOUH, M. (2017). *Système de gouvernance et efficacité organisationnelle des entreprises algériennes: une étude comparative des formes d'organisation à travers l'approche intégrale de la gouvernance*. thèse de doctorat, FSECSG/UMMTO, Tizi Ouzou.
4. VANAPPELGHEM, C. (2006). *Le rôle et l'efficacité du conseil d'administration selon la sympathie à l'égard du dirigeant: le cas des firmes françaises cotées*. Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes.

Webographie:

1. <https://services.esc-alger.dz>
2. <https://www.cain.info/revue-comptabilité-contrôle-audit-2009-3-page.9.htm>
3. <https://tel.archives-ouvertes.fr>
4. <https://www.ifaci.com>

Annexes

Annexes

Annexe N°1 : Séance n°1 du CA tenue le 21/05/2020

<i>Résolutions</i>		<i>État de Mise en œuvre</i>
01	Arrêté des comptes sociaux et comptes consolidés clos au 31. 12. 2019	Mise en œuvre
02	Adoption du rapport de gestion 2019	Mise en œuvre
03	Impact de la crise sanitaire du COVID	Mise en œuvre
04	Adoption des projets de résolution et convocation de l'AGO	Mise en œuvre
05	Paramètres de performance des cadres dirigeants	Mise en œuvre
06	Expiration des contrats des cadres dirigeants seconds	Mise en œuvre
07	Création de l'Agence principale chargée des clients « Corporate »	Mise en œuvre
08	Recrutement de Mr Aoudia Sadek au poste de Chef de Division Grands Risques	Mise en œuvre

Annexe N°2 : Séance n°2 du CA tenue le 16/07/2020

<i>Résolutions</i>		<i>État de Mise en œuvre</i>
01	Installation du Conseil et élection de son Président	Mise en œuvre
02	Contrat de travail du cadre dirigeant principal	Mise en œuvre
03	Résolutions de l'Assemblée Générale Ordinaire ayant statué sur les comptes 2019,	Mise en œuvre
04	Mandat du comité d'audit	Mise en œuvre
05	Installation du Comité de participation et des représentants des travailleurs au Conseil	Mise en œuvre
06	Prime d'effort	Mise en œuvre
07	Critères de classification des agences	Mise en œuvre
08	Procédure de Passation des Marchés.	Mise en œuvre

Annexe N°3 : Séance n°3 du CA tenue le 22/07/2020

<i>Résolutions</i>		<i>État de Mise en œuvre</i>
01	Réaménagement de l'organisation de l'entreprise	Mise en œuvre
02	Filialisation de l'activité gestion des actifs immobiliers	En cours de mise en œuvre

Annexes

Annexe N°4 : Séance n°4 du CA tenue le 04/11/2020

	<i>Résolutions</i>	<i>État de Mise en œuvre</i>
01	Financement de l'augmentation du capital de la filiale Imprimerie des assurances	En cours de mise en œuvre
02	Financement sur compte courant demandé par la SIH	En cours de mise en œuvre
03	Comptes intermédiaires au 30/06/2020	Mise en œuvre
04	Révision des objectifs 2020, notamment ceux liés au Chiffre d'Affaires	Mise en œuvre
05	Acquisition de l'ensemble immobilier de l'ENPI, situé à <u>Ouled Yaich / Blida</u>	Mise en œuvre
06	<ul style="list-style-type: none">Acquisition d'un local commercial AADL à Draa <u>Erich</u> (Annaba)Désignation de Mr LABANDJI, comme expert accompagnateur du Comité d'Audit ;Lancement du projet « Audit & Amélioration des Processus de gestion de la SAA ».	Mise en œuvre

Annexe N°5 : Séance n°5 du CA tenue le 31/12/2020

	<i>Résolutions</i>	<i>État de Mise en œuvre</i>
01	Prévisions de clôture 2020	Mise en œuvre
02	Plan de Gestion Prévisionnel pour l'exercice 2021	Mise en œuvre
03	Acquisition de locaux de l'Agence Foncière de Jijel pour l'agence de Sidi Abdelaziz	Mise en œuvre
04	La démolition et la reconstruction de l'agence de Bouismail	Mise en œuvre
05	Acquisition d'un ensemble immobilier auprès de l'ENPI à Ouled Aich Blida,	Mise en œuvre

Annexe N°6 : Plan de Gestion Prévisionnel (PGP)

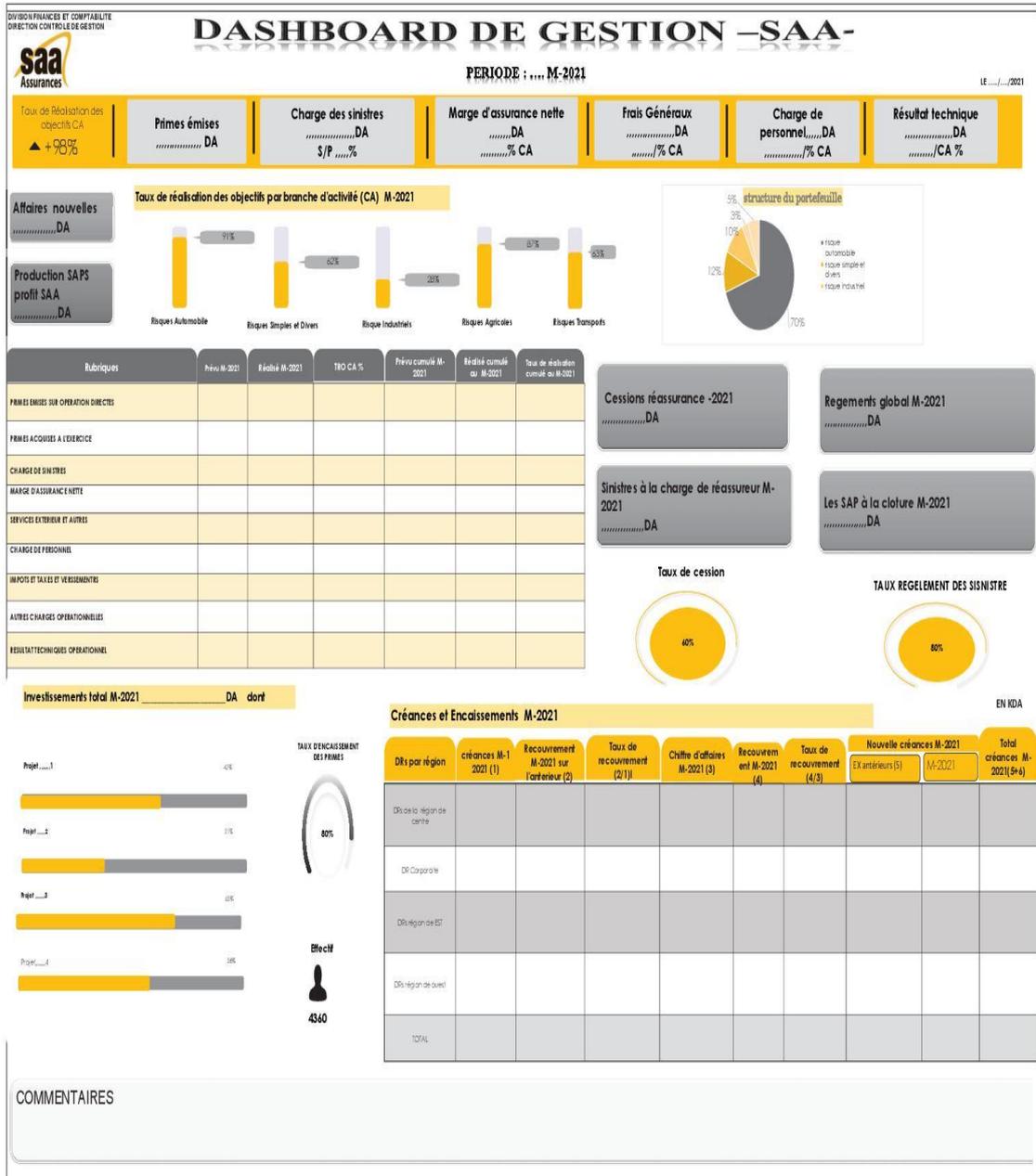
Société Nationale d'Assurance



Sommaire

PARTIE I : GESTION TECHNIQUE	3
Prévisions de clôture 2015	3
Emissions de primes	4-7
Sinistres & indemnisations	8
Créances & recouvrements	9
Prévisions & perspectives de croissance pour 2016	10
Objectifs de production	11
Objectifs globaux	11
Objectifs par branche	12-15
Gestion des sinistres	15
Gestion des sinistres	15-17
Gestion des recours	17
Organisation & système d'information	18-19
Réassurance	20-21
Marketing	22-25
PARTIE II : GESTION GENERALE	26
Ressource humaine	26-28
Analyse et prévisions des effectifs	28-30
Gestion budgétaire	31-32
Formation	32
Bilan des actions de formation 2015	32-33
Prévisions budgétaires 2016	33
Système d'information	34-36
Contrôle & audit interne	37
Le contrôle général	37
L'audit interne	38-39
PARTIE III : BUDGETS D'INVESTISSEMENT/FONCTIONNEMENT & ACTIVITE FINANCIERE	40
Analyse des frais de fonctionnement et des dépenses d'investissement	40
Frais de fonctionnement	40
Dépenses d'investissement	41
Analyse des placements & produits financiers	42
Placements financiers	42
Produits des placements	43-44
ANNEXES : TABLEAUX DES COMPTES DE RESULTATS & Budget Prévisionnel	45

Annexe N°7 : Dashboard Technique (mensuel)

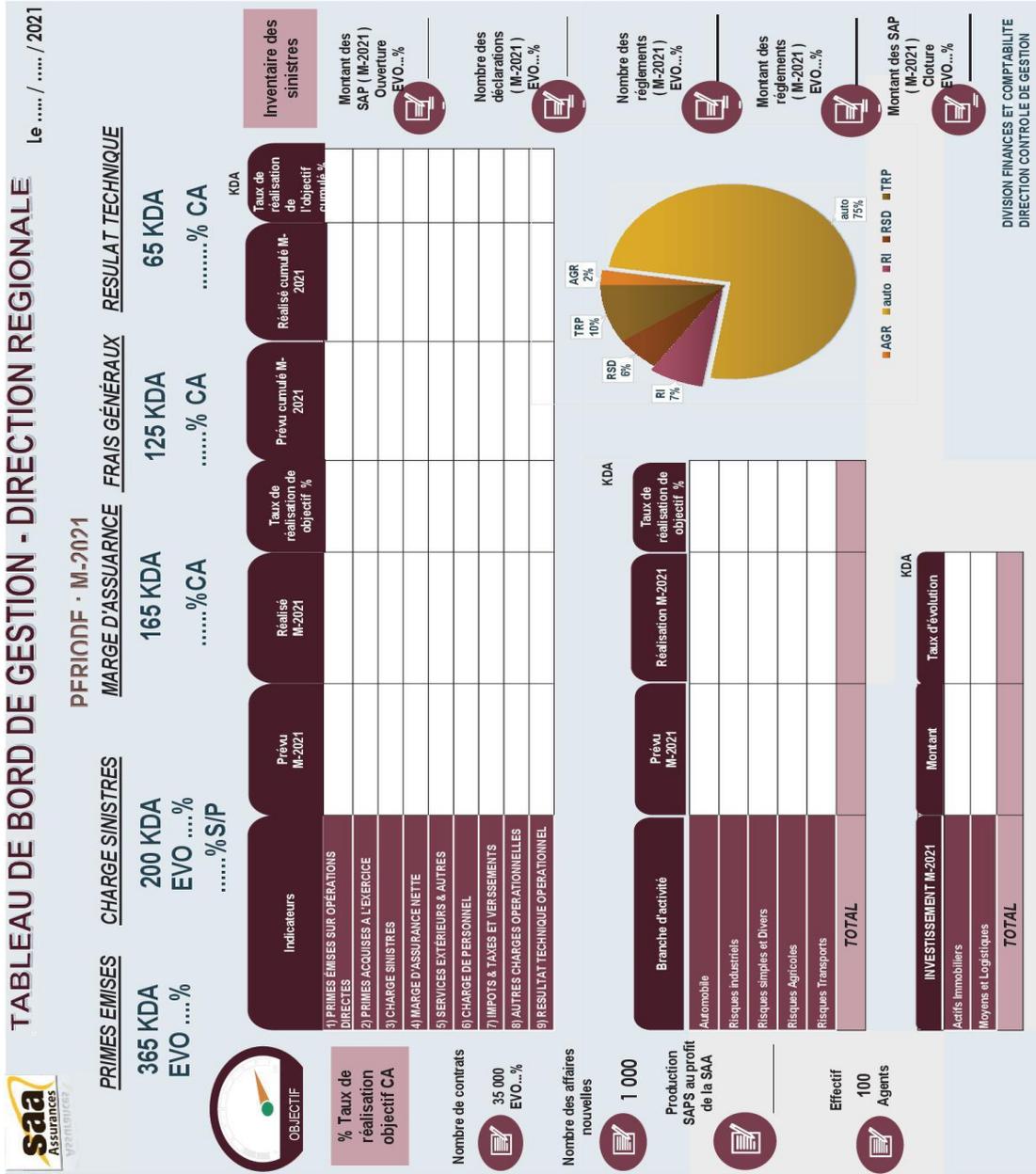


Annexe N°8 : Rapport d'Activité (mensuel)

SOMMAIRE

Préambule	3
1. LES PRINCIPAUX FAITS MARQUANTS ET SAILLANTS DE LA PERIODE	4
2. LA GESTION DU CAPITAL HUMAIN	5
2.1. Situations des effectifs (Mobilité du personnel de l'entreprise /turn-over %)	5
2.2. Absentéisme	5
2.3. Formation	5
3. ANALYSE DE L'ACTIVITE ECONOMIQUE	6
3.1. L'analyse de l'activité commerciale	6
• Actions marketing et prospections	6
3.2. L'analyse de l'activité technique	6
• Les émissions des primes	6
• Sinistres, Indemnisations & Provisions SAP	7
3.3. Compte du résultat	8
4. ANALYSE DE L'ACTIVITE FINANCIERE	9
• Encaissements	9
• Situation des créances	9
• Décaissements	10
• Gestion de la trésorerie	10
• L'investissement	11
5. Principaux ratios de gestion	11

Annexe N°9 : Tableau de Bord (TB)



Annexe N°10 : SAA en chiffre (indicateurs de la performance 2020)



Rapport de gestion du Conseil d'Administration- Exercice 2020

1.3. SAA en chiffre

SAA LEADER



21,15 % de part du Marché

- 1er Assureur ➔ Automobile
- 2ème Assureur ➔ Agricole
- 3ème Assureur ➔ IRDT + Crédit
- 4ème Assureur ➔ Assurance Transport

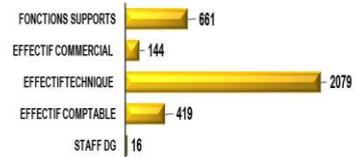
+500 Agences Commerciales

298 Agences Directes
230 Agences Générales
58 Wilayas Couvertes
16 Directions Régionales

189

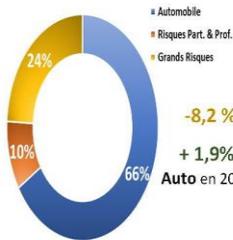
Guichets Bancassurances

3 319 Collaborateurs



61% Taux d'encadrement
(cadres supérieurs et cadres)

26 708 Milliards DA Chiffre d'Affaires 2020



-8,2 % d'évolution / 2019
+ 1,9% d'évolution Hors Auto en 2020

Nos Performances

12 938 Millions DA

Total Règlements 2020/ -20,58% vs 2019

11 383 Millions DA

Marge Nette en 2020 /-8,80% vs 2019

2 636 Millions DA

Résultat net en 2020 /+20,04 % vs 2019

30 Milliards DA

Capital Social

97,4 Milliards DA

Total Actif en 2020 /+3,95 % vs 2019

40 Milliards DA

Marge de Solvabilité en 2020 /+4,01% vs 2019

Table des Matières

Remerciements	I
Dédicace Nalime	II
Dédicace Abderhamane.....	III
Liste d'abréviations	IV
Liste des Graphiques	VI
Liste des Figures.....	VII
Liste des Tableaux.....	VIII
Sommaire	X
Introduction Générale.....	1
Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel du Conseil d'Administration	6
Introduction du chapitre 1	7
Section 1 : Les différentes approches du conseil d'administration	7
1.1. Origine et évolution de la gouvernance d'entreprise	7
1.2. L'approche juridique du conseil d'administration	10
1.2.1. Le cadre réglementaire du conseil d'administration	10
1.2.1.1. La fonction d'administrateur	10
1.2.1.2. La taille du conseil d'administration	11
1.2.1.3. Qualités des administrateurs.....	12
1.2.1.4. Durée du mandat et âge des administrateurs	14
1.2.1.5. La composition du CA	15
1.2.2. Le rôle légal du CA	18
1.2.3. Le conseil de surveillance et directoire	19
1.3. Les approches sociologiques et économique du CA.....	21
1.3.1. Les analyses externes du CA.....	21
1.3.1.1. Les théories des réseaux des administrateurs	21
1.3.2. Les théories internes du CA.....	22

Table des Matières

1.3.2.1.	La théorie managériale du CA.....	22
1.3.2.2.	La théorie de l'agence et le CA	23
1.3.2.3.	Le CA dans la théorie des coûts de transaction	27
1.4.	L'approche stratégique du CA	27
1.4.1.	La stratégie économique ou de développement et la composition du CA.....	28
1.4.2.	La stratégie financière et composition du CA.....	28
1.4.3.	La stratégie sociétale et composition du CA	29
1.4.4.	La stratégie personnelle des actionnaires et des dirigeants et composition du CA	30
Section 2 : Caractéristiques, rôles et fonctionnement du CA.....		30
2.1.	Les principales caractéristiques du CA.....	30
2.1.1.	La taille du CA.....	31
2.1.2.	Le cumul des fonctions de DG et PCA.....	32
2.1.3.	L'indépendance des membres du CA	32
2.1.4.	Les caractéristiques des CA et des administrateurs des entreprises publiques en Algérie	33
2.1.4.1.	L'âge des administrateurs.....	33
2.1.4.2.	Les femmes au CA : une présence insignifiante.....	34
2.1.4.3.	Du niveau d'instruction des administrateurs.....	35
2.1.4.4.	Le mode de désignation des administrateurs.....	35
2.1.4.5.	Les administrateurs externes, internes et indépendants	36
2.1.4.6.	La rémunération des administrateurs	37
2.2.	Les rôles du CA	38
2.2.1.	Le CA en tant qu'organe disciplinaire et de contrôle des dirigeants	39
2.2.2.	Le CA en tant qu'organe stratégique.....	40
2.2.3.	Les comités spécialisés pour assister le CA	40
2.3.	Le fonctionnement du CA.....	41
2.3.1.	Le fonctionnement collégial du CA.....	42

Table des Matières

2.3.1.1.	La fréquence des réunions.....	42
2.3.1.2.	Durée des réunions et assiduités des administrateurs.....	43
A.	L'information du CA.....	43
B.	Le déroulement des réunions.....	43
	Conclusion du chapitre 1.....	45
	Chapitre 2 : Contribution du Contrôle de Gestion et du Comité d'Audit aux décisions du CA.....	47
	Introduction du chapitre 2.....	48
	Section 1 : Analyse de la contribution du contrôle de gestion (CG).....	48
1.1.	Définition du CG.....	49
1.2.	Le contrôle de gestion au service de l'organisation.....	50
1.2.1.	Les principales missions du CG.....	50
1.2.2.	Contrôle de la performance globale.....	52
1.2.2.1.	Les indicateurs clés de performance ou Key Performance Indicator (KPI).....	54
1.2.3.	Le système d'information (SI).....	55
1.2.4.	Le contrôle de gestion, un processus d'aide à la décision.....	58
1.2.4.1.	Niveau de rattachement du contrôle de gestion.....	59
A.	Le rattachement à la direction générale.....	59
B.	Le rattachement à la direction financière.....	59
C.	Le rattachement aux directions opérationnelles.....	60
1.2.5.	La participation du CG à la définition de la stratégie de l'entreprise.....	60
1.3.	La maîtrise et le calcul des coûts.....	60
1.4.	Les outils du CG.....	61
1.4.1.	La comptabilité analytique.....	61
1.4.2.	Le Budget.....	61
1.4.3.	Le reporting.....	63
1.4.3.1.	Reporting interne.....	64

Table des Matières

1.4.3.2.	Reporting externe	64
1.4.4.	Le tableau de bord (TB)	65
1.4.4.1.	Le tableau de bord prospectif (TBP) ou balanced scorecard	67
A.	Dimension financière.....	68
B.	Dimension clients	68
C.	Dimension processus internes.....	68
D.	Dimension apprentissage organisationnel	69
1.4.4.2.	L'emboîtement des tableaux de bord.....	69
1.5.	Le CG aide à la maîtrise des risques	70
1.6.	Le contrôle de gestion, acteur de la gouvernance	72
1.6.1.	Le contrôle interne et le CG au service de la gouvernance et la performance de l'entreprise	74
1.7.	Le CG et l'audit interne, piliers de la maîtrise des performances.....	75
Section 2: Analyse de la contribution du comité d'audit		77
2.1.	L'exigence de l'implantation du comité d'audit	77
2.2.	La charte du comité d'audit.....	78
2.3.	La composition du comité d'audit.....	78
2.3.1.	La nomination des membres du comité d'audit	78
2.3.2.	Les compétences	79
2.3.3.	L'indépendance	79
2.3.4.	La durée du mandat et la formation	80
2.4.	Le fonctionnement du comité d'audit	80
2.4.1.	Le programme ou plan annuel	80
2.4.2.	La préparation et la tenue des réunions du comité d'audit	81
2.4.3.	Le budget de fonctionnement.....	81
2.4.4.	L'évaluation	81
2.4.5.	La rémunération.....	82
2.5.	Les missions du comité d'audit.....	82

Table des Matières

2.5.1. Le suivi du processus d'élaboration et la fiabilité de l'information financière	82
2.5.2. Le suivi du contrôle légal des comptes et l'indépendance des commissaires aux comptes	83
2.5.3. Le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques	83
2.5.4. La supervision de l'audit interne.....	84
2.5.6. Revue des informations prévisionnelles	84
2.5.7. L'examen des opérations d'acquisition/fusion/cession	85
2.6. Relations du comité d'audit avec la direction générale et les auditeurs.....	85
2.6.1. La relation entre le comité d'audit et la direction générale	85
2.6.2. La relation du comité d'audit avec les auditeurs	86
2.7. Le rôle du comité d'audit	87
Conclusion du chapitre 2.....	88
Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la SAA	90
Introduction du chapitre 3	91
Section 1 : Présentation de la SAA	91
1.1. Historique de la SAA	92
1.2. Organisation de la SAA	93
1.2.1. CA de la SAA	95
1.2.1.1. La désignation des membres du CA.....	95
1.2.1.2. Activité du CA et de l'Assemblée Générale.....	96
1.2.2. Direction Générale	97
1.2.2.1. Le PDG	98
1.2.2.2. Le Directeur Général Adjoint Technique et Commercial (DGATC).....	99
1.2.2.3. Le Directeur Général Adjoint Administration et Finances (DGAAF).....	99
1.2.2.4. Les Directions Régionales	99
A. Les Agences	100
1.3. Activités de la SAA	100
1.3.1. Les branches d'activités	100

Table des Matières

1.3.1.1.	La branche de risques automobiles	100
1.3.1.2.	La branche des risques simples et divers	101
1.3.1.3.	La branche des risques industriels	101
1.3.1.4.	La branche des risques agricoles	101
1.3.1.5.	La branche des risques transports	101
1.3.1.6.	La réassurance	101
1.3.2.	Les produits de la SAA	101
1.3.2.1.	Assurance auto tous risques	101
A.	Garanties du produit	102
B.	Avantages du produit	102
1.3.2.2.	Assurance multirisque habitation	102
A.	Garanties de cette offre	102
B.	Avantages de cette offre	102
1.3.2.3.	Assurance catastrophes naturelles	103
A.	Garanties de cette offre	103
B.	Avantages de cette offre	103
1.3.2.4.	Assurance bateau de plaisance.....	104
A.	Garanties du produit	104
B.	Avantages du produit	104
1.3.2.5.	Assurance responsabilité chef de famille	104
A.	Garanties de cette offre	104
B.	Exceptions	105
Section 2 : Contribution du CG et du comité d’audit aux décisions du CA		105
2.1. La contribution du CG.....		105
2.1.1. Le détachement du CG de la planification		105
2.1.1.1. La direction CG		105
2.1.1.2. La direction planification et veille stratégique		106
A.	Missions réalisées par la Sous-direction planification pendant l’exercice 2020.....	107

Table des Matières

B.	Missions réalisées par la Sous-direction veille stratégique pendant l'exercice 2020	107
C.	Missions réalisées par la Cellule suivi des indicateurs durant l'exercice 2020	108
2.1.2.	Le système d'information	109
2.1.2.1.	Système d'information comptable.....	110
2.1.2.2.	L'ORASS	110
2.1.3.	Les outils du CG de la SAA.....	112
2.1.3.1.	Le budget annuel	112
A.	Les prévisions	113
B.	Le contrôle budgétaire	113
2.1.3.2.	Le Dashboard technique	115
2.1.3.3.	Le reporting dynamique.....	115
2.1.3.4.	L'Excel	116
2.1.3.5.	Le rapport d'activité (RA)	116
2.1.3.6.	Le tableau de bord	116
A.	Le TB ressources humains	117
2.1.4.	La gestion des risques par le CG.....	117
2.1.5.	Les indicateurs de la Performance Globale de la SAA.....	118
2.1.5.1.	Les ratios de gestion	118
2.1.5.2.	Le chiffre d'affaire	119
2.1.5.3.	Les ratios de l'activité technique.....	119
2.1.5.4.	Le turnover.....	120
2.1.5.5.	Le taux d'encadrement et la formation	121
2.1.6.	Le Rapport de Gestion (RG) et le Rapport Moral (RM) du CA	121
2.1.6.1.	Le rapport de gestion du CA.....	121
2.1.6.2.	Le rapport moral du CA.....	122
2.2.	L'apport du comité au CA.....	122
2.2.1.	Mandat et rôle	123
2.2.2.	Fonctionnement du comité au sein du SAA	123

Table des Matières

2.2.2.1. La taille du comité	123
2.2.2.2. Les réunions	124
2.2.2.3. Évaluation du comité	125
2.2.3. Fonctions et responsabilités du comité d'audit au sein de la SAA	125
2.2.3.1. Information financière	125
2.2.3.2. Le contrôle interne.....	126
2.2.3.3. L'audit interne.....	131
2.2.3.4. La conformité	134
2.2.3.5. Gestion des risques	135
Conclusion du chapitre 3.....	136
Conclusion Générale	139
Bibliographie.....	144
Annexes.....	146
Table des Matières	154

Résumé

La multiplication des scandales financiers a entraîné l'émergence de plusieurs codes de bonne gouvernance dans plusieurs pays, ayant pour objectif de rétablir la crédibilité des chiffres comptables publiés et redonner ainsi la confiance sur les marchés financiers. Ces textes ont convergé vers une même recommandation : la séparation de pouvoir entre organe de gouvernance (CA) et organe de gestion (la direction générale), et ainsi que la présence de comités spécialisés au sein du CA, en particulier le comité d'audit chargé de superviser la qualité du processus d'audit interne, et par conséquent, la qualité de l'information financière produite.

Le conseil d'administration constitue le mécanisme majeur de contrôle de la gestion des dirigeants et le levier essentiel de la gouvernance d'entreprise. La loi confère des prérogatives et attributions très importantes au conseil d'administration.

Pour fonctionner efficacement, le CA se base sur certains éléments pour prendre des décisions. Parmi ces éléments nous citons le CG et le comité d'audit qui apportent énormément au CA par leurs orientations et recommandations.

La conclusion suggère que le CG et le comité d'audit sont indispensables à la survie d'une entreprise, c'est le cas de la société national d'assurance (SAA).

Mots clés : gouvernance d'entreprise- conseil d'administration- contrôle de gestion et comité d'audit.

Summary

The proliferation of financial scandals has led to the emergence of several codes of good governance in several countries, aimed at restoring the credibility of published accounting figures and thus restoring confidence in the financial markets. These texts converged on the same recommendation: the separation of power between governance body (the Board of Directors) and management body (general management), and the presence of specialized committees. Within the Board of Directors, in particular the audit committee responsible for overseeing the quality of the internal audit process, and consequently the quality of the financial information produced.

The board of directors constitutes the major mechanism for controlling the management of executives and the essential lever of corporate governance. The law confers very important prerogatives and powers on the board of directors.

To function effectively, the board relies on certain elements to make decisions. Among these elements we cite the management control and the audit committee who provide a lot to the board through their orientations and recommendations.

The conclusion suggests that the CG and the audit committee are essential to the survival of a company, such as the national insurance company (SAA).

Keywords: corporate governance - board of directors - management control and audit committee.