



République Algérienne Démocratique et Populaire

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



Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen

**Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Sciences de
Gestion**

Thèse De Doctorat

Option : Management des Organisations

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

Thème:

***LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LE CONTRÔLE
DU DIRIGEANT : CAS DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE
ALGERIENNE***

Présentée par :

Mr. BOUSSADIA Hichem

Sous la direction du :

Pr. KERZABI Abdelatif

Membres du jury:

Pr. DERBAL Abdelkader	Université d'Oran	Président
Pr. KERZABI Abdelatif	Université de Tlemcen	Encadreur
Pr. BOURAHLA Allal	Université de Sidi Bel Abbas	Examineur
Pr. BEDDI Nasreddine	Université de Tlemcen	Examineur
Pr. CHAIB Baghdad	Université de Tlemcen	Examineur
Dr. BENABOU Djilali	Université de Mascara	Examineur

Année universitaire : 2013 - 2014

Résumé

La gouvernance d'entreprise se réfère aux dispositifs institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise et ses *stakeholders* (parties prenantes). L'objectif de la gouvernance d'entreprise est de protéger les intérêts des actionnaires, en minimisant les conflits d'intérêts provenant de la délégation du pouvoir des actionnaires aux gestionnaires de l'entreprise (le conseil d'administration et la direction générale). En Algérie et dans le monde, les entreprises publiques représentent toujours une fraction substantielle du PIB et de l'emploi. La protection des actionnaires des entreprises publiques revient à protéger les intérêts de la communauté nationale. Ainsi, le dirigeant de l'entreprise publique est au centre de cette problématique : quels sont les mécanismes mis en œuvre pour contrôler et inciter le dirigeant de l'entreprise à protéger et rentabiliser le patrimoine public ?

Mots-clés : Gouvernance d'entreprise - Dirigeant - Contrôle - Entreprise publique algérienne.

Abstract

The corporate governance refers to the institutional arrangement and behavioral governing relations between the managers of company and its stakeholders. The aim of the corporate governance is to protect the interests of shareholders in minimizing conflicts of interests arising from the delegation of power of shareholders to company managers (the board of directors and general office). In Algeria and in the world, the public enterprises represent always a substantial fraction of GDP (Gross Domestic Product) and employment. The protection of shareholders public enterprises amount to protect the interests of the national community. Thus, the public enterprise manager is at the heart of this problematic: what are the mechanisms implemented to control and incite the manager of the company to protect and make profitable the public patrimony?

Keywords: Corporate governance - Manager - Control - Algerian public enterprise.

ملخص

حوكمة الشركات تشير إلى الترتيبات المؤسسية والسلوكية المنضمة للعلاقات بين مسيري الشركة وأصحاب المصالح فيها. الهدف من حوكمة الشركات هو حماية مصالح المساهمين، وهذا من خلال التقليل من تضارب المصالح الناشئ من تفويض سلطة المساهمين لمسيري الشركات (مجلس الإدارة والإدارة العامة). في الجزائر وفي العالم، المؤسسات العامة ما زالت تشكل جزء هام من الناتج المحلي الخام والعمالة. حماية المساهمون في المؤسسات العامة يرجع إلى حماية مصالح المجتمع الوطني. من خلال هذا، يوجد مسير المؤسسة العامة في صميم هذه الإشكالية: ما هي الآليات المتبعة لمراقبة وتحفيز مسير المؤسسة العامة على حماية المال العام والحرص على ربحيته؟

الكلمات الرئيسية: حوكمة الشركات - المسير - المراقبة - المؤسسة الوطنية العمومية.

Remerciements

J'aimerais exprimer toute ma gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail de recherche.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance au professeur KERZABI Abdelatif pour avoir bien voulu diriger mon travail de recherche. Je tiens aussi à lui exprimer toute ma gratitude pour sa grande patience, sa grande disponibilité, ses recommandations et ses conseils. J'aimerais également lui dire à quel point j'ai apprécié ses qualités humaines.

Je formule aussi un grand merci à Mr. Benallal Ahmed et Mr. Benabed Djelloul pour le temps qu'ils ont accordé à la lecture de mes travaux et pour leurs précieuses remarques. Aux Présidents des Directoires des SGP SINTRA et ERGTHY, aux Présidents Directeurs Généraux des entreprises SEROR, STARR et SOGERHWIT et à leurs collaborateurs, pour avoir accepté de me recevoir et de répondre à mes questionnaires et interviews et de mettre à ma disposition les documents de travail nécessaires à l'accomplissement de ma présente thèse.

Je tiens aussi à exprimer mes sincères remerciements et reconnaissances aux membres du jury de m'avoir fait l'honneur d'évaluer ce travail.

Je dédie une pensée particulière à mon ami Ismail.

Je clos enfin ces remerciements en dédiant cette thèse de doctorat à la mémoire de ma mère, à mon père pour m'avoir fourni les meilleures conditions de réussite et de son soutien moral qui m'a été d'un grand secours dans les moments de doute. A mes grands-parents, mes frères et sœurs ainsi qu'à tous mes amis.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	8
SECTION 1 : Les systèmes de gouvernance d'entreprise	9
SECTION 2 : Cadre institutionnel de la gouvernance d'entreprise	31
CHAPITRE II : LE CONTROLE DU DIRIGEANT	64
SECTION 1 : Le conflit d'intérêt	65
SECTION 2 : Les mécanismes de contrôle du dirigeant	81
SECTION 3 : Les différents systèmes nationaux de la gouvernance d'entreprise	98
CHAPITRE III : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EN ALGERIE.....	107
SECTION 1 : Réalité et perspective de la gouvernance d'entreprise en Algérie	108
SECTION 2 : L'entreprise économique publique (EPE) algérienne	119
SECTION 3 : Le code algérien de gouvernance d'entreprise.....	141
CHAPITRE IV : ETUDE DE CAS.....	157
SECTION 1 : Présentation des entreprises étudiées.....	160
SECTION 2 : Etude comparative des caractéristiques de la gouvernance d'entreprise des 3 EPE.....	207
SECTION 3 : Constat général et analyse des résultats.....	230
CONCLUSION GÉNÉRALE	247

INTRODUCTION GENERALE

La nécessité de faire une thèse sur : **la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle du Dirigeant**, tient au fait de l'actualité de ce concept dans la gestion de l'entreprise dans un environnement concurrentiel de marché libre à l'heure de la globalisation de l'économie et de la finance.

Avec ce que cela comporte de déréglementation (libéralisation du commerce et de l'investissement), d'excès, et de fraudes systémiques qui peuvent avoir une conséquence négative dans le maintien de l'intégrité des actifs de l'entreprise et la préservation de la valeur des actions des investisseurs en particulier, l'entreprise se trouve au cœur des questions économiques, commerciales et financières, à l'échelle internationale dans un environnement de compétition impitoyable.

A ce titre les dérives sont inévitables pour continuer à tirer profit. A l'exemple des multiples scandales comptables et financiers des années 1990-2000 survenus aux Etats-Unis et qui ont concerné en particulier les sociétés « Enron », « Tyco International » et « WorldCom ». Le plus médiatisé a été celui de la société « Enron », du secteur de l'énergie. Sa valeur boursière a connu une croissance irréaliste de 90% en une seule année. Alors que dans la réalité, et avec la complicité du cabinet d'audit « Arthur Andersen », l'entreprise gonflait artificiellement ses profits tout en masquant ses déficits par la création de plusieurs sociétés écrans.

Le 31 octobre 2001, la SEC (Securities and Exchange Commission), organisme américain de contrôle des opérations boursières, a ouvert une enquête sur « Enron ». Le 02/12/2001, cette dernière, se déclare en faillite et entraîne avec elle le cabinet d'audit « Andersen ». Avec cette faillite, 20.000 personnes ont perdu leur emploi, et des centaines de millions de dollars, en majorité des fonds de pension (épargne des retraités), ont été perdus. De même, en juin 2002, le département d'audit de « WorldCom » a découvert une fraude de 3,8 milliards de dollars. D'où la pertinence des contraintes réglementaires introduites par la loi « Sarbanes-Oxley », appelée aussi loi SOX, en 2002, qui oblige les sociétés faisant appel à l'épargne publique à évaluer leur contrôle interne et à en publier leurs conclusions dans les états demandés par la SEC (Securities and Exchange Commission).

Cette loi est centrée sur la fiabilité et la crédibilité de l'information financière, à travers les états comptables et financiers publiés, où la responsabilité des gestionnaires, le manager principal (CEO) et le directeur financier (CFO), est engagée vis-à-vis de ces états (*reporting* financier). Elle concerne indifféremment toutes les entreprises, américaines ou non, cotées en bourse au New York Stock Exchange. Pour normaliser son application, cette loi est adossée à un référentiel du contrôle interne le COSO qui a été élaboré en 1992.

Cette loi a inspiré le législateur français qui a établi la « Loi Sur la Sécurité Financière » (LSF), en 2003 et l'a rattaché, de manière non contraignante à un nouveau référentiel : « Le Cadre De Référence de L'AMF » (AMF : Autorité des Marchés Financiers) calqué sur le COSO américain et appelé « Loi Sarbanes-Oxley à la française ».

En 1986, suite à la baisse drastique des revenus de l'exportation des hydrocarbures, qui ont considérablement réduit ses capacités financières, l'Algérie avait des difficultés à honorer ses engagements externes. Elle s'est trouvée contrainte de se tourner vers les institutions internationales pour le rééchelonnement de sa dette. Le Fonds Monétaire International (FMI) et les créanciers externes de l'Algérie ont conditionnés ce rééchelonnement, par le désengagement de l'Etat de tout subventionnement du secteur public économique et par l'ouverture, à la concurrence, du commerce extérieur. Cette situation a entraîné, dans les années 1990 :

- La dissolution et la privatisation de centaines d'Entreprises Publiques Locales (EPL), en générales des PME activant dans les domaines du commerce, du bâtiment, ou de la manufacture (textile, cuir, etc.) ;
- Et l'ouverture partielle du capital social de deux EPE : SIDER et ENAD.

Les autres EPE devaient, au préalable, être restructurées (nouveaux statuts de sociétés par actions, autonomie de gestion, assainissement financier par le Trésor public), afin de les préparer à l'économie de marché, par leur introduction dans le marché financier, naissant, des valeurs mobilières. A cet effet, la Bourse d'Alger a été créée le 23 mai 1993 (décret Législatif N°93-10). Malheureusement cette dernière n'a vu, réellement, le jour que quatre (4) années plus tard, soit le 25 mai 1997. Elle est toujours « en phase de démarrage », depuis le lancement de ses premières opérations en 1999, où seulement trois (3) titres sont cotés. Ainsi, mis à part la libération du commerce extérieur, avec « l'explosion » des importations, et les facilités observées dans l'ouverture des banques privées, les Pouvoirs Publics n'ont pas réussi

à mettre en place les instruments nécessaires à l'émergence d'une économie de marché. Aidés en cela par le redressement, depuis le début des années 2000, des prix des hydrocarbures et l'aisance financière qui en a suivi, qui a permis à l'Algérie de se désengager vis-à-vis des contraintes des institutions financières internationales par un remboursement anticipé et massif de ses dettes, retrouvant ainsi les vieux réflexes de l'Etat omnipotent et de ses ingérences dans la sphère économique.

La presse nationale rapporte régulièrement des affaires et des scandales impliquant banques et opérateurs économiques qui en ont découlés à cause d'un mauvais encadrement de cette ouverture et d'un mauvais contrôle de la part des institutions étatiques. L'exemple le plus médiatisé a été celui d'« El-Khalifa Bank ». Cette dernière a été fondée le 12 avril 1998. Elle attira des capitaux très importants en offrant des taux d'intérêt très élevés, dépassant tout entendement devant la situation économique du pays. Même les responsables des entreprises et des institutions publiques se virent offrir des privilèges pour les inciter à déposer les fonds dont ils avaient la gestion à « El-Khalifa Bank ». Cet afflux incontrôlés de capitaux lui a permis de créer douze filiales englobant des activités diverses : confection, gardiennage, location de voitures, informatique, chaîne de télévision, transport aérien, etc. Toutes ces entités appartenaient au groupe « Khalifa ».

Ce groupe, malgré la réglementation prévue par la loi sur la monnaie et le crédit, dont l'application est assurée par la Banque d'Algérie, n'a pas présenté de bilans comptables et financiers durant plusieurs exercices. A aucun moment la Banque d'Algérie ne s'est inquiétée de la conformité, de la banque « El-Khalifa », aux textes réglementaires, encore moins au respect des normes et ratios de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers. Une procédure de liquidation du groupe est engagée depuis mars 2003 suite à la découverte par la banque Algérie en 2003 d'un « trou » de 3,2 milliards de dinars dans la caisse principale de la banque « El-Khalifa ». Le liquidateur judiciaire désigné estime le déficit de la banque à 300 milliards de dinars en tenant compte du déficit prévisible, des biens jamais inscrits ou transcrits dans les comptes du groupe et des créances clients. A mars 2013, les dettes provisoires de « El-Khalifa Bank » constatées s'élèvent à 120 milliards de dinars.

La faillite de la banque :

- a occasionné une perte au Trésor Public, estimée de 3 à 4 milliards de Dollars.
- a entraîné avec elle toutes les filiales du groupe,

- a causé la perte d'emploi à près de 20.000 personnes,
- a causé la perte des dépôts de dizaines de milliers de petits épargnants sans compter celles des grandes entreprises publiques et institutions de l'état (CNAS, OPGI,...etc.).

Au vu de l'évolution de l'économie algérienne, ce concept de gouvernance d'entreprise interpelle au plus haut point les institutions chargées du contrôle et de la régulation économique et financière en Algérie. De par l'expérience vécue à travers les banques « El-Khalifa », « CA-Bank », « BCI », « Union-Bank » et à l'heure de la mondialisation de l'économie, notre pays se doit de mettre en œuvre des dispositifs appropriés pour accompagner la transition à l'économie de marché et éviter les dérives d'une ouverture mal contrôlée. Surtout que l'Etat Algérien a signé un accord de libre-échange avec l'Union Européenne en 2005 où les droits de douane perçus sur les importations de biens, de cet espace, seront graduellement réduits jusqu'au démantèlement tarifaire total prévu en 2015. Laquelle date a été reportée à 2017 à l'effet de permettre aux entreprises algériennes d'achever leurs mises à niveau. En parallèle, l'Etat Algérien négocie une future adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

Pour la prémunir, des dérives et des fraudes et la préparer à la bataille de la compétitivité, l'entreprise doit être considérée comme étant un vecteur essentiel de la politique économique du pays, sachant qu'elle est l'instrument de base à la création de richesse et d'emploi durable, tout en étant la source du budget de l'état en termes de fiscalité et de rentrée de devises à travers le développement des exportations. D'où l'importance de l'élaboration d'une législation économique et financière, efficace et efficiente, pour la protection de l'entreprise, dans une optique d'établir les bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise pour sécuriser les investissements et gagner la confiance d'éventuels investisseurs.

Malgré l'évolution, à l'échelle mondiale, des mesures de prévention contre les fraudes, prises depuis 1970, à l'effet de procurer plus de confiance aux actionnaires, et malgré les procès intentés par ces derniers contre les dirigeants des sociétés, l'homme reste le principal acteur par lequel le scandale arrive. En ce sens que le comportement des dirigeants vis-à-vis de la gouvernance de l'entreprise doit être tenu sous surveillance en ce que les décisions prises peuvent avoir des conséquences défavorables sur la situation économique et financière de l'entreprise.

Ainsi, et afin de garder les investisseurs, vu leurs déplacements fréquents d'une entreprise à une autre, des chefs d'entreprise se préoccupent beaucoup des résultats financiers immédiats. Par conséquent, la nécessité d'adopter un système fiable de gouvernance d'entreprise, est devenue une réalité incontournable.

En effet, une ouverture équilibrée sur le marché des capitaux pourrait garantir un meilleur contrôle sur le dirigeant. Ainsi, l'appropriation, par l'entreprise algérienne et surtout l'Entreprise Publique Economique (EPE), des bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise, ne peut se réaliser qu'à travers l'actionnariat diversifié dont l'interaction entre son pouvoir de propriétaire et celui du dirigeant gestionnaire donnera naissance aux conflits d'intérêts, supposés ou réels. Ce sont ces conflits-là qui stimuleront les parties prenantes de l'entreprise à l'observation de la bonne gouvernance.

Mais afin d'encourager le marché financier à collecter l'épargne pour financer la croissance des opérateurs économiques algériens, une réhabilitation de la bourse en Algérie serait nécessaire, et ceci afin d'installer une solide fondation aux réformes étatiques visant la propulsion des entreprises, surtout publiques, vers une croissance et développement durables.

Au niveau de l'entreprise, la gouvernance est une relation entre les propriétaires d'une part, et les dirigeants d'une autre part. Cette relation inclut bien de multiples conflits d'intérêts entre les différentes parties (propriétaires et dirigeants), d'où la nécessité du contrôle que doivent exercer les différents propriétaires. Ce contrôle met en jeu des intérêts contradictoires entre les deux parties où le dirigeant a tendance à augmenter sa marge de manœuvre (liberté) au sein de l'entreprise. Cette liberté va lui permettre de s'enraciner à travers un ensemble d'investissements de telle sorte qu'il se rende indispensable. Cette stratégie que poursuit le dirigeant a un coût que les actionnaires devront minimiser.

De l'ensemble des entreprises algériennes nécessitant un accompagnement de l'Etat en matière de gouvernance d'entreprise, les EPE (Entreprises Publiques Economiques) représentent un tissu d'une très grande importance stratégique dans l'économie de notre pays que nous avons jugé utile de les traiter dans notre étude de cas, à travers l'étude de leurs systèmes de gouvernance. Ces EPE sont de nature étatique, dont la majorité sous forme de sociétés par actions, sous la tutelle des S.G.P (Société de Gestion de Participations). Ces dernières occupent le statut d'actionnaire unique, et partant du constat du rôle mitigé qu'elles

jouent vis-à-vis de la gouvernance d'entreprise, on suppose que la gouvernance de ces EPE est de type partenarial.

De ce fait, notre problématique est la suivante :

Comment le dirigeant est-il incité et contrôlé par la principale partie prenante, en l'occurrence les actionnaires, sinon quels sont les autres modes d'intervention des autres parties prenantes ?

Dans le développement de notre présente thèse on s'est attaché, dans un premier temps à passer en revue la littérature de la gouvernance d'entreprise dans les pays développés, qui ont une réelle expérience dans la conduite d'une économie de marché. Il s'agit essentiellement des Etats-Unis qui ont été les précurseurs dans la mise en œuvre de contraintes réglementaires dans le domaine, et de la France de qui l'Algérie s'inspire de manière récurrente de la législation et de la réglementation pour l'établissement de ses propres lois et règlements. Et dans un deuxième temps, on essaiera d'évaluer le contrôle à exercer sur les dirigeants, qui sont souvent les auteurs des dérives observées dans la gestion des entreprises.

Dans le développement de notre présente thèse, notre travail de recherche s'est déroulé comme suit :

Dans le premier chapitre, nous avons mis la lumière sur les fondements de la gouvernance d'entreprise et des différentes théories fondatrices de cette dernière. Ainsi que sur l'environnement institutionnel et réglementaire régissant le monde de la gouvernance d'entreprise.

Pour le deuxième chapitre, nous avons abordé la notion de « conflit d'intérêt » et les différents mécanismes censés contrer le pouvoir du dirigeant, ainsi qu'un comparatif des différents systèmes nationaux de la gouvernance d'entreprise.

Quant au troisième chapitre, nous avons traité le sujet de la gouvernance d'entreprise en Algérie, plus spécifiquement, celle de l'entreprise publique économique (EPE). Et à la fin nous avons exposé les grandes lignes du Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise accompagné d'une analyse critique du même code.

Enfin, pour le quatrième et dernier chapitre, nous avons tenté d'explicitier notre travail par une étude empirique qui a pris comme exemple trois (03) entreprises publiques économiques de la wilaya de Tlemcen.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Introduction

L'entreprise économique ne cesse d'évoluer dans un environnement en perpétuel changement. Ce changement qui dépend de plusieurs critères, qu'ils soient intentionnels ou spontanés, impose à l'entreprise une adaptation continue aux nouvelles données économiques et autres réalités conditionnant la vie de la firme.

Un de ces principaux changements, était celui de la séparation, dans les grandes firmes, entre la propriété des moyens de production et la direction de la réalisation de la dite production. Du fait, l'avènement de l'entreprise managériale à favoriser la dispersion de l'actionnariat, offrant de la sorte une plus grande attitude managériale au dirigeant, et c'est cette latitude-là qui est montrée du doigt après les différents scandales qui ont secoué l'économie internationale.

C'est à partir de ces dérives managériales que le besoin de contrôle s'est fait sentir chez les propriétaires, menant ainsi à la recherche de plusieurs approches susceptibles d'assurer le contrôle du dirigeant, et de là a émergé le concept de la « gouvernance d'entreprise ».

L'objectif de ce premier chapitre est double : il s'agit en premier lieu, de donner un bref aperçu de l'origine même de la « société » et de l'émergence de la « gouvernance d'entreprise », ainsi que les principales théories qui sont à l'origine des différentes approches et conceptualisations de la gouvernance d'entreprise. En second lieu, nous présenterons le cadre institutionnel et réglementaire de la gouvernance d'entreprise à travers les différents codes et lois de bonne conduite.

SECTION 1 : Les systèmes de gouvernance d'entreprise

1. Historique de « la société » et de la gouvernance d'entreprise

1.1 La société

La « Société » ou « Compagnie », un regroupement de personnes aux intérêts communs habilitées à agir à titre individuel au sein d'un ensemble, existe sous une forme ou une autre dans la plupart des civilisations anciennes. En effet, l'humanité a découvert très tôt les vertus de la mise en commun des moyens de production et des ressources, sous la forme d'une organisation, ce qui lui a permis de réussir à mettre les sociétés au service de son bien-être collectif. Les résultats obtenus l'ont amené à faire des sociétés le principal moteur de son progrès (Naciri, 2011).

L'origine de la « Société » remonte à l'antiquité où les partenaires investissaient en commun leur argent dans un but lucratif, mais sa forme était beaucoup plus différente que de celle qu'on lui connaît aujourd'hui.

Et ce n'est qu'au moyen âge que la « Société » commença à prendre une forme formelle et gérée par une juridiction propre aux organismes gouvernants de l'époque. Ces derniers accordaient aux sociétés des mandats spécifiques pour effectuer des travaux ou ouvrages spécifiques qui pouvaient être très risqués ou très coûteux s'ils étaient effectués par des particuliers.

Ladite « Société », a atteint sa maturité que vers les XIX^{ème} et XX^{ème} siècles, lorsque la société est considérée comme le moyen le plus légitime et efficace pour activer dans le monde des affaires et la création de la richesse.

La société, dans sa forme actuelle, est composée d'individus exerçant sous un statut juridique et jouit de droits particuliers intéressants, qui sont à titre d'exemple, la dénomination sociale et la succession perpétuelle.

En plus des droits juridiques qui lui sont accordés, la société jouit aussi du droit de délégation de pouvoir au sein de son organisme, ce qui lui confère le privilège d'agir en toute liberté et de s'accaparer les plus grandes parts de l'activité économique.

1.1.1 Les droits particuliers de la société

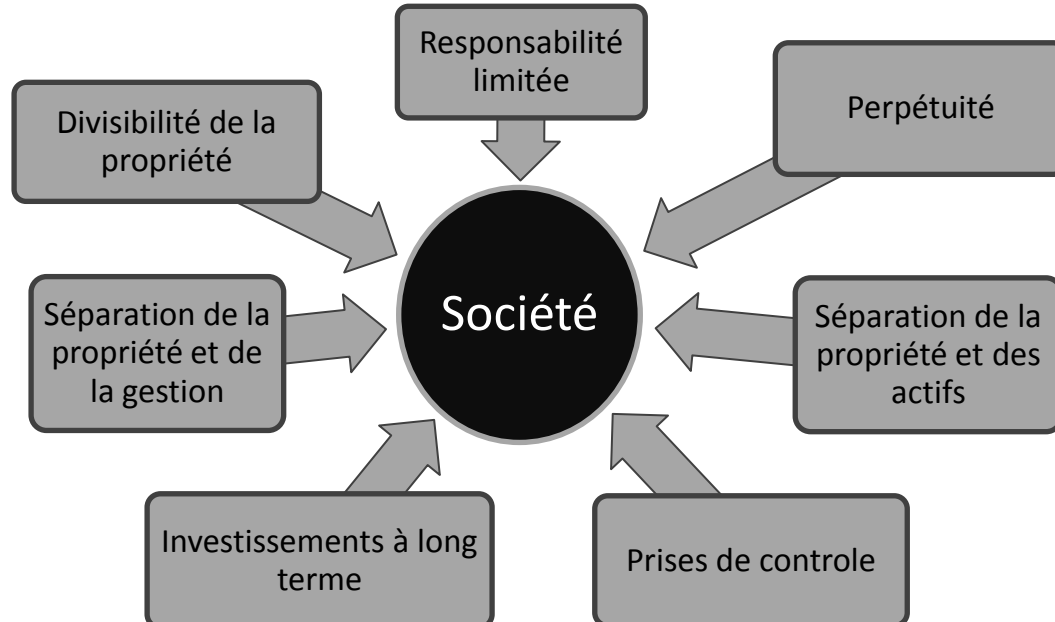
Les droits juridiques de la société peuvent différer de ceux de ses propriétaires et peuvent être résumés en ces quelques points (Naciri, 2011, p48) :

- « La capacité juridique de posséder des biens ;
- La capacité juridique de signer des contrats exécutoires ;
- La capacité d'encaisser des recettes ;
- La capacité de réaliser des dépenses ;
- La capacité de réaliser des investissements ;
- La capacité de contracter des dettes. »

1.1.2 Les droits exclusifs de la société

En plus de ses droits particuliers, la société bénéficie aussi de droits exclusifs, exposés dans le schéma suivant :

Figure N° 1 : droits exclusifs de la société



Source : Naciri, 2001, p49.

1.1.2.1 La notion de divisibilité

C'est le droit de diviser le capital-actions de la société, ce qui permettra au petit épargnant d'avoir accès à la propriété, aussi petite qu'elle peut être, mais qui se traduit par un grand investissement au niveau collectif.

1.1.2.2 La notion de responsabilité limitée

Ce droit découle directement du droit de la divisibilité de la propriété, car chaque actionnaire ne court que le risque correspondant au montant de son investissement personnel, ce qui limitera sa responsabilité envers les autres bailleurs de fonds.

1.1.2.3 La notion de perpétuité

La longévité d'une société ne dépend pas de celle de ses propriétaires ni de celle de ses parties prenantes, la société donne le droit de survivre et à le droit à la perpétuité.

1.1.2.4 La notion de dissociation ou de séparation

Selon NACIRI (2011), on distingue deux catégories de droits de dissociation :

- Le droit de dissocier la propriété d'une société de sa gestion ;
- Le droit de dissocier cette propriété de la possession matérielle des biens.

Ainsi, la dissociation entre les propriétaires et les gestionnaires d'une société contribue généralement à l'améliorer, qu'elle assure sa spécialisation et contribue à bonifier son rendement. Quant à la dissociation entre la propriété et la possession physique des biens financés, elle est censée permettre aux immobilisations d'acquiescer davantage de mobilité, de flexibilité et par conséquent, de capacité de transfert.

1.2 Définitions de la gouvernance d'entreprise

Le mot de « Gouvernance » est apparu en français au XV^{ème} siècle, après il a migré vers le vocabulaire anglais tout en gardant le même sens qu'en français. Et ce n'est que vers le début des années 1990 que le mot « Gouvernance » renaît vraiment, et c'est à partir de cette année que tout a commencé.

En effet, et selon Ahmed NACIRI (2011) (Président du centre international de gouvernance de Montréal), l'échec flagrant et répétitif des programmes d'ajustement

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

structurel, mis en œuvre par les grandes organisations internationales, et à leur tête la Banque Mondiale, était le déclencheur de l'apparition du mot « Gouvernance » sous son nouveau concept.

En fait, la Banque Mondiale qualifiait le mode de gestion des cadres supérieurs dans les pays en développement de « *weak governance* » ou « faible gouvernance ». Et vu que le statut de la Banque Mondiale lui interdit toute intervention dans la politique de ses pays clients, le terme « Gouvernance », de par sa connotation technique, était considéré comme meilleur moyen pour contourner les questions d'ordre politique.

La gouvernance prenait donc la définition suivante « *la façon dont le pouvoir est exercé pour la gestion et le développement des ressources sociales et économiques d'un pays* ». Et c'est cette démarche de la Banque Mondiale qui allait inspirer une grande majorité des modèles législatifs régissant la gouvernance d'entreprise dans le monde, et à leur tête : la loi SARBANES-OXLEY (2002) aux États-Unis.

Pour revenir au terme de « Gouvernance d'entreprise », on peut parler de définitions plurielles et dont on a repris les plus pertinentes dans le cadre de notre thèse, la synthèse de ces définitions est comme suit :

Le Toupictionnaire définit la gouvernance d'entreprise comme telle : « *la gouvernance d'entreprise correspond à l'articulation entre les actionnaires et la direction de la société, c'est-à-dire plus particulièrement au fonctionnement du conseil d'administration, directoire ou conseil de surveillance* ». (www.toupie.org/dictionnaire/gouvernance.htm/. consulté le 16/01/2013).

De son côté, Naciri (2011) propose une définition plus technique et précise que : « *La gouvernance d'entreprise c'est un ensemble de principes, de mécanismes, de processus et surtout d'attitudes qui sont mis à contribution afin de régir l'organisation, aujourd'hui et dans l'avenir, sur le plan de l'efficacité et de l'éthique* ».

Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) : « *La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des responsabilités et des pratiques exercées par les dirigeants ayant pour but de fournir une direction stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, attester que les risques sont gérés correctement et vérifier que les ressources de*

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

l'organisation sont utilisées de manière responsable ». (Cahier de l'Académie des Sciences et techniques Comptables et Financières, 2007, p13).

Selon l'OCDE (2004) : « *Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus.* » (OCDE, 2004, p11).

Le Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise (2009), de sa part, la définit comme suit : «*La gouvernance d'entreprise est, à la fois, une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de :*

- *la définition des droits et des devoirs des parties prenantes ;*
- *le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent.* » (GOAL, 2009, p16).

La dernière définition à présenter et qui nous semble la plus complète est celle de Gérard CHARREAUX. D'après ses études, la constitution du thème de la gouvernance d'entreprise autant que discipline prend ses origines des travaux de BERLE et MEANS (1932), où ils traitent les conflits que pourrait engendrer la séparation des deux plus importantes fonctions au sein des grandes sociétés par action américaines, et qui sont la fonction de propriété et celle de la prise de décision.

En se basant sur la théorie d'agence, où la problématique de la gouvernance d'entreprise tourne autour des éventuels conflits d'intérêts opposant les dirigeants aux différentes parties prenantes de l'entreprise, en particulier les actionnaires, Charreaux propose la définition suivante : « *le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.* » (Charreaux, 1996a, p3).

De la synthèse des définitions présentées ci-dessus, on peut dire qu'elles renvoient toutes à l'influence des décisions stratégiques sur la création de la valeur et que l'idée principale est que la gouvernance d'entreprise fait référence au système par lequel une société

est dirigée et contrôlée. D'où la fiabilité de l'information financière et non financière relative à la vie de l'entreprise.

2. Théories fondatrices de la gouvernance de l'entreprise

2.1 La théorie des droits de propriété

On s'accorde à dire que la théorie des droits de propriété (*property rights*) a été développée par Alchian, Demsetz, Furubotn, Pejovich, Cheung et De Alessi dans les années 1960, où l'idée avancée par cette théorie est que chaque firme/entreprise se caractérise par une structure particulière de droits de propriétés définie par un ensemble de contrats. Elle essaiera de démontrer que la séparation entre propriété et gestion (phénomène analysé par la théorie d'agence) n'est pas synonyme de dépossession de la propriété, mais que cette dernière doit s'adapter en prévoyant des mécanismes de gestion pouvant faire face aux conflits d'intérêts (conflits au sens de divergence) entre actionnaires/mandants et dirigeants/mandataires.

Pour certains auteurs, les droits de propriété sont des «relations codifiées sur l'usage des choses», quant à d'autres, les droits de propriété sont « un moyen permettant aux individus de savoir ce qu'ils peuvent raisonnablement espérer dans leur rapport avec les autres membres de la communauté ». De ces deux définitions, on voit que les deux auteurs insistent sur la non-dissociation entre les droits de propriété et les individus eux-mêmes.

Les droits de propriété peuvent être définis de manière générale comme « *un droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique* » (Coriat et Weinstein, 1995).

La théorie des droits de propriété est une théorie rattachée à l'économie des contrats et à l'analyse économique du droit. Elle se trouve dans une grande proximité avec la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence au sens où elle considère la firme sous l'angle du contrat. Elle donne cependant un accent plus important à cette dernière notion puisqu'elle nie le rôle spécifique de la hiérarchie et considère la firme comme un «nœud de contrats» (Alchian et Demsetz, 1973).

Cette définition de l'entreprise comme un « nœud de contrats » pourrait signifier que les individus qui la composent, poursuivent chacun de son côté des intérêts individuels, et qui peuvent ne pas concorder avec ceux de l'entreprise. La nécessité est donc d'inciter ces individus à agir dans l'intérêt commun de l'entreprise notamment par le biais d'allocation des droits de propriété.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

En traitant de la propriété privée (forme d'entreprise managériale défendue par ces auteurs), les tenants de cette approche considèrent la propriété privée, en vertu de son caractère exclusif et transférable, comme le meilleur moyen de valorisation des ressources et que toute propriété commune, en raison de son caractère non exclusif, conduirait nécessairement à une sur-utilisation des richesses (Tinel, 2002).

A partir de cette conception de la firme comme « nœud de contrats », la théorie des droits de propriété postule que tout échange entre agents correspond à un échange de droits de propriété sur des objets. Ces droits de propriété renvoient à :

- Usus : le droit d'utiliser un actif/bien et la possibilité de l'affecter ou de l'employer comme le désire son propriétaire ;
- Fructus : le droit de bénéficier des rendements de cet actif ;
- Abusus : le droit de transférer cet actif vers un autre propriétaire, appelé aussi « le droit de cession ».

De ces trois éléments on peut définir le droit de propriété comme étant le droit d'utilisation d'un actif, d'en changer la forme et d'en transférer la possession en globalité (vente) ou en partialité (rente).

2.1.1 Les attributs des droits de propriété

Comme avancé auparavant, le droit de propriété n'est pas dissociable des individus. De ce constat on peut définir les droits de propriété par les attributs suivants:

- Subjectif, du moment où une personne à elle seule pourrait jouir de la pleine propriété ;
- Exclusif, du fait que deux personnes ne pourraient prétendre simultanément à la propriété du même actif ou du même bien;
- Librement cessible, vu que la propriété n'est pas attachée d'une façon permanente à l'individu, et qu'il peut s'en défaire à tout moment.

Selon North (1990), la notion de droit de propriété renvoie fondamentalement à deux facettes: l'aspect légal des droits de propriété mais également les conventions sociales qui gouvernent et sous-tendent les comportements attachés à ces mêmes droits.

Pour définir avec plus de précision les droits de propriété, on distingue deux points principaux: le droit au rendement résiduel et le droit de contrôle. Le droit au rendement résiduel renvoie au droit du propriétaire de l'entreprise (l'actionnaire par exemple) : il détient

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

le droit au rendement résultant de la production, c'est-à-dire le droit de bénéficier du profit. Mais il existe aussi le droit au contrôle résiduel, celui que détient le manager de l'entreprise, c'est-à-dire le droit de prendre toutes les décisions concernant l'utilisation de l'actif avec pour seule limite les spécifications légales ou contractuelles. A titre d'exemple, dans le cas d'une entreprise gérée par un manager salarié, les choix de ce dernier ne sont pas nécessairement les plus optimaux au regard des propriétaires, c'est-à-dire les actionnaires. Ces derniers se voient dans l'obligation de déterminer dans quelle mesure les choix du manager sont différents de ceux qu'ils souhaiteraient et à réfléchir sur la manière dont on peut inciter le manager à faire les choix optimaux de leur propre point de vue.

Le croisement des origines de la propriété ainsi que des caractéristiques exposées ci-dessus, ont permis de dresser un tableau élaboré par Gomez (1996), et qui présente les différentes formes d'entreprises selon leurs natures de propriété.

Tableau N° 1 : Cartographie des types de propriété

Qui possède →			Organisation (l'entreprise)	Organisation (l'état)
Caractéristique du droit de propriété ↓	Individu	Individu		
Exclusif	Oui	Oui	Oui	Oui
Usus	Oui	A l'employé	Oui	Oui
Fructus	Oui	Au propriétaire	A l'employé	A la collectivité
Cessible	Oui	Parfois limité	Non	Non
Abusus	Oui	Partagé	Eventuellement aux employés	Non
Type de propriété	Propriété privée	Propriété privée atténuée	Propriété collective atténuée	Propriété publique
Type d'entreprise	Capitaliste	Coopérative	Managériale	D'état

Source : Gomez (1996), p.39.

Dans prolongement de la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence va s'attacher à mettre en exergue les mécanismes de contrôle qui, dans l'entreprise managériale vont permettre de résoudre les conflits d'intérêt entre actionnaires et managers.

2.2 La théorie de l'Agence

La théorie d'agence vient en complément à la théorie des droits de propriété. Elle va s'attacher à mettre en exergue les mécanismes de contrôle qui, dans l'entreprise managériale, vont permettre de résoudre les conflits d'intérêt entre actionnaires et managers. Car le développement d'entreprises, de type managérial, caractérisée par la diffusion de l'actionnariat et la séparation des fonctions de propriété et de gestion génère de potentiels conflits. En effet, le manager ou dirigeant à la tête de la direction de l'entreprise peut suivre ses propres objectifs et délaissés ceux de l'organisation et des propriétaires/actionnaires qui l'ont mandaté, et cette attitude du dirigeant est plus importante dans les entreprises au capital très dissous.

Désormais, l'entreprise est considérée comme étant un nœud de contrats, où les relations entre dirigeants, propriétaires et autres parties prenantes sont liées continuellement avec des contrats de tous types. De ce fait, il se peut qu'un agent puisse faire preuve de non-respect vis-à-vis de son contrat, poussé par quelconque opportunisme.

On attribue la première théorisation de la relation d'agence à Jensen et Meckling, sur la base des travaux de Ross (1973) qui avançait qu'on peut dire d'une relation d'agence qu'elle est créée « *entre deux ou plusieurs parties lorsque l'une de ces parties, désignée comme l'agent, agit comme représentant de l'autre désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier* ». Donc on peut dire que la relation d'agence peut exister tant qu'il y a un transfert de pouvoirs décisionnels entre deux agents.

Quant à Jensen et Meckling (1976), ils définissent cette relation comme « *un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en leur nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle* ».

La relation d'agence est donc un contrat liant le principal (propriétaire) à un agent (gestionnaire) dans le but d'obtenir un service (la gestion de l'entreprise), et comme on l'a déjà cité ci-dessus, chaque acteur activant dans l'entreprise vise à maximiser sa fonction d'utilité, et les agents ne vont pas toujours agir dans l'intérêt de leurs mandats et risquent de dévier de

leurs contrats, en adoptant un comportement opportuniste ne suivant que leurs propres objectifs, ce qui causera d'éventuels conflits d'intérêts.

2.2.1 Les sources de conflits d'agence

Selon Jensen & Meckling (1976), les divergences d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants non propriétaires existent dans les firmes et peuvent avoir différentes sources :

- Ces conflits peuvent provenir de la manière de gérer l'entreprise par le dirigeant. Cette façon de gérer les ressources des actionnaires peut être dirigée vers une maximisation des intérêts du dirigeant et pas de ceux des actionnaires. Le dirigeant va s'assurer divers avantages en nature en plus de ceux déjà assurés par les actionnaires en contre partie du travail de gestion de l'entreprise.
- La source de ces conflits peut être aussi le fait que le risque de faillite et de perte de valeur de l'entreprise n'est pas le même chez le dirigeant et les actionnaires. Le premier n'a investi qu'un capital humain, quant aux seconds, leur investissement est d'ordre financier, donc directement affecté par les résultats de l'entreprise. Contrairement au risque de perte du capital humain supporté par le dirigeant, le risque financier peut être limité par la diversification des investissements par les actionnaires.
- La dernière cause de ces divergences d'intérêts est liée à l'existence temporaire du dirigeant au sein de l'entreprise, ce qui inciterait ce dernier à se projeter au court terme en n'investissant que dans les projets assurant des rentes dans le futur proche.

De ces trois sources de divergences d'intérêts qui mettent en évidence la poursuite du dirigeant d'objectifs autres que ceux des actionnaires, le comportement du dirigeant, selon Jensen et Meckling, revêt une nature opportuniste. Et cet opportunisme qu'on soupçonne être derrière le comportement du dirigeant dans le cadre d'une relation d'agence, passe tout d'abord par l'exploitation de l'information circulante dans l'entreprise, en la manipulant de la façon qui sert au mieux les intérêts du dirigeant.

Cette asymétrie informationnelle recherchée par les dirigeants au comportement opportuniste, influe sur les relations entre un agent qui détient l'information et un autre qui en est dépourvu. Ce cas de figure est l'illustration de la relation d'agence où le mandant/actionnaire demande à un mandataire/dirigeant d'effectuer une tâche en son nom. Dès lors le dirigeant détenant plus d'information peut être tenté d'agir dans son propre intérêt et non dans celui de la firme et de ses actionnaires.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Cette asymétrie d'information sera davantage en faveur du gestionnaire, si ce dernier saura user des différentes stratégies lui permettant de complexifier la gestion de l'entreprise pour rendre son remplacement coûteux pour les propriétaires/actionnaires et conforter ainsi son enracinement au sein de l'organisation.

2.2.2 Les coûts d'agence

Partant du principe que les propriétaires/actionnaires ne peuvent s'assurer sans coûts que les dirigeants mandatés prendront les décisions optimales, les coûts d'agence peuvent être comme suit :

- a. Coûts de contrôle et d'incitation : ce sont des coûts engagés par les propriétaires/actionnaires afin de s'assurer que le mandaté/dirigeant agisse en conformité avec les objectifs de l'entreprise, soit dans le but de contrôle (différents audits), soit dans le but d'incitation (différentes rémunérations) ;
- b. Coûts d'obligation : ce sont des coûts supportés par l'agent/dirigeant dans le but de prouver sa bonne foi aux propriétaires/actionnaires quant à son respect du contrat qui le lie à eux (rapports, publication des comptes...etc.).
- c. Coûts résiduels : ce sont les pertes d'utilité engendrés par la divergence d'intérêts, elles affectent l'actionnaire comme le dirigeant.

2.2.3 La théorie de l'agence positive et normative

Selon Charreaux (1992) la théorie positive regroupe principalement les travaux de Jensen et Meckling (1976, 1979), de Fama (1980) et Fama et Jensen (1983). La théorie positive de l'agence tend en premier lieu à identifier d'éventuels conflits d'intérêts entre le mandant/actionnaire et le mandataire/dirigeant, et en second lieu à décrire les mécanismes de contrôle et coordination assurant l'efficacité organisationnelle (Boncori et Xavier, 2012). Tandis que le deuxième courant rassemble des travaux à visée normative (principal/agent) où est recherchée une structure de partage optimale du risque (Jensen, 1983).

2.2.3.1 La théorie normative

La théorie normative d'agence permet d'étudier le partage optimal du risque entre les agents et les propriétaires pour trouver, à travers des contrats optimaux, des solutions d'équilibre selon l'optique de l' « analyse du bien-être ». Elle propose aussi des mécanismes servant la réduction des coûts résultant de la relation d'agence, en l'occurrence les coûts d'agence (Charreaux, 1998).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Dans cette vision normative, qui reste très simpliste de par son traitement limité à la relation principal/agent, de nombreux auteurs se sont intéressés à quelques mécanismes (et toujours dans une vision normative de la théorie d'agence) de réduction des coûts d'agence. Tel qu'Eisenhard (1989) qui propose ces trois stratégies de contrôle :

- Prévoir un emploi simple et routinier, de telle sorte que les comportements puissent être facilement observables et contrôlables ;
- Concevoir un emploi plus complexe et prévoir en contrepartie un système d'information et de contrôle très efficace afin de mieux cerner l'activité de l'agent ;
- Concevoir le même emploi que la stratégie précédente, mais l'évaluation dans ce cas de figure se fera d'une manière assez simple telle que l'évaluation par le bénéficiaire.

2.2.3.2 La théorie positive

Cette branche de la théorie d'agence a été fondée par Jensen et Meckling et tend à expliquer les formes organisationnelles comme modes de résolution de ces conflits ou, plus exactement, de réduction des coûts induits (Charreaux, 1998). Et qu'afin de remédier aux conflits d'intérêts et aux coûts qui sont engagés dans la gestion et les conséquences de ces conflits, la solution serait dans l'alignement des intérêts des managers sur ceux des actionnaires et ce, par des mécanismes d'incitation, de surveillance et de sanction (Boncori et Xavier, 2012).

Selon Charreaux (1998), la TPA (Théorie positive d'agence) sert à comprendre les effets de la modification de l'environnement contractuel et des techniques de surveillance sur la forme des contrats des organisations, où le système de gouvernement regroupe les mécanismes disciplinaires visant la réduction des coûts d'agence. Ainsi, les différents travaux proposent des mécanismes internes et externes à la firme :

- Les mécanismes internes : ils prennent la forme du contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance mutuelle entre les dirigeants, le conseil d'administration... etc.
- Les mécanismes externes : c'est le contrôle exercé par le marché des biens et services, le marché financier, le marché du travail (surtout celui des cadres dirigeants), le marché du capital social, l'environnement légal et réglementaire, ...etc.

Le principal reproche fait à la théorie positive de l'agence, c'est qu'elle fait abstraction quant à l'existence réelle de la firme, et que cette dernière n'est considérée que comme un

noyau pour un ensemble de contrats entre les individus, elle est donc réduite à des relations interindividuelles (firme = nœud de contrats).

2.3 La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction s'est construite autour de deux principaux axes :

- Le premier est celui de Ronald Coase en 1937 où il était le premier à avoir avancé la notion de coût de transaction. Contrairement à la théorie d'agence et celle des droits de propriété, la théorie des coûts de transaction ne traite pas de la dominance déjà prouvée de la firme capitaliste, mais d'essayer d'apporter les réponses à deux questions fondamentales dans ses recherches : **c'est quoi la firme et pourquoi existe-elle ?**

A ce questionnement, Coase apportera l'une des bases de la pensée des sciences de l'organisation, qui est l'efficacité organisationnelle. Pour lui, la minimisation des coûts de fonctionnement d'une organisation contribue d'une manière très significative à son efficacité. Ces coûts seront par la suite appelés les coûts de transaction.

- Le deuxième axe de la construction de la théorie des coûts de transaction revient à O.E Williamson qui prolongera les travaux de Ronald Coase, en approfondissant l'analyse des coûts de transaction, et des formes contractuelles, pour tenter de répondre aux deux questions majeures: Pourquoi certaines activités sont réunies dans la firme, plutôt que d'être coordonnées par le marché, qu'est-ce qui explique le choix, et les limites de l'internalisation ? Et Qu'est-ce qui caractérise fondamentalement la firme (quelle est «la nature de la firme»), autrement dit, qu'est-ce qui différencie la coordination dans la firme, et la coordination par le marché ? (Coriat et Weinstein, 2010).

Les travaux de Williamson sont, avant tout, basés sur l'entreprise, où le postulat est qu'il faut minimiser ces coûts afin que l'entreprise puisse produire le bien de manière optimale. Il faut donc trouver la meilleure organisation possible de l'entreprise pour produire ce bien d'une manière efficace (Jost, 2004, p34). Donc, tout l'enjeu est de savoir utiliser, selon la situation, soit le marché, soit l'entreprise pour produire ce bien aux moindres coûts (Coriat et Weinstein, 1995, p50).

La théorie des coûts de transaction cherche à expliquer la diversité des formes d'organisation. Elle pose comme hypothèse que le choix d'une structure organisationnelle répond avant tout à un critère d'efficacité où le choix d'arrangement institutionnel doit tendre

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

vers la minimisation des coûts (de production et de transaction) (Abecassis, 1997). Et selon Williamson (1985), la minimisation des coûts de transaction pourrait être assurée par trois types de gouvernance : le marché, la firme et la forme hybride de gouvernance.

Il est juste à rappeler que « *La transaction, ou échange, implique au moins deux agents, qu'il s'agisse de plusieurs firmes ou d'unités opérationnelles différentes au sein de la même organisation* » (Ghertman, 2003). Ainsi on peut dire, que l'entité, que la théorie des coûts de transaction analyse, n'est pas l'individu, ni l'entreprise ou la firme, ni le marché mais bien la transaction, elle seule.

Williamson, et contrairement à Ronald Coase, nuance encore plus les coûts de transaction en les classant en deux catégories :

1- Les coûts de transaction *ex ante* (*pré-contractuels*) :

- Les coûts de négociation du contrat ;
- Les coûts de rédaction du contrat ;
- Les coûts de garanties.

Les coûts *ex ante* sont liés à l'incertitude de la date de signature du contrat. A cette date, certains événements sont imprévisibles et ceux qui sont prévisibles peuvent être trop nombreux pour être stipulés par contrat. (Jost, 2004).

2- Les coûts de transaction *ex post* (*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'organisation et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance auxquelles les parties s'adressent en cas de conflit ;
- Les coûts d'engagement sûrs.

Par coûts *ex-post* on entend les coûts de mise en place, de la bonne marche du système et les coûts de marchandage. Williamson rappelle aussi que la survenue de ces coûts assure le respect des obligations prises par les parties au préalable (De fait, elles se trouvent liées par le contrat initial et par la nécessité de trouver une solution commune aux coûts *ex post* survenant en dépit de leur volonté). (Jost, 2004).

Les particularités de chaque transaction, qui constituent un déterminant de poids de ses coûts, sont des éléments essentiels pour l'arbitrage entre les modes de gouvernance cités auparavant. Ces particularités ou attributs selon Williamson sont : la spécificité des

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

actifs (considérée comme la variable la plus importante), l'incertitude (entre les parties) et la fréquence (de contact entre les parties).

- **La spécificité des actifs** : Un actif est dit spécifique, lorsqu'un agent économique y aura investi d'une façon volontaire pour une transaction donnée et qu'il ne pourra être redéployé pour une autre transaction sans un coût élevé. (Ghertman, 2003). Plusieurs types de spécificité des actifs existent: la spécificité de site, de destination, d'actifs physiques, et d'actifs humains. Il est à noter aussi que les marchés occasionnels pour ce genre d'actifs est quasi-inexistant
- **La fréquence des transactions** : cette particularité demeure très importante, en effet le nombre de transactions entraîne des coûts répétés, et si les actifs sont spécifiques (comme cité ci-dessus), alors les transactions deviennent de plus en plus coûteuses.
- **L'incertitude** : l'incertitude est liée à la prise en compte de la rationalité limitée et à l'opportunisme des agents, cet opportunisme est, pour Williamson, le facteur essentiel d'incertitude. Elle se divise en deux, l'incertitude interne : « *qui recouvre la complexité et le caractère tacite des tâches que l'entreprise effectue en interne ou que deux firmes différentes effectuent lors d'une transaction de transfert de technologies. La deuxième est l'incertitude externe qui comprend l'incertitude technologique, l'incertitude légale réglementaire et fiscale, et l'incertitude concurrentielle.* » (Ghertman, 2003).

Afin de mieux illustrer les différentes analyses de la théorie des coûts de transaction présentées ci-dessus, nous présentons un tableau regroupant différents exemples de transaction.

Tableau N°2 : Caractéristique des actifs

Fréquence des transactions (ci-dessous)	Non spécifique	Mixte	idiosyncrasique
Occasionnelle	Achat d'équipements standards	Achat d'équipements sur commande	Construction d'une usine
Récurrente	Achat de matériaux standards	Achat de matériaux sur commande	Transfert spécifique en site de produits intermédiaires à travers des étapes successives

Source : Williamson (1994).

2.4 La théorie de l'Enracinement

Les différentes théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise (théorie de l'agence, des droits de propriété et des coûts de transaction) traitent toutes les trois la multitude de conflits d'intérêt potentiels entre les différents partenaires de l'entreprise, en particulier, ceux opposant les mandataires (propriétaires) aux mandatés (dirigeants) vu la divergence des objectifs des deux protagonistes.

De ces théories-là découle la théorie de l'enracinement. Elle s'inscrit dans le cadre du système de gouvernement des entreprises. Elle est considérée comme récente comparativement à ses prédécesseurs. Elle considère le dirigeant à part en le dissociant des autres composantes de la gouvernance d'entreprise. Elle considère que le dirigeant dans sa recherche d'un espace discrétionnaire plus large, va entreprendre des stratégies d'enracinement afin de limiter les risques qu'il supporte et accroître son utilité.

L'enracinement des dirigeants peut être traité sous deux angles différents, le premier angle est celui du dirigeant même qui, dans le souci d'une présence perdurable au sein de l'entreprise, va user d'outils spécifiques lui permettant de conserver sa position, d'élargir son espace discrétionnaire et de maximiser ses rémunérations et autres avantages. (Charreaux, 1997).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Le second angle est celui des actionnaires (propriétaires), vision soutenue par M.C. Jensen (1993), qui considèrent cet enracinement comme destructeur de la valeur créée dans l'entreprise quand il va à l'encontre de la performance et de la croissance, ou bien comme créateur de richesse à travers les réseaux relationnels du dirigeant.

La théorie d'enracinement suppose que le dirigeant met en œuvre des stratégies propres à lui afin de mieux conforter sa place à la tête de l'organisation, de telle sorte qu'il devient indispensable à la bonne marche de l'entreprise, de ce fait sa liberté d'agir se voit accroître ainsi que ses pouvoirs. (Alexandre et Paquerot, 2000).

« La compétence et la motivation des contrôleurs améliorent leur perception des comportements opportunistes de l'équipe managériale, mais leur indépendance à l'égard des dirigeants conditionne l'application de sanction en cas de comportements déviants » (Alexandre et Paquerot, 2000, p12).

Ce constat explique clairement la stratégie de dépendance qu'emploie le dirigeant pour contrer tout contrôle le visant, et cette dépendance qui va jouer un rôle dissuasif pour tout acte de sanction de la part du contrôleur envers le dirigeant.

2.4.1 Enracinement et conseil d'administration

Comme tout autre contrôle, le contrôle exercé par le conseil d'administration sur les dirigeants a aussi ses limites. Et ceci a pour principale cause le cumul, par le dirigeant, des deux fonctions : directeur général et président du conseil d'administration dans la même entreprise (Fama et Jensen, 1983). Le cumul de fonctions met le dirigeant dans une position de monopole du pouvoir au sein du conseil d'administration, et remet réellement en cause l'indépendance des administrateurs. Ce cumul va permettre au dirigeant d'augmenter son pouvoir dans l'entreprise où une forte asymétrie informationnelle penche en sa faveur par rapport aux autres parties prenantes, surtout les actionnaires. Cette position lui permet aussi un accès libre aux différentes ressources vu son statut de principal gestionnaire du patrimoine de l'entreprise, sans parler aussi du profit que le dirigeant peut tirer de la dépendance des administrateurs internes envers sa personne, vu que dans la majorité des cas, ils sont salariés de l'entreprise ou autres cadres soumis hiérarchiquement à la direction. Et ce manque d'indépendance ne peut qu'affecter leur contrôle sur le dirigeant, comme l'avance Charreaux et Desbrières (1997) *« Le CA ne permettrait pas de surveiller les dirigeants, mais au contraire, contrôlés par des administrateurs inféodés, il servirait les intérêts des dirigeants.*

De même, le marché des dirigeants, ne serait pas un marché concurrentiel facilitant le remplacement des dirigeants inefficaces, mais un ensemble de réseaux ayant pour but de protéger leurs affiliés et de leur faciliter l'accès aux postes-clés ».

2.4.2 L'enracinement comme réaction au contrôle des actionnaires

Le contrôle exercé par les actionnaires varie selon l'importance de leur participation au capital social. Par exemple, l'actionnaire majoritaire va avoir plus de souci à contrôler le dirigeant vu l'importance relative de son investissement par rapport aux actionnaires minoritaires. Donc on peut dire qu'une concentration du capital vaut mieux qu'un actionnariat trop dispersé favorisant l'enracinement du dirigeant par manque de contrôle efficace.

Beaucoup d'études, dans leur comparaison des différents systèmes de gouvernance d'entreprise dans le monde, avancent que la présence d'actionnaires institutionnels pourrait favoriser un contrôle plus efficace. Selon (Brickley et al. 1988), cette efficacité est d'autant plus assurée chez les actionnaires institutionnels indépendants. Cette indépendance caractérise le contrôle assuré par les gestionnaires de fonds publics et des fonds de mutuelles, et ceci contrairement aux autres investisseurs institutionnels, telles que les banques, où les relations de travail qui les lient aux dirigeants risquent de compromettre l'indépendance et l'intégrité des contrôles exercés.

Pour ce qui est des administrateurs externes, en plus de leur compétence, c'est leur indépendance qui est primordiale pour le contrôle du dirigeant. Cette question d'indépendance se pose aussi lorsqu'on sait que dans la majorité des cas, ces administrateurs indépendants sont désignés sur proposition du dirigeant. Comme l'avance Paquerot (1997), l'enracinement du dirigeant est souvent favorisé par ces deux facteurs, la non-séparation des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration et la dépendance des administrateurs envers le dirigeant.

Ce sont ces stratégies d'enracinement qui vont permettre au dirigeant de perdurer dans ses fonctions, et selon Williamson (1985), l'enracinement des dirigeants est dû à l'opportunisme du dirigeant. Cet enracinement peut être bon comme il peut être mauvais à la performance de l'entreprise. Il dépend des intentions du dirigeant désirant l'enracinement.

Pourquoi les actionnaires ne favorisent-ils pas une rotation plus rapide de leur PDG afin d'éviter les conséquences néfastes du processus d'enracinement qui semblent survenir au bout de quelques années ? B. Pigé (1998) avance les trois explications suivantes :

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

- « *Les processus de contrôle des dirigeants fonctionnent défectueusement : les conseils d'administration étant composés de Pdg amis avec le plus souvent une condition de réciprocité (les dirigeants siègent au conseil d'administration des entreprises de leurs administrateurs), ces derniers sont peu enclins à se montrer très critiques.*
- *Il existe des coûts de révocation élevés : en révoquant un Pdg, les actionnaires perdent du même coup l'accès aux réseaux relationnels qu'il avait constitués. On peut donc accepter que la révocation n'ait pas lieu à l'optimum de l'enracinement du point de vue de la richesse des actionnaires, mais ait lieu un peu plus tard. De même, on peut estimer que compte tenu des gains liés à l'accès aux réseaux relationnels, les actionnaires peuvent accepter pendant un temps un comportement plus opportuniste de la part de leurs dirigeants.*
- *Les administrateurs et les actionnaires ne disposent pas de l'information pertinente en temps voulu pour apprécier l'opportunité d'un changement de Pdg » (B. Pigé, 1998, p155).*

2.4.3 Classification des stratégies d'enracinement

Selon G. Charreaux (1996b), les différentes analyses, du comportement d'enracinement, qualifient ce dernier comme étant un comportement source d'inefficacité qui a pour but la dépossession des parties prenantes et plus spécialement les actionnaires. Mais l'hypothèse d'activisme des dirigeants qui vise à maximiser la latitude discrétionnaire, peut également s'accorder au principe d'efficacité comme le soulignent Castanias et Helfat (1992) et Garvey et Swan (1994) (cité dans Charreaux, 1996b). On peut dire alors que l'enracinement n'est pas inefficace par essence, et de ce fait G. Charreaux propose une classification des différentes stratégies d'enracinement.

2.4.3.1 Enracinement contraire à l'efficacité

Dans ce cas de figure, l'enracinement va à l'encontre de la performance de l'entreprise, ceci est causé par un enrichissement du dirigeant au dépend des parties prenantes de la firme, les différentes stratégies dans ce genre d'enracinement prennent les formes suivantes :

Enracinement et investissement spécifiques aux dirigeants

Shleifer et Vishny sont considérés comme les précurseurs en matière de théorisation du comportement d'enracinement du dirigeant. Ils soutiennent que les dirigeants réalisent des

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

investissements spécifiques pour rendre leur remplacement difficile et coûteux pour l'entreprise. La spécificité de ces investissements, que seuls les dirigeants maîtrisent le mieux, leur procurera des avantages matériels et fera en sorte que leur remplacement entraînera des coûts à la charge des actionnaires. La conclusion est que « *La politique d'enracinement a deux effets négatifs, elle conduit d'une part, à une politique d'investissement sous-optimale — la valeur de l'entreprise est inférieure à ce qu'elle serait sans un tel comportement des dirigeants — et d'autre part, à un transfert de richesse des actionnaires au profit des dirigeants.* » (Charreaux, 1996b).

Enracinement et information

Ces stratégies mises en œuvre par le dirigeant passe par l'accapuration et l'utilisation de ressources de l'entreprise, matérielles ou humaines, afin de mieux neutraliser le système de contrôle mise en place par les propriétaires et assurer une dépendance des différentes parties prenantes aux ressources désormais contrôlées en partie par le dirigeant.

De ces ressources-là, une retient notre attention de par l'intérêt que lui porte la gestion de l'entreprise actuelle, à savoir l'« information ». Les dirigeants, et de par leur position stratégique, vont automatiquement avoir un accès privilégié à l'ensemble de l'information reçue ou produite au sein de l'organisation, en contrôlant l'accès à cette information et en restreindre la diffusion aux autres partenaires de l'entreprise.

Dans ce cas le dirigeant peut exercer un certain pouvoir sur les actionnaires grâce à la manipulation de l'information qui lui permet de garder un avantage « informationnel » et une liberté d'action. Cette asymétrie d'information peut réellement handicaper le contrôle exercé par les propriétaires ou autres parties prenantes, et ainsi favoriser encore plus l'enracinement du dirigeant (Alexandre et Paquerot, 2000).

Enracinement et contrôle des ressources

G. Charreaux (1996b) précise qu'il est de l'intérêt des dirigeants, et dans leur quête d'enracinement, de se débarrasser d'abord de leur dépendance envers les apporteurs de ressources externes et assurer une certaine productivité dans l'entreprise qui sera difficile à réaliser par quelqu'un d'autre. Donc redevenir indépendant et rendre les autres dépendants de soi-même. Et pour ce qui est des finances de l'entreprise, le dirigeant doit assurer si possible un autofinancement, ou bien chercher à accroître la masse actionnariale ce qui lui assurera un plus grand espace discrétionnaire et lui permettra donc de s'enraciner davantage.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Un autre moyen d'enracinement, contre-productif, de plus en plus étudié est celui des réseaux relationnels (formels et informels) développés par le dirigeant. Ils se basent sur des contrats implicites ou explicites passés par ce dernier avec les différents acteurs intervenant dans la vie de la firme.

Les réseaux relationnels

Les réseaux relationnels (formels et informels) développés par le dirigeant se présentent sous forme de contrats passés par le dirigeant avec une des parties prenantes composantes de la gouvernance d'entreprise. Et étant donné que les relations explicites restent formelles et connues par tous, le dirigeant va se rabattre sur les autres relations implicites, de nature informelle et qui sont basées sur son capital-réputation.

Dans cette situation le maintien du dirigeant à la tête de l'entreprise dépend en grande partie de la qualité des relations informelles tissées au sein de la firme. Pour se garantir de telles relations, il doit accorder à son équipe managériale ou ses subordonnés divers avantages, en nature, ou des sursalaires, voir même des promotions.

Ou bien, le fait d'être diplômé d'une école prestigieuse, il peut mettre à son profit le réseau organisé des anciens diplômés. Car ceux-ci occupent souvent des postes clés dans de grandes entreprises ou au niveau de l'économie nationale même.

2.4.3.2 Enracinement compatible avec l'efficacité

Pour les défenseurs de cette vision de l'enracinement (Castanias et Helfat), cette efficacité s'effectue via les investissements spécifiques des dirigeants. Les auteurs avancent que, contrairement à la vision pessimiste de l'enracinement, le dirigeant joue un rôle de créateur de richesse profitable aussi bien à la firme, aux actionnaires qu'au dirigeant lui-même. Et que contrairement à la théorie de l'agence où on traite la relation conflictuelle des intérêts des dirigeants et de ceux des actionnaires, dans cette vision de l'enracinement on prône l'alignement des intérêts des deux protagonistes.

Toujours dans la vision de l'enracinement positif, Zenou (2002) propose de prendre en compte les compétences du dirigeant. D'après lui, les théories du gouvernement d'entreprise envisagent en effet un enracinement créateur de valeur pour l'entreprise (contrairement à sa forme négative habituelle) dès lors que le dirigeant développe un capital managérial susceptible de créer des rentes managériales pour l'entreprise.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

On relève que la vision opportuniste du dirigeant, avancée par la théorie de l'agence, qui a renforcé la méfiance liée à tout ce qui pouvait être spécifique au dirigeant, propre à ses capacités et caractéristiques personnelles, et vu comme facteurs de coûts supplémentaires, a évolué vers une vision plus optimiste les considérant comme vecteurs de création de valeur pour la firme, les parties prenantes et plus spécialement les actionnaires.

Tableau N° 3: Présentation des cadres théoriques de l'agence, des coûts de transaction et de l'enracinement.

	TCE	Agence	Enracinement
Unité d'analyse	Transaction	Individu	Individu
Eléments explicatifs	La spécificité des actifs	?	<ul style="list-style-type: none"> • La spécificité des actifs et leur complémentarité au capital humain des dirigeants • l'asymétrie d'information
Coûts étudiés	Coûts de dysfonctionnement	perte résiduelle	Perte résiduelle (pour les actionnaires et les différents partenaires de l'entreprise)
Mode de contrat	"ex post governance"	ex ante alignement (des intérêts)	structure ex-ante (mesures préventives) et structure ex-post (marché de l'emploi)

Source : Paquerot, 1996, p52.

SECTION 2 : Cadre institutionnel de la gouvernance d'entreprise

Les scandales comptables et financiers majeurs de ces vingt dernières années, sont ceux survenus à la fin des années 1990 et au début des années 2000 aux Etats-Unis et qui ont concerné essentiellement les sociétés ENRON, TYCO INTERNATIONAL et WORLD COM.

Le scandale le plus médiatisé a été celui de la société ENRON, du secteur de l'énergie des Etats Unis. C'est le scandale financier majeur de ces dernières années.

Fondée en 1985, cette société est devenue rapidement l'une des premières entreprises américaines en termes de capitalisation boursière. Elle a été plébiscitée, par la revue spécialisée « FORTUNE », l'entreprise la plus innovatrice six ans de suite.

Ainsi adulée par la presse et les analystes financiers, sa valeur boursière a connu une croissance irréaliste de 90% en un an. Alors que dans la réalité, et avec la complicité du cabinet d'audit ARTHUR ANDERSEN, l'entreprise gonflait artificiellement ses profits tout en masquant ses déficits par la création de plusieurs sociétés écrans.

Elle est parvenue, à la faveur de la déréglementation sans contrôle du marché de la production, de la distribution et de la fourniture d'électricité en Californie, à créer artificiellement des pénuries d'électricité afin de faire monter le prix du kilowattheure.

L'éclatement de la bulle, qui en a suivi, a démasqué et entraîné, dans la faillite de la société ENRON et le cabinet d'audit ARTHUR ANDERSEN.

Avec cette faillite, 20.000 personnes ont perdu leur emploi, et des centaines de millions de dollars, en majorité des fonds de pension (épargne des retraités) ont été perdus. Les fondateurs de cette entreprise Ken LAY et Jeffrey SKILLING ont connus des fins tragiques. Le premier est mort d'une crise cardiaque peu après le procès et le second purge une peine de 24 ans de prison.

De même, en juin 2002, le département d'audit de WorldCom a découvert une fraude de 3,8 milliards de dollars.

1. Les contraintes législatives et réglementaires

Il est communément admis qu'il existe deux cadres conventionnels visant à renforcer la gouvernance d'entreprise, l'approche contractuelle volontaire et l'approche législative imposée (Naciri, 2011). Et c'est dans cette dernière approche qu'on trouve les différentes lois régissant le domaine de la gouvernance d'entreprise.

L'évolution de la gouvernance s'inscrit dans les perspectives législatives qui se mettent en place mais aussi en prenant en compte les évolutions des exigences du marché. Ainsi, au cours de ces dernières années, les dispositifs suivants ont été mis en place :

1.1 La loi SARBANES-OXLEY (SOX)

La loi « SARBANES-OXLEY », par abréviation SOX ou SARBOX, est le résultat de l'initiative des deux sénateurs américains Paul SARBANES et Michael G.OXLEY. Elle a été adoptée par le congrès américain le 30 juillet 2002. Cette loi porte aussi le nom de « Public Company Accounting Reform And Investor Protection Act Of 2002 ».

C'est une réponse aux différents scandales comptables et financiers de la fin des années 1990 et du début des années 2000 survenus aux Etats Unis et qui ont concernés essentiellement les sociétés Enron, Tyco International et World Com.

Le scandale de ces affaires et la répercussion des procès qui en ont suivi sont à l'origine de l'élaboration de nouvelles lois et règles comptables pour mieux encadrer les dirigeants de sociétés et les responsables des cabinets d'audit, afin d'assurer une meilleure transparence des comptes. D'où la loi SARBANES-OXLEY et les nouvelles règles comptables IAS-IFRS.

Cette loi oblige les sociétés faisant appel à l'épargne publique à évaluer leur contrôle interne et à en publier leurs conclusions dans les états demandés par la SEC (Securities and Exchange Commission).

Cette loi est centrée sur la fiabilité et la crédibilité de l'information financière, à travers les états comptables et financiers publiés, et la responsabilité des gestionnaires. Elle concerne indifféremment toutes les entreprises, américaines ou non, cotées en bourse au NEW YORK STOCK EXCHANGE.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Les principales directives de cette loi sont :

- La responsabilité des principaux dirigeants de l'entreprise : le manager principal (**CEO**) et le directeur financier (**CFO**), est engagée vis-à-vis des états financiers publics (reporting financier);
- La clôture plus rapide des comptes, en deux jours au lieu de quinze ;
- La mise en place d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration ;
- La fourniture d'information à l'agence indépendante de régulation, la **PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board)**, pour ce qui est des principes comptables utilisés dans la présentation des comptes, des transactions hors bilan, des changements dans la priorité des actifs détenus par les dirigeants, du code d'éthique de l'entreprise...etc.
- L'interdiction pour une société d'audit d'assurer les prestations de **conseil et d'audit** pour un même client ;
- L'encadrement des prêts octroyés par l'entreprise à ses dirigeants ;
- La mise en place, au sein des entreprises, des comités de vérification indépendants, habilités à recevoir et traiter, notamment, les plaintes des actionnaires ou des employés relatives à la comptabilité de l'entreprise et aux procédures de vérification ;
- Les commissaires aux comptes doivent en outre établir un rapport sur :
 - L'évaluation du contrôle interne concernant les états financiers,
 - Leur propre évaluation de l'efficacité du contrôle interne de l'établissement de ces états financiers.
- Les défaillances significatives doivent être signalées à la **SEC (Securities and Exchange Commission)** ;
- L'article **404** exige que la direction générale engage sa responsabilité sur la mise en place d'une structure de contrôle interne comptable et financier et qu'elle évalue, annuellement, son efficacité au regard d'un référentiel de contrôle interne défini.

1.1.1 La mise en œuvre de la loi SOX

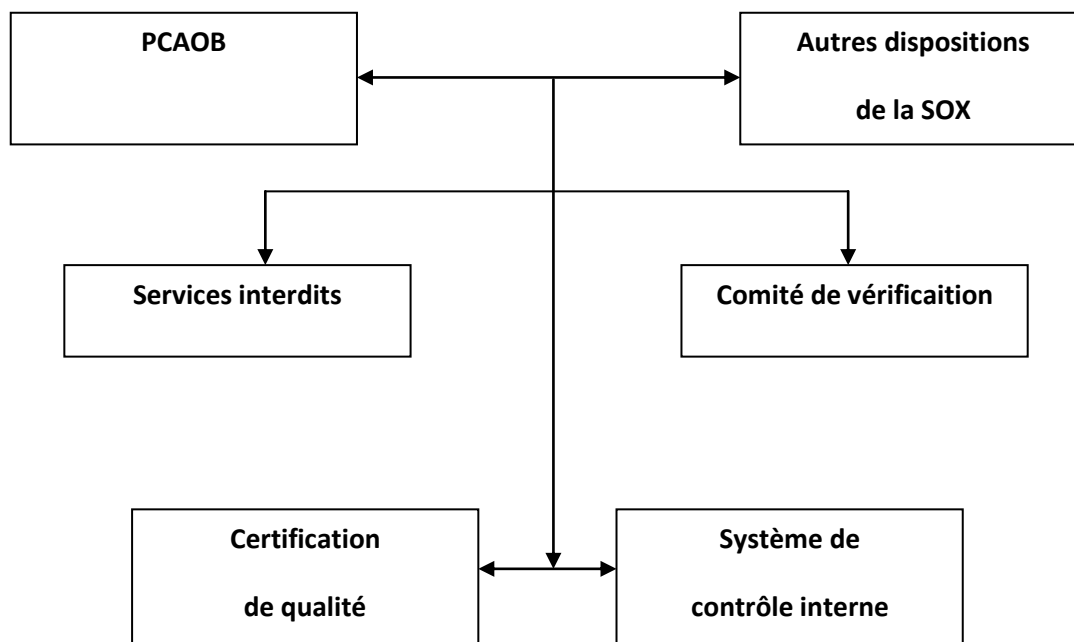
Cette loi est mise en œuvre à travers un processus contraignant d'analyse de l'activité de l'entreprise à travers ses processus importants et l'élaboration de ses états financiers et comptables afin de déceler, à temps, les défaillances et faiblesses pouvant constituer des risques pour l'entreprise:

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

- Procéder au *contrôle des états comptables et financiers*, pour déterminer quels sont les comptes affectés et les entités concernées ;
- Documenter tous les processus significatifs ;
- Déterminer si les contrôles clés sont bien conçus et fonctionnent correctement,
- Tester les contrôles clés et documenter les résultats ;
- Mettre en œuvre des plans d'actions permettant de corriger les déficiences identifiées.

Pour schématiser les principales dispositions de la loi SOX, nous présentons la figure suivante :

Figure N° 2: Les principales dispositions de la loi SARBANES-OXLEY



Source : Naciri, 2011, p151.

1.2 La loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE)

Cette loi, voté le 15 mai 2001 a rendu obligatoires certaines recommandations émises dans les rapports Viénot. Elle propose les réformes suivantes :

- La dissociation des fonctions de président et de directeur général,
- La limitation du cumul des mandats,
- La transparence et les droits des actionnaires.

Cette loi a été mise en œuvre dans l'espoir d'imposer plus de transparence et assurer une plus grande attractivité des entreprise françaises à l'égard des investisseurs étrangers.

Il est à noter aussi que la NRE oblige aussi les entreprises cotées à publier des rapports concernant leur « responsabilité sociale ».

1.3 La loi sur la Sécurité Financière(LSF)

S'inspirant des directives du système américain de contrôle des entreprises cotées en bourse, les autorités françaises ont promulgué, le 1^{er} aout 2003, la Loi sur la Sécurité Financière (LSF). Cette loi, dont l'application est du ressort de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), a contribué à la diffusion de la loi Sarbanes-Oxley en France, a telle point qu'elle est appelée : loi « Sarbanes-Oxley » à la française.

La Loi sur la Sécurité financière a également créé pour les émetteurs français des obligations nouvelles d'information en matière de gouvernement d'entreprise et de contrôle interne, qui sont dorénavant, pour l'essentiel imposées aux seules sociétés faisant appel public à l'épargne.

1.4 Les contraintes législatives en Algérie

En Algérie, on assiste à deux types de textes législatifs et réglementaires pour encadrer le fonctionnement des entreprises et prévenir les infractions contraires aux bonnes pratiques de la gouvernance:

- Il y a ceux destinés à toutes les entreprises :
 - L'ordonnance N° 75-59 du 26 septembre 1975, portant code de commerce et ses amendements de 1993 (Décret N° 93-08 du 25 avril 1993) et 2006.
 - L'ordonnance n°95-06 du 25 janvier 1995 relative à la libre concurrence.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

- L'ordonnance N° 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit, amendant l'ordonnance N°01-01 du 27 février 2001 et la loi N°90-10 du 14 avril 1990.
 - Le règlement N°11-08 du 28 novembre 2011 de la banque d'Algérie sur les Risques du marché et les Risques juridiques, amendant le règlement N°02-03 du 14 novembre 2002.
 - L'ordonnance du 26 aout 2010 amendant la loi N°06-01 du 20 février 2006, relative à la prévention et à la lutte contre la corruption.
- Et ceux spécifiques aux entreprises publiques :
 - Le décret présidentiel N°10-236 du 10 janvier, amendant le décret N° 02-250 du 24 juillet 2002, portant réglementation des marchés publics.
 - L'ordonnance N° 2001-04 du 20 aout, relative à l'organisation et la gestion de la privatisation 95-25 du 25 septembre 1995, relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

Parmi tous ces textes, le dernier règlement de la Banque d'Algérie (N°11-08 du 28 novembre 2011), émanant de l'esprit de la loi sur la monnaie et le crédit, est celui qui cadre le plus avec les bonnes pratiques de la gouvernance dans ses dispositifs du « contrôle interne » par la création, ente autre, du comité d'audit, à l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne et à la promotion des règles d'éthique et d'intégrité. Il vient compléter et renforcer les différents règlements émis par le passé et qui ont force de loi.

2. Les codes et rapports de la bonne gouvernance

Les revendications multiples des actionnaires quant à leur droit à l'information et à plus d'implication dans la prise de décisions dans l'entreprise ainsi que le rôle de plus en plus important des institutions, autant qu'investisseur, ont fait que le monde de la gouvernance d'entreprise soit en évolution continue, et ceci dans le but de réinstaurer une certaine confiance du marché financier qui commençait à se détériorer de en plus.

Tous ces changements ont eu pour résultat, la publication de nombreux rapports et codes de bonne conduite, ou autres de bonne gouvernance d'entreprise, dont les plus importants sont : les deux rapports Vienot, le rapport Bouton et le code de l'OCDE.

2.1 Le rapport Vienot I (1995)

En France, le « rapport Vienot » est l'un des rapports qui émet des recommandations en matière de gouvernance d'entreprise. Ce rapport est considéré comme un code de bonne conduite (à l'image de celui de l'OCDE) et non un texte juridique. Le rapport Vienot prend son nom de celui de l'ancien PDG de la « Société Générale » Marc Vienot.

Le rapport Vienot I, intitulé « Le conseil d'administration des sociétés cotées » et publié en 1995 a été mis au point à la demande de l'Association Française des Entreprises Privées (A.F.E.P) et du Mouvement des Entreprises de France (M.E.D.E.F).

Ce rapport représente une réponse quant à l'ouverture du marché boursier français aux capitaux et aux investisseurs étrangers ainsi qu'à la privatisation des entreprises françaises, et donc à l'apparition d'un nouvel actionnariat peu informé du mode de fonctionnement des organes de gestion des entreprises cotées, dont principalement le conseil d'administration (sa composition, ses missions et son fonctionnement).

Le comité chargé de ce rapport s'est interrogé principalement sur « l'adaptation aux attentes du marché et aux besoins des entreprises des dispositions de la loi française du 24 juillet 1966 relatives aux conseils d'administration ainsi que sur les principes qui doivent constamment inspirer tant les conseils eux-mêmes que chacun des administrateurs des sociétés cotées » (A.F.E.P, C.N.P.F, 1995, p5).

Sachant que les recommandations tirées du rapport de cette mission tendent toutes vers la consolidation de la confiance des futurs investisseurs dans les différentes entreprises.

Le rapport « Vienot I » se divise en trois principales parties :

2.1.1 Missions et attributions du conseil d'administration

La finalité du conseil d'administration doit tendre à l'intérêt social de l'entreprise plutôt qu'à la maximisation des valeurs des actions, d'où la différence entre le système Anglo-saxon et le système Européen, dont celui de la France. Cet intérêt social ne doit pas bien sur faire abstraction des réalités du marché. Il doit trouver le bon équilibre entre les intérêts des actionnaires et ceux de l'entreprise en tant que personne morale qui peut englober les différents intérêts des autres parties prenantes.

Conseil d'administration et assemblée générale

Au sein de l'assemblée générale, le conseil d'administration étant qu'organe de contrôle doit rendre compte aux actionnaires de l'état réel de l'activité de l'entreprise, et garantir tout ce qui concerne la bonne marche de l'entreprise ainsi que la bonne conduite des dirigeants. Sa mission est de veiller aux intérêts des propriétaires de l'entreprise et lutter contre tout abus de pouvoir des dirigeants.

Sur ce point, le comité a bien examiné la répartition légale des pouvoirs entre l'assemblée générale des actionnaires et le conseil d'administration et ne trouve pas nécessaire une intervention législative visant à modifier les rôles ou missions de chacun des deux.

Le conseil d'administration et le marché

Le comité recommande au conseil d'administration de rendre public son avis sur l'activité de l'entreprise dans le marché, et veiller à ce que l'information transmise aux propriétaires soit fiable. Et tout cela pour assurer une certaine transparence, et ceci même en l'absence d'exigences réglementaires.

Le conseil d'administration et son président

Dans les entreprises françaises, l'organisation des pouvoirs au sein du conseil d'administration est très souvent sujette à deux principales critiques. La première est qu'il y a une certaine ambiguïté dans le partage des pouvoirs entre le président et le conseil d'administration. La seconde est que le fait d'être directeur générale et président du conseil peut créer un déséquilibre de pouvoir en faveur du directeur.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Dans ce cadre, le comité constate que la loi reste souple par rapport au libre choix laissé aux entreprises de séparer ou pas entre les deux fonctions, et de définir et attribuer les compétences au sein du conseil d'administration.

2.1.2 La composition du conseil d'administration

Les avis divergent sur l'indépendance réelle du conseil d'administration, du fait qu'on remet en cause l'objectivité de ses membres d'une part, et du fait de l'existence de plusieurs oppositions d'intérêts et de pouvoirs au sein même du conseil d'autre part.

Concernant ces critiques, l'avis du comité reste clair, en réaffirmant que « *quelles que soient sa qualité ou sa compétence particulières, chaque administrateur doit se considérer comme le représentant de l'ensemble des actionnaires et se comporter comme tel dans l'exercice de ses fonctions sauf à engager sa responsabilité personnelle* ».

Les administrateurs indépendants

La question des administrateurs indépendants trouve son origine aux Etats Unis et en Grande Bretagne où on a constaté une surreprésentation des dirigeants exerçants, à la fois, dans l'exécutif de l'entreprise et dans le conseil d'administration.

D'après le comité, le problème des administrateurs indépendants ne se pose pas de la même ampleur, car déjà en France la participation des directeurs salariés de l'entreprise autant qu'administrateurs reste limitée et plafonnée.

Tout d'abord, l'administrateur indépendant peut être défini comme une personne qui n'a aucune relation qui le lie avec l'entreprise, avec son groupe ou sa direction, ou toute autre chose susceptible d'influencer ses jugements.

En conséquence, l'administrateur indépendant ne doit pas être (A.F.E.P, C.N.P.F, 1995, p13) :

- « *un salarié, le président ou le directeur général de la société ou d'une société de son groupe.*
- *Au cas où il aurait été salarié, président ou directeur général de la société ou d'une société de son groupe, il doit avoir cessé de l'être depuis au moins trois ans,*

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

- *un actionnaire important de la société ou d'une société de son groupe ni être lié de quelque manière que ce soit à un tel actionnaire,*
- *lié de quelque manière que ce soit à un partenaire significatif et habituel, commercial ou financier, de la société ou des sociétés de son groupe. »*

Le rapport Viénot I a redéfini le statut des administrateurs indépendants et le rôle qu'ils doivent jouer dans des structures de gestion et de contrôle au sein de l'entreprise. Le comité a donc estimé que le conseil d'administration, d'une société cotée, doit comporter au moins deux administrateurs indépendants pour une meilleure gouvernance d'entreprise.

Les représentants de catégories spécifiques

Partant de la question de savoir s'il faut multiplier au sein du conseil les représentants de telle ou telle catégorie d'intérêts spécifiques. Le comité n'a pas jugé important que soit représenté dans le conseil d'administration des représentants de catégories d'intérêts spécifiques. Pour le comité, la présence même d'administrateurs indépendants peut constituer une bonne veille sur les intérêts spécifiques de ces catégories.

La sélection des administrateurs et des mandataires sociaux

Le comité estime qu'il doit y avoir au sein de chaque conseil un comité de nomination chargé de la sélection des administrateurs et des mandataires sociaux et de leur remplacement.

2.1.3 Le fonctionnement du conseil d'administration

Le comité a constaté que le fonctionnement des conseils en France a du mal à se détacher de quelques pratiques informelles, dont il en résulte des inquiétudes de l'opinion qui commencent à émettre des doutes quant au déroulement effectif des missions des conseils des sociétés cotées.

Le comité estime que les conseils devraient rendre compte davantage aux actionnaires des procédures de déroulement de ses missions dans un cadre formel et transparent.

Les réunions du conseil

Le comité ne détermine pas une fréquence à laquelle les réunions doivent être effectuées, vu que ces réunions ne se prêtent pas à des normes ou standards. A préciser que quatre à six réunions par année sont souhaitables.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Deux principaux obstacles ont été relevés par le comité au cours de sa mission :

- Le premier est d'origine légale, où il y a une exigence de réunion effective pour toute délibération. Sur ce point le comité préconise une modification de cette loi pour permettre des réunions et conférences téléphoniques ou audiovisuelles.
- Le second est que seul le président est habilité à convoquer le conseil. Le comité souhaite que chaque conseil puisse avoir la possibilité de revoir ces conditions, en les allégeant en faveur de plus de souplesse en ce qui concerne les convocations aux conseils.

L'information du conseil d'administration

A titre de rappel, le président est dans l'obligation de mettre à la disposition des différents administrateurs, toute information susceptible de les aider au bon déroulement du travail d'appréciation et de jugement.

Le comité estime que si un administrateur juge qu'il n'a pas reçu toutes les informations nécessaires à l'exercice de ses fonctions est en droit de les réclamer au conseil d'administration. Ce qui est en soi un gage majeur de transparence au sein du dit conseil.

La création de comités spécialisés au sein du conseil

Le comité reste très favorable quant à la création de différents comités au sein du conseil sans pour autant qu'ils se substituent au président en matière de prises de décisions.

Ce présent rapport recommande aux conseils de se doter au minimum de trois principaux comités, qui sont : le comité de sélection des administrateurs, le comité des rémunérations et le comité des comptes (communément appelé le comité d'audit).

Les droits et obligations des administrateurs

Le rapport a certes défini les droits des administrateurs indépendants mais a aussi défini leurs devoirs et obligations envers le conseil et les actionnaires.

Il est admis que ces devoirs sont rarement formalisés ou légiférés, mais le comité souhaite qu'il y ait une formulation assez précise de ces devoirs-là pour éviter toute ambiguïté ou mauvaises interprétations.

Le rapport Viénot I a eu un rôle incontestable dans le fonctionnement des entreprises cotées en France durant les années qui ont suivi sa publication.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Les codes et normes de bonne conduite contenus dans ce rapport n'ont aucun caractère légal, et leur non-application par les entreprises ne peut nullement conduire à des sanctions. Mais n'empêche que ce rapport reste un genre précurseur en matière de pratiques des modes de gestion des entreprises cotées.

Après quatre années, soit en 1999, un autre rapport en est résulté, qui est le rapport Viénot II, qui représente une continuité du travail accompli auparavant par le même comité.

Le rapport Viénot I reste une des solides bases desquelles les autres rapports, qui ont suivi, ont en fait leur point de départ, (Viénot II, Bouton ...etc.), tout en essayant d'approfondir plus les thèmes abordés par Viénot I et de les élargir.

On peut résumer les recommandations du présent rapport en ces quelques points :

- la remise en cause du principe de croisement des administrateurs ;
- la limitation effective du nombre de mandats d'administrateur à cinq ;
- l'entrée d'administrateurs indépendants au sein des conseils afin de mieux affirmer la responsabilité du conseil à l'égard de l'ensemble des actionnaires ;
- la création de comités des comptes, des rémunérations et de nominations ;
- l'adoption de véritables méthodes de travail et le respect des droits d'information et de contrôle du conseil ;
- la rédaction d'une charte de l'administrateur fixant ses droits et devoirs.

2.2 Le rapport Vienot II (1999)

Le rapport Viénot II n'est que la suite et la mise à jour du précédent rapport du même nom, élaboré par le même groupe de travail, qui est un groupe de présidents de sociétés cotées françaises sur une demande de l'Association Française des Entreprises Privées (A.F.E.P.) et du Mouvement des Entreprises de France (M.E.D.E.F.).

Ce rapport relève donc de la propre volonté des entreprises françaises dans le souci de mettre la lumière sur la transparence de certaines pratiques de leur gestion.

Il reste que le premier rapport « Vienot I » avait reçu pas mal de critiques et qu'après quatre ans passés, et du côté des entreprises qui l'ont adopté, il y a eu du progrès en ce qui concerne la direction des entreprises. Ce progrès s'illustre globalement dans les relations entretenues entre les actionnaires et le directoire.

Le premier rapport ainsi que le second ont eu un effet déclencheur de l'intérêt des entreprises françaises quant à une « institutionnalisation » des pratiques de la gouvernance

d'entreprise. Cet engouement français ne reste pas pour autant déconnecté de ce qui se fait mondialement en matière d'initiation à la gouvernance d'entreprise, à l'image des travaux de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques), la Banque Mondiale ...etc.

Le rapport Viénot II a soulevé deux principales problématiques, la première est celle de la dissociation des fonctions de président et de directeur général, la seconde est la publicité des rémunérations et des options des dirigeants des sociétés cotées.

2.2.1 La dissociation des fonctions de président et de directeur général

Selon le rapport, et en comparaison à ce qui se fait mondialement en matière de séparation des fonctions de président et de directeur général, le modèle Anglo-saxon représente quelques disparités dans la pratique de séparation en Angleterre et aux États-Unis. En effet, si les deux pays ont adopté globalement le même modèle de gouvernance d'entreprise, la question de la séparation n'est pas du tout la même. En Angleterre par exemple, cette séparation est appliquée par 80% des sociétés, quant aux États-Unis, ce taux ne représente que 20%.

En France, l'obligation de séparation n'existe pas, mais l'adoption d'une structure duale¹ qui regroupe le conseil d'administration et le directoire, représente 2 à 3 % des sociétés, et 20% des sociétés du CAC 40, ce qui représente un taux égal à celui des États-Unis.

Le comité a constaté que la loi impose le cumul des deux fonctions sous la régie du président-directeur général et ne tolère aucune forme de séparation. Alors qu'une modification de cette loi est souhaitable, pour plus de liberté de choix entre les deux formes et pour plus de souplesse vu les natures et caractéristiques différentes de chaque société.

En fonction des observations du comité, quelques préconisations ont été formulées au sujet de la séparation des fonctions de président et de directeur de conseil et dont on a repris les principales (AFEP, MEDEF, 1999, p8):

- « *La loi ferait obligation aux sociétés cotées à Conseil d'administration de saisir, dans un délai de l'ordre de 18 mois suivant sa promulgation, l'assemblée générale*

¹ A noter que la structure duale est obligatoire dans la majorité des grands pays de l'Europe continentale, comme l'Allemagne et les Pays-Bas à titre d'exemple.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

extraordinaire de leurs actionnaires de la modification des statuts utile pour permettre l'option entre le cumul ou la dissociation des fonctions de président du Conseil d'administration et de directeur général;

- *Si le Conseil optait pour la dissociation, le directeur général bénéficierait des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société, tandis que le règlement intérieur du Conseil préciserait les attributions dévolues au président du Conseil d'administration en les délimitant par rapport aux pouvoirs du directeur général et à ceux du conseil lui-même pour ce qui concerne l'organisation interne de ses travaux. ».*

Il est à rappeler qu'il y a nécessité d'informer les différentes parties prenantes de l'option retenue par la société en matière de séparation de ces fonctions, en expliquant clairement les raisons exactes de ces choix ou changements faits par le conseil.

2.2.2 La publicité des rémunérations des dirigeants des sociétés cotées

D'un point de vue comparatif, au niveau européen seule la Suède et le Royaume-Uni imposent la publication de la rémunération individuelle des dirigeants des sociétés cotées.

Pour ce qui est de la France, et selon le rapport, la publicité des rémunérations des dirigeants demeure quasi-inexistante, car cette publicité est considérée comme une atteinte à la vie privée des dirigeants.

Le comité préconise au conseil d'administration, et en collaboration avec son comité des rémunérations, de joindre aux rapports annuels un chapitre englobant toute information liée à la rémunération du dirigeant et à celle de la direction générale.

Ce chapitre joint aux rapports annuels est composé, d'après Vienot II (1999), de trois parties :

- La première partie doit traiter de la politique de rémunération utilisée, ainsi que les détails des critères d'attribution des primes et bonus.
- La deuxième partie fait figurer un comparatif entre les rémunérations des dirigeants de l'exercice écoulé (N-1) et le total des rémunérations perçues au cours de l'exercice précédent (N-2).

- Quant à la troisième partie, elle sera consacrée aux jetons de présence, leur montant maximum autorisé ainsi que les réelles attributions, en les comparant à l'exercice précédent.

2.2.3 Les administrateurs et le fonctionnement du conseil d'administration

Les administrateurs

La durée d'exercice des administrateurs est fixée à six ans par la loi française, cette durée doit concilier entre la nécessité d'un changement pour permettre aux actionnaires d'avoir à se prononcer pour la désignation de leurs représentants, et entre l'assurance d'une continuité dans la gestion administrative du conseil. De ce fait, le comité recommande une durée de quatre ans.

Le comité juge aussi essentiel de communiquer aux actionnaires toute information susceptible de peser dans le choix des administrateurs par les actionnaires, ainsi que le curriculum vitae des candidats pour les postes d'administrateurs. Toutes ces informations doivent être jointes aux rapports annuels.

Le conseil d'administration

Pour ce qui est du fonctionnement du conseil d'administration, le comité a relevé certaines défaillances quant à l'application des recommandations du précédent rapport (Viénot I). Ces défaillances concernent la révision périodique de l'organisation et le fonctionnement du conseil par rapport aux objectifs et attentes des actionnaires. Selon le comité, la recherche de l'équilibre du conseil d'administration ainsi que de ses comités rentre dans le cadre de la bonne pratique de la gouvernance d'entreprise.

Comme dans le précédent rapport, la question des administrateurs indépendants requiert l'attention du comité, de par l'intérêt croissant que portent beaucoup de conseils d'administration à ce type d'administrateurs.

Il est à rappeler qu' « un administrateur est indépendant de la direction de la société lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société ou son groupe qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement » (AFEP, MEDEF, 1999, p17). Concernant le rôle des administrateurs indépendants, le comité préconise :

- que leur nombre doit être d'au moins un tiers dans le Conseil d'administration, dans le comité des comptes et dans le comité des nominations ;

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

- qu'ils doivent être majoritaires dans le comité des rémunérations et des options, compte tenu de leurs missions ;
- qu'ils doivent être individuellement identifiés dans le rapport annuel.

Le fonctionnement des comités

Les comités du conseil d'administration, et dans l'exercice de leurs fonctions, peuvent avoir recours à des contacts avec les dirigeants de l'entreprise, les dirigeants non mandataires, et aux différentes expertises techniques externes. Pour en rendre compte à la fin au conseil des résultats obtenus de ces missions.

Un comité spécial a retenu l'attention du comité dans ce rapport, c'est le comité des comptes, déjà traité dans le précédent rapport et dont la mise à jour s'est faite sur deux principaux points.

Le premier concerne les missions de contrôle exercées sur les commissaires aux comptes de l'entreprise, qui font partie des organismes assurant l'audit et le conseil en même temps à ladite entreprise, afin de préserver l'objectivité et la transparence du travail d'audit du commissaire aux comptes.

Le deuxième point concerne les méthodes comptables adoptées par l'entreprise, comme les normes comptables françaises, internationales (IAS) ou américaines (US GAAP). Certes que l'étude de ces différents choix potentiels relèvent de la responsabilité de la direction financière avec l'assistance du commissaire aux comptes, mais le Comité juge qu'il est préférable d'intégrer le comité des comptes dans cette mission, pour faire part après au conseil de l'étude technique qui a été faite sur la méthode retenue par le comité et les résultats y découlant.

L'information financière

Concernant la publication des comptes semestriels et annuels des sociétés, le Comité a constaté une évolution dans ce domaine, n'empêche qu'un petit dysfonctionnement a été relevé, et ça concerne les délais de publication de ces comptes.

Dans le souci d'instaurer un calendrier respectant ces délais-là, le Comité recommande (AFEP, MEDEF, 1999, p22) :

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

- si la société publie des comptes consolidés annuels estimés ou provisoires, ceux-ci devraient être publiés au plus tard un mois après la clôture de l'exercice et suivis de comptes définitifs au plus tard trois mois après cette clôture ;
- dans le cas contraire, les comptes définitifs devraient être publiés dans les deux mois de la clôture de l'exercice ;
- les comptes consolidés semestriels définitifs devraient quant à eux, être publiés au plus tard deux mois et demi après la fin du premier semestre, si les comptes estimés ou provisoires ne sont pas publiés plus tôt.

Depuis la publication du premier rapport de 1995, beaucoup d'études ont été faites sur les réalités des pratiques de la gouvernance d'entreprise en France, il en a résulté quelques satisfactions concernant l'application de ces pratiques dans un sens plus ou moins large au niveau des grandes sociétés cotées, quant à celle qui sont de moindre taille, l'impact de la gouvernance d'entreprise reste mitigé.

2.3 Le rapport Bouton (2002)

Le rapport du groupe de travail AFEP-MEDEF intitulé « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », communément appelé « le rapport BOUTON », vient en suite logique des deux rapports précédents traitant de la gouvernance d'entreprise en France, en l'occurrence les rapports Viénot (1995 et 1999).

Toujours pour le besoin d'approfondir encore les recherches et les enquêtes dans le domaine de la gouvernance d'entreprise et de l'information financière, le groupe de travail, présidé par Daniel BOUTON (P-DG de la société générale), s'est penché principalement sur la question de mesurer si « *l'adéquation entre l'attente des investisseurs et des marchés, d'une part, et l'ensemble du corps des règles, normes et comportements, d'autre part, restait satisfaisante* » (AFEP-MEDEF, 2002, p2).

Le rapport se divise en trois parties principales : la première traite de l'amélioration des pratiques de la gouvernance d'entreprise en général, la deuxième aborde les questions relatives à l'indépendance des commissaires aux comptes et la troisième et dernière partie concerne l'information financière à travers les normes et les pratiques comptables.

2.3.1 Amélioration des pratiques de la gouvernance d'entreprise

Le groupe de travail a fait le constat de l'application des recommandations des deux rapports Viénot, et a relevé en même temps certains manquements au niveau des quelques grandes entreprises cotées quant à l'adoption de ces pratiques en matière de gouvernance d'entreprise.

Fonctionnement du conseil d'administration

La présence de règles régissant le fonctionnement du conseil d'administration est de nature primordiale, mais ces règles n'ont de valeur que par leur application par des personnes compétentes et intègres. Les rapports Viénot insistaient, dans la mise en œuvre des règles de gouvernance d'entreprise, sur la création de comités rattachés au conseil, dans le but de faciliter le fonctionnement de ce dernier et de l'aider dans ses décisions, d'où l'intérêt que porte le groupe de travail au fonctionnement de ces comités.

L'intérêt est porté aussi sur les questions stratégiques hors ceux qui font partie de la ligne directrice globale de l'entreprise. Leur adoption doit impérativement passer par l'accord préalable du conseil d'administration et que leurs procédures soient formalisées. Ces questions stratégiques portent sur les grandes opérations d'acquisition ou de cession, de restructuration, ainsi que sur l'information financière des différentes situations de trésorerie et des engagements de l'entreprise.

Concernant les droits des administrateurs et leur accès à l'information, le groupe de travail préconise :

- Tout administrateur a le droit d'accès aux informations complémentaires concernant les spécificités de l'entreprise, ainsi qu'aux informations permanentes, celles de son activité et de ses réalités financières ou autres.
- La possibilité que les administrateurs puissent rencontrer les principaux dirigeants non-mandataires ;
- Définir les règlements régissant le droit des administrateurs quant à l'accès aux différentes informations nécessaires à l'accomplissement de leurs missions.

La composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration, dans sa composition, doit trouver le bon compromis entre compétence, expérience et indépendance. Cette dernière étant déjà définie dans le rapport Viénot II, le groupe de travail du rapport Bouton introduit une nouvelle donne, qui est l'absence de relation de l'administrateur indépendant avec la direction de l'entreprise ou de son groupe. Ainsi la définition donnée dans ce rapport est comme suit : « *un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement* » (AFEP-MEDEF, 2002, p9).

Il appartient au conseil d'administration, et à travers son comité des nominations, de débattre des conditions afférant à un administrateur le statut d'indépendant, et ceci avant la publication du rapport annuel.

Dans cette perspective, le rapport propose quelques critères de base pour la qualification des administrateurs indépendants :

- Ne pas être salarié ou mandataire de la société ou de la société mère, et ne pas l'avoir été dans les cinq années précédentes ;
- Ne pas être un administrateur croisé ;
- Ne pas être fournisseur, client ou banquier de la société ;
- Ne pas être en relation de parenté avec l'un des mandataires sociaux ;
- Ne pas avoir été auditeur de la société pendant au moins les cinq années précédentes ;
- Ne pas avoir occupé le poste d'administrateur dans le même conseil depuis au moins douze ans.

L'évaluation du conseil d'administration

Déjà décrite dans les rapports Viénot, l'évaluation des conseils, et selon le constat du présent rapport, demeure insignifiante au niveau des conseils des sociétés françaises.

Le groupe de travail propose les modalités suivantes selon lesquelles l'évaluation devrait se faire annuellement :

- Le débat sur le fonctionnement du conseil devrait se faire au moins une fois par an, et devrait faire partie des ordres du jour de la réunion ;

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

- Faire une évaluation formelle tous les trois ans, par un administrateur indépendant avec le soutien d'expertise externe ;
- Mettre à disposition des administrations, dans le rapport annuel, toutes informations résultant des opérations d'évaluation.

Le comité des comptes

Le comité des comptes joue un rôle très important dans l'amélioration des pratiques de la gouvernance d'entreprise, appelé aussi « comité d'audit », il a pour mission l'arrêt des comptes sociaux et l'établissement des comptes consolidés.

Dans la composition de ce comité, le rapport Viénot avait prévu la part d'un tiers pour les administrateurs indépendants. Le rapport Bouton recommande une présence plus importante des administrateurs indépendants au sein de ce comité, à hauteur des deux tiers (2/3) et qu'il n'y ait aucune présence de mandataires sociaux.

Le comité de rémunérations

A l'image du précédent comité, le comité de rémunérations doit être composé en sa majorité par des administrateurs indépendants et ne doit comporter aucun mandataire social. Il est à rappeler qu'un bon contrôle de la politique de rémunération constitue un élément essentiel dans le processus de la gouvernance d'entreprise.

En matière de stock-options, il est à rappeler que ce dernier existe sous deux formes, les options de souscription et les options d'achat. Sur sujet, le groupe de travail a constaté que la formule la plus utilisée par les grandes sociétés françaises est celle des options d'achat, et ceci dans le but d'éviter une dilution du capital de la société.

Quatre principales recommandations ont été émises à cet égard :

- La suppression de toute décote;
- La définition d'une politique générale d'attribution des stock-options avec l'assistance du comité de rémunération et sa soumission au conseil ainsi que sa publication dans le rapport annuel;
- La définition à l'avance de la périodicité des attributions afin d'éviter tout acte opportuniste;

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

- La proposition, par le comité des rémunérations, des choix retenus entre les options de souscription et les options d'achat.

2.3.2 Conforter l'indépendance des commissaires aux comptes

La question de l'indépendance des commissaires aux comptes s'est posée d'une manière pertinente après l'affaire ENRON, où l'implication du cabinet ANDERSON dans cette affaire a été démontrée.

Concernant ce sujet, le groupe de travail a émis les principales recommandations suivantes :

- Le double commissariat effectif, où il y a nécessité d'un double examen des points importants lors de l'établissement des comptes de la société ;
- Assurer la rotation des signataires des comptes des grands réseaux d'audit ;
- La procédure de sélection des commissaires aux comptes doit être pilotée par le comité des comptes et en favorisant le mieux disant. Le même comité devrait aussi faire part au conseil d'administration de ses recommandations concernant le choix du commissaire aux comptes et de ses honoraires ;
- La mission du commissaire aux comptes devrait se restreindre au seul contrôle légal, toute autre mission de conseil est à écarter.

Les recommandations contenues dans le rapport Bouton demeurent de la même utilité que celles des précédents rapports Viénot, et dont la mise en œuvre relève du libre choix de chaque entreprise. L'internationalisation des marchés sont des preuves concrètes de l'apport considérable de ce rapport en matière de la globalisation des modes de gestion qui dépassent le seuil des entreprises françaises.

2.4 Le code de l'OCDE

L'OCDE est l'Organisation de Coopération et Développement Economiques. Elle est constituée des pays occidentaux développés. Elle a vu le jour à Paris à travers sa convention du 14 décembre 1960 qui est entrée en vigueur le 30 septembre 1961. L'article 1^{er} de cette convention stipule que l'OCDE (2002) a pour objectif de promouvoir des politiques visant :

- *« à réaliser la plus forte expansion de l'économie et de l'emploi et une progression du niveau de vie dans les pays membres, tout en maintenant la stabilité financière, et à contribuer ainsi au développement de l'économie mondiale ;*

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

- *à contribuer à une saine expansion économique dans les pays membres, ainsi que les pays non membres, en voie de développement économique ;*
- *à contribuer à l'expansion du commerce mondial sur une base multilatérale et non discriminatoire conformément aux obligations internationales.»*

Cette organisation a initié des principes de gouvernement de l'entreprise qui ont été approuvés, en 1999, par les ministres des pays de l'OCDE. Révisés en 2002, ils ont été adoptés comme référence à l'échelle mondiale par beaucoup de responsables des actions gouvernementales, des investisseurs, des sociétés et différents acteurs influents de l'environnement de l'entreprise.

Différents pays s'y sont inspirés pour l'établissement des textes législatifs et réglementaires de la gouvernance d'entreprise. D'où l'importance de cette organisation dans la prise de conscience qu'un système de gouvernance de qualité peut avoir sur la croissance économique par :

- la mobilisation et la stabilité des capitaux,
- la réussite à vaincre les réticences des épargnants à investir (organismes de placements et les fonds de pension),
- la compétitivité,
- et les investissements directs étrangers.

Et ce à travers le développement d'une culture d'éthique, de confiance et d'intégrité qui est garante d'une optimisation des placements au vu de la gestion de l'épargne des particuliers et des gros investisseurs qui est confiée de plus en plus aux institutions privées.

Ces principes, ont été révisés en 2004, après que l'OCDE ait dressée un inventaire de l'évolution des pratiques observées dans le domaine du gouvernement d'entreprise dans les pays ciblés. Pour une meilleure approche de ce sujet de gouvernance et afin de faire adhérer le maximum d'acteurs concernés, on a fait appel aux experts de la Banque Mondiale (BM), de la Banque des Règlements Internationaux (BRI), du Fonds Monétaire International (FMI), du Forum sur la Stabilité Financière, du Comité de Bâle et de l'Organisation Internationale des Commissions de Valeurs (OICV).

Exposés ci-dessous, les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE constituent l'une des douze normes fondamentales de la solidité des systèmes financiers définies par le « Forum Sur La Stabilité Financière » et une base du gouvernement d'entreprise pour ce qui est de

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

l'observation des normes et codes (ROSC) de la Banque Mondiale (BM) et du Fonds Monétaire International (FMI).

Dans cette dernière version, l'OCDE définit le gouvernement d'entreprise comme étant :

« La référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats. »

D'après cette définition, l'OCDE fait obligation aux acteurs intéressés, par la croissance de l'entreprise et de ses résultats bénéficiaires, d'observer une transparence dans la conduite de ses activités, de rendre compte de leurs actions, de veiller à la préservation de la performance et de tout mettre en œuvre afin de garantir une surveillance interne afin d'utiliser les ressources de l'entreprise avec efficacité et efficience.

Le gouvernement d'entreprise est basé sur la définition des missions des différentes parties prenantes. Ainsi vu que l'entreprise ne peut être gérée par « acclamation », de la part des actionnaires, des décisions à prendre par la direction dans un marché en mutation constante et évolution rapide, il revient à la l'équipe dirigeante, sous la surveillance et le contrôle du conseil d'administration, la responsabilité de la gestion de la stratégie et des activités de l'entreprise. Aux actionnaires échoit le rôle de l'élection des membres de ce conseil d'administration, les modifications des documents organiques de l'entreprise, l'approbation de décisions à caractère exceptionnel et ce à travers l'inscription et le dépôt d'amendements et de résolutions lors des assemblées générales statutaires.

L'établissement d'un bon gouvernement d'entreprise nécessite la mise en place d'un cadre juridique et réglementaire et institutionnel adéquat. En ce sens qu'il constitue une source d'établissement de relations contractuelles régissant les actions des différents acteurs du marché.

Une règle de gouvernement d'entreprise se compose généralement de préceptes législatifs et réglementaires, de dispositifs d'autodiscipline, d'engagements volontaires et de bonnes pratiques qui sont déterminés par les trajectoires de l'histoire et des traditions propres à chaque pays.

Comme le résume, si bien, Mme Véronique INGRAM, présidente du groupe de direction sur le gouvernement d'entreprise de l'OCDE :

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

« Les principes révisés mettent l'accent sur l'importance qu'il faut attacher à la mise en place d'un cadre réglementaire dans le domaine du gouvernement d'entreprise qui favorise le bon fonctionnement des marchés, facilite l'application effective des textes et définit clairement les responsabilités des différentes instances compétentes en matière de surveillance, de réglementation et d'application des textes. Ils insistent en outre sur la nécessité de définir des chaînes de responsabilités transparentes au sein des entreprises de façon à ce que le conseil d'administration et la direction soient responsables de leurs décisions. »

2.4.1 Les principes fondamentaux de gouvernement d'entreprise

Tirés du document édité par l'OCDE en 2004, les principes de gouvernement d'entreprise se résument en six (6) principes fondamentaux qui font référence aux fondements des règles de gouvernement d'entreprise, aux droits des actionnaires, au traitement équitable des détenteurs de capitaux, au rôle des différentes parties prenantes, à la transparence dans la diffusion de l'information et à la responsabilité du conseil d'administration :

Mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise

« Le régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes »

Droit des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital

« Un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice »

Traitement équitable des actionnaires

« Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits »

Rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise.

« Un régime de gouvernement d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines »

Transparence et diffusion de l'information

« Un régime de gouvernement d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise ».

Responsabilité du conseil d'administration

« Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires ».

Ainsi ces principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, qui n'ont pas un caractère contraignant :

- S'attachent :
 - A la problématique de gouvernement d'entreprise liée à la séparation entre la propriété et le contrôle du capital.
 - A l'équilibre des pouvoirs et à la définition des droits et obligations de toutes les parties prenantes.
 - Et aux préoccupations d'éthique et de lutte contre la corruption.
- Constituent une référence pour les pays intéressés afin qu'ils puissent s'y inspirer dans la mise en œuvre de lois et règlements pour encadrer les activités des entreprises et autres organisations au gré de leurs conditions économiques, sociales, juridiques et culturelles.
- Définissent des normes et de bonnes pratiques que les intervenants sur le marché voudraient adopter pour réglementer, un tant soit peu, leurs relations afin d'éviter les conflits.
- Contribuent :

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

- A accroître la confiance des investisseurs en assurant un bon fonctionnement des marchés de capitaux.
- A réduire le coût du capital et assurer ainsi une stabilité aux sources de financement.

Ces principes, qui sont évolutifs car appelés à être révisés afin d'adapter le gouvernement d'entreprise à la mutation perpétuelle de la sphère économique pour permettre à l'entreprise de rester compétitive et saisir les opportunités qui peuvent se présenter à elles, tentent de soustraire le gouvernement d'entreprise à l'influence des différents intervenants et à fixer leurs rapports mutuels :

- La direction.
- Les actionnaires majoritaires (particuliers, investisseurs institutionnels, etc..).
- Les petits actionnaires qui demandent un traitement équitable par la direction et les grands actionnaires.
- Les salariés qui détiennent des droits à travers le plan d'actionnariat interne.
- Les créanciers qui scrutent les résultats de l'entreprise.
- Les autres parties prenantes et leurs préoccupations.
- Les responsables publics à qui revient la mise en place de contraintes réglementaires efficaces et raisonnables de gouvernement d'entreprise tout en veillent à ne pas gêner, outre mesure, le bon fonctionnement du marché et à répondre aux préoccupations des actionnaires et des autres parties prenantes.

Il faut veiller à ce que la mise en place d'un système de gouvernement d'entreprise soit compatible avec l'état de droit, peut être mis facilement en œuvre et devrait surtout permettre :

- De veiller à ce que son influence ne déteint pas négativement sur les performances globales de l'économie du pays en question.
- De formaliser et de diffuser les règles et procédures relatives aux opérations d'acquisition sur les marchés financiers :
 - de participation de contrôle dans une société,
 - les fusions/liquidations et cessions d'actifs d'une société,
 - et la transparence dans les prix de transaction.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Et ce afin d'assurer aux investisseurs, intéressés, de faire valoir leurs droits et pouvoir exercer éventuellement des recours.

- D'assurer aux actionnaires :
 - l'accès aux informations pertinentes et significatives de l'activité de l'entreprise et à toutes les décisions impactant ses fondamentaux,
 - la participation dans l'élection, directement ou par procuration, et la révocation des administrateurs,
 - la perception du bénéfice résultant de la plus-value de leurs actions,
 - l'association à la fixation des rémunérations des administrateurs,
 - les informations nécessaires concernant l'affectation des actions liées à une partie de la rémunération des administrateurs, des dirigeants et des salariés,
 - les informations relatives à la structure du capital de l'entreprise afin de leur permettre d'évaluer l'influence de chaque actionnaire par rapport au montant de sa participation,
 - la protection contre les agissements abusifs de certains grands actionnaires,
- De s'assurer que le conseil d'administration (CA) fait preuve d'une loyauté, à toute épreuve, dans la conduite et la surveillance de l'entreprise et de ses actionnaires, par :
 - une mise en place de procédure claire et transparente pour la nomination et l'élection des administrateurs,
 - une mobilisation de tous les instants dans la conduite avec soin et diligence des affaires dans l'intérêt de l'entreprise et des actionnaires,
 - un traitement équitable de tous les actionnaires.
 - Permettre aux petits investisseurs de coordonner leurs démarches pour l'élection des membres du conseil d'administration et pour l'inscription de leurs préoccupations à l'ordre du jour des assemblées de l'entreprise sans être obligés de solliciter une autorisation au préalable.
 - une application des normes d'éthiques en prenant en compte les intérêts des différentes parties prenantes,
 - une revue régulière de la stratégie de l'entreprise et de sa politique des risques,
 - une surveillance de la réalisation des objectifs et des résultats de l'entreprise,
 - un contrôle des principales dépenses d'équipement, d'acquisitions et de cessions d'actifs,

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

- un recrutement adéquat des principaux dirigeants,
 - une préparation des plans de remplacement des dirigeants,
 - une fixation de la rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants et un suivi de leur activité en adéquation avec les intérêts, à long terme, de l'entreprise,
 - une surveillance et une gestion accrues des conflits d'intérêts pouvant survenir entre la direction, les administrateurs et les actionnaires,
 - une chasse soutenue aux pratiques d'abus de biens sociaux ou abus concomitants aux transactions avec des parties liées,
 - une surveillance de la fiabilité et de l'intégrité des systèmes de comptabilité et de l'établissement des états financiers de l'entreprise par une vérification indépendante des comptes,
 - une surveillance des dispositifs de gestion des risques et des contrôles financiers et opérationnels en conformité avec les lois et les normes applicables.
 - Une surveillance des opérations d'initiés où des personnes, ayant des liens privilégiés avec certains actionnaires influents, profitent pour porter atteinte aux intérêts de l'entreprise en manipulant les marchés financiers. Car ces malversations sont interdites, dans la plupart des pays, par la réglementation des valeurs mobilières, le droit des sociétés et le droit pénal. De plus cette façon de faire est contraire aux bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise et porte préjudice au traitement équitable des actionnaires.
- Permettre aux salariés de participer au capital de l'entreprise afin d'améliorer ses performances.
 - Permettre aux salariés et à leurs représentants de saisir librement le conseil d'administration sur d'éventuelles pratiques illicites ou contraires à l'éthique.
 - Protéger les droits des créanciers en cas de faillite de l'entreprise.
 - Assurer une vérification régulière, au moins une fois par an, des comptes par un auditeur indépendant, compétent et qualifié afin de certifier que les états financiers reflètent fidèlement la situation patrimoniale de l'entreprise.
 - Soustraire les administrateurs, les dirigeants et les investisseurs de l'entreprise de l'influence des conflits d'intérêt qui pourraient compromettre la sincérité de leurs observations, conseils ou prises de décisions.

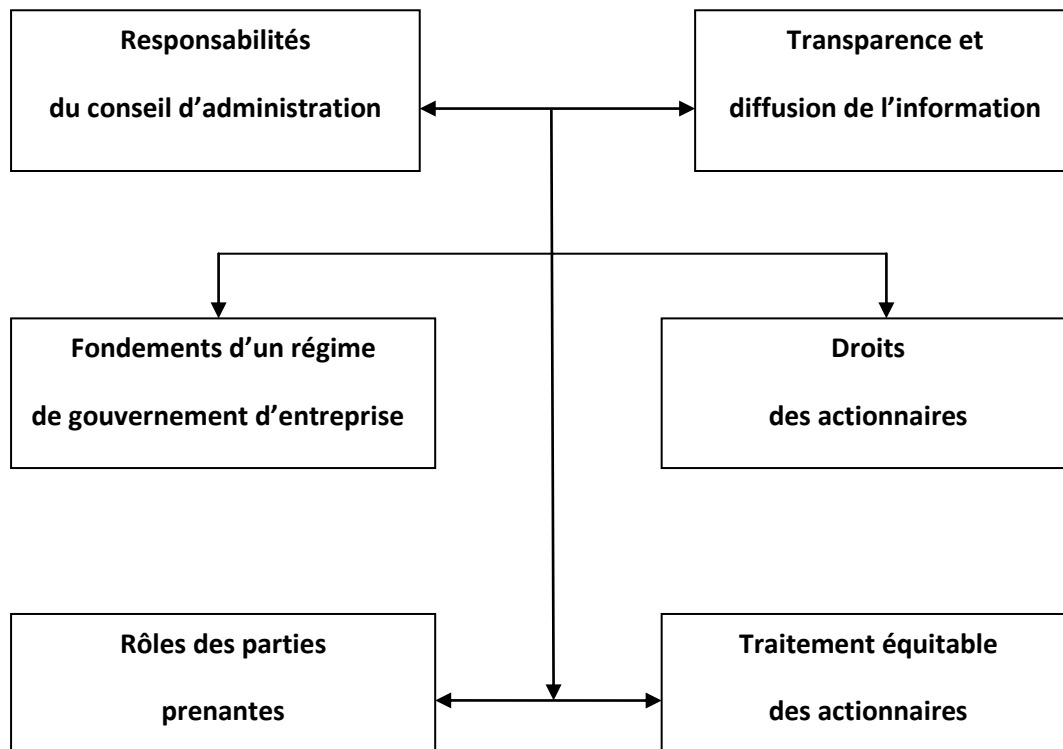
Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

- Exclure de la prise de décisions ou de jugements, des affaires ou transactions touchant des parties prenantes de l'entreprise, où les membres du conseil d'administration ou les dirigeants principaux, ont des relations d'ordre privé, commercial ou autres,
- Emettre en temps utile toutes les informations concernant l'activité de l'entreprise :
 - Les objectifs,
 - le résultat financier,
 - le résultat d'exploitation,
 - la politique de rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants,
 - le processus de sélection des administrateurs, leur qualification et leur affiliation, éventuelle, aux conseils d'administration d'autres entreprises afin d'évaluer leur indépendance et éviter le conflit d'intérêt.
 - Les transactions réalisées avec des parties liées.
- Répartir les missions de surveillance entre les différentes parties intéressées afin que ces missions soient complémentaires, respectées et exploitées au mieux des intérêts de la gouvernance
- Aplanir les contradictions pouvant apparaître entre les réglementations pratiquées par différents pays afin d'éviter les conflits de compétence dans la mise en œuvre de la gouvernance d'entreprise.
- Limiter le risque d'interférence des différents textes qui balisent l'environnement législatif et réglementaire de l'entreprise qui l'empêcheraient d'atteindre ses objectifs : le droit des sociétés, le droit du travail, la réglementation des valeurs mobilières, les normes de comptabilités et de reddition des comptes, le droit des faillites, le droit fiscal, etc.

Permettre, à défaut de droit de vote, aux investisseurs institutionnels détenteurs de capitaux pour des tiers (Fonds de pension, organismes de placement collectif, etc.) d'exercer leurs droits d'accès aux décisions importantes pour préserver les intérêts de leurs mandants.

Tous les principes cités ci-dessus peuvent être résumés dans la figure suivante :

Figure N°3: Les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, révision 2004



Source : Naciri, 2011, p134.

2.5 Synthèse comparative des différents codes et rapports de bonne gouvernance

Les scandales financiers dans les pays occidentaux ont eu pour effet l'apparition de différentes réformes, initiées soit par les pouvoirs publics, soit par les organisations patronales. A l'image des trois rapports : Viénot I (1995), Viénot II (1999) et Bouton (2002), ainsi que le code de l'OCDE (1999, révisé en 2002 et en 2004) dont les propositions se rapprochent des trois précédents rapports. (Gomez et Weber, 2008).

Ainsi, le rapport Vienot I, et dans sa globalité, traite du conseil d'administration : ses missions, sa composition et son fonctionnement. Comme il est à rappeler que ce code s'inspire du rapport britannique, le rapport Cadbury (1992).

Quant à Viénot II, sa réflexion porte sur d'autres sujets que ceux de Viénot I, tels que la dissociation des fonctions de Président et de directeur général, la rémunération des

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

dirigeants et l'information des actionnaires dans le cadre de l'activité du conseil d'administration.

Pour ce qui est du rapport Bouton, son cadre d'analyse demeure un peu particulier, car sa publication vient après les scandales d'Enron et de WorldCom. Ce rapport fait état de différents sujets : pratiques du gouvernement d'entreprise, indépendance des commissaires aux comptes ainsi que l'information financière et pratiques comptables.

A la différence des précédents rapports, le code de l'OCDE de 1999, révisé en 2002 et en 2004, dans sa globalité, essaye de traiter le sujet de la mise en place d'un cadre réglementaire dans le domaine du gouvernement d'entreprise.

Les recommandations de chacun des rapports diffèrent selon la différence des sujets traités. En effet, le rapport Viénot I rejette toute idée de dissociation (entre la fonction de Président et de celle de directeur général), quant à Viénot II, et par rapport à cette question, il précise que les entreprises n'ont pas réellement le choix entre la séparation ou non, du fait d'un manque de flexibilité de la loi. A ce sujet, ce n'est qu'en 2002, avec la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) qu'a été instauré le choix entre la dissociation ou le cumul des fonctions de Président et de DG.

A la différence de Viénot I, Viénot II a inspiré de nombreux textes législatifs, dont les deux principales lois : la loi NRE (2001) et la loi de la sécurité financière LSF (2003).

Il est à signaler que ces rapports et codes n'ont pas eu d'effet immédiat concernant la prise de conscience de la nécessité d'une bonne gouvernance d'entreprise, mais ça a permis quand même l'initiation d'un débat général qui a abouti à l'instauration de différentes lois régissant ce domaine.

D'un autre côté, et concernant l'intérêt des actionnaires et celui des parties prenantes, le rapport Viénot I met l'accent sur ce qu'il appelle « l'intérêt social » de l'entreprise, et ceci contrairement à Viénot II qui insiste plutôt sur le seul intérêt des actionnaires. Quant au code de l'OCDE, il ne néglige aucune des deux catégories d'intérêts et insistent sur les deux en même temps.

Le rapport Bouton, tout en s'inspirant des rapports Viénot, essaye d'aller plus loin en matière de gouvernance d'entreprise, en mettant le point sur une de ses exigences, à savoir la compétence et l'expérience comme principales qualités des administrateurs.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Ces mêmes administrateurs constituent un principal sujet des trois rapports, ainsi, pour Viénot I, un administrateur indépendant est une « personne qui n'a aucun lien d'intérêt direct ou indirect avec la société ou les sociétés de son groupe et qui peut ainsi être réputé participer en toute objectivité aux travaux du conseil ».

Quant à Viénot II, il donne une autre définition tout en essayant de simplifier la notion d'« administrateur indépendant » : « un administrateur est indépendant de la direction de la société lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société ou son groupe qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

Pour ce qui est du rapport Bouton, il s'inscrit dans la continuité des deux précédentes définitions tout en y apportant sa touche personnelle : « un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

Enfin, pour le code de l'OCDE (2004), il n'est pas fait référence quant à une définition spéciale de la notion d'« administrateur indépendant », mais plutôt une directive d'« une mise en place de procédure claire et transparente pour la nomination et l'élection des administrateurs ».

Pour l'indépendance du conseil d'administration, le rapport Bouton propose une proportion d'administrateurs indépendants siégeant au conseil de l'ordre 2/3 et non de 1/3 comme préconisé par Viénot II.

A la fin, il est à rappeler que ces différents rapports et codes insistent sur le fait qu'en matière de gouvernance d'entreprise rien n'est jamais acquis définitivement et que les recherches en ce domaine demeurent en continuité.

Il est à rappeler aussi que ces « bonnes pratiques » de gouvernance d'entreprise ne relèvent pas du droit, et n'ont donc aucun effet contraignant ou obligatoire, et qu'il est du libre choix de l'entreprise de les appliquer ou pas.

Mais au vu des nombreux scandales qui ont éclaté quelques années plus tard, on ne peut que se demander si ces codes de bonnes conduites sont bien utiles ou bien c'est leur application qui fait défaut ?

Conclusion

Dans ce premier chapitre, nous avons essayé de présenter les différentes approches et analyses traitant la gouvernance d'entreprise à travers ses différents fondements théoriques, et à leur tête la théorie positive de l'agence ainsi que celle de l'enracinement.

Comme nous avons aussi fait le tour des différentes lois et codes de bonne conduite qui cadrent la gouvernance d'entreprise et qui, dans leur majorité, présentent des recommandations visant à améliorer les systèmes de contrôle des entreprises et ceci à travers le renforcement de l'indépendance des conseils d'administration et de leurs comités, le renforcement de la structure de propriété ainsi que les droits des actionnaires.

Ces mêmes principes n'arrêtent pas d'évoluer en fonction des changements sur le plan économique, où l'entreprise est appelée à assurer une grande adaptabilité de ses pratiques de gouvernance.

CHAPITRE II : LE CONTROLE DU DIRIGEANT

Introduction

La relation d'agence, développée dans le chapitre précédent, essaye de mettre la lumière sur la délégation des pouvoirs au dirigeant de l'entreprise, et qui est le résultat de la séparation de deux fonctions principales dans l'entreprise : la propriété et le management.

La principale hypothèse de cette théorie est l'existence de conflits d'intérêts entre les propriétaires de l'entreprise et le mandaté pour le management de cette dernière. Où le dirigeant est tenté de favoriser ses propres intérêts à ceux de l'entreprise en général et ceux des actionnaires en particulier.

La gouvernance d'entreprise, dans le cadre de la gestion de ces conflits, se propose d'analyser les différents outils nécessaires à la prévention ou à la résolution de ces conflits, et ceci à travers une multitude de mécanismes d'incitation et de discipline.

L'objectif de ce deuxième chapitre est de définir les conflits naissants de la relation d'agence ainsi que l'analyse du comportement du dirigeant qui est supposé être de nature « opportuniste ». Ensuite nous essayerons de présenter les principaux mécanismes de contrôle élaborés dans le cadre de la gouvernance d'entreprise. A la fin de ce chapitre, nous présenterons les facteurs de convergence entre les différents systèmes nationaux de la gouvernance d'entreprise à travers les différents outils de contrôle utilisés dans ces systèmes.

SECTION 1 : Le conflit d'intérêt

1. Le conflit

Pour introduire la notion de « conflit » dans notre travail de recherche, on a privilégié les définitions données par le Service Central de Prévention de la Corruption (SCPC) placé auprès du ministère français de la justice.

- Le conflit d'intérêt : « *Un conflit d'intérêt naît d'une situation dans laquelle une personne employée par un organisme public ou privé possède, à titre privé, des intérêts qui pourraient influencer ou paraître influencer sur la manière dont elle s'acquitte de ses fonctions et des responsabilités qui lui ont été confiées par cet organisme.* »

L'intérêt personnel est compris de façon très large. Il peut être direct ou indirect, concerner la personne et elle seule (intérêt propre) ou ses proches. L'intérêt peut être de nature économique, financière, politique, professionnelle, confessionnelle ou sexuelle.

- Le conflit potentiel : « *il n'existe pas encore de conflit proprement dit, dans la mesure où il n'existe pas à ce moment de lien direct entre les intérêts de la personne et sa fonction. Néanmoins, un changement dans sa situation (prise de fonctions, promotion, mutation) pourrait créer ce conflit.*»
- Le conflit apparent : « *les faits en cause ne sont pas certains : aucun intérêt particulier suspect n'a pu être prouvé, il n'est que « possible ». Une analyse de la situation devra être menée pour écarter tout doute sur la probité de la personne suspectée.*»
- Le conflit réel : « *lorsqu'il est « avéré » qu'un intérêt personnel peut venir « influencer » le comportement de la personne exerçant ses fonctions professionnelles.*»

La séparation des fonctions de propriété et de gestion est la source de divergences d'intérêt, dans la gestion de l'entreprise, qui se transforment en conflit d'intérêts. Il oppose les actionnaires aux gestionnaires dans l'appréciation divergente des décisions ou politique menées par les managers. Ils sont récurrents. Cette opposition est due au fait que « *chaque groupe essaie de maximiser sa propre utilité au détriment de l'autre ce qui est à l'origine de conflits entre propriétaires et dirigeants.* » (Derhy, 1997).

Le conflit d'intérêt entre gestionnaires et actionnaires résulte de leurs divergences stratégiques dans leur rapport à l'entreprise, recensées par Jensen et Meckling (1976) et Fama (1980) :

- L'opposition entre l'investissement apporté par l'actionnaire et le management exercé par le gestionnaire. C'est-à-dire l'opposition entre « le capital financier » et « le capital humain ». Le premier apporte sa ressource dans une optique de valorisation optimum avec une prise de risques conséquente, alors que le second porté par une stratégie de conservation de son poste privilégie un investissement moins risqué, donc des profits mieux maîtrisés mais moins importants.
- L'inscription des deux protagonistes dans deux optiques différentes de valorisation de leurs propres intérêts. Le manager essayant de « maximiser sa propre utilité » dans l'entreprise par des investissements cadrant avec son ambition d'accroître sa notoriété et de conserver les avantages en nature (voitures de fonction, voyages et repas d'affaires, club privé, etc.), qui sont source d'augmentation des charges de l'entreprise ; alors que l'actionnaire privilégie « la maximisation de la valeur de la firme » et « la maximisation du potentiel de ses actifs » pour une valorisation optimum de son investissement avec en parallèle une diminution des charges. Ainsi la valeur du « capital financier », qui représente l'action, se trouve amputée par la part de tous ces avantages ajoutés au « bonus » que s'octroient les managers en contrepartie de leur « capital humain ».
- L'appréciation divergente de la durée de l'existence, dans l'entreprise, de chacun des deux acteurs et la rentabilité de leur présence respective. Le manager de par sa présence aléatoire, liée aux performances de l'entreprise, aura tendance à privilégier les investissements à court terme dont la rentabilité est mieux maîtrisée afin de les cadrer avec les périodes d'évaluation de ses performances.

A ces trois sources de conflits d'intérêt s'ajoute l'inégalité de l'accès aux informations pertinentes de l'entreprise. En effet de par sa présence continue dans l'entreprise et le contrôle de toutes ses structure opérationnelles, le manager a un accès privilégié à toutes les informations liées à l'activité et aux données servant à l'évaluation des performances de cette dernière : commerciales, techniques, juridiques et financières , dont la publication en temps réel est soit « difficilement réalisable », soit nécessitant « des couts élevés de communication » soit ne pouvant être publiées car stratégique vis-à-vis de la concurrence. Ce qui place l'actionnaire en position de retrait par rapport à l'évaluation constante du travail

fourni par le gestionnaire (l'Agent) à cause de la non-disponibilité de l'information au moment voulu. D'où l'installation du doute sur la valeur réelle du contrat qui pourrait lier l'actionnaire au gestionnaire et de son respect par ce dernier. Cette incertitude obligera l'actionnaire à mettre en place des mécanismes de veille pour le contrôle de la gestion du manager. Ce qui supposera des coûts qui viendront obérer la performance de l'entreprise, donc la valorisation des actions. Ces coûts sont appelés, par Jensen et Meckling des « coûts d'agence » (agency cost), dont on en distingue trois types:

- Les « coûts de surveillance » (monitoring Expenditures) : ceux sont des frais engagés par l'actionnaire (le Principal) pour évaluer l'impact des prises de décision du gestionnaire (l'Agent) sur ses intérêts : frais d'audits externes, frais d'expertise, etc.
- Les « coûts de dédouanement » (Bonding Costs) : ceux sont des frais, cette fois engagés par l'Agent (le gestionnaire) pour démontrer au Principal (l'actionnaire) la justesse de ses prises de décision et la sincérité de sa gestion : élaboration et diffusion d'informations périodiques, frais de publicité, etc.
- Les « coûts résiduels » (résiduels Loss) qui résultent de l'observation frileuse de la prise de risques, dans les opportunités d'investissement, par le manager. Ce qui se soldera par un manque à gagner qui diminuera « la valeur de la firme » et pénalisera par conséquence l'actionnaire par une valorisation insuffisante de ses actions.

Ainsi les conflits d'intérêt entre les actionnaires et le manager ont un coût économique. Il est donc dans l'intérêt de l'entreprise de diminuer ces coûts d'agence et ce par la réduction des suspicions et des divergences d'intérêt entre le dirigeant et l'actionnaire. L'une des solutions qui s'est imposée pour la minimisation de ces conflits est la concertation entre ces deux protagonistes dans la prise de décision. Cette évolution est observée dans la modification de la structure de l'actionnariat apparue depuis la fin des années 1989, à partir des *Etats-Unis*. « *Cette modification de l'actionnariat a concerné autant sa composition que son comportement.* » (Derhy, 1997).

En effet la multitude d'actionnaires individuels a été remplacée par une concentration du capital aux mains d'actionnaires regroupés au sein d'institutions qui gèrent des portefeuilles d'actions : compagnies d'assurance, caisses de dépôt, banques, caisses de retraite, fonds de pensions, etc.

Par ailleurs ces institutionnels se sont vu confortés dans leurs pouvoirs vis-à-vis des managers à travers l'accentuation de leurs influences sur les conseils d'administration des

entreprises dans lesquels ils sont actionnaires, à la faveur des recommandations des rapports établis par des personnalités et organismes autorisés :

- Rapport Cadbury en 1992, en Grande Bretagne.
- Principles Of Corporate en 1993, aux Etats-Unis.
- Rapport Vienot en 1995, en France.

Ces recommandations ont été et sont toujours considérés comme étant les fondements de la gouvernance d'entreprise.

L'avènement de cet actionnariat concentré a déteint positivement sur :

- La nature des conflits.
- La concertation entre managers et actionnaires dans la pris des décisions importants.
- La célérité de la sanction des erreurs de gestion : « *En France les patrons de Suez et d'Alcatel-Alsthom ont été suspendus par décision du conseil d'administration en mai 1995 ; aux Etats-Unis, entre septembre 1991 et février 1993, 13 PDG des 50 grandes entreprises classées par Fortune ont été évincés, dont les patrons d'IBM, de Général Motors, d'Américan Express et Digital Equipment.* » (Derhy, 1997).
- Un meilleur contrôle des privilèges « auto-octroyés » par les managers d'où « la maximisation de la valeur de la firme » par rapport à « la maximisation de l'utilité du manager ».
- La diminution des conflits d'intérêt du fait du rapprochement de la vision à court terme entre les managers et les institutionnels. En effet ces derniers pour conserver leurs clientèles exigeantes et volatiles, se doivent de valoriser leur portefeuille d'actions sur des courtes périodes, trimestrielle ou annuelle ; Pour ce faire ils privilégient les investissements rentables à court terme. Ils rejoignent ainsi la vision des managers quant à « la maximisation des performances de la firme » à court terme.

Malheureusement cette vision à court terme est porteuse de danger pour la pérennité de l'entreprise et pour l'économie en général, contrairement à la vision stratégique qui privilégie les performances à long terme de l'entreprise.

2. Le comportement opportuniste du dirigeant

2.1 La fraude

Quand on parle de fraude on a à l'esprit des actes malveillants où l'acteur tend à tromper autrui par des mensonges et des falsifications, de toute nature, pour acquérir un profit irrégulier sous forme d'un avantage personnel ou commercial.

Selon « Institut of Internal Auditor » (ITA) et « Association of Certified Fraud Examiners » (ACFE), « *La fraude consiste à tromper délibérément autrui pour obtenir un bénéfice illégitime, ou pour contourner des obligations légales ou des règles de l'organisation. Un comportement frauduleux suppose donc un élément factuel et intentionnel ainsi qu'un procédé de dissimulation de l'agissement non autorisé.* » (IFACI, 2010, page 11).

Selon l'institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) la fraude peut être définie comme « *tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance sans qu'il y ait eu violence ou menace de violence. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial* » (IIA/IFACI, 2009).

La fraude peut :

- provenir d'un individu seul, d'un groupe d'individus ou d'une organisation qui peut être interne ou externe,
- être un acte dont la nature est prohibée,
- être une omission volontaire.

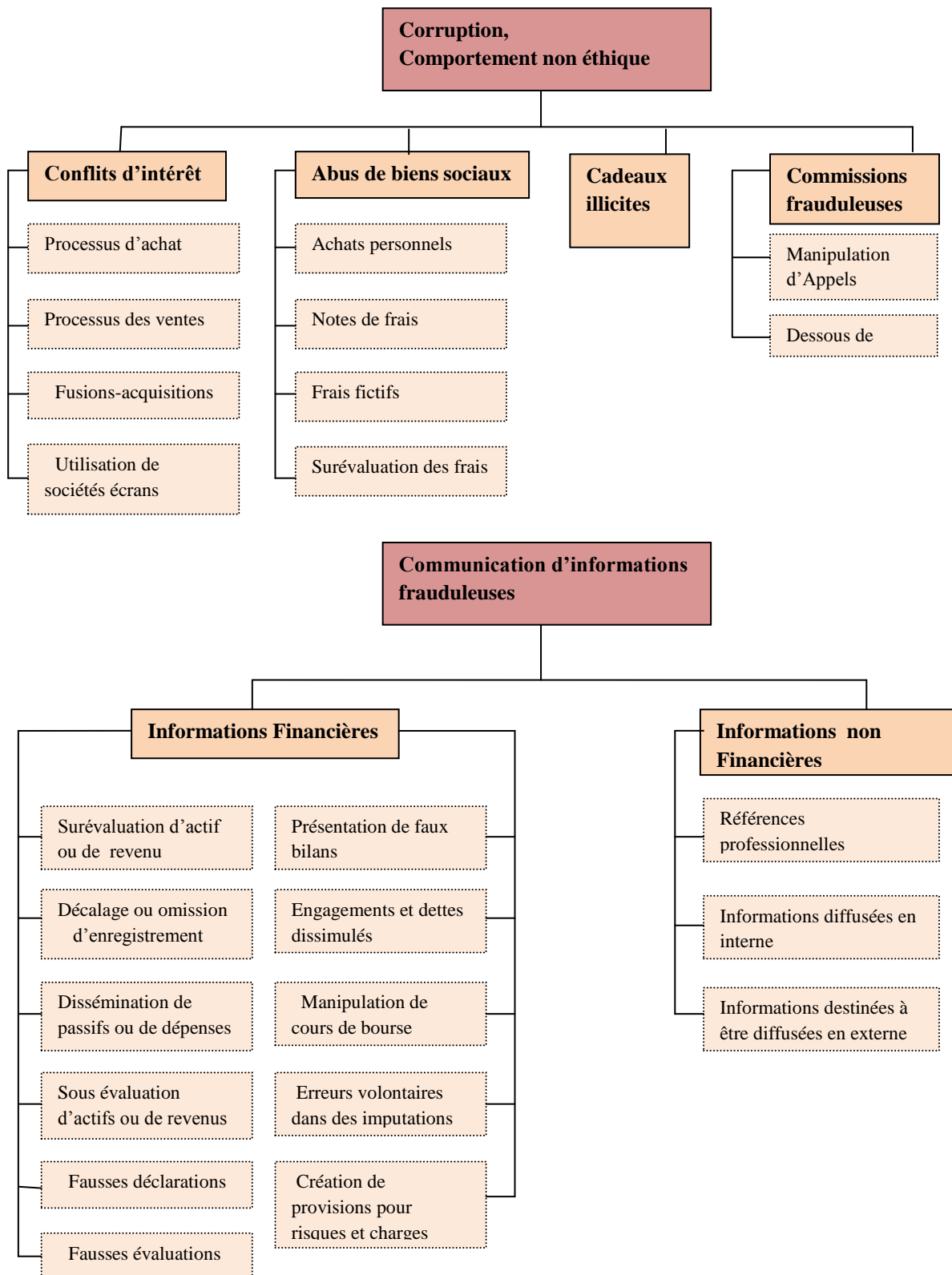
Le fraudeur peut ne pas poursuivre un profit matériel, mais chercher :

- une reconnaissance personnelle pour satisfaire son égo,
- une protection des intérêts, de son organisation, en falsifiant des documents comptables, en faisant de fausses déclarations fiscales ou en recourant, au besoin, à la corruption, pour :
 - préserver la réputation,
 - obtenir des contrats avantageux,
 - ou préserver une part de marché, de son entreprise.

Pour essayer d'aborder d'une manière brève les fraudes significatives pouvant tenter le dirigeant, nous nous sommes inspirés de:

- de la classification, des fraudes, diffusée par « Association of Certified Fraud » (ACFE) et reprise par L'institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) dans son Cahier de Recherche de Décembre 2010, page 96,
- et des exemples des disfonctionnements comptables et financiers citées dans le cahier, de l'académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières n N°6 de janvier 2007, page 39, pour dresser une typologie des risques de fraudes susceptibles d'être commises par les dirigeants, au vu de leurs pouvoirs dans la gestion de l'entreprise :
 - qui sont difficilement matérialisées,
 - et qui ne sont pas encadrés au niveau légal et réglementaire comme les détournements d'actifs qui, eux, tombent sous le coup du code pénal.

Figure N°4 : Typologie de la fraude



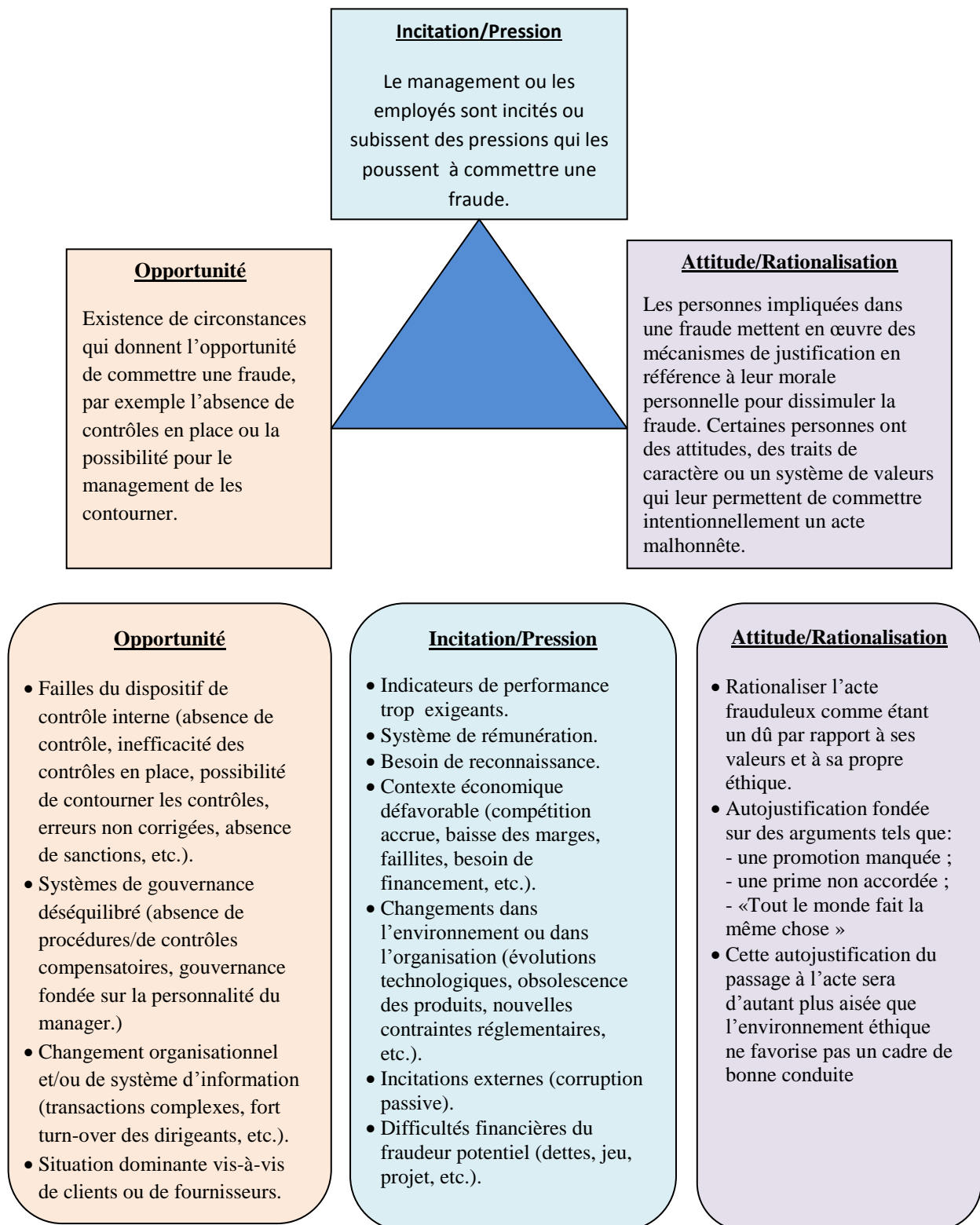
Source : établi par le chercheur en s'inspirant de « le cahier l'académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières n N°6 de janvier 2007, page 39 ».

Ainsi la fraude, qui pourrait concerner les dirigeants, peut se traduire par les actes suivants :

- Conflits d'intérêts : le dirigeant est impliqué dans des intérêts avec un partenaire de l'entreprise qui peuvent influencer ses décisions, entente anticoncurrentielle, délits d'initiés (utilisation d'informations confidentielles dans le cadre de transactions de valeurs mobilières).
- Corruption : pots de vin et dessous de table, dispersion d'informations sensibles, ententes avec un fournisseur ou un client.
- Abus de biens sociaux : utilisation frauduleuse de moyens de l'entreprise à des fins personnelles,
- Manipulation des états financiers : écritures fictives ou omission d'enregistrement comptable.
- Communication d'informations frauduleuses : fausses pièces justificatives, fausses prestations facturées à l'entreprise, sous-évaluation des charges, surévaluation des actifs, sous-évaluation des dettes.
- Fraude informatique : manipulation des informations.

Ainsi « *le risque de fraude augmente quand certaines conditions individuelles ou structurelles sont réunies. Ces conditions peuvent être réunies en 3 grandes catégories illustrées par le fameux « triangle de la fraude »* » (IFACI, 2010, p17).

Figure N°5 : Triangle de la fraude



Source : IFACI, 2010, p17.

Ainsi, dans le cas qui nous intéresse, le dirigeant pourrait être tenté par la fraude quand certaines conditions individuelles et/ou structurelles sont réunies :

- Opportunité :
 - Absence de contrôles ou possibilité de les contourner.
 - Système de gouvernance déséquilibré : gouvernance fondée sur la personnalité du management.
- Changement fréquent de dirigeants, d'où la responsabilité du conseil d'administration de prévenir et de détecter les irrégularités.
- Incitation, sous l'effet des pressions de toute nature :
 - Système de rémunération non motivant.
 - Contexte économique défavorable : risque de faillite, compétition tenace, contraintes réglementaires.
 - Encouragement externe à la corruption passive : entente avec un fournisseur ou un concurrent.
 - Gènes financières : dettes, projet, etc.
- Prédisposition, due :
 - À la morale, de la personne, qui est portée sur les actes malhonnêtes.
 - À l'absence d'éthique et de pratiques de bonne conduite.
 - À un dépassement des prérogatives, du manager, pour lequel l'objet de la fraude est un dû par rapport à ses pouvoirs dans l'entreprise.
 - À une frustration suite à une prime non octroyée ou à une promotion non accordée.

Vu que la fraude, de par son caractère dissimulé, peut créer un dommage matériel ou moral, à l'organisation et à ses partenaires, elle ne peut être réduite à seulement des sanctions internes ou à des poursuites pénales. Elle est traitée sous l'angle de l'éthique et de la déontologie. Et ce dans le but de ne pas entamer la confiance, entre les différents intervenants dans l'environnement de l'entreprise, et de prévenir l'apparition de méfiance entre eux. Ainsi dans le but de mettre en place un dispositif de prévention et de traitement des fraudes et prévenir ce genre de pratiques déloyales, il est fondamental pour l'entreprise de mettre en place une politique basée sur :

- l'éthique,
- l'efficacité du contrôle interne,

- et du traitement des incidents enregistrés par l'établissement d'une cartographie des risques de fraude.

La réussite de cette politique est intimement liée à l'implication des organes dirigeants (Dirigeants et administrateurs), de l'entreprise, et à leurs engagements dans la mise en œuvre de bonnes pratiques de la gouvernance.

Le problème du comportement « opportuniste » du dirigeant prend ses racines des travaux de Berle et Means (1932) dans leur ouvrage *The Modern Corporation and Private Property* (L'entreprise moderne et la propriété privée), et ceci à peine trois ans après le déclenchement de la crise économique de 1929. Dans cet ouvrage les deux auteurs soulignaient l'apparition du problème de conflits d'intérêts entre les actionnaires/propriétaires et les dirigeants dans les grandes sociétés américaines dites « managériales ».

La naissance de ces conflits d'intérêts représente le thème central de leur ouvrage, où ils remarquent que la dispersion de la propriété entre un actionnariat de plus en plus diffus a causé une grande séparation entre la fonction de propriété de l'entreprise et la fonction de contrôle. Cette séparation va causer une transmission du pouvoir de décision dans l'entreprise des mains de ses propriétaires à celles des dirigeants mandatés (managers).

Avec l'émergence de la grande société cotée où l'actionnariat est de plus en plus diffus, la fonction de propriété s'est vue alors tendre vers en une fonction disciplinaire (incitation et surveillance) et une fonction décisionnelle. Ce démembrement aurait été la cause de la sous-performance de ces entreprises managériales favorisée par la défaillance des systèmes disciplinaires censés veiller aux intérêts des actionnaires et contrôler les dirigeants (Charreaux, 2004).

Selon Berle et Means, l'entreprise devrait cesser d'avoir comme seul objectif la maximisation de la valeur actionnariale, vu que les actionnaires, dans les entreprises managériales, ne sont que des acteurs passifs de la propriété, et qu'ils ne devraient pas être les seuls concernés par l'appropriation du profit généré. Et qu'en conséquence, l'entreprise doit adopter une démarche « partenariale » qui doit prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes. (Charreaux, 2004).

En dehors du thème des conflits naissants de la séparation entre la propriété et la direction de l'entreprise, Berle et Means ont proposé trois points essentiels théorisant l'entreprise :

- « *les caractéristiques, le fonctionnement et le comportement de la firme se comprennent en considérant les rapports entre différents groupes, aux intérêts propres : les actionnaires et les managers, mais également les salariés et les fournisseurs de crédits ;*

- *une question centrale est celle de savoir qui contrôle l'entreprise ;*

- *le cadre institutionnel, en l'occurrence le système de la société par actions et la constitution de marchés financiers, joue un rôle essentiel dans la structuration de la firme. »*
(cité dans Weinstein, 2008).

Le concept de conflit d'intérêt concernant les dirigeants, à travers la propension apparente d'opportunisme, mérite d'être nuancée dans le cadre du processus de la dynamique de la gouvernance d'entreprise. Il est nécessaire de déterminer la représentation de la notion de conflit d'intérêt.

Le comportement opportuniste du dirigeant peut être défini comme un comportement qui consiste à « *rechercher son intérêt personnel en recourant à la ruse et à diverses formes de tricherie. L'opportunisme repose sur une révélation incomplète, déformée ou falsifiée de l'information par un agent, notamment sur ses capacités, ses préférences ou ses intentions, et donc sur l'existence d'asymétries d'information entre les agents* » (Coriat et Weinstein, 1995, p55).

Ainsi deux théories majeures s'opposent dans leur approche rationnelle de la conceptualisation de cette notion d'opportunisme dans l'étude des déviations, pour des intérêts personnels, des dirigeants dans leur prise de décision dynamique de réponse aux sollicitations du marché :

- La « théorie contractuelle » qui se base sur le concept d'opportunisme.
- Et celle qui l'aborde sous l'angle du conflit latent, c'est « l'approche cognitive et stratégie de la gouvernance ».

2.2 L'approche contractuelle

Les tenants de cette approche opportuniste sont les adeptes de la perspective prônée par Williamson (1975) à travers « la théorie des coûts de transaction » ou « la théorie contractuelle », où le dirigeant, même en observant les bonnes pratiques de gouvernance reste toujours suspect et poursuivant des objectifs opportunistes opposés à l'intérêt actionnarial.

« L'opportunisme signifie tricherie et transgression des règles d'éthique »
(Williamson, 1985).

Ainsi le conflit d'intérêt est toujours présent et conduit à fausser l'objectivité de contrôle, par les mécanismes de la gouvernance d'entreprise, à cause de cet « à priori » qui *« supposerait le comportement humain fondamentalement opportuniste. »* (Donaldson, 1990).

Cette approche contractuelle de la gouvernance d'entreprise, par la caricature du comportement humain dans ses tendances à tricher et à enfreindre les règles d'éthique, confine le dirigeant au rôle de régisseur avec une liberté d'anticipation de prise de décision, réduite. Il est tenu de se référer, constamment, aux actionnaires, ce qui a pour conséquence de brider son dynamisme à répondre aux sollicitations du marché. Ce qui est préjudiciable à l'évolution de l'entreprise dans un milieu concurrentiel qui suppose une anticipation et une réaction rapide afin de cadrer avec les opportunités du marché. Ce retard de réactivité aux contraintes du marché, qui pourrait compromettre les intérêts de l'entreprise, peut être interprété, par une partie des acteurs antagonistes, comme une « non anticipation » douteuse au profit de l'autre partie. Cette situation, de simple conflit d'intérêt, entraîne une opposition des parties qui se considèrent lésées par le comportement, apparent, du dirigeant motivé par des intérêts opportunistes. On constate que le conflit d'opportunisme est basé sur une perception subjective du comportement du dirigeant.

Même Williamson, en 1999, dans son acceptation du concept de « l'approche cognitive et stratégie de la gouvernance » a révisé la nature étroite de ses propres explications du comportement du dirigeant en l'inscrivant ordinairement dans une vision disciplinaire et contractuelle.

On ne peut pas écarter l'éventualité d'un comportement opportuniste du dirigeant. Mais la réalité, de la vie d'entreprise, a montré à travers divers exemples que ces perceptions aux départs opposées et conflictuelles ont pu se transformer et se rapprocher sous l'effet de l'évolution des éléments d'appréciation, conséquence de la pression des mécanismes contraignants, de la gouvernance d'entreprise qui aboutit à un discernement entre le comportement opportuniste et celui potentiellement conflictuel.

« Tous les individus ne sont pas opportunistes, et que seuls certains le sont parfois. Il est à priori impossible de distinguer les opportunistes des autres. Par conséquent, loin de supposer naïvement que tous les partenaires d'une transaction ont une tendance innée à

chercher leur avantage en nuisant volontairement aux intérêts des autres par des moyens douteux. » (Wirtz, 2001).

2.3 L'approche cognitive et stratégique

Ainsi le comportement des dirigeants n'est pas à analyser seulement sous le regard de l'opportunisme menaçant les intérêts des actionnaires mais aussi sous l'angle de la motivation pragmatique, de l'initiative, de la créativité et de l'anticipation dont le contexte échappe aux parties prenantes. Car comme le soulignent Ghoshal et Moran (1996) « *L'initiative, la créativité ou le leadership sont souvent difficiles à distinguer ex ante de l'opportunisme. Ce n'est donc pas parce que le comportement d'un agent (du dirigeant par exemple) diverge des attentes formulées par les autres parties prenantes (comme les actionnaires par exemple) que la motivation d'un tel comportement déviant est forcément de nature opportuniste* ».

L'approche actionnariale dominante en matière de gouvernement d'entreprise, d'essence disciplinaire, est en train de connaître ses limites. Elle est supplantée par de nouvelles perspectives partenariales, cognitives et comportementales reposant sur la « théorie de la stratégie ».

Ainsi la prise de décisions stratégiques d'un dirigeant est basée, comme tout individu, sur la perception, du moment, des éléments en sa possession, de leurs causes et effets, de leur corrélation et de leurs interactions, sous-tendues par la dynamique du marché qui ne pardonne pas aux retardataires. Et deux dirigeants ont nécessairement une perception différente s'ils ne partagent pas la même vision sur les intérêts à privilégier.

De ce fait la gouvernance d'entreprise doit pouvoir dépasser cette ambiguïté en instituant un arbitrage approprié entre des intérêts potentiellement opposés afin de libérer les dirigeants de cette contingence d'opportunisme qu'ils traînent pour leur permettre de mener à bien leur mission.

Cette incohérence entre la liberté d'initiative du dirigeant, pour la création de valeur, dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise dynamique et sa retenue disciplinaire contractuelle vis-à-vis des actionnaires est relevée par l'un des précurseurs des théories contractuelles des organisations, à savoir Alchian (1950) « *En effet les décideurs sont supposés agir dans un univers incertain, où ils sont incapables de prévoir toutes les contingences futures. Il en résulte que les acteurs doivent fonder leurs actions sur un certain nombre de jugements et d'opinions subjectifs.* ».

Ainsi cette latitude de jugement, sur laquelle se base le dirigeant pour fonder son choix, diffère d'un individu à l'autre d'où la perception apparente du comportement opportuniste, qui peut en résulter pour un acteur non averti.

Dans le langage des travaux sur la cognition, qui consistent à analyser les processus mentaux qui se rapportent à la connaissance, cette démarche basée sur des représentations subjectives s'appelle « carte mentale ». Cette grille de lecture de la représentation de la réalité par le mental est variable d'une partie prenante à une autre : actionnaires, dirigeants, salariés, fournisseurs, clients, etc., ce qui pousse nécessairement à des mésententes qui peuvent évoluer en conflit.

Ainsi la grille de lecture des événements, produit du « schéma mental », est fondée sur une conciliation de la perception subjective des éléments disponibles, qui est propre à chaque individu.

De ce fait la perception de la notion d'opportunisme, dans les diverses activités de l'entreprise, est déterminée par la grille de lecture, de chacun, par le « schéma mental » du moment. Cette diversité de « schémas mentaux » et de leurs lectures subjectives des événements est la source qui alimente et entretient la suspicion, dans le supposé comportement opportuniste du dirigeant.

Ainsi aucune vision ou représentation des choses n'est persistante. Elles sont amenées à évoluer avec le temps à travers une réévaluation des événements par rapport à d'autres.

Cette interaction entre les différentes cartes mentales, des parties prenantes, est porteuse de pédagogie, constitue une source d'apprentissage et concourt à instaurer une entente mutuelle, entre les différents acteurs protagonistes, pour faire évoluer, sinon dépasser, le conflit d'intérêt apparent par une amélioration de leur grille de lecture respective dans le but de rétablir l'ordre, dans leurs relations mutuelles, dans le processus de la gouvernance d'entreprise.

Ainsi cette pertinence dans la compréhension du « schéma mental » et de l'évolution des grilles de lecture des différentes parties prenantes, qui détermine la prise de décision, sans qu'il n'y ait forcément de poursuite d'intérêts personnels, est à la base du développement de « l'approche cognitive et stratégique » dans le comportement des différents acteurs, en général, et du dirigeant, en particulier. Car tous les comportements, potentiellement conflictuels, ne sont pas mus par la recherche d'un profit personnel, mais seulement par des perceptions différentes qui sont corrigés par les mécanismes de la gouvernance d'entreprise. Ce

rapprochement et évolution de la perception est à verser dans le registre pédagogique d'apprentissage lié aux contraintes de la gouvernance d'entreprise. Les mécanismes, de cette dernière, fournissent des incitations aux différentes parties prenantes pour reconsidérer la perception de leurs positions et adapter leur grille de lecture, à travers l'évolution de leur « carte mentale ». « Ainsi la gouvernance d'entreprise ne joue pas seulement un rôle disciplinaire, mais également cognitif. »

De ce fait l'approche actionnariale dominante en matière de gouvernement d'entreprise, d'essence disciplinaire, est en train de connaître ses limites. Elle est supplantée par de nouvelles perspectives partenariales, cognitives et comportementales reposant sur la « théorie de la stratégie ».

Ainsi l'approche du problème de la gouvernance ne peut être exclusivement faite à travers la thèse de la perspective disciplinaire de la « théorie contractuelle », basée sur une vision actionnariale de la gouvernance d'entreprise où le dirigeant est sujet à suspicion et à une surveillance soutenue à cause de l'« à-priori » de son comportement supposé opportuniste, lié à des intérêts personnels et à son confinement au rôle d'individu « maximisateur d'utilité ». Cette approche fondée sur le postulat du comportement opportuniste nous paraît excessive vu que le comportement opportuniste est un phénomène singulier, dont la manifestation n'est pas directement reconnaissable, il est plus judicieux d'appréhender l'hypothèse fondamentale d'opportunisme sous l'angle de « conflit latent », comme exposé précédemment.

Il faudrait rendre sa liberté d'initiative au dirigeant en lui manifestant la confiance avant le soupçon d'opportunisme et en essayant, à travers l'approche « Cognitive et Stratégique » de faciliter l'interaction entre les différentes parties prenantes de leur perception des événements de par leur grille de lecture respective, produits du « schéma mental », du moment, de chacun d'eux. Cette interaction aboutie à une réévaluation mutuelle des intérêts en jeu, ce qui entrainera progressivement, sous l'effet du levier d'apprentissage, des mécanismes de la gouvernance, un rapprochement des visions et un dépassement de l'à-priori du comportement, d'apparence opportuniste, que chacun des acteurs voit en l'autre. Cette approche pédagogique doit être consacrée par un arbitrage approprié entre ces intérêts potentiellement opposés afin de libérer le dirigeant de cette contingence d'opportunisme qu'il traîne pour lui permettre de mener à bien sa mission.

Le conflit d'intérêt découle de la divergence des fonctions d'utilité. « *Chaque acteur cherche à maximiser de façon dynamique son utilité ou son intérêt personnels. Dans ce contexte il n'est d'ailleurs pas exclu que la fonction d'utilité d'un individu intègre partiellement les intérêts des autres parties prenantes.* » (Jensen et Meckling, 1994).

Le conflit d'intérêt est seulement apparent. Il faudrait analyser les facteurs cognitifs qui pourraient l'expliquer.

SECTION 2 : Les mécanismes de contrôle du dirigeant

Les origines de la gouvernance d'entreprise indiquent que les mécanismes qui la composent, doivent permettre de limiter ou de contrôler les problèmes d'agence entre les dirigeants et les actionnaires. Ces mécanismes peuvent avoir des origines diverses et des modes de fonctionnement différents. Cette diversité peut être illustrée par une typologie, proposée par Charreaux (1996a), les classant en fonction de leurs spécificités à l'entreprise et de leurs intentionnalités de mise en œuvre.

Tableau N° 4 : Typologie des mécanismes de gouvernement des entreprises

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> - contrôle direct des actionnaires (assemblées). - conseil d'administration (avec ou sans séparation présidence du conseil, direction ou forme unique contre forme biconseil). - systèmes de rémunération, d'intéressement - structure formelle. - auditeurs internes - Comité d'entreprise - Syndicat maison 	<ul style="list-style-type: none"> - environnement légal et réglementaire (lois sur sociétés, sur le travail, droit de la faillite, droit social...) - syndicats nationaux - auditeurs légaux - association de consommateurs
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> - réseaux de confiance informels - surveillance mutuelle des dirigeants - culture d'entreprise - réputation auprès des salariés (respect des engagements) 	<ul style="list-style-type: none"> - marché des biens et services - marché financier (dont prises de contrôle) - intermédiation financière - crédit interentreprises - marché du travail - marché politique - marché du capital social - environnement « sociétal » - environnement médiatique - culture des affaires - marché de la formation

Source : Charreaux, 1996a, p9.

Il est à préciser que le rôle de ces mécanismes dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise demeure, en majorité, au stade exploratoire. Même si certains d'entre eux ont été le sujet de plusieurs recherches approfondies, tels que le conseil d'administration.

De tous ces mécanismes on n'en a choisis que quelques-uns qui nous semblent les plus pertinents pour notre revue de littérature, et aussi les plus aptes à être testés pour notre étude de cas.

1. Les mécanismes externes de contrôle

Comme on a pu le voir dans le tableau de Charreaux ci-dessus, les mécanismes externes peuvent être de nature intentionnelle ou spontanée, et pour notre présente thèse nous ne retiendrons qu'un seul, qui est le marché du travail.

1.1 Le marché du travail

Suivant l'analyse de la théorie de l'agence, le remplacement du dirigeant (dans le sens de la révocation) constitue un des principaux outils de la gestion du conflit actionnaire/dirigeant. Cette menace de révocation prend la forme d'un mécanisme disciplinaire dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, poussant ainsi le dirigeant à la performance et à la création de la valeur au bénéfice des actionnaires et autres parties prenantes.

En effet, sur le marché de travail, la concurrence est de mise. Car théoriquement, les dirigeants sont censés être le plus compétitif possible pour aspirer à un poste à la tête de telle ou telle entreprise.

Un marché de travail concurrentiel est censé ne sélectionner que les dirigeants compétents et surtout efficaces. Quant au marché curatif, il va faire en sorte que les dirigeants évincés n'aient pas droit aux mêmes avantages du poste précédent, voire même le poste en lui-même.

Selon Allemand (2005), le marché des dirigeants fonctionne en parallèle avec le système des rémunérations, dans le cas où l'entreprise a un dirigeant compétent mais les efforts fournis par ce dernier demeurent très faibles, le système des rémunérations interviendra pour apporter les incitations adéquates. Par contre, si le dirigeant est jugé d'une compétence moindre, le système des rémunérations dans ce cas de figure n'y peut rien, et le

recours à la révocation demeure la seule solution à cette défaillance du dirigeant, et qui est considérée comme l'ultime mécanisme disciplinaire.

Le remplacement du dirigeant constitue un des principaux outils du contrôle du dirigeant, le conseil d'administration peut avoir recours au remplacement du dirigeant si ce dernier est jugé défaillant. Ce mécanisme de discipline est encore plus assumé chez les administrateurs les plus soucieux des intérêts des actionnaires et les plus indépendants.

Ce constat est davantage confirmé dans les différentes études portant sur les conseils d'administration, où on a remarqué que dans les conseils dominés par les administrateurs externes (censés être indépendant), ces derniers ont tendance à utiliser plus souvent ce levier disciplinaire qu'est le changement des dirigeants (Godard et Schatt, 2000).

Le marché de travail, et malgré le manque d'études concernant sa réelle efficacité dans le système de gouvernance d'entreprise, nous paraît comme l'un des principaux mécanismes de la gestion des conflits entre les actionnaires et les dirigeants. Cette efficacité est souligné par Allemand (2005, p14) : « *Le rôle de sanction a un effet dans la durée: un dirigeant qui remplace un départ forcé sera d'autant plus incité à être performant ou à réaliser les objectifs qui lui ont été fixés, car il sait qu'il peut faire à son tour l'objet d'une éviction.* ».

Il reste que le marché des dirigeants demeure moins structuré du fait de la difficulté de l'évaluation des dirigeants ainsi que de l'asymétrie de l'information concernant les dirigeants, et seuls les cabinets spécialisés (cabinets de recrutement par exemple) jouent le rôle d'intermédiaire entre ce marché et les entreprises.

2. Les mécanismes internes de contrôle

De même que les mécanismes externes, nous avons limité notre choix pour le développement des mécanismes internes que sur quelques outils bien précis, et qui sont le conseil d'administration et le système de rémunération.

2.1 Le conseil d'administration

La séparation entre la propriété et la direction dans l'entreprise a fait que le dirigeant est toujours sujet à des soupçons quant à son comportement opportuniste, même si que les détracteurs de cette vision défendent l'idée que les dirigeants peuvent être victime de ces préjugés (vision opportuniste, enracinement... etc.) d'opportunisme et qu'au contraire, ils

peuvent être également d'un apport substantiel en matière de création de valeur et de performance de l'entreprise.

Pour les théoriciens de l'agence, et dans le but d'inciter les dirigeants à s'aligner sur les objectifs des actionnaires et de rechercher exclusivement l'intérêt de ces derniers, le conseil d'administration est considéré comme l'outil par excellence dans ce genre de démarches de contrôle des dirigeants.

Cette réflexion est appuyée par Charreaux (1992, p26): « *Que ce soit dans la théorie de l'agence (Fama, 1980) ou dans la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985), le conseil d'administration chargé de représenter les intérêts des actionnaires apparaît comme le mécanisme privilégié chargé de discipliner les dirigeants. Cependant, ce rôle disciplinaire n'est véritablement important que pour les sociétés de type managérial, sans actionnaire dominant* ».

Suivant l'analyse de la théorie d'agence, le rôle central attribué au conseil d'administration consiste à contrôler les dirigeants (Charreaux et Pitol-Belin, 1990). Il s'agit d'encadrer les prises de décisions du dirigeant et de contrôler leur processus de mise en œuvre. Ainsi, cet organe s'assure de la conformité des décisions et actions de l'entreprise avec les attentes de leurs actionnaires ou parties prenantes.

La théorie de l'agence prône la séparation entre la fonction de décision et celle de contrôle dans le but de minimiser les coûts d'agence. Cette analyse du rôle des conseils d'administration définit clairement ces derniers comme étant « *des dispositifs de contrôle qui aident à aligner les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants* » (Fama et Jensen, 1983). Et selon Charreaux (1997), les principaux rôles du conseil d'administration sont la gestion disciplinaire des dirigeants et l'élaboration des stratégies de l'entreprise.

Donc on peut dire que les principales missions du conseil d'administration sont :

- La définition des stratégies suivies par l'entreprise et des directives nécessaires pour atteindre les buts fixés ;
- Le suivi de la mise en œuvre et des résultats de la stratégie.

2.1.1 Rôle théorique du conseil d'administration

Le conseil d'administration doit organiser l'entreprise au plus haut niveau du management, en recrutant les dirigeants, contrôlant activement leur gestion, déterminant leur

rémunération et assurant leur succession. Il est de sa responsabilité aussi, la veille au respect de l'application des normes comptables et de révision, ainsi qu'à la qualité des informations transmises aux actionnaires et au marché, notamment grâce à l'établissement des rapports de gestion.

L'organisation et le fonctionnement d'un conseil d'administration peuvent se décliner en plusieurs variantes suivant les pays et même à l'intérieur d'un même pays :

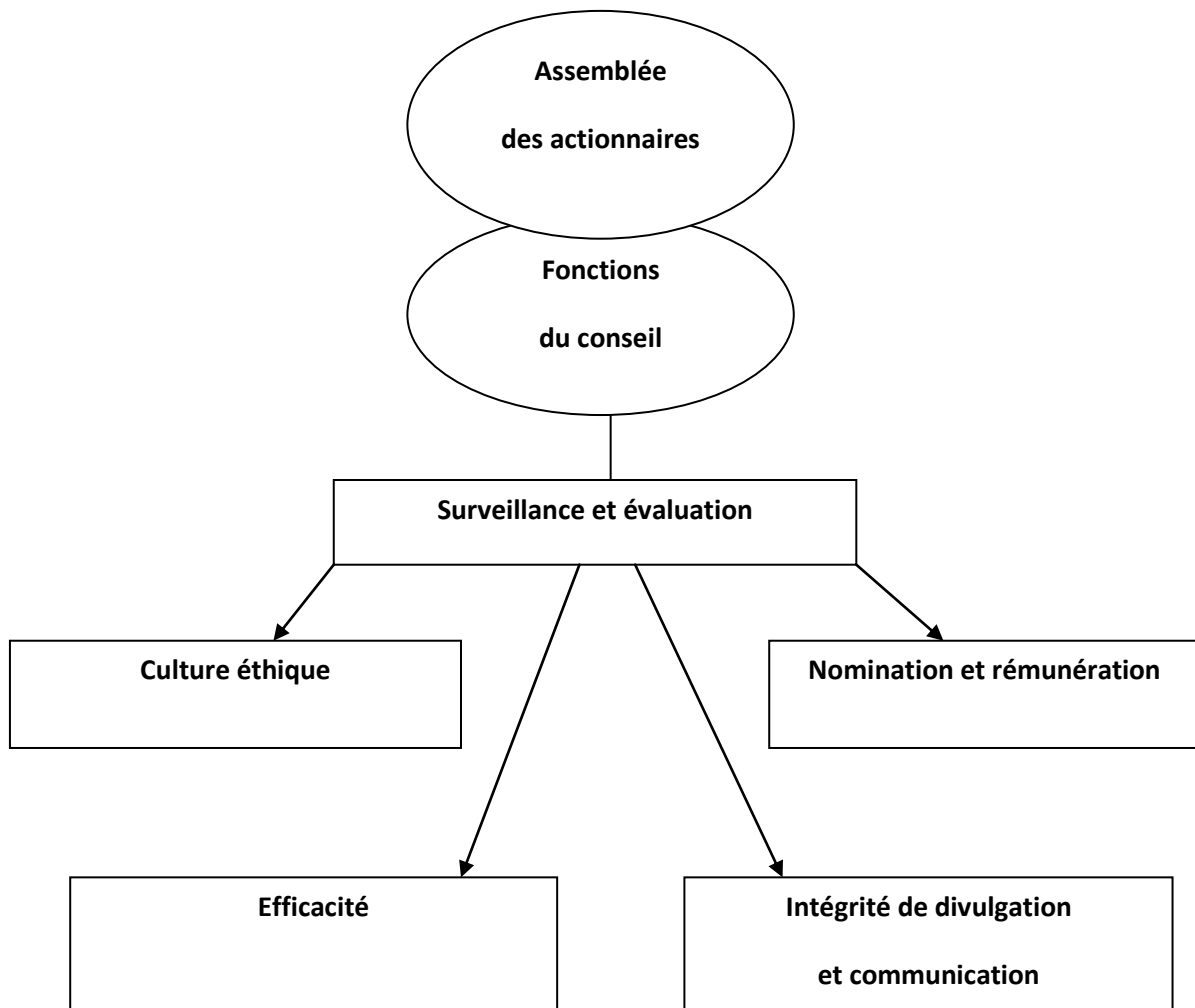
- Le conseil d'administration comporte un organe de surveillance et un organe de gestion où les deux fonctions sont séparées. Dans le premier organe on trouve des membres sans fonction de direction et dans le deuxième les dirigeants de l'entreprise.
- Le conseil d'administration est un organe unique ou siègent en même temps des administrateurs dirigeants et d'autres administrateurs sans fonction de direction.

Le conseil d'administration, de la différence de ses modes d'organisation ou de sa composition, doit et devrait être une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires avec l'obligation d'agir dans l'intérêt social de l'entreprise. De ce fait, les missions du conseil d'administration se présentent sous les formes suivantes :

- Concilier sa mission de sauvegarde de la stabilité de l'entreprise avec celle de la recherche de plus de dividendes pour les actionnaires. Cet équilibre ne peut être réalisé et maintenu que dans l'optique d'une projection à long terme du développement des activités de l'entreprise par la mise en place d'une stratégie élaborée qui doit considérer les perspectives de sa croissance et de sa restructuration pour répondre aux besoins du marché ; des sources de son financement ; de la pertinence de son endettement et de l'évolution de sa trésorerie. Et ce par le biais d'un suivi et d'un contrôle rigoureux de sa gestion et par l'instauration d'une meilleure transparence dans la prise des décisions. Ces actions concourent à gagner la confiance des actionnaires et des acteurs du marché.
- Surveiller la performance des dirigeants, à travers la réception régulière informations opérationnelles et financières justes, utiles et pertinentes et des rapports des auditeurs internes et externes en temps opportun.
- Veiller à assurer une transparence de l'entreprise par la publication d'informations pertinentes sur sa situation financière et patrimoniale.

Les fonctions du conseil d'administration peuvent être illustrées dans la figure suivante :

Figure N°6: Fonctions du conseil d'administration



Source : Naciri, 2011, p187.

En plus des missions stratégiques du conseil d'administration citées ci-dessus, d'autres fonctions d'ordre administratif lui sont attribuées, telles que la préparation et la convocation des assemblées générales des actionnaires.

Le conseil d'administration a une responsabilité multiple en ce sens qu'il doit contribuer aux décisions stratégiques des dirigeants, qu'il est comptable de la surveillance des performances et du contrôle de la gestion de l'entreprise et qu'il est garant de la transparence de ses activités. De même que sa responsabilité est engagée envers les actionnaires qui l'ont mandaté, à travers l'élection de ses membres, pour les assurer d'un rendement satisfaisant de leurs capitaux.

Comme le précise la loi française sur les nouvelles régulations économiques (NRE) du 15 mai 2001, notamment dans son troisième volet : « *...le conseil d'administration doit déterminer les orientations des activités de la société, régler les questions intéressant la bonne marche et les affaires de la société et réaliser les contrôles et vérifications qu'il juge opportun.* » (Ploix, 2006, p131).

Les membres du conseil d'administration sont tenus, de par leur mission de surveillance, d'agir avec vigilance, prudence fidélité et dévouement pour la préservation des intérêts de l'entreprise qui sont liés avec ceux des actionnaires tout en ne perdant pas de vue ceux des autres parties prenantes : les salariés, les créanciers, les fournisseurs, les clients et les collectivités locales (intérêt public).

Le conseil d'administration doit veiller à la mise en place de mécanismes de contrôle interne afin de protéger les actifs de l'entreprise contre les abus de biens sociaux, les transactions abusives avec des parties liées (ceux ayant des intérêts croisés avec les différentes parties prenantes de l'entreprise) et contre certains comportements douteux qui peuvent entacher la fiabilité et la sincérité des informations opérationnelles et financières publiées. Pour ce faire le conseil d'administration, à défaut d'un comité d'audit propre à l'entreprise, a recours au contrôleur interne dont il est directement en contact. Dans l'optique d'enrayer ce genre de déviations, le conseil d'administration se doit d'encourager les témoins éventuels à dénoncer les comportements illicites observés et qui sont contraires à la déontologie et à la morale et de les protéger, à travers des dispositifs étudiés, contre les représailles des personnes incriminées.

Même s'ils ont été désignés par des actionnaires majoritaires, qui ont le droit de contrôle, les administrateurs se doivent d'être impartiaux dans les traitements de tous les actionnaires dans la prise de décisions pouvant les affecter à des degrés divers.

Afin de consacrer cette impartialité dans ses relations avec les différentes parties prenantes et dans le contrôle des dirigeants de l'entreprise, le conseil d'administration doit observer les principes moraux consignés dans une charte de déontologie ou un code d'éthique qui doit transcender le respect de la législation et de la réglementation qui restent obligatoires. Ces codes de conduites qui constituent un engagement volontaire permettent à l'entreprise de renforcer sa crédibilité et son sérieux vis à vis de ses partenaires et d'instaurer des règles de bonne conduite en interne qui constitueront des repères aux administrateurs et dirigeants pour

l'exercice de leurs pouvoirs respectifs dans un milieu d'acteurs dont les intérêts qui peuvent se croiser sont différents et souvent opposés.

Le conseil d'administration doit allier la stratégie arrêtée avec une politique de gestion des risques afin de ne pas compromettre l'activité de l'entreprise et décevoir les attentes des actionnaires et autres parties prenantes. Et ce en veillant à assurer le bon recrutement des cadres dirigeants pour des responsabilités clairement définies avec des rémunérations appropriés en adéquation avec les résultats par la mise en place de d'indicateurs quantifiables et mesurables à même de permettre l'évaluation de leurs performances.

2.1.2 L'analyse du conseil d'administration

De l'importance de ces missions, il nous paraît très intéressant de reprendre la démarche de compréhension des rôles et fonctionnement du conseil d'administration, présentée par Charreaux et Pitol-Belin (1990), et reposant sur deux analyses : une externe au conseil d'administration et l'autre interne.

2.1.2.1 L'analyse externe

Ce courant d'analyse, visant la recherche de ressources externes susceptibles d'aider dans la gestion de l'entreprise, traite des interrelations entre cette dernière et son environnement. Ces interrelations prennent les formes suivantes :

« 1- les relations financières qui sont issues de participations au capital, soit d'opération de prêt ;

2- les relations commerciales, liées aux opérations d'achat et de vente de biens et de services, mais également à des opérations du type joint-venture ;

3- les relations personnelles, dont les échanges d'administrateurs constituent un élément important.» (Charreaux et Pitol-Belin, 1990, p32)

2.1.2.2 L'analyse interne

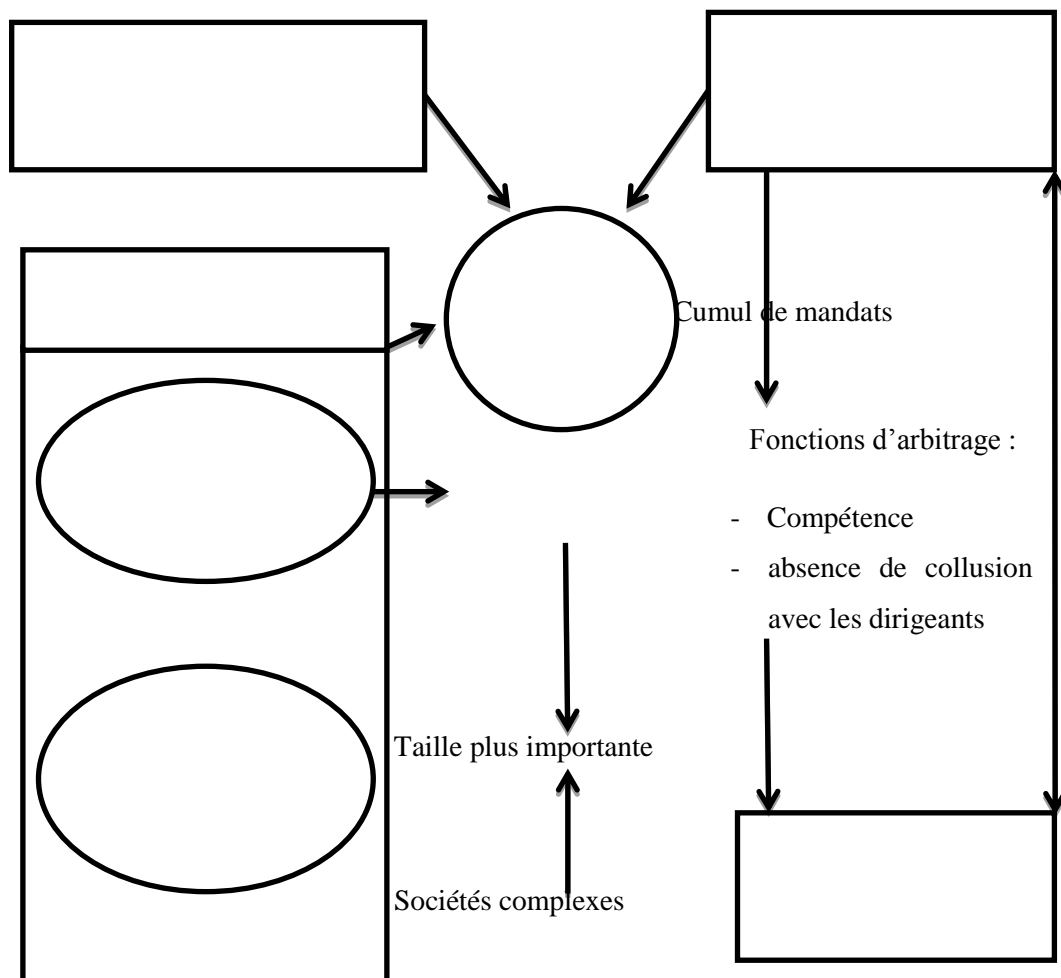
La problématique principale de ce courant d'analyse réside dans l'occupation, par la même personne, des fonctions de gestionnaire et de contrôleur simultanément, où la séparation entre le management et le contrôle ne se fait pas au plus haut niveau du management de l'entreprise.

Rappelons que cette notion de séparation a déjà été traitée ci-dessus dans les différentes théories fondatrices du concept de la gouvernance d'entreprise, entre autre les théories de la firme. Et plus précisément du point de vue de la théorie d'agence et de la théorie des coûts de transaction, analyse reprise de Charreaux et Pitol-Belin (1990).

2.1.2.3 Analyse de la théorie d'agence

Rappelons que dans l'analyse de la théorie de l'agence il existe deux types de contrôle : interne et externe. Le contrôle interne se divise à ton tour en contrôle par la hiérarchie, par la surveillance mutuelle et par le conseil d'administration. C'est ce dernier qui est considéré par les partisans de cette théorie comme étant le mécanisme disciplinaire par excellence dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, et dont la composition prend la forme suivante.

Figure N°7: Composition du conseil d'administration dans les sociétés managériales selon la théorie de l'agence



Source : Charreaux et Pitol-belin, 1990, p49.

2.1.3 Les administrateurs

Comme cité ci-dessus, le conseil d'administration, autant qu'entité collégiale, regroupe un ensemble de personnes qui assurent son fonctionnement, ces personnes sont appelées les « administrateurs », qu'ils soient dirigeants ou sans fonction de direction.

2.1.3.1 La désignation des administrateurs

L'élection de ces administrateurs est le fait de l'assemblée générale des actionnaires et sur proposition du conseil d'administration. Il appartient à ce dernier organe de communiquer aux actionnaires, un curriculum vitae (CV) bien documenté, des candidats aux postes d'administrateurs pour leur permettre d'exercer leur droit au vote en connaissance de cause. Il doit de ce fait instaurer une procédure claire et transparente pour la nomination et l'élection des administrateurs et ce en impliquant les pourvoyeurs de l'entreprise en capitaux, à savoir les actionnaires, dans la désignation des candidats potentiels et dans leurs élections. A défaut d'une procédure ouverte de recherche de candidats aux postes d'administrateurs, le conseil d'administration doit contribuer à rechercher les candidats possédants des qualifications des compétences avérées, pour le renouvellement ou le remplacement des anciens membres.

Le nombre d'administrateurs dirigeants est ambigu vu qu'ils doivent assurer deux tâches différentes, des missions de direction de l'entreprise et des missions de contrôle de ses dirigeants en tant que membre du conseil d'administration. D'où leur limitation à deux ou trois (en France par exemple).

Pour assurer efficacement ses missions le conseil d'administration devrait être composé de membres en nombre suffisant qui soient compétents, disponibles et indépendants, des dirigeants. Les membres du conseil d'administration doivent « être avant tout compétents, actifs, présents et impliqués » (AFEP-MEDEF, Rapport Bouton, 2002). En dehors de ces qualités l'administrateur doit observer :

- une disponibilité qui doit se traduire par le fait qu'il consacre le temps nécessaire et suffisant aux travaux du conseil d'administration à travers les réunions formelles qui sont de six en France, et qui peuvent dépasser dix en Angleterre.
- Un engagement par le biais de l'apprentissage du métier de l'entreprise et des risques liés à son environnement naturel et concurrentiel tout en veillant à s'approprier les particularités financières et comptables en relation avec ses activités.

- Une limitation du nombre de mandats qu'il peut détenir, en même temps, dans des entreprises différentes. Le fait qu'un administrateur siège dans plusieurs conseils d'administration d'entreprises différentes peut affecter ses performances. Cette situation, si elle existe, doit être mise à la connaissance des actionnaires pour qu'ils puissent apprécier et évaluer la confiance qu'ils peuvent placer en eux. Afin de préserver la bonne conduite des affaires de l'entreprise, certains pays ont limités le nombre de sièges d'administrateur autorisé par personne. En France le nombre de mandats différents est limité à cinq pour chaque administrateur et à un seul pour le Président Directeur Général ou pour le Directeur général. A telle enseigne que la loi française N° 2002-1303 du 29 octobre, modifiant certaines dispositions du code de commerce stipule que *« toute décision prise par un conseil comprenant un administrateur exerçant plus de cinq mandats serait considérée comme illégale. »*. De même le troisième volet de la loi française sur les Nouvelles Règles Economiques (NRE) du 15 mai 2001 précise que *« le rapport annuel (...) doit aussi donner la liste de tous les mandats exercés pendant l'exercice pour chacun des mandataires sociaux. »*.
- Une limitation de la durée du mandat dans une même entreprise. Et ce pour soustraire l'administrateur à l'influence des différents acteurs gravitants autour de l'entreprise. Ainsi en France la durée d'un mandat est de six ans. Quant au rapport Vienot II, il prévoit un mandat de quatre ans. En grande Bretagne le rapport Higgs limite le mandat à trois ans.

2.1.3.2 La rémunération des administrateurs

Le conseil d'administration se doit de préciser, à travers une diffusion appropriée, le dispositif de rémunération des administrateurs et dirigeants en mettant en relief des critères objectifs indexant la rémunération sur les résultats de l'entreprise. Il doit préciser par ailleurs :

- Les rémunérations des administrateurs pour des prestations de conseil ou autres.
- Les conditions de négociation et d'acquisition par les administrateurs et dirigeants des titres de l'entreprise.
- Les démarches à observer pour l'attribution des options d'achats d'action.
- Les indemnités qui reviendront de droit aux dirigeantes en cas de résiliation de leurs contrats.

Afin d'éviter que des administrateurs soient juges et parties dans la détermination des rémunérations et autres indemnités les concernant, sujets à de probables conflits d'intérêts, de nombreux pays ont chargé des comités spécialisés, composés de membres indépendants, de la responsabilité de la détermination des rémunérations et contrats d'emploi des administrateurs et dirigeants principaux.

La rémunération adéquate des administrateurs est un atout majeur pour attirer les compétences dont l'entreprise a besoin. Cette rémunération des administrateurs se fait généralement sur la base des « jetons de présence ». Le montant alloué à ces jetons de présence varie d'un pays à un autre en fonction de l'importance de l'entreprise. Le montant des jetons est constitué d'une partie fixe annuelle et d'une partie variable liée à la présence effective pour chaque séance.

2.1.3.3 L'impartialité des administrateurs

Même s'ils ont été désignés par des actionnaires majoritaires, qui ont le droit de contrôle, les administrateurs se doivent d'être impartiaux dans les traitements de tous les actionnaires dans la prise de décisions pouvant les affecter à des degrés divers.

Afin de consacrer cette impartialité dans ses relations avec les différentes parties prenantes et dans le contrôle des dirigeants de l'entreprise, le conseil d'administration doit observer les principes moraux consignés dans une charte de déontologie ou un code d'éthique qui doit transcender le respect de la législation et de la réglementation qui restent obligatoires. Ces codes de conduites qui constituent un engagement volontaire permettent à l'entreprise de renforcer sa crédibilité et son sérieux vis à vis de ses partenaires et d'instaurer des règles de bonne conduite.

La gouvernance d'entreprise a besoin d'administrateurs qui accomplissent leurs missions dans la transparence et dans l'observation des bonnes pratiques en usage. Pour garantir l'impartialité des administrateurs siégeant au conseil d'administration, l'élaboration d'un code de bonne conduite à travers un règlement intérieur et/ou une charte de l'administrateur est nécessaire, voire même obligatoire dans certains pays.

- **Un règlement intérieur précisant :**
 - Les missions du conseil d'administration.
 - La fréquence des réunions et de leur organisation,

- La répartition des pouvoirs entre le président du conseil d'administration et le premier dirigeant de l'entreprise.
- Les délégations de pouvoirs au premier dirigeant de l'entreprise pour les questions d'investissement, de cessions d'actifs, de financement et d'endettement.
- La désignation des comités spécialisés, leur composition, leur mission, leur relation hiérarchique et les moyens qui leur sont affectés.
- **Une charte de l'administrateur formalisant les engagements de l'administrateur:**
 - Les compétences préalables.
 - La formation complémentaire à acquérir.
 - L'information à recevoir.
 - La défense de l'intérêt de l'entreprise.
 - La loyauté.
 - L'indépendance.
 - La confidentialité.
 - La disponibilité pour les affaires de l'entreprise.
 - Le conflit d'intérêt.
 - La détention d'action.

2.1.3.4 L'indépendance des administrateurs

L'indépendance des membres du conseil d'administration est une condition indispensable de la gouvernance d'entreprise. Comme il est dit dans le rapport anglais Cadbury : « *il est le cœur de ce dispositif* ».

D'après le rapport Bouton (2002) : « *Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation, de quelque nature que ce soit, avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.*».

D'après le New York Stock Exchange (NYSE) et la Securities and Exchange Commission (SEC), à la suite de loi Sarbanes-Oxley (septembre 2002) : « *Un administrateur ne peut être indépendant que si le conseil d'administration a établi qu'il n'a aucune relation matérielle avec l'entreprise, directement ou comme partenaire, actionnaire ou employé d'une organisation liée à l'entreprise. Un conseil peut adopter des normes d'indépendance. Il doit les divulguer (to disclose) et dire que les administrateurs sont en conformité avec ces normes. Si un administrateur ne l'est pas, le conseil doit expliquer pourquoi il juge que cet*

administrateur est indépendant. Pour être indépendant, il faut avoir cessé depuis au moins cinq ans toute relation personnelle (ou à travers un membre de sa famille) avec l'entreprise en tant qu'employé ou auditeur et ne pas se trouver dans une relation croisée d'administrateur, où un dirigeant de l'entreprise cotée fait partie du comité de rémunération de l'entreprise de l'administrateur concerné »

Un administrateur peut représenter un actionnaire important. Le rapport Bouton (2002) propose « *de le considérer indépendant tant qu'il ne participe pas au contrôle de la société* ». Ce même rapport remet en cause cette indépendance « *...dès que l'actionnaire représenté atteint 10% en capital ou droit de vote* ».

L'indépendance du conseil d'administration par rapport aux dirigeants est un gage d'une évaluation objective et d'un jugement serein de la performance de l'entreprise :

- En France le poids des administrateurs indépendants dans un conseil d'administration est passé de deux membres à un tiers (1/3) du conseil suite aux recommandations successives des deux rapports Vienot de 1995 et celui de 1999.
- « *Aux Etats-Unis, selon l'étude publiée en novembre 2002 par l'IRRC (Investors Responsibility Research Center), 85% des mille cinq cent premières entreprises listées au New York Stock Exchange (NYSE) comprenaient déjà une moitié (50%) d'administrateurs indépendants et 48% d'eux les deux tiers (67%).* » (Ploix, 2006, p43).

Pour une indépendance accrue des membres du conseil d'administration, on observe de plus en plus la séparation entre les fonctions (telle que recommandé par les deux rapports Vienot) de Directeur Général qui conduit les activités opérationnelles qui joue le rôle de l'exécutif et le Président du Conseil d'Administration qui, à travers le conseil, préside à la surveillance de ses performances dans l'intérêt de l'entité et des parties prenantes et en particulier celui des actionnaires.

Pour des activités pouvant prêter à des conflits d'intérêt telles que :

- la surveillance de l'intégrité des informations financières et non financières,
- l'examen des transactions avec des parties liées,
- la nomination de nouveaux administrateurs,
- la nomination de nouveaux dirigeants ou le remplacement d'anciens,
- la rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants.

Ces activités doivent être confiées à des administrateurs sans fonction de direction, à travers la création de comités spécialisés : comité d'audit, comité d'éthique, comité des rémunérations, comité de gouvernance, etc. Ces comités qui doivent concourir à améliorer la qualité des travaux du conseil, doivent être encadrés par des dispositifs clairs définissant : leurs missions, leurs compositions et leurs procédures de travail, qui feront l'objet d'une large diffusion.

Pour leur permettre d'assurer correctement leur responsabilité, les administrateurs doivent pouvoir :

- Accéder, en temps opportun à des informations justes, utiles et pertinentes.
- Avoir la possibilité, aux frais de l'entreprise, de faire appel à des conseillers externes pour clarifier, si nécessaire, les informations reçues pour les aider à prendre les décisions opportunes en connaissance de cause.

En plus de ces administrateurs dits indépendants et les administrateurs internes, il existe une autre catégorie qui est celle des « administrateurs externes non dépendants ». Ces derniers entretiennent généralement des relations d'affaires avec l'entreprise, tels que les créanciers ou fournisseurs, et les dirigeants des autres entreprises avec lesquelles il existe une relation de « participations croisées » où il y a un échange de poste d'administrateurs des deux entreprises entre elles-mêmes.

Les différents rôles exercés par ces trois catégories d'administrateur ont été synthétisés par Godard et Schatt (2000) dans le tableau suivant :

Tableau N° 5 : Les rôles différenciés des différents membres siégeant au conseil d'administration

Membres	Rôle	Expertise & conseil	Transfert de ressources	Contrôle de la direction générale
Internes		***	*	*
Externes affiliés (en relation d'affaires)		**	***	*
Externes indépendants		***	*	***

*** Fort/ ** Moyen/ * Faible

Source : Laurence Godard et Alain Schatt, 2000, p8.

2.1.3.5 L'évaluation des administrateurs

Le conseil d'administration est tenu d'évaluer périodiquement son travail. Ainsi le rapport Viénot I (1995) prévoyait : « *que chaque conseil a la double obligation d'examiner périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement et de faire part aux actionnaires des positions ou dispositions qu'il a alors prises* ».

Cette autoévaluation concernera spécifiquement, entre autres :

- Les conditions dans lesquelles se sont déroulées les missions.
- Les sujets traités et le temps imparti pour chacun d'eux.
- La nature et la qualité de l'information reçue.
- La disponibilité de l'information demandée.
- La qualité des débats.
- l'objectivité de l'évaluation des performances des dirigeants.
- l'évaluation des décisions appliquées.
- l'évaluation des missions des comités spécialisés.

Cette auto évaluation pourrait être réalisée par la synthèse des réponses données par les administrateurs à travers un questionnaire type qui reprend ces différents points. Dans certaines entreprises cette évaluation des administrateurs est faite par des consultants externes.

2.2 La rémunération des dirigeants.

Parmi les mécanismes internes de la gouvernance d'entreprise on retrouve celui de la rémunération et de l'intéressement (salaire fixe, partie variable, stock-options...etc.). Ce système de rémunération varie d'une entreprise à une autre mais tout le monde s'accorde à dire que le principal but est d'amener le dirigeant à gérer conformément aux intérêts des actionnaires et ses ayants droits.

Selon Miller et Scholes (1982) et Smith et Watts (1983), il existe trois principaux modes de rémunération :

- Rémunération indépendante de la performance : telle que les salaires (fixes), retraites et assurance-vie,
- Rémunération en fonction de la performance : comme celle des parts variables et l'attribution des stock-options,
- Rémunération dépendante des mesures comptables : telle que les bonus.

La première rémunération peut résoudre les problèmes de conflits d'intérêts dans le cas où elle est renégociée en permanence. Mais l'inconvénient c'est que le dirigeant, et en garantissant son salaire, pourrait ne pas chercher la performance et la maximisation des résultats, comme il y aurait la possibilité d'accroissement des prélèvements non pécuniaires de la part du dirigeant.

Pour ce qui est du deuxième système de rémunération, qui dépend de la performance réalisée par le dirigeant, ce dernier pourrait prendre plus de risques dans le but de créer le plus de valeur possible afin d'en bénéficier sous forme de part variable ou de stock-options.

Quant au troisième et dernier système, le seul risque est que le dirigeant, et autant que principal gestionnaire, pourrait recourir aux manipulations comptables dans le but d'accroître ses revenus.

Pour ce qui est de la mise en œuvre du système de rémunération des dirigeants, et en France par exemple, le rapport Bouton (2002) a insisté sur la présence d'administrateurs externes au sein du conseil d'administration des sociétés cotées, et ceci afin de limiter l'excès dans les rémunérations excessives des dirigeants et d'imposer un système flexible basé sur les performances de ces derniers.

2.2.1 Le comité des rémunérations

Le comité des rémunérations, exerçant au sein du conseil d'administration, est un comité spécialisé où siègent un nombre restreint d'administrateurs et dont la mission est la définition, la mise en œuvre et le contrôle des politiques de rémunérations de l'entreprise.

Le comité des rémunérations, tels que le comité des comptes (comité d'audit) et celui de sélection des administrateurs, a un rôle consultatif et dont la constitution demeure du libre choix du conseil d'administration et ne revêt donc aucun caractère obligatoire.

En France, la création de ces comités a été recommandée déjà par les deux rapports Vienot (1995, 1999), cette recommandation a été reprise par le rapport Bouton (2002), où il insiste sur le rôle essentiel de ce comité dans la gouvernance d'entreprise, surtout dans la détermination de la part variable des rémunérations des dirigeants.

SECTION 3 : Les différents systèmes nationaux de la gouvernance d'entreprise

Des nombreux travaux empiriques réalisés sur ce sujet, nous allons essayer de présenter une petite synthèse des différents systèmes nationaux de la gouvernance d'entreprise en procédant par l'analyse des systèmes d'organisation, de gestion et de gouvernance des entreprises dans quatre pays développés, à économie de marché : deux pays anglo-saxons (les Etats-Unis et la Grande Bretagne) ; un pays asiatique (le Japon) et un pays européen (l'Allemagne). De faire l'inventaire des dispositifs mis en place pour assurer le contrôle des dirigeants, et d'essayer de porter un regard critique sur les différents mécanismes caractérisant les deux principaux systèmes nationaux de la gouvernance d'entreprise : le système Anglo-saxon et le système Germano-nippon.

« Chaque système présente simultanément des avantages et des inconvénients, ce qui explique la survivance de deux formes correspondant à deux types d'équilibre organisationnel. » (Charreaux, 1996a, p48).

On peut dire que la divergence qui peut exister entre ces différents modèles est dû au fait que leurs entreprises respectives, sont soumises à des contraintes légales et réglementaires propres à chacun de leur pays, et à des contrôles internes et externes de l'entreprise, à travers respectivement la structure du capital, la composition de la dette, du pouvoir réel du conseil d'administration, de l'intéressement des dirigeants et de l'influence du marché (Prowse, 1994).

1. Le besoin de contrôle de l'entreprise

La répartition des capitaux, détermine en grande partie les mécanismes de contrôle, en effet chacun des acteurs : actionnaires, dirigeants et créanciers, qui n'ont d'ailleurs pas le même accès à l'information, suit un intérêt bien précis. D'où l'apparition de la suspicion chez les actionnaires et autres créanciers de l'entreprise envers la direction (le dirigeant en particulier), qui est suspectée de poursuivre des intérêts contraire de ceux des actionnaires et de ceux de l'entreprise en général.

Ces conflits entraînent des réponses variées par chacune des parties prenantes (actionnaires, créanciers, administrateurs), afin de prévenir les dérives de la « maximisation de la valeur » au seul profit des gros porteurs d'actions. Ils peuvent recourir à divers procédés

pour soustraire les dirigeants aux pressions indésirables de ces actionnaires influents et les contraindre à prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes :

- Le refus, par les créanciers, du renouvellement d'un prêt ou le conditionner par une implication dans la gestion de l'entreprise où la dette est importante,
- Les créanciers peuvent réclamer leur dû, une fois l'échéance arrivée à terme,
- Les créanciers peuvent prévoir des clauses pour réclamer le remboursement de leurs prêts avant l'échéance arrêtée si l'entreprise se trouve dans une situation difficile qui peut compromettre leurs intérêts,
- Les petits porteurs de part du capital peuvent demander au conseil d'administration, dans le cadre de leur mission, d'exercer plus de pression sur les dirigeants en opposant leur veto contre les mauvaises décisions qu'ils auraient à prendre,
- Le recours des dirigeants au marché financier pour financer leurs investissements à des conditions avantageuses,
- L'indexation de la rémunération des dirigeants sur les performances de l'entreprise,
- Les sanctions, du marché des biens et services, contre l'entreprise dans ses activités avec les autres entreprises concurrentes, en tant que mécanisme externe de contrôle,
- Les risques liés à l'intrusion de nouveaux actionnaires, à travers les Offres d'Achats Publiques (OPA), dans le cadre de la dynamique du marché financier, qui pourrait modifier la répartition des capitaux et entraîner la reconstitution du conseil d'administration et la désignation de nouveaux dirigeants, en tant que mécanisme externe de contrôle.

2. Les dispositifs de contrôle de l'entreprise

Dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, les entités économiques sont soumises à des contraintes légales et réglementaires et à des dispositifs de surveillance :

- Internes, à travers la structure du capital, les pouvoirs et l'indépendance du conseil d'administration et l'intéressement des dirigeants.
- Et externe, par le biais de la dynamique et de l'influence du marché.

2.1 Les contraintes légales et réglementaires

Dans les quatre pays, objet de la présente comparaison, il existe une différenciation importante dans les approches de la gouvernance d'entreprise, à travers les contraintes légales et réglementaires.

Les contraintes, encadrant la participation au capital des entreprises par les établissements financiers et non-financiers, sont différentes d'un pays à l'autre (Prowse, 1994):

- Aux Etats-Unis les banques voient leur participation limitées à cinq pour cent (5%) et sévèrement réglementée pour les autres institutions financières (Compagnies d'assurance, Fonds de pension et Fonds de pension). Les entités non financières se voient limitées dans leurs entrées dans le capital d'une même entreprise. De même que la loi réprime sévèrement les liens tissés entre des entreprises dans leurs participations croisées dans leurs capitaux réciproques.
- En Angleterre les banques commerciales doivent avoir l'aval de la Banque d'Angleterre (Bank Of England) pour acquérir des participations importantes dans des entités non financières. Ce qui n'est pas le cas pour celles de dépôt dont l'accès leur est interdit même pour des participations minoritaires. A la faveur de la loi sur le délit d'initiés, la législation anglaise décourage la concentration d'actions aux mains d'un même actionnaire afin de l'empêcher de contrôler l'entreprise.
- Au Japon, l'encadrement du pouvoir des actionnaires majoritaires n'est pas strict. Il n'est pas interdit aux banques commerciales et aux compagnies d'assurance de prendre des parts du capital d'une entreprise, combien même cette participation est limitée à dix pour cent (10%). Par contre on observe les mêmes contraintes pour les délits d'initiés et la loi anti trust qu'aux Etats-Unis.
- Seule l'Allemagne semble singulière dans son approche de la limitation du niveau de participation de ses banques et institutions financières dans le capital des entreprises; elles peuvent même exercer un contrôle sur l'entreprise dont elles détiennent des parts importantes. Même la concentration de titres chez un même actionnaire est admise.

Et ceci est probablement dû à leur prudence d'après la deuxième guerre mondiale pour protéger leurs entreprises dans une économie renaissante et à leur propension culturelle, excessive, à divulguer les informations financières de leurs entreprises, et contrairement aux Etats-Unis et à la Grande Bretagne, en Allemagne et au Japon le financement en dehors du système bancaire était sévèrement réprimé :

- Au Japon, jusqu'à la fin des années 1980, le financement sur le marché des capitaux était proscrit pour les entreprises du secteur industriel. Alors que le marché obligataire était réservé aux seules entreprises nationalisées et compagnies d'électricité. Même les dépôts à terme étaient faiblement rémunérés afin que les banques puissent libérer des crédits, à des taux en deçà de ceux du marché et ainsi les soustraire de la concurrence. Cette pratique « *a empêché le Japon de devenir un centre financier mondial dans les années 1990, c'est que les étrangers n'étaient pas les bienvenus.* » (Pisani-Fery, 2013).
- En Allemagne, les autorisations d'émission d'obligations, tant pour le marché interne qu'externe étaient soumises à des conditions draconiennes, entre autres l'autorisation préalable du ministère de l'économie. Et les transferts des titres étaient fortement imposés ce qui a dissuadé les entreprises allemandes de s'adresser au marché secondaire des capitaux et de continuer à solliciter les crédits bancaires. Ce qui favorise la surveillance de ces entreprises par les bailleurs de fonds classiques.

2.2 La surveillance interne à travers la structure du capital et de la dette de l'entreprise

Selon Prowse (1994), dans les pays anglo-saxons la réglementation plafonne l'acquisition de « capitaux permanents » afin d'empêcher leur concentration aux mains d'un seul actionnaire ou d'un groupement d'intérêt par le biais de ces mêmes actionnaires, ce qui fait que le capital de l'entreprise est plus ouvert au marché financier. Par contre en Allemagne et au Japon, où cette contrainte est soit absente, soit faiblement tolérée, on assiste à un accaparement des « capitaux permanents » par les banques. Cette mainmise de ces institutions financières dans le financement des entreprises a pour conséquence de couper cette entité des avantages d'un financement par le marché.

A travers l'étude réalisée par Prowse (1994), sur un échantillon d'entreprises non-financières dans les quatre pays, sur les vingt dernières années, on constate que :

- Les cinq (5) plus grands actionnaires concentrent entre leurs mains entre le un cinquième (1/5) et le quart (1/4) des capitaux aux Etats-Unis et en Grande Bretagne. Au Japon il est un peu supérieur. Mais c'est en Allemagne que cette concentration est la plus importante où les cinq plus grands actionnaires détiennent jusqu'à plus de quarante pour cent (40%).
- Plus de vingt-cinq pour cent (25%) des entreprises cotées en bourse, en Allemagne sont détenues par des actionnaires majoritaires uniques qui détiennent plus de cinquante pour cent (50%) des parts disponibles. Cette proportion est identique dans les trois autres pays, les Etats-Unis, la Grande Bretagne et le Japon.

D'un autre côté, la répartition de la dette, des entreprises, est plus diversifiée aux Etats-Unis et en grande Bretagne qu'au Japon et en Allemagne sous l'effet du recours au marché financier, diversifié, à cause de la contrainte légale de la limitation des crédits octroyés par les banques, dans les deux premiers pays cités, contrairement aux deux autres.

2.3 Pouvoir et indépendance du conseil d'administration

L'un des mécanismes de contrôle de la gouvernance d'entreprise réside dans l'organe de contrôle, qui est le conseil d'administration. L'importance de ce conseil réside dans le degré d'indépendance de ses membres et du pouvoir d'influence que leurs confèrent le poids de la part des capitaux détenus par leurs mandants. Ainsi :

- Dans les deux pays anglo-saxons, Etats-Unis et Grande Bretagne, la structure dispersée de leur capital ne les prédisposent pas à avoir un conseil d'administration fort et indépendant. En effet vu le morcellement du capital de l'entreprise, il est rare de trouver un actionnaire majoritaire qui jouisse d'un droit de vote suffisant pour se voir représenté dans le conseil.
- Au Japon, la disposition d'un conseil d'administration emprunte beaucoup à la structure des pays anglo-saxons dans son coté formel et à la structure de gouvernance de l'Allemagne pour ses pratiques informelles. En effet ce conseil est constitué de cadres supérieurs de l'entreprise, élus eux aussi par l'assemblée générale des actionnaires.
- En Allemagne la structure de la conduite de l'entreprise est composée de deux organes : le Directoire, qui assure la gestion de l'entreprise, et le Conseil de

Surveillance, qui assume les fonctions de nomination des membres du directoire et de la surveillance de leurs activités.

2.4 L'intéressement des dirigeants

Afin de ramener le dirigeant à adhérer et à s'approprier l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale de leurs mandants, l'organe de contrôle, représenté par les administrateurs, devrait l'inciter et le motiver à travers une politique de rémunération attractive, alignée sur les performances et les résultats de l'entreprise, telles que :

- les primes de rendement au comptant.
- les révisions de salaire.
- les options d'achat d'actions.
- les primes de licenciement.

Dans son étude comparative de la rémunération des dirigeants dans les entreprises américaines et japonaises, Kaplan (1993), déduit que : « *La rémunération, au comptant, est corrélée aux divers indicateurs de performance. L'élasticité de la rémunération à la performance est à peu près équivalente. Une différence substantielle réside dans le degré de participation des cadres supérieurs au capital des sociétés qu'ils dirigent : les actions détenues par les cadres japonais représentent moins du quart de celles que possèdent leurs homologues américains* ».

L'Allemagne est considérée comme étant le pays qui contrôle le mieux les dirigeants d'entreprise, et ceci grâce à la proximité des actionnaires et des propriétaires dans la gestion de l'entreprise, du fait de la structure concentrée de l'actionnariat.

2.5 Le contrôle par le marché

Le mécanisme de contrôle de l'entreprise par le marché réside dans les Offres Publics d'Achat (OPA). C'est une sorte de manœuvre pour remplacer l'équipe dirigeante considérée comme inefficace. En effet, l'OPA consiste à racheter toutes les actions de la société cible aux actionnaires actuels. Pour cela, la société initiatrice de l'OPA propose un prix de rachat des titres en général supérieur au dernier cours coté. De la sorte cette OPA, si elle est menée à bien, va restructurer la détention des parts du capital, de l'entreprise cible, et remettre en cause la composition du conseil d'administration et la désignation du dirigeant.

Ainsi, les statistiques réalisées dans le domaine montrent que « *En Allemagne, depuis la seconde guerre mondiale, on ne repère que 4 cas d'offres inamicales lancées.* » (Francks et Meyer, 1993). A l'inverse aux Etats-Unis, de 1980 à 1992, « *presque 10% du capital des 500 plus grandes entreprises a été acquis par des transactions hostiles... en l'espace de deux ans, 35 OPA hostiles ont été réalisées en Grande Bretagne.* » (Ibid.).

Il en ressort que l'Allemagne et le Japon sont moins concernés, par ce genre de procédés de la prise de participation, hostile, du capital d'une entreprise par une autre, que ne le sont les pays anglo-saxons.

On peut résumer les principales caractéristiques des deux systèmes (Anglo-saxon et Germano-nippon) qu'on vient de comparer, dans le tableau suivant, élaboré par Charreaux (1996a).

Tableau N°6: Les caractéristiques des deux principaux systèmes de gouvernement

Dimensions	Système anglo-saxon orienté marchés	Système germano-nippon orienté réseaux
ROLE PREVENTIF		
- actionnaires	Contrôle faible -Capital diffus et rôle généralement peu actif des institutionnels -Contrôle exercé principalement par des institutionnels (assurances, fonds de pension...) -Objectifs court-termistes. -Contrôle passif fondé sur l'évolution du cours boursier (rôle informationnel du marché boursier)	Contrôle fort -Capital concentré avec actionnaires dominants. - Participation fréquente des banques. - Structures de participations croisées. - Contrôle exercé plutôt par des acteurs industriels et la banque principale. - Perspective à plus long terme. - Contrôle actif plus axé sur le mode de direction et les décisions stratégiques.
- Créanciers	Contrôle passif - Endettement bancaire plus faible - Endettement par le marché important - Relation moins stable	Contrôle actif - Relation de long terme - Endettement important principalement bancaires - Importance du crédit interentreprises - Eventuellement association de la banque au capital
- Salariés	Contrôle faible - A nuancer en fonction du pouvoir des	Contrôle fort -Représentation au conseil d'administration. -Implication dans la décision.
- rôle du conseil	Contrôle faible	Contrôle plus fort

Chapitre II : Le contrôle du dirigeant

d'administration et des systèmes incitatifs	<ul style="list-style-type: none"> - CA dominé par les dirigeants. - Plus un rôle de conseil que de discipline, - A nuancer selon la composition. - Modes de rémunération normalement plus incitatifs liés à la performance sur fonds propres. - Contrôle centré sur les résultats et le cours. 	<ul style="list-style-type: none"> - CA dominé par les principaux <i>stakeholders</i>. - Présence des banquiers et des salariés. - Réseaux d'administrateurs plus centralisés et denses. - Contrôle à plus long terme, plus qualitatif et stratégique - Systèmes de rémunération moins incitatifs.
ROLE CURATIF		
- transferts des droits de propriété	- Relativement facile	- Plus difficile
- changement des dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictuel, plus ou moins facile selon l'enracinement - Par le marché des prises de contrôle. - Entraîne plus de manœuvres d'enracinement vis-à-vis de l'actionnaire. - Importance du marché externe des dirigeants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apparemment plus facile - Souvent négocié à l'intérieur du "groupe". - Imposé de façon interne par les principaux <i>Stakeholders</i>. - Importance du réseau des dirigeants.
- possibilité de sortie des <i>stakeholders</i>	- Plus facile	- Plus difficile (relations à long terme avec les banques et les salariés).
- Mode de réorganisation	<ul style="list-style-type: none"> - Plus Conflictuelle - Souvent de façon externe et légale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus consensuelle, à l'intérieur du groupe - Rôle important de la banque principale.
EN RÉSUMÉ	<ul style="list-style-type: none"> - Systèmes principalement régulé par les différents marchés - Meilleur traitement de l'information - Faiblesse des mécanismes spécifiques - Système peu consensuel et coûteux en termes de coûts d'agence - Capacité préventive faible - Capacité curative plus forte mais coûteuse (prises de contrôle, mécanismes légaux) 	<ul style="list-style-type: none"> - Systèmes principalement régulé par les mécanismes spécifiques - Moins bon traitement de l'information - Système plus consensuel - Capacité préventive plus importante - Capacité curative moins importante compte tenu des rigidités liées au respect des relations à long terme
CONSEQUENCES SUR LA PERFORMACE ECONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure allocation du capital intersectorielle - Politique d'investissement sous-optimale - Meilleure flexibilité et adaptabilité - Favorise le court-termisme - Favorable aux activités nouvelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus rigide - Favorise la coopération et l'investissement à long terme - Favorable aux activités traditionnelles

Source : Gérard CHARREAUX, 1996a, p 47.

CONCLUSION

Nous avons vu dans ce chapitre comment qu'est défini le conflit d'intérêt et comment qu'il influence sur les considérations visant le dirigeant comme étant « opportuniste » de nature.

Ce comportement du dirigeant est supposé être la conséquence directe de la séparation des fonctions de propriété et de gestion. C'est cette même séparation qui accentue davantage la maximisation, de chacun du dirigeant ou des actionnaires, de l'utilité personnelle dans l'entreprise, ce qui conduira inévitablement à des conflits d'intérêts.

La résolution de ces conflits pourrait être vue de deux angles différents, la vision opportuniste et la vision cognitive. Qui ont toutes les deux pour but de remédier aux coûts générés par ces conflits en limitant les coûts d'agence.

Les actionnaires se mettent donc à vouloir limiter l'espace discrétionnaire du dirigeant, à travers une panoplie de mécanismes visant la discipline ou l'intéressement du dirigeant. Ces outils de contrôle prennent des formes différentes, dont celles classées par Charreaux (1996a) dans le tableau N°4.

Le contrôle du dirigeant dans le cadre de la gouvernance d'entreprise diffère d'un pays à un autre. Mais nous avons constaté la primauté de deux principaux systèmes nationaux de gouvernance d'entreprise : le système Anglo-saxon de type actionnarial et le système Germano-nippon à caractère partenarial.

CHAPITRE III : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EN ALGERIE

Introduction

L'économie algérienne, de par sa nature d'économie administrée en cours de transition à une économie de marché, a toujours eu un penchant particulier pour l'entreprise publique, en la considérant comme étant la locomotive du développement de l'économie nationale.

L'entreprise publique représente un outil pas des moindres pour servir de soutien aux politiques économiques de l'état. Mais dans les dernières années, l'entreprise publique algérienne ne cesse d'être remise en question en ce qui concerne son réel rôle économique de créateur de richesse et de pilote de la croissance nationale.

Cette remise en question a pour preuve les différentes réformes ainsi que les compagnes de privatisation de l'entreprise publique algérienne que l'état a entamées il y a quelques années de cela.

La réforme actuelle de l'entreprise publique algérienne doit pousser son propriétaire à penser une stratégie efficace à travers l'adoption des bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise, garantes de la survie de ces entités publiques économiques.

Ainsi, dans ce troisième chapitre, nous nous attarderons sur l'entreprise publique économique algérienne : sa création, sa gestion, son contrôle et ses réalités. Ainsi que sur l'étude de l'évolution de la gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien qui représente le cadre de la partie empirique de notre thèse.

SECTION 1 : Réalité et perspective de la gouvernance d'entreprise en Algérie

Après avoir passé en revue les principes fondateurs et les composantes d'une bonne gouvernance d'entreprise. Et après avoir exposé les contraintes réglementaires et les référentiels des contrôles internes servant de base à ces contraintes pour assurer une bonne gouvernance dans les pays de l'OCDE et essentiellement en France et aux Etats-Unis, nous allons nous attacher à ce qui est entrepris en Algérie pour la promotion de ce concept. Et ce à travers l'étude :

- Des organes de gestion.
- Des organes de contrôle en interne.
- Des organes de contrôle externe.
- Du référentiel de gouvernance d'entreprise.
- Des contraintes légales et réglementaires.
- Et de la fiabilité de l'information financière et de sa diffusion.

1. L'organisation des sociétés par actions

En Algérie cohabitent de grandes entreprises, couvrant les différentes activités économiques et financières. Nous avons les entreprises publiques où l'état est actionnaire unique, sous forme de Sociétés par Actions (SA); et les petites et moyennes entreprises, à capitaux privées, à majorité familiales, sous forme de SARL (Société à Responsabilité Limitée) ou EURL (Entreprise Uninomiale à Responsabilité Limitée), la forme SA (Société par Actions) est encore embryonnaire.

Les entreprises algériennes sont régies, dans leur fonctionnement, par le code du commerce de 1975 (ordonnance 75-59 du 26 septembre 1975), complété et modifié entretemps par les différents amendements, notamment son LIVRE V, qui traite des sociétés commerciales :

On distingue :

- Les sociétés en nom collectif (SNC).
- Les sociétés en commandite.
- Les sociétés à responsabilité limitée (SARL).
- Et les sociétés par actions (SPA).

Leur durée d'existence est de 99 ans (article 546 du code de commerce).

Chapitre III : La gouvernance d'entreprise en Algérie

Ces sociétés sont tenues de s'immatriculer et de publier leurs actes constitutifs au niveau du Centre National du registre de commerce (CNRC) (articles 548 et 549 du code de commerce).

Les statuts des sociétés déterminent la dénomination sociale, l'objet social et le montant du capital social (article 546 du code de commerce).

La régulation des opérations commerciales, le règlement des litiges et le fonctionnement des sociétés sont régies par le code de commerce qui est basé sur le droit commercial, qui est une branche du droit, distincte du droit civil.

Pour rester en phase avec les composantes de la gouvernance d'entreprise, notre analyse des entreprises algériennes se concentrera sur les Sociétés par Actions (SPA). Plus spécialement sur les Entreprises Publiques Economiques (EPE), qui sont mieux structurées et qui sont constituées de grandes entités.

L'organisation des pouvoirs et des prérogatives réglementaires des assemblées générales, du Conseil d'Administration et du Dirigeant, prévues dans le code de commerce, ainsi que la diffusion de l'information et la motivation et l'intéressement des salariés étant traités dans le Section 2 du chapitre III relatif à « l'entreprise Publique Economique », nous nous attacherons à étudier l'un des mécanismes de contrôle externe de l'entreprise des plus important, sinon le plus important, en Algérie, à travers le commissariat aux comptes. Car devant l'absence des mécanismes de contrôle par des marchés des biens et services, financier et du travail, le contrôle en externe par le Commissaire aux comptes est le mécanisme le plus important dans le contrôle de l'entrepris en Algérie.

2. L'audit externe légal

Du fait que les sociétés font appel à l'épargne, par le biais d'une manifestation publique, pour leur lancement et leur croissance, il appartient dès lors au pouvoir législatif de sécuriser et de défendre les actionnaires en mettant en place des contrôles externes indépendants des gestionnaires et des administrateurs. Cette sécurisation est régie, dans le chapitre « le contrôle des sociétés par actions », par les dispositions des articles 715 bis 4 à 715 bis 17 du code de commerce.

Dans ce cadre des contrôles sur les entreprises algériennes privées ou autonomes à capitaux publics on observe :

- L'audit externe programmé pour la certification des comptes, c'est-à-dire la conformité de la comptabilité aux règles en vigueur, à travers un commissariat aux comptes, obligatoire pour les Sociétés par actions (SA) et les Sociétés Responsabilité Limitée (SARL).
- Et le contrôle externe inopiné de recherche et d'enquête en vue de vérifier les actes et les opérations retracés dans la comptabilité ainsi que les fonds, les valeurs et les titres et matières de toute nature. Ce contrôle est le fait de l'Inspection Générale des Finances (IGF) et de la Cour des Comptes. Ce type de contrôle ne concerne que les entreprises à capitaux publics.

Ce contrôle externe en Algérie est incarné, essentiellement, par le contrôle légal du commissariat aux comptes. Cette activité peut être exercée par des commissaires aux comptes à titre individuel ou à travers la constitution de sociétés par actions, de sociétés à responsabilité limitée, de sociétés civiles ou des groupements d'intérêt commun, à condition que l'ensemble des associés soient de nationalité algérienne.

Il est avéré que l'expérience de l'Algérie en matière d'autonomie des entreprises publiques ou l'état est actionnaire unique, à la faveur de la promulgation en 1998 des lois N°88-01 ; 88-02 ; 88-03 et 88-04, a consacré le rôle du contrôle externe dans les sociétés commerciales à travers le commissariat aux comptes. Alors qu'avant cette date le commissariat aux comptes était une obligation légale, au travers du code de commerce, pour les seules sociétés anonymes (SA) qui sont devenues, en 1975, Sociétés Par Actions (SPA). Les Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL) et les Entreprises Uninominales à Responsabilité Limitée (EURL) n'ont été concernées qu'à la faveur de la loi des finances de 2006.

Toutefois les sociétés et les (EURL) dont le chiffre d'affaires est inférieur à dix millions de dinars ne sont pas tenues de certifier leurs comptes par un commissaire aux comptes.

2.1 Les missions du commissaire aux comptes

D'une manière générale, et ce, quel que soit la société ou l'organisme qu'il a à auditer et sans se mêler dans la gestion, le commissaire aux comptes doit vérifier les

valeurs et documents de la société ou de l'organisme et contrôler la conformité de la comptabilité aux règles en vigueur. Il a pour mission de :

- « *Certifier que les comptes annuels sont réguliers et sincères et qu'ils donnent une image fidèle des résultats des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine des sociétés et des organismes.*
- *Vérifier la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion fourni par les dirigeants aux actionnaires associés ou porteurs de parts.*
- *Donner un avis, sous forme de rapport spécial, sur les procédures de contrôle interne adoptés par le conseil d'administration, le directoire ou le gérant.*
- *Apprécier les conditions de conclusion des conventions entre l'entreprise contrôlée et les entreprises ou organismes qui lui sont affiliés ou avec les entreprises et organismes dans lesquels les administrateurs et dirigeants ont un intérêt direct ou indirect. Signaler, aux dirigeants et à l'assemblée générale ou à l'organe délibérant habilité, toute insuffisance de nature à compromettre la continuité d'exploitation de l'entreprise ou de l'organisme dont il a pu avoir connaissance. »* (Article 23 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé.)

Cette mission aboutit à l'établissement :

- *«D'un rapport de certification avec ou sans réserve de la régularité, de la sincérité et de l'image fidèle des comptes annuels ou éventuellement au refus de certification dument motivé.*
- *Éventuellement d'un rapport de certification des comptes consolidés ou des comptes combinés.*
- *D'un rapport spécial sur les conventions réglementées.*
- *D'un rapport spécial des cinq rémunérations les plus élevées.*
- *D'un rapport spécial sur les avantages particuliers accordés au personnel.*
- *D'un rapport spécial sur l'évolution du résultat des cinq derniers exercices et du résultat par action ou part sociale.*
- *D'un rapport spécial sur les procédures du contrôle interne.*
- *D'un rapport spécial lorsqu'il constate une menace sur la continuité d'exploitation.»* (Article 25 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux

professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé).

Pour le cas spécifique des sociétés par actions, il est stipulé, par le code de commerce, que les commissaires aux comptes portent à la connaissance du conseil d'administration ou du directoire et du conseil de surveillance selon le cas :

- « *Les contrôles et vérifications auxquels ils ont procédé et les différents sondages auxquels ils se sont livrés ;*
- *Les postes du bilan et des autres documents auxquels des modifications paraissent devoir être apportées, en faisant toutes observations utiles, sur les méthodes d'évaluation utilisées pour l'établissement de ces documents.*
- *Les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes.*
- *Les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les résultats de l'exercice comparés à ceux du précédent exercice. »* (Article 715 bis¹⁰ du code de commerce).

Ces rapports établis par le commissaire aux comptes doivent être, déposés dans les délais impartis, avant la tenue de l'assemblée générale, au niveau du siège du représentant des propriétaires de la société ou du siège social de la direction administrative de l'organisme concerné.

2.2 L'indépendance du commissaire aux comptes

Afin de préserver son intégrité et son indépendance, le législateur a exclu, qu'en dehors de ces honoraires et des frais, éventuels engagés, dans le cadre de sa mission, que le commissaire aux comptes reçoive une autre rémunération ou avantages de quelques natures que ce soit.

Ne peuvent être nommés comme commissaire aux comptes d'une entité données les personnes physiques ou morales ayant reçu, durant les cinq dernières années, des salaires, honoraires et tout autre avantage de quelque nature que ce soit, de cette même entité. (Article 715 bis 6)

Pour préserver l'indépendance intellectuelle et morale du commissaire aux comptes, le législateur a énuméré certaines activités et certains emplois qui sont incompatibles avec l'exercice de sa profession. Ces incompatibilités sont condamnables

même si elles n'engendrent aucune conséquence en termes d'abus caractérisé de confiance ou de biens sociaux, à savoir :

- « *Toute activité commerciale notamment en la forme d'intermédiaire ou de mandataire chargé de transactions commerciales et professionnelles.*
- *Tout emploi impliquant un lien de subordination juridique.*
- *Tout mandat d'administrateur ou de membre de conseil de surveillance des sociétés commerciales prévues par le code de commerce autres que les sociétés de commissariat aux comptes.*
- *L'exercice cumulé de la profession d'expert-comptable et de commissaire aux comptes auprès d'une même société ou organisme.*
- *Tout mandat parlementaire.*
- *Tout mandat électif au sein de l'instance exécutive des assemblées locales élues.»*
(Article 64 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé).

Dans cette même règle, le code de commerce, dans sa partie « contrôle des sociétés par actions », stipule que ne peuvent pas être commissaires aux comptes d'une société :

- « *Les parents et alliés au quatrième degré inclusivement, des administrateurs, des membres du directoire et du conseil de surveillance de la société.*
- *Les administrateurs, les membres du directoire ou du conseil de surveillance, les conjoints des administrateurs ainsi que des membres du directoire ou du conseil de surveillance des sociétés possédant le un dixième (1/10) du capital de la société ou dont celle-ci possède le un dixième (1/10) du capital desdites sociétés.*
- *Les conjoints des personnes qui reçoivent des administrateurs ou des membres du directoire ou du conseil de surveillance, un salaire ou une rémunération en raison d'une activité permanente autre que celle de commissaire aux comptes.*
- *Les personnes ayant reçu de la société une rémunération à raison de fonctions, autres que celles de commissaires aux comptes et ce dans un délai de cinq ans à compter de la cessation de leurs fonctions.*
- *Les personnes ayant été administrateurs, membres du conseil de surveillance, du directoire et ce dans un délai de cinq ans à compter de la cessation de leurs fonctions.»* (Article 715 bis 6 du code de commerce).

Par ailleurs et afin de le soustraire des situations où il peut se trouver juge et partie à la fois, telle que d'accepter l'organisation de la comptabilité, accomplir des actes de gestion à la place des dirigeants ou exercer la fonction de conseiller fiscal dans une entité dont il a la responsabilité du contrôle externe, le commissaire aux comptes se voit interdire par le législateur:

- « *D'assurer professionnellement le contrôle des comptes des sociétés dans lesquelles il détient directement ou indirectement des participations...D'accomplir des actes de gestion, ni directement, ni par association ou substitution aux dirigeants...D'accepter, même temporairement, des missions de contrôle préalable des actes de gestion... D'accepter des missions d'organisation ou de supervision de la comptabilité de l'entreprise ou de l'organisme contrôlés... D'exercer la fonction de conseiller fiscal ou la mission d'expert-judiciaire auprès d'une société ou d'un organisme dont il contrôle les comptes...D'occuper un emploi salarié dans la société ou l'organisme qu'il a contrôlé moins de trois ans après la cessation de son mandat.* » (Article 65 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé.)
- « *D'effectuer toute mission pour des entreprises dans lesquelles il possède, directement ou indirectement, des intérêts.* » (Article 67 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé.)
- « *De démarcher directement ou indirectement auprès du client pour solliciter une mission ou une fonction rentrant dans ses attributions légales... De rechercher la clientèle par l'octroi de remise sur honoraires, l'attribution de commissions ou d'autres avantages ainsi que toute forme de publicité diffusée auprès du public.* » (in. Article 70 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé.)

2.3 Les obligations du commissaire aux comptes

Dans l'exercice de ses missions, le commissaire aux comptes doit se conformer à certaines obligations :

- **D'observation des règles d'éthique :** confidentialité, indépendance, probité et secret professionnel sauf s'il est appelé, conformément à la loi, à témoigner devant les autorités judiciaires ou à fournir des informations légales dues à

l'administration fiscale, ou à la demande des responsables de l'entité dont il assure le contrôle.

- **De conservation des dossiers de ses clients :** pendant la durée légale prévue.
- **De conformité aux lois et règlements :** dans le contrôle des opérations de la comptabilité et les registres y afférents.
- **De s'assurer de l'égalité de traitement des actionnaires.**
- **Et de collaboration avec les autorités judiciaires:** en révélant au procureur de la république les faits délictueux dont il a pu avoir connaissance dans l'exercice de sa mission après de l'entité concernée.

Ainsi les textes légaux régissant l'exercice de la profession de commissaire aux comptes stipulent entre autres :

- « *Le commissaire aux comptes est tenu au secret professionnel dans les conditions et sous les peines prévues par le code pénal.* » (Article 71 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé)
- « *Le commissaire aux comptes est délié du secret professionnel dans les cas prévus par la loi et notamment :*
 - *A la suite d'information ou d'instruction judiciaire,*
 - *En vertu de l'obligation de communication des documents prévus au profit de l'administration fiscale,*
 - *Par la volonté de son mandant,*
 - *Lorsqu'il est appelé à témoigner devant la commission de discipline et d'arbitrage créée auprès du conseil national de comptabilité.* » (Article 72 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé)
- « *Le commissaire aux comptes est tenu de conserver les dossiers de ses clients pendant une période de dix ans à compter du 1er janvier de l'exercice qui suit la dernière année du mandat.* » (Article 40 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé).
- « *Si les comptes de la société ou de l'organisme ne sont pas certifiés sur deux exercices comptables successifs, le commissaire aux comptes est tenu d'informer le procureur de la République territorialement compétent.* » (Article 27 de la loi

10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréée).

- « *Le commissaire aux comptes signale à la plus prochaine assemblée générale les irrégularités et inexactitudes relevées par lui, au cours de l'accomplissement de sa mission. En outre, il révèle, au procureur de la République les faits délictueux dont il a eu connaissance.* » (Article 715 bis13 du code de commerce).
- « *Le commissaire aux comptes s'assure que l'égalité a été respectée entre les actionnaires.* » (Article 715 bis 4 du code de commerce).

2.4 Les responsabilités du commissaire aux comptes

Afin de l'impliquer et de le responsabiliser vis-à-vis de l'entité contrôlée, même s'il n'est astreint dans l'exercice de sa profession qu'à une obligation de moyens et non de résultats, le commissaire aux comptes lui est fait mention, dans les textes régissant sa profession, des responsabilités qui sont les siennes dans l'observation des obligations légales et de la déontologie et des fautes qu'il pourrait commettre dans l'exercice de sa fonction ou dans la non dénonciation des infractions, aux autorités compétentes, qu'il aurait eu à connaître.

- « *Le commissaire aux compte a une responsabilité générale de diligence et une obligation de moyens et non de résultats.* » (Article 59 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé).
- « *Le commissaire aux comptes est responsable envers l'entité contrôlée des fautes commises dans l'accomplissement de ses fonctions... Il répond solidairement, tant envers l'entité qu'envers les tiers, de tout dommage résultant d'infraction... Il n'est déchargé de sa responsabilité, quant aux infractions auxquelles il n'a pas pris part, que s'il prouve qu'il a accompli les diligences normales de sa fonction et qu'il a informé le conseil d'administration de ces infractions et s'il n'y a pas été remédié de façon adéquate, à l'assemblée générale la plus proche, après qu'il n'aura eu connaissance et, en cas de constatation d'une infraction, il prouve qu'il a informé le procureur de la République près du tribunal compétent.* » (Article 61 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé).

- « *La responsabilité pénale du commissaire aux comptes est engagée pour tout manquement à une obligation légale.* » (Article 62 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé).
- « *La responsabilité pénale du commissaire aux comptes est engagée devant la commission de discipline du conseil national de la comptabilité, même après sa démission, pour toute infraction ou manquement aux règles professionnelles, techniques ou déontologiques commise pendant l'exercice de sa fonction.* » (Article 63 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé).

3. Le référentiel de la gouvernance d'entreprise en Algérie

Le seul cadre de référence concernant la gouvernance entreprise en Algérie est celui du projet édité par le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE) et du Forum des Chefs d'Entreprises (FCE) ainsi que l'Association des Producteurs Algériens de Boissons (APAB). Ce travail a permis de poser les premiers repères de la gouvernance d'entreprise en Algérie. L'une des références principales utilisées a été « Les principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE » édité en 2004. Les dispositifs de ce code, qui ne sont pas contraignantes, sont exposés ci-après, à la section 3 du chapitre III.

4. Les contraintes légales et réglementaires

Les contraintes légales et réglementaires se rapportant à la gestion des sociétés par actions, à l'exclusion des entreprises publiques économiques se résument :

- Au code de commerce de 1975 et ses différents amendements.
- Au contrôle interne des banques institué par le règlement N°02-03 du 14 novembre 2002 et les articles 97 bis et 97 ter. de l'ordonnance du 26 août 2003, sur la monnaie et le crédit, à travers la mise en place des systèmes de mesure et d'analyses des risques et des systèmes de leur surveillance et maîtrise.

Ces deux textes ont été réactualisés par le règlement N°11-08 du 28 novembre 2011 de la banque d'Algérie, publié dans le journal officiel N°47 du 29 août, qui a force de loi.

- À la loi sur la monnaie et le crédit : loi N°90-10 du 14 avril 1990 et l'ordonnance N°03-11 du 26 août 2003. (Journal officiel N°52 du 27 août 2003).
- Et à l'obligation, faite par la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé au commissaire aux comptes, « *de donner un avis, sous forme de rapport spécial, sur les procédures de contrôle interne adoptées par le conseil d'administration, le directoire ou le gérant* ».
- À la loi sur la lutte contre la corruption : Directive Présidentielle N°3 et Décrets Présidentiel N° 10-236 du 7 octobre 2010 ; N° 11-98 du 01 mars 2011 et N° 12-23 du 18 janvier 2012 portant réglementation des marchés publics.

5. Fiabilité et diffusion de l'information

La diffusion de l'information n'est pas dans la tradition managériale de l'entreprise algérienne. Les seules informations publiées, sont celles de portée légale et se rapportant aux comptes sociaux de l'entreprise, à travers :

- L'établissement du bilan comptable et des tableaux des comptes de résultat (TCR) et de toutes les annexes légales, supervisés par le commissaire aux comptes et du rapport de gestion du conseil d'administration et destinés à l'assemblée générale (BOAL).
- Le dépôt légal du bilan fiscal de l'entreprise auprès de l'administration des impôts.
- Et à la publication des comptes au Bulletin Officiel des Annonces Légales au dépôt légal des comptes sociaux auprès du Centre National du Registre de commerce (CNRC).

La publication de ces documents est destinée à une population restreinte : la tutelle ministérielle ou SGP (pour les entreprises publiques), commissaire aux comptes, administrateurs, CNRC, ou lors du dépôt des soumissions à des appels d'offres dont le cahier des charges en fait obligation.

La publication des informations, pour le grand public, est une « denrée rare ». Alors que les entreprises étrangères le font sur leur site internet et autres moyens de communication.

SECTION 2 : L'entreprise économique publique (EPE) algérienne

Dans cette partie, nous allons analyser l'entreprise publique économique, à travers l'évolution des textes la régissant. En ce sens qu'elle constitue encore un opérateur économique majeur dans l'économie algérienne, de par sa présence dans tous les domaines de production de biens et de services, de par sa taille et de par la structure de son capital.

Créée, à la faveur des lois N°88-01 ; 88-02 ; 88-03 et 88-04 du douze janvier 1988, l'Entreprise Publique Economique (EPE) succède à son aînée l'Entreprise Socialiste, « La Société Nationale » qui était administrée dans le cadre de la Gestion Socialiste des Entreprises (GSE) (charte de la gestion socialiste des entreprises et ordonnance N° 71-74 du 16 novembre 1971). Les EPE sont définies, suivant l'article 5 de la loi 88-01 : « *Les entreprises publiques économiques sont des sociétés par actions ou des sociétés à responsabilité limitée dont l'Etat et/ou les collectivités locales détiennent, directement ou indirectement, la totalité des actions et/ou des parts sociales. Le choix de l'une ou l'autre des formes prévues ci-dessus est conditionné par le domaine d'activité et son importance dans le développement économique* ».

Ainsi notre analyse sera focalisée sur la forme des sociétés par actions, car elles sont les plus importantes et les plus répandues parmi les entreprises publiques.

A l'exception de certaines entreprises très importantes qui se sont constituées :

- en huit (8) groupes industriels autonomes: Sonatrach (Hydrocarbures), Sonelgaz (Electricité), Air Algérie (Transport aérien), Cosider (Travaux publics), SNVI (Industries de véhicules), ENMTP (Industrie de matériel de travaux publics), PMA (Machinisme agricole), SAIDAL (Produits pharmaceutiques), etc.
- et onze (11) banques et compagnies d'assurances.

Les EPE sont regroupées par branche de métier et gérées par des organes de participation de l'Etat (Directoires), sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (MIPI) jusqu'en 2009. Puis sous la tutelle du Ministère de branche, à partir de 2010, conformément à la résolution N°03/101 du 15 mars 2010 du CPE, portant regroupement des entreprises. Ces directoires ont changé trois fois de dénomination :

- De 1988 à 1995, les Fonds de Participation, qui sont des sociétés de gestion des valeurs immobilières : (décret N° 88-03 du 12 janvier 1988). La participation dans le capital de l'EPE est croisée. On trouve 3 à 4 Fonds de participation dans le capital d'une même entreprise. Ces Fonds étaient au nombre de sept (7). Ils étaient administrés par un conseil d'administration de cinq à neuf membres, pour une période de cinq ans, renouvelable (article 13 de la loi 88-03). Ces fonds de participation ont été dissous par l'ordonnance N° 95-15 du 25 septembre 1995.
- De 1995 à 2000, les holdings publics, Sociétés financières, par actions, qui gèrent les capitaux des entreprises. Elles sont régies par l'ordonnance N° 95-15 du 25 septembre 1995, relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat ; par la loi 90-30 du 1^{er} décembre 1990, portant loi domaniale et par le code de commerce modifié et complété par le décret législatif N° 93-08 du 25 avril 1993 et par l'ordonnance 96-27 du 9 septembre 1996. Ces holdings étaient au nombre de onze. Le capital de l'EPE est détenu par le seul holding auquel est affiliée l'entreprise. Ces holdings seront dissous, par leurs assemblées générales extraordinaires, suite à l'ordonnance N° 2001-04 du 20 août 2001 (article 40), portant organisation, gestion et privatisation des entreprises publiques économiques. Ils étaient administrés par un directoire de trois à cinq membres, pour une période de six ans renouvelable, sous la supervision d'un conseil de surveillance de sept membres, désignés pour un mandat de six années, renouvelable. Ce conseil, non permanent, assure le contrôle permanent de la gestion effectuée par le directoire. Néanmoins il ne peut se substituer au directoire en matière de stratégies et politiques de développement du portefeuille des participations détenues. Le conseil se réunit au moins une fois par trimestre sur présentation d'un rapport qui retrace les principaux actes ou faits intervenus dans la gestion de la société holding.
- De 2001 à ce jour, les SGP (Société de Gestion des Participations). Le capital de l'EPE est détenu par la seule SGP de rattachement. Les entreprises sont regroupées par activités : Travaux publics, Hydrauliques, Construction, Industrie, etc. Elles sont au nombre de vingt-huit (28) SGP. Elles sont régies par l'ordonnance N° 2001-04 du 20 août 2001 et par le code de commerce modifié et complété par la loi N° 05-02 du 06 février 2005. Elles sont administrées par un directoire de trois membres dont un président, pour une période de 6 ans renouvelable.

Tableau N° 7 : Evolution du statut de l'EPE

Organe de gestion	Fonds de Participation	Holdings	SGP
Nombre	7	11	28
Statut	Agent Fiduciaire de gestion des Capitaux Publics.	Gestion et Administration des Capitaux marchands de l'Etat.	Gestion et privatisation des entreprises publiques
Organisation	Conseil d'administration de 5 à 9 membres un président du conseil élu un Directeur Général désigné.	un directoire de 3 membres dont un PDG. un conseil de surveillance D de sept membres.	un directoire de 2 à 3 membres dont un PDG.
Tutelle	Assemblée Générale de ministres, présidée par le chef du gouvernement.	Conseil des Participations de l'Etat (CNPE), présidé par le Chef du Gouvernement	Conseil des participations de l'Etat (CPE), présidé par le Premier Ministre.
Texte législatif	Lois 88-03 du 12 janvier 1988	Ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995	Ordonnance 01-04 du 20 aout 2001.
Durée du mandat	5 ans, renouvelable.	6 ans, renouvelable.	2 ans, renouvelable.

Source : établi par le chercheur

L'organisation et les missions de ces organes de gestion, qui obéissent au contrôle externe du commissariat aux comptes, peuvent être résumées ainsi :

- Ce sont des sociétés de gestion de valeurs mobilières des EPE. Ils peuvent prendre des participations dans toute société ou entreprise implantée en Algérie ou à l'étranger.
- Ils contribuent à la mise en œuvre de la politique du gouvernement.
- Ils agissent en qualité d'agent fiduciaire de l'état, pour assurer la gestion des capitaux publics détenus par les EPE et engager les investissements adéquats. Ils peuvent éventuellement, par voie réglementaire émettre des emprunts obligataires. Et impulser le développement par fusion, scission, apport d'actifs, cession d'éléments d'actifs, cession de valeurs mobilières, fondés sur la rentabilité commerciale des capitaux investis.
- Ils sont tenus de réaliser des dividendes.
- Ils étaient administrés par un directoire de 3 membres, dont un PDG et par un conseil de surveillance de sept membres. La désignation et le renouvellement des mandats des membres du directoire et du conseil de surveillance est faite par l'assemblée générale, de l'organe de gestion. Ils élisent un président qui est investi par décret. Ces nominations sont avalisées par le gouvernement, à travers le Conseil National des participations de l'Etat (CNPE). Ce dernier a été remplacé par le Conseil des Participations de l'Etat (CPE), à la faveur de l'ordonnance 2001-04 du 20 aout 2001,

qui est placé sous l'autorité du chef du gouvernement, actuellement premier ministre. Les membres du directoire ou du conseil d'administration, contrairement à ceux du conseil de surveillance, exercent leurs activités à titre permanent.

- La fonction d'administrateur est incompatible avec l'exercice d'une fonction d'autorité.
- Le conseil d'administration, ou le directoire, désigne les personnes de son choix pour le représenter au sein des assemblées générales, ainsi qu'au sein des organes d'administration des EPE du portefeuille.

Ces organes de gestion des capitaux marchands de l'Etat doivent tenir une comptabilité régulière des opérations sociales conformément aux lois et usages de commerce. Il est notamment établi, à la fin de chaque exercice, les comptes annuels du bilan et des résultats, conformément aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'un rapport de gestion écrit exposant la situation de la société/holding durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible et les évènements survenus ;

Les EPE qui étaient régies, à leur avènement, par les lois 88-01,88-02,88-03, et 88-04 du 12 janvier 1988, sont désormais régies par :

- Les règles du code de commerce de 1975 (ordonnance N° 75-59 du 26 septembre 1975) et ses amendements, notamment :
 - La loi 87-20 du 28/12/1987 (journal officiel N°54 du 28/12/1987).
 - le décret législatif N° 93-08 de du 25 avril 1993 (journal officiel N° 27 du 27/04/1993)
 - l'ordonnance 96-23 du 9/07/1996 1996 (journal officiel N°43 du 10/07/1996).
 - l'ordonnance 96-27 du 9 décembre 1996 (journal officiel N°77 du 11/12/1996).
 - La loi 05-02 du 06/02/2005 (journal officiel N°11 du 09/02/2005).
- Et par l'Ordonnance N° 2001-04 du 20 aout 2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques ; qui abroge l'ordonnance 95-22 du 26 aout 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'Etat.

La structuration des EPE en SPA suppose :

- **une séparation des pouvoirs :**

- des propriétaires (Conseil d'Administration),
- avec ceux des dirigeants (PDG, DG).
- **et la mise en place des contrôles :**
 - de la gestion par le Conseil d'Administration et les Assemblées Générales,
 - et des informations comptables et financières par le commissaire aux comptes.

1. Les organes de gestion et de contrôle de l'EPE

Les organes qui président à la destinée d'une EPE –SPA sont :

- L'assemblée générale. (articles 674 et 675 du code de commerce)
- Le conseil d'administration (article 26 des lois 88-01 et 610 du code de commerce).
- La direction (PCA, DG). (article 31 de la loi 88-01 et les articles 638 et 639 du code de commerce).
- Et le commissaire aux comptes (articles 41 de la loi 88-01 et 715 bis4 du code de commerce).

Le rôle de chaque organe, dans l'entreprise, est déterminé par les pouvoirs qui lui ont été octroyés dans le cadre de sa fonction. Mais, du fait, que la désignation des responsables de ces différents organes est du ressort du propriétaire unique, le problème de leur indépendance reste posé.

1.1 Les prérogatives des assemblées générales

Conformément à l'article 25 de la loi 88-01, les assemblées générales ordinaire et extraordinaire, sont régies, dans leurs prérogatives, par les règles du droit commercial et les statuts de l'entreprise.

Ces prérogatives sont de deux sortes : administratives et managériales :

➤ Les prérogatives administratives :

- Nomination et révocation des administrateurs.
- Désignation et révocation de commissaires aux comptes.
- Transfert du siège social de l'entreprise d'une ville à une autre.
- Transformation de la nature juridique de l'entreprise.
- Autorisation des transactions.

- Répartition des bénéfices et fixation des dividendes (pour les actionnaires) et des tantièmes (pour les administrateurs).

➤ **Les prérogatives de gestion:**

- Approbation du plan de développement de l'entreprise.
- Augmentation ou diminution du capital de l'entreprise.
- Autorisation des engagements financiers importants.
- Autorisation des émissions d'actions et d'obligations.
- Autorisation des décisions de fusion, de scission, de dissolution ou de participation.
- Approbation ou rejet des comptes sociaux.

1.2 Les prérogatives de l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO)

Les prérogatives de l'assemblée générale ordinaire sont prévues par l'article 17 de la loi 88-04 du 12 janvier 1988 et le code de commerce :

- L'assemblée générale ordinaire est l'organe souverain du droit de propriété sur les actions de l'entreprise.
- Elle approuve le plan de développement de l'entreprise.
- Elle nomme et révoque les administrateurs. (article 611 du code de commerce)
- Elle désigne les commissaires aux comptes et fixe leur rémunération. (article 715 bis4 du code de commerce).
- Même si les administrateurs statutaires (les premiers administrateurs désignés dans les statuts de création de l'EPE) et ceux représentant les travailleurs ne sont pas nommés par l'AGO (ils sont désignés par l'assemblée constituante de l'entreprise), elle peut les révoquer à tout moment pour des causes dont elle est seule juge.
- Elle révoque le commissaire aux comptes pour faute ou empêchement. (article 715 bis9 du code de commerce).
- Elle statue sur le rapport du Conseil d'Administration (CA). (article 678 du code de commerce).
- Elle statue sur le rapport du commissaire aux comptes (CAC). (article 678 du code de commerce).
- Elle procède au contrôle de la gestion des dirigeants en approuvant ou en rejetant le bilan et l'arrêt des comptes sociaux. (article 717 du code de commerce).

Chapitre III : La gouvernance d'entreprise en Algérie

- Elle décide de l'emploi des bénéfices et fixe les dividendes (pour les actionnaires) et les tantièmes (pour les administrateurs). (article 722 du code de commerce).
- Elle libère les administrateurs (quitus) de leur gestion de l'exercice en question.
- Elle décide et autorise toute émission d'obligations ou autres titres négociables
- Elle décide du déplacement du siège social en dehors de la ville (article 625 du code de commerce).
- Elle se réunit, au moins une fois, dans les six mois qui suivent l'arrêt de ses comptes sociaux pour approuver ces derniers et le rapport de gestion du conseil d'administration. (article 676 du code de commerce).

L'assemblée générale est composée du président du directoire de la SGP concerné, du représentant du ministère de tutelle, de deux assesseurs et du secrétariat de séance qui est tenu par le président du conseil d'administration, en présence du commissaire aux comptes et des administrateurs.

La convocation de l'assemblée générale est de la responsabilité du président du directoire sur proposition du conseil d'administration. (Article 676 du code de commerce).

1.3 Les prérogatives de l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGEX)

Elle peut décider, à la faveur de l'article 18 de la loi 88-04 du 12 janvier 1988 :

- D'augmenter ou de réduire le capital de l'entreprise. (articles 712 et 691 du code de commerce).
- De la fusion de l'entreprise avec une autre EPE.
- De la scission de l'entreprise en plusieurs personnes morales distinctes. Cette opération est du ressort du conseil d'administration d'après l'article 747 du code de commerce.
- De prendre la participation dans d'autres EPE.
- De proroger l'entreprise ou de décider sa dissolution. (articles 715 bis18 et 715 bis19 et 715 bis20 du code de commerce).
- De transformer la nature juridique de l'entreprise. (article 715 bis15 du code de commerce)
- D'autoriser des transactions.
- De transférer le siège social de l'EPE, en dehors de la ville où il est installé.
- De modifier les statuts de l'EPE : forme, durée, dénomination sociale et objet social. (article 674 du code de commerce).

1.4 Les prérogatives du conseil d'administration

Conformément aux articles 610,611 et 612 du code de commerce, la société par actions est administrée par un conseil d'administration, dont les membres endossent la responsabilité civile et pénale conformément aux dispositions du code de commerce et à l'article 26 de l'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995 :

- Composé de trois membres au moins et de douze en plus des deux représentants, de droit, du personnel. Les articles 26 de La loi 88-01 et 2 de la loi 88-04 du 12 janvier 1988 prévoyait entre sept et douze membres, dont deux représentants des salariés. L'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995, prévoyait sept membres au moins dont deux membres représentants du personnel.). En cas de fusion, la nouvelle entité gardera l'ensemble des administrateurs en poste sans toutefois dépassé le nombre de vingt quatre.
- Ses membres sont désignés par l'assemblée constituante, lors de la création de l'entreprise, puis par l'assemblée générale ordinaire. Leur mandat étant déterminé par les statuts sans toutefois excéder six ans. Ces nominations sont renouvelables par un tiers (1/3) tous les deux (2) ans. (article 13 de la loi 88-04).
- L'administrateur d'entreprise ne peut appartenir, simultanément, à plus de trois conseils d'administration. (article 21 de la loi 88-03 et article 13 de la loi 88-04). Ce nombre est porté à cinq par le code de commerce, dans son article 612.
- Il ne peut délibérer valablement que si, au moins, la moitié de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents. La voie du président étant prépondérante en cas de partage des voix (article 626 du code de commerce).
- La fréquence des réunions du conseil, les conditions liées au vote, d'empêchements et de remplacement des administrateurs sont précisés dans les statuts de l'entreprise majorité et de majorité. (Article 15 de la loi 88-04).

Le conseil d'administration a un rôle important, dans le fonctionnement de l'EPE. Selon l'article 622 du code de commerce, les prérogatives réservées par la loi, au conseil d'administration, sont inscrites dans le cadre de l'objet social défini par le statut de l'entreprise et ne doivent pas chevaucher sur celles de l'assemblée générale.

Ainsi il devrait remplir les missions principales :

- Elire, parmi ses membres, un président du conseil et déterminer sa rémunération. Il contrôle sa gestion et peut le révoquer à tout moment. (Art. 635 du code de commerce).
- Désignation, sur proposition du président du conseil, de un ou deux directeurs généraux pour l'assister. Il en détermine l'étendue et la durée des pouvoirs délégués. Il peut les révoquer à tout moment. (Art. 639 et 640 du code de commerce).
- Approbation de la politique et de la stratégie de l'entreprise.
- Evaluation des résultats de l'activité de l'entreprise.
- Déplacer le siège social dans la même ville (Art. 625 du code de commerce).
- Autorisation des conventions entre l'entreprise et l'un de ses administrateurs. (Art. 628 du code de commerce).

Le profil de l'administrateur

Les textes légaux et réglementaires ne prévoient pas de profil type pour l'administrateur. Toutefois la pratique voudrait que le candidat à ce poste, fasse preuve :

- De capacités d'analyse, de synthèse et de propositions dans la plupart des compétences de l'entreprise, quitte à se faire assister par les personnes, habilités, dans celles qu'il ne maîtrise pas.
- D'intégrité.
- D'indépendance.
- Et de disponibilité.

Les incompatibilités avec l'exercice du mandat d'administrateur

Les incompatibilités de l'exercice du mandat d'administrateur ont été énumérées dans l'article 30 de la loi 88-01 et dans les dispositions du code de commerce :

- La possession d'intérêts d'une manière directe ou indirecte dans l'entreprise.
- L'exercice d'une fonction publique d'autorité.
- L'appartenance à un secteur autre que public.
- La position de salarié, actionnaire dans l'entreprise, sauf si son contrat est antérieur à une année au moins à sa nomination (article. 615 du code de commerce).
- La parenté au quatrième degré avec un dirigeant de l'entreprise.
- La conduite contraire aux intérêts de la patrie durant la guerre de libération nationale.
- Le bénéfice d'un contrat de travail, dans l'entreprise, postérieurement à sa nomination comme administrateur (article 616 du code de commerce).

- Un administrateur ne peut contracter d'emprunts auprès de la société, de se faire consentir un découvert en compte courant ou de se faire cautionner ou avaliser par elle, ses engagements avec des tiers. (article 628 du code de commerce).

Les prérogatives du président du conseil d'administration

Ne se réunissant que périodiquement (six fois par an), le conseil d'administration ne se préoccupe que de l'administration de l'entreprise. La gestion courante et les actes nécessaires à sa vie courante sont du ressort du président du conseil.

Dans le fonctionnement de l'EPE, selon l'article 638 du code de commerce, sous réserve des prérogatives réservées par la loi, aux assemblées des actionnaires et au conseil d'administration, le président du conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de l'entreprise, dans le cadre de l'objet social défini par le statut de l'entreprise.

- Il assume, sous sa responsabilité, la direction générale de l'entreprise. Or dans loi 88-01, article 31, on parle de l'unité de direction, en ce sens que la direction générale de l'entreprise publique économique est personnellement assurée par le directeur général. Cela suppose que le président du conseil est en même temps directeur général. C'est ce qui est constaté dans la pratique où le dirigeant principal, de l'EPE, est désigné par le terme Président Directeur Général (PDG), à la faveur de l'article 16 de la loi 88-04 sur la fixation des règles applicables aux EPE. Ce qui est en concordance avec l'article 638 du code de commerce pour ce qui est de la Société Anonyme de droit privé.
- Il représente l'entreprise dans ses relations avec les tiers.
- Il nomme et révoque le personnel de l'entreprise.
- Il organise l'entreprise et en assure la gestion de l'activité.
- Il se réfère, à la faveur des dispositions du code de commerce et du statut de l'entreprise, au conseil d'administration et à l'assemblée générale pour certaines décisions.

La rémunération de l'administrateur

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 loi 88-03 et 14 de la loi 88-04). Les frais de voyage et les dépenses engagés, dans

l'intérêt de l'entreprise, lors de missions exceptionnelles confiées à certains membres font l'objet de remboursement.

1.5 Les prérogatives du dirigeant de l'entreprise

La gestion de l'entreprise est soit le fait du Président du Conseil d'Administration (PCA), secondé par un ou deux directeurs généraux, dont la désignation est avalisée par le Conseil d'Administration (article 639 du code de commerce), soit par une seule personne qui concentre les deux fonctions en une seule : le Président Directeur Général (PDG).

Conformément, à l'article 16 de la loi 88-04, et aux dispositions du code de commerce le dirigeant de l'entreprise, dispose dans les limites des statuts de l'entreprise et sous la responsabilité et le contrôle du conseil d'administration, des pouvoirs pour :

- Passer tous contrats et marchés, faire toutes soumissions et prendre part à toute adjudication.
- Ouvrir et exploiter tout compte auprès des institutions financières, pour le compte de l'entreprise.
- Signer, accepter et endosser tout document de paiement.
- Cautionner et avaliser tout document bancaire dans le cadre des obligations légales.
- Recevoir toutes sommes dues à l'entreprise et effectuer tout retrait dans les limites autorisés.
- Ester en justice pour sauvegarder les intérêts de l'entreprise.
- Exercer le pouvoir hiérarchique sur l'ensemble des travailleurs de l'entreprise.

Des pouvoirs, en dehors de ceux prévus par le code de commerce, peuvent lui être octroyés par les statuts de l'entreprise et par le contrat de travail qui l'engage vis-à-vis du conseil d'administration.

La rémunération du dirigeant de l'EPE

En plus de sa rétribution, éventuelle, en tant qu'administrateur, la rémunération, du dirigeant, est fixée par le conseil d'administration et comporte deux parties :

- Une partie fixe.
- Et par une partie variable modulée et calculée sur la base de critères de performance et notamment de l'atteinte des objectifs économiques et de rentabilité financière, qui lui sont fixés par le conseil :

- Partie variable liée aux objectifs d'ordre qualitatif: redéploiement de l'activité de l'entreprise ; gestion des ressources ; assainissement ; qualité du système d'information et de gestion.
- Partie variable liée aux objectifs économiques d'ordre quantitatif: taux des réalisations des objectifs ; productivité du travail ; productivité du matériel ; recouvrement des créances.
- Et partie variable liée aux objectifs de rentabilité ; de résultat net et d'équilibre financier : fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, indépendance financière, trésorerie, actif net, etc.

La composante variable de cette rémunération est libérée :

- Pour une partie, trimestriellement, par le conseil d'administration.
- Et par l'assemblée générale pour les restants de la partie variable, après l'examen des comptes sociaux.

1.6 Le contrôle de l'EPE

L'audit interne

La mise en place des structures de l'audit interne dans les EPE, n'a été rendu obligatoire qu'en 2010, et ce à travers les directives du Conseil de la gestion des Participations de l'Etat (EPE).

De par ses engagements internationaux et son activité dans un environnement régi par une réglementation internationale contraignante (Bale I, Bale II, etc.), et de par sa position d'agent économique majeur, la banque est tenue d'avoir un contrôle interne efficace afin de prévenir et gérer les risques inhérents aux conflits d'intérêt, au respect de la déontologie et des dispositions législatives, réglementaires et normes professionnelles. Ce qui a été consacré par le règlement de la Banque d'Algérie N°02-03 du 14 novembre 2002, par les articles 97 bis et 97 ter de l'ordonnance N°03-11 du 26 août 2003, relative à la monnaie et au crédit. Ce règlement a été amendé par le nouveau règlement N°11-08 du 28 novembre 2011 :

Le comité d'audit qui pourrait être créé dans les banques et établissements financiers doit veiller à ce que : « *Le contrôle interne des banques et des établissements financiers se compose de l'ensemble des processus, méthodes et mesures visant, notamment, à assurer en permanence :*

Chapitre III : La gouvernance d'entreprise en Algérie

- *La maîtrise des activités ;*
- *Le bon fonctionnement des processus internes ;*
- *La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels ;*
- *Le respect des procédures internes ;*
- *La conformité aux lois et règlements ;*
- *La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;*
- *La fiabilité des informations bancaires ;*
- *La sauvegarde des actifs ;*
- *L'utilisation efficiente des ressources.* » (Article 3 du règlement N°11-08 de 28 novembre 2011).
- Le dispositif de contrôle interne à mettre en place, doit comprendre notamment :
 - *« Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;*
 - *Une organisation comptable et du traitement de l'information ;*
 - *Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;*
 - *Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;*
 - *Un système de documentation et d'archivage.* » (Article 4 du règlement N°11-08 de 28 novembre 2011).
- Pour ce qui est de l'éthique : *« Les banques et établissements financiers définissent des procédures permettant de prévenir les conflits d'intérêt et d'assurer la déontologie professionnelle du personnel et des membres des organes exécutifs et délibérant. »* (Article 26 du règlement N°11-08 de 28 novembre 2011).
- Pour ce faire *« Les banques et établissements financiers assurent aux membres de leur personnel une information sur les obligations de conformité qui leur incombent ...et pour le personnel concerné, une formation aux procédures de la conformité adaptées aux opérations qu'ils effectuent. »* (Article 28 du règlement N°11-08 de 28 novembre 2011).

Le contrôle externe légal

Selon les articles 39 à 42 de la loi 88-01 et l'article 17 de la loi 88-04, le contrôle de l'entreprise économique publique était assuré, par un commissaire aux comptes, à travers :

Chapitre III : La gouvernance d'entreprise en Algérie

- La constatation, dans les écritures comptables, des biens et leur contre-valeur actualisée.
- Le renforcement de ses structures d'audit.
- L'évaluation économique périodique par un commissaire aux comptes indépendant, sans interférence dans l'administration et la gestion de l'entreprise. Alors qu'au paravent c'était la Cours des Comptes ou l'Inspection Générale des Finances (IGF), sous l'autorité du Ministère des Finances.

L'abrogation des lois précitées, a été relayée par les dispositions du code de commerce, notamment son article 715 bis 4 qui prévoit la désignation des commissaires aux comptes par le conseil d'administration qui fixe leurs rémunérations.

Ainsi le contrôle externe légal de l'EPE qui était régie, lors de sa création, par :

- La loi N°88-01 du 12 janvier 1988, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques.
- La loi N°88-03 du 12 janvier 1988, relative aux Fonds de Participation.
- Et la loi N°88-04 du 12 janvier 1988, modifiant et complétant l'ordonnance N° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce et fixant les règles particulières applicables aux entreprises publiques économiques.

Est régie actuellement par :

- Le code de commerce.
- La loi N°10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé, qui abroge la loi N° 91-08 du 27 avril 1991 relative à la profession d'expert-comptable
- Le décret exécutif N°11-32 du 27 janvier 2011 relatif à la désignation des commissaires aux comptes ;
- Le décret exécutif N°11-73 du 16 février 2011, fixant les modalités d'exercice de la mission de commissariat aux comptes.
- Le décret exécutif N°11-202 du 26 mai 2011, fixant les normes des rapports du commissariat aux comptes, les modalités et les délais de transmission.

Par ailleurs depuis 2010, la reddition des comptes sociaux se fait conformément aux dispositions du nouveau système comptable et financier (SCF), en remplacement du plan comptable national (PCN) ; conformément à la loi N°07 du 25 novembre 2007 et son décret exécutif N°08-156 du 25 mai 2008.

L'inspection

Conformément à l'ordonnance N°08-01 du 28 février 2008, complétant l'ordonnance 01-04 du 20 août 2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques et par celles du décret exécutif 09-96 du 22 février 2009, les autorités de tutelle peuvent demander l'intervention de l'inspection générale des finances (IGF) pour effectuer le contrôle et l'audit de gestion des entreprises publiques économiques. Il est ainsi stipulé que « *nonobstant les dispositions prévues par le code de commerce, les EPE peuvent faire l'objet de contrôle d'audit de gestion par l'IGF à la demande des autorités ou organes représentant l'Etat actionnaire.* »

Les opérations de contrôle et d'audit de gestion des EPE par l'IGF portent sur les domaines ci-après :

- Les conditions d'application de la législation financière et comptable et des dispositions légales ou réglementaires ayant une incidence financière directe.
- La passation et l'exécution de tout contrat et commande.
- Les transactions portant sur le patrimoine immobilier et mobilier.
- La gestion et la situation financière.
- La fiabilité et la régularité des comptabilités.
- Le rapprochement entre les prévisions et les réalisations.
- Les conditions d'utilisation et de gestion des moyens.
- Le fonctionnement du contrôle interne et des structures d'audit interne.

2. La réalité de l'entreprise publique économique algérienne

Comme on le constate à travers l'évolution des textes régissant l'EPE, il y a un chevauchement entre les textes à caractère de droit public et ceux à essence de droit privé. Alors que l'EPE devrait être, comme le stipule le code de commerce, régie par le droit des sociétés combinant le droit commercial et le droit civil.

Cependant, après toutes ces années de pratique dans la gestion autonome de l'EPE, le constat majeur partagé par les observateurs, concernés, est que les conseils d'administration, sont loin de la réalisation de leurs missions de contrôle. En effet de par leur éloignement de l'entreprise vu qu'ils ne se rencontrent que 4 à 6 fois par an et de par leur proximité avec le dirigeant, dont ils partagent leur situation d'appartenance au même

secteur public, dans la plupart des cas, ils se contentent d'approuver systématiquement les décisions prises par les dirigeants de l'entreprise. Ainsi les conseils d'administration des EPE, accusent une insuffisance dans le suivi de l'activité de l'EPE et dans le contrôle de son dirigeant, du fait de :

- De la structure du capital de l'EPE où l'Etat est actionnaire unique.
- Du cumul systématique, par le président du conseil d'administration, de la fonction de directeur général.
- De la procédure de désignation des administrateurs.
- De la rémunération non incitative de l'administrateur, égale pour tous, quelle que soit l'ampleur de l'entreprise et la nature de ses problèmes.
- Et des assainissements récurrents des finances de ces entreprises qui les protègent de la situation de faillite. Et donc de rendre compte.

3. Les perspectives de l'entreprise publique économique algérienne

L'avenir de l'entreprise publique économique réside dans sa réhabilitation dans ses missions économiques débarrassées de toute injonction administrative de son propriétaire unique, l'Etat. En ce sens qu'elle reste un acteur majeur dans l'économie de l'Algérie au vu de sa taille et de son intervention dans tous les secteurs de production de biens et de services. Elle est appelée à jouer un rôle important dans la relance du marché financier des valeurs mobilières, contrairement à l'entreprise à capitaux privés qui est confinée dans une gestion familiale et hermétique à toute ouverture de capital. La relance de ce marché des valeurs mobilières reste une option décisive pour réaliser la restructuration des entreprises publiques et stimuler la reprise de la croissance de l'économie algérienne. Cette dynamisation du marché financier ne peut se réaliser, principalement, qu'à travers l'ouverture du capital social des entreprises publiques économiques (EPE) dont la taille et la structure du capital recèlent des potentiels à même d'attirer l'épargne publique. Surtout que les pesanteurs qui pesaient sur cette commercialité de l'entreprise publique ont été réduites par l'ordonnance 2001-04 du 20 aout 2001 en ce qui concerne sa privatisation, par le recours aux mécanismes du marché financier ou tout autre mode de privatisation visant à promouvoir l'actionnariat populaire.

De par sa taille et de par la structure de son capital qui peut être refondu par une ouverture aux investisseurs dans le cadre de la dynamisation du marché financier

algérien. Et ce à la faveur de la nouvelle ordonnance 2001-01 du 12 aout 2001, relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, qui permet sa privatisation partielle ou totale.

Malgré que les nouveaux textes législatif ont réintégré l'entreprise dans le giron des règles de la commercialité, à la faveur des articles 13 à 19 de l'ordonnance 2001-04 du 20 aout 2001, qui traite de la privatisation de l'EPE, où il est stipulé « *sont éligibles à la privatisation les entreprises publiques économiques relevant de l'ensemble des secteurs d'activité économique* ». Il persiste néanmoins le réflexe d'une approche frileuse dans sa libéralisation, à l'image des articles ci-dessous de cette ordonnance précitée :

- Article 5, alinéa 3 « *Des formes particulières d'organes d'administration et de gestion peuvent être prévues par voie réglementaire pour les entreprises publiques économiques, dont le capital est détenu en totalité, directement ou indirectement par l'Etat ou toute personne morale de droit public.* »
- Article 19, alinéas 2 et 3 « *Les cahiers de charge (de transfert de propriété de l'EPE) peuvent, le cas échéant, prévoir la conservation à titre provisoire par le cédant (l'Etat), d'une action spécifique. Les conditions et les modalités d'exercice de l'action spécifique sont précisées par voie réglementaire.* »

Néanmoins les modalités de privatisation de l'EPE, dans le cadre de cette ordonnance, prévoient :

- Le recours au marché financier : « *Les opérations de privatisation peuvent s'effectuer :*
 - *soit par le recours aux mécanismes du marché financier (par introduction en bourse ou offre publique de vente à prix fixe (Article 26, alinéa1) ; soit par tout autre mode de privatisation visant à promouvoir l'actionnariat populaire.* » (Article 26, alinéa 4).
 - « *En vue de favoriser le développement du marché financier et de permettre une large participation des salariés et du public au capital social des entreprises publiques économiques inscrites au programme de privatisation, il peut être procédé au fractionnement des actions ou parts sociales de celles-ci en titres d'un nominal moins élevé et accessible au grand public.* » (Article 27).
- L'intéressement et la motivation des salariés au processus de la privatisation de leur entreprise, d'une part et à la neutralisation de « leur penchant » de nuisance, éventuelle, liée à leur antériorité dans l'entreprise par rapport aux nouveaux actionnaires, par la limitation de leur droit de vote, d'autre part « *Les salariés des entreprises publiques éligibles à la privatisation totale bénéficient à titre gracieux*

maximum du capital de l'entreprise concerné de 10% maximum du capital de l'entreprise concernée. Cette quote-part est représentée par des actions sans droit de vote ni de représentation au conseil d'administration. » (Article 28).

- L'incompatibilité de certaines fonctions avec celle de la qualité de membre de la commission de privatisation « *La qualité de membre de la commission de contrôle des opérations de privatisation est incompatible avec l'exercice d'un mandat au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, et d'un mandat de gestionnaire de toute entreprise publique économique inscrite au programme de privatisation. Cette incompatibilité s'étend au personnel de l'administration en charge de la privatisation, aux experts et leurs associés, ainsi qu'au personnel de la commission de contrôle. » (Article 36).*
- L'exclusion de la qualité d'acquéreurs de parts du capital de l'entreprise à privatiser, de personnes ayant exercées des fonctions leur ayant permis de connaître des informations liées à cette opération, sauf pour les salariés «*Il est interdit à toute personne qui, en raison de ses fonctions ou de l'autorité qu'elle exerce sur les structures concernées par des opérations de privatisation, a eu à connaître de tout ou partie du dossier de privatisation des dites structures, de se porter au moment de la privatisation acquéreur directement ou indirectement de tout ou partie de ces dernières. » (Article 38).*

Ainsi cette ouverture sur l'EPE et son évolution, dans le paysage économique national, est porteuse d'une perspective heureuse dans le développement de l'actionnariat en Algérie et par ricochet de la dynamisation du marché secondaire des valeurs mobilière qui est en léthargie depuis sa création en 1999, alors que ses textes fondateurs datent de 1993. En effet, on assiste ces derniers temps à la volonté, affichée par les pouvoirs publics, de privatiser un premier lot d'entreprises de taille moyenne, par le biais de la Bourse d'Alger, contrairement aux privatisations, antérieures, qui l'ont été, en dehors du marché financier naissant. Même pour les entreprises stratégiques qui devraient être gardées dans le secteur public, et afin de permettre à l'économie nationale de renforcer sa production, de biens et de services il y a lieu de penser à leur octroyer plus d'autonomie de gestion. Et ce en réhabilitant ses prérogatives dans une véritable gestion et en la soustrayant du parasitage des injonctions administratives de sa tutelle.

Théoriquement, son évolution en Société Commerciale de droit privé, régie par les règles de commercialité, devrait consacrer son « indépendante organique et

fonctionnelle » de la tutelle de l'état. Et ce pour lui permettre de répondre avec efficacité aux exigences du marché. Mais la réalité est tout autre. En effet même si elle a connu une évolution dans son autonomie de gestion et de la séparation de son patrimoine de celui de l'état, en tant que puissance publique, elle est tributaire, dans son activité, de la commande publique et reste de, ce fait, vulnérable aux injonctions, de l'Etat dans ses prérogatives de propriétaire unique. De par sa consécration comme outil de développement aux mains de l'état, les textes lui attribuent cette importance à cause de son rôle, supposé, dans le développement de l'économie nationale (article 3 de la loi 88-01 du 12 janvier 1988, relative aux EPE) : *« Dans le cadre du processus de développement, l'entreprise publique économique constitue un moyen privilégié de production de biens et de services et d'accumulation de capital. Elle est au service de la nation et du développement selon le rôle et les missions qui lui sont impartis. Elle est une personne morale régie par les règles de droit commercial, sauf disposition légale particulière expressément prévue. »*. Cette particularité est reprise dans l'ordonnance 2001-04 du 20 août 2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation de l'entreprise publique économique, en son article 6 : *« Nonobstant les dispositions de la présente ordonnance, les entreprises publiques dont l'activité revêt un caractère stratégique au regard du programme du gouvernement sont régies par leurs statuts organiques en vigueur, ou par un statut spécial fixé par voie réglementaire »*.

L'EPE est supposée être autonome dans ses actes de gestion. Cette autonomie devait permettre une décentralisation de ses prérogatives et de ses initiatives pour l'aider à atteindre ses objectifs de rentabilité et d'efficacité, gages d'une croissance porteuse de création de richesse. Or elle a été, tout le long de son existence de 25 années, pilotée au sommet par les organes, habilités, pour la gestion des capitaux marchands de l'Etat, sous la supervision du ministère des participations et du Conseil des Participations de l'Etat (CPE), présidé par le Chef du gouvernement.

Depuis 2010, les EPE ne dépendent plus du ministère de l'industrie et des participations de l'Etat, mais on assiste à un processus de mise sous tutelle de l'administration de l'ensemble des entreprises du secteur public économique. Et de ce fait, les prérogatives des directoires des SGP et des cadres dirigeants principaux de ces EPE, ont été revues pour les cadrer dans leurs relations, croisées, avec le Conseil des Participations de l'Etat (CPE) et le ministère du secteur d'activité auquel est rattachée l'entreprise. Ainsi :

Chapitre III : La gouvernance d'entreprise en Algérie

- Le Directoire de la SGP, sous la supervision du ministre concerné devra veiller à :
 - La mise en place des décisions de leur assemblée générale.
 - L'application des orientations du ministre en charge du secteur auquel ils rendent compte trimestriellement.
 - La mise en œuvre des programmes de développement des EPE, conformément aux décisions arrêtées par le CPE.
 - La valorisation des capitaux marchands de l'Etat dans les EPE et dans les entreprises mixtes.

- Le dirigeant principal de l'EPE, sous la supervision de l'assemblée générale et du conseil d'administration, devra veiller à :
 - L'exécution des décisions de l'assemblée générale.
 - L'exécution des décisions du ministre en charge du secteur.
 - L'exécution des décisions arrêtées par le CPE en ce qui concerne le redressement et le développement de l'entreprise.
 - De rendre compte au président du directoire de la SGP et au ministre en charge du secteur.

Le ministère de tutelle a mis en place une direction générale de la gestion des entreprises du secteur, qui concurrence le directoire représenté par la ou les SGP. Ce qui ne peut que compliquer l'évolution de l'EPE dans ce bicéphalisme. Par ailleurs, conformément à l'article 38 de la loi 88-02, l'EPE n'était concernée par une procédure de mise en faillite que dans des circonstances extrêmes. Si sa sauvegarde n'était pas décidée par le gouvernement conformément à ses prérogatives dans le fonctionnement du CPE, son adjudication n'est ouverte qu'aux seules EPE, à travers le pilotage des organes de la gestion des participations de l'Etat. Elle échappait ainsi à la législation des sociétés commerciales de droit privé. L'épargne privée était exclue, dans les textes législatifs, de la participation dans le capital des EPE. Cette situation a quelque peu évolué à la faveur de l'ordonnance 2001-04 du 20 aout 2001.

Théoriquement, son évolution en Société Commerciale de droit privé, régie par les règles de commercialité, doit être indépendante organiquement et structurellement de la tutelle de l'état. Et ce pour lui permettre de répondre avec efficacité aux exigences du marché. Mais la réalité est tout autre ; En effet même si elle a connu une évolution dans son autonomie de gestion et de la séparation de son patrimoine de celui de l'état, en tant

que puissance publique, elle est tributaire, dans son activité, de la commande publique. Elle reste néanmoins une entreprise publique et un outil de développement aux mains de l'état, propriétaire unique, à travers des institutions.

Ainsi la libération des managers des EPE de la tutelle politique et administrative, qui était le leitmotiv du passage de la « société nationale » régie par la Charte Socialiste des Entreprises (GSE) à l'Entreprise Publique Economique (EPE), est restée un vœux pieux malgré le foisonnement de textes régissant l'entreprise publique entre la gestion des capitaux marchands de l'état, l'organisation de la gestion et de la privatisation des entreprises publiques économiques et à la transformation successive des organes de la gestion de ces entreprises de Fonds de Participation aux actuelles société de gestion des participation en passant par les holdings. Cette situation a fait que le manager en face de ces ingérences administratives ne prend pas les initiatives qu'il faut et doit toujours se référer aux instructions de la tutelle. Car la « société nationale » qui était sous l'autorité du ministère de tutelle et du ministère de la planification a cédé la place à l'EPE qui se retrouve sous la garde du ministère de tutelle et du Comité des Participations de l'Etat à travers ses organes de gestion.

Ainsi les « tutelles » ont largement repris le dessus vu que l'EPE n'a pas franchi « le pas de non-retour » dans son autonomie à cause des lenteurs des pouvoirs publics pour mener à bien son émancipation des injonctions administratives et politiques. De ce fait les managers de ces entités ne font qu'obéir aux ordres de leur tutelle. Ce qui a contribué à l'installation d'un état d'esprit de statuquo où les initiatives, qui sont une donnée importante de tout dirigeant, sont bridées et où se développe l'absence de motivation et de vision stratégique à long terme et un certain relâchement porteur de dysfonctionnements de l'entreprise, pouvant favoriser l'apparition de la corruption, de la fraude qui sont préjudiciables à l'entité.

Les scandales apparus ces derniers temps en ce qui concerne les affaires SONATRACH 1, SONATRACH 2, SONELGAZ 1, SONELGAZ 2 et l'Agence Nationale de Gestion des Autoroutes peuvent constituer des indices. Ce qui ne favorisera nullement l'entreprise dans sa mission première de création de richesse. Et de ce fait, dans la configuration actuelle de son organisation et de sa dépendance vis-à-vis des structures de l'Etat et de la passivité des organes de gestion des capitaux marchands de l'Etat et de ses injonctions, l'EPE ne pourra pas fonctionner comme une entité qui

pourrait vivre d'une manière autonome de ses propres ressources qui sont le produit de sa croissance et de sa création de richesse. Elle continuera ainsi à dépendre des aides multiformes de l'Etat : priorité de l'accès à la commande publique, qui est liée aux programmes de développement initiés par l'Etat, accès privilégié au crédit bancaire, assainissements financiers répétitifs. D'où l'absence de motivation des dirigeants qui ne sont pas, dans la réalité, astreints aux obligations de résultats au vu de ces facilités et aux injonctions administratives auxquelles ils doivent se conformer. Ajouter à cela la conservation par l'Etat des décisions importantes relative aux autorisations d'investissement et à la désignation des dirigeants, non sur la base des compétences et des qualifications, mais sur des critères subjectifs.

Ainsi ces pressions dans la gestion et ces facilités dans l'accès au financement font que l'EPE se trouve éloignée de sa raison d'être qui est de créer de la richesse par l'observation des règles de rentabilité, d'efficacité et d'efficience. D'où l'endettement chronique et le déséquilibre financier que traîne la plupart des EPE. Ainsi l'entreprise publique est perçue, par la pléthore du personnel employé, plus comme un lieu de distribution de la « rente pétrolière », à travers la perception des salaires, que comme un lieu de production de biens et services.

Mais malheureusement ce soutien, des pouvoirs publics, est chose difficilement supportable dans le long terme où les ressources, de l'Etat, tirées des hydrocarbures ont tendance à baisser et à se tarir.

SECTION 3 : Le code algérien de gouvernance d'entreprise

Le code algérien de gouvernance est un projet qui a été réalisé par le CARE (Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise) et le FCE (Forum des Chefs d'Entreprise) avec l'appui du Ministère de la PME et de l'Artisanat. L'idée de l'élaboration de ce code est née en 2007, suite à l'organisation à Alger d'un séminaire international sur la gouvernance d'entreprise. Il était le premier de son genre en Algérie.

Le groupe de travail chargé de l'élaboration de ce code a pris la forme d'une taskforce nommé « GOAL08 », en référence à « Gouvernance Algérie, année 2008 ». Le travail de cette taskforce a duré une année (de novembre 2007 à novembre 2008). Il est basé essentiellement sur les « Les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE », édité en 2004 par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

L'élaboration de ce code renseigne sur l'intention des patrons de la Petite et Moyenne Entreprise (PME), en Algérie, à adhérer aux principes d'éthique, de déontologie et des règles de bonne conduite de l'entreprise suivant les standards internationaux. « Cette catégorie d'entreprise se retrouve en charge de devoir relever un double défi : celui économique de la préparation de l'après-pétrole, et celui, systémique, de la transition vers une économie de marché moderne et compétitive par la qualité des entreprises qui constituent son tissu. Tel est l'enjeu majeur de la gouvernance d'entreprise en Algérie » (Code Algérien de gouvernance d'entreprise, 2009, p14).

Les enjeux de la gouvernance d'entreprise sont de nature stratégique, d'où la nécessité de l'adhésion des entreprises algérienne à ce concept de gestion.

L'adoption ou l'application de ce code par les entreprises algériennes reste du libre choix de ces dernières et de leur conviction stratégique de pérennisation à travers ce que peut offrir ce code comme opportunités de modernisation de leur mode de gestion. Cette amélioration, des standards de gestion, contribuera à redorer l'image de l'entreprise algérienne et à promouvoir l'attractivité de l'économie nationale.

Le code se subdivise en deux principales parties:

- L'état des lieux de la réalité des entreprises algériennes, et surtout les PME d'entre elles. Et la nécessité d'une gouvernance d'entreprise en réponse aux différents problèmes que vivent ces entreprises.
- Les principaux standards de gouvernance d'entreprise et leur mise en œuvre à travers les différentes interrelations entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

1. Nécessité d'un code de gouvernance en Algérie

1.1 Les PME algériennes

Les efforts fournis par l'état, en matière d'investissement et de réglementation pour développer le potentiel de l'économie algérienne, en matière de développement et de croissance, doivent être consolidés par la mise en œuvre, par les entreprises elles-mêmes, des pratiques de la bonne gouvernance. Ce qui contribuera à leur assurer performance et stabilité, toutes deux garantes de pérennité.

Toutes les entreprises demeurent concernées par les pratiques de bonne gouvernance, exceptées celles dont l'unique actionnaire est l'état, où le code estime qu'elles relèvent d'une autre approche qui est celle du bon usage des deniers publics.

1.1.1 Caractéristiques de la PME privée algérienne

La réalité, de la PME privée algérienne, diffère d'une entreprise à l'autre, en fonction de critères économiques et sociaux. Mais il existe certaines caractéristiques principales communes :

- Elles présentent une caractéristique sociologique tenace et largement répandue, celle d'être des entreprises familiales dotées de statuts juridiques privilégiant très largement l'Entreprise personne physique, la SARL (Société A Responsabilité Limitée), et dans une moindre mesure, l'EURL (Entreprise Uninomiale à responsabilité Limitée). Quant à la SPA (Société Par Actions), elle demeure très peu répandue, quoique l'on note depuis quelques années une progression de ce statut juridique;
- Leur gestion reste soumise à un modèle familial : le propriétaire unique ou principal, entouré de personnels recrutés dans le giron familial, assure lui-même la gestion et concentre entre ses mains la quasi-totalité du pouvoir décisionnel, des responsabilités et

des prérogatives. La maîtrise des méthodes modernes de management y demeure insuffisante et le recours au conseil et à l'expertise extérieurs ne s'effectue que très exceptionnellement. (Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise, 2009, p20).

En fonction de ces caractéristiques, le code classe les PME privées algériennes en deux, les PME en difficulté de survie et les PME en difficulté de croissance.

PME en difficulté de survie

Ce type de PME, d'après le code, représente la majorité des entreprises privées algériennes, où leur statut est celui d'entreprise familiale, dont la gestion est assurée d'une manière directe par ses propriétaires, avec comme seul objectif, le maintien de l'activité de l'entreprise. Ses caractéristiques sont :

- Des difficultés à alimenter leur capital, ce qui va influencer leur éligibilité en matière de crédits bancaires.
- Le manque, si ce n'est l'absence des règles de gestion ce qui handicape leur compétitivité ainsi que l'accès aux crédits.
- Le manque de visions partenariales et d'ouverture, résultat de la structure familiale de la propriété de l'entreprise.
- Absence de visions stratégiques de succession et de transmission, où juste le décès ou le retrait du propriétaire unique, qui est en général le dirigeant unique, met en danger la pérennité de l'entreprise.

PME en difficulté de croissance

Contrairement au premier type de PME, celles-ci ne font pas face à des problèmes de survie mais plutôt à des difficultés de croissance. Elles sont parvenues à :

- Réaliser davantage de capitalisation qui leur assurerait plus de financement et leur permettrait l'octroi de crédits en cas de besoin.
- Garantir une transparence des activités de l'entreprise grâce à la formalisation et à la standardisation des procédures de gestion.
- S'ouvrir à l'expertise et aux partenaires externes et assurer une succession stable à la tête de la gestion de l'entreprise.
- Atteindre des niveaux de compétitivité assez satisfaisants au niveau international de leur secteur d'activité.

- Se projeter à l'avenir grâce aux visions stratégiques de l'entreprise.

Ainsi le code algérien de gouvernance d'entreprise classe les différents profils d'entreprises algériennes et leur relation avec la gouvernance comme suit :

Tableau N°8 : Gouvernance et grands profils d'entreprises algériennes

	PME familiale		Entreprises cotées en bourse (pour mémoire)
	Génération 1 Entreprises en (très grande) difficulté de survie	Génération 2 Entreprises en phase avec les défis de la croissance	
Poids relatif dans le monde des affaires	Majoritaire	Minoritaire	Faible
Enjeu principal de la gouvernance	Pérennité par la survie à court terme et quête de redressement	Pérennité par la stratégie à long terme et quête de croissance	
Logique spécifique de la démarche de gouvernance	Moment centrale de la mise à niveau	Phase de parachèvement de la modernisation de la gestion	

Source : Goal 08, 2009, p22.

1.2 Les problèmes de la gouvernance en Algérie

Afin de cerner au mieux les réels problèmes de la gouvernance en Algérie, une enquête scientifique auprès d'un échantillon d'entreprises semble nécessaire, mais la réalité est si évidente qu'on peut dresser un premier état de lieu de ces problèmes-là.

1.2.1 Les problèmes globaux

Ces problèmes se posent par rapport aux quatre principales questions de la gouvernance d'entreprise et comme suit :

Tableau N°9 : Les problèmes globaux de la gouvernance selon les deux grandes générations de PME

	PME en proie avec des difficultés de survie	PME en phase avec les défis de la croissance
Les relations entre les parties prenantes	les propriétaires de l'entreprise étant eux-mêmes ses gestionnaires, les deux positions se trouvent souvent confondues et l'opacité qui en résulte s'étend naturellement aux relations avec les tiers.	La différenciation entre propriétaire et gestionnaire est relativement mieux cernée, même si les deux fonctions sont cumulées. La qualité des relations avec les autres parties prenantes en découle.
La véracité des résultats de l'entreprise	La faiblesse des règles de gestion ne permet pas d'établir avec certitude l'exactitude du résultat de l'entreprise.	L'existence de règles de gestion permet de mieux cerner le résultat de l'entreprise, mais la question de la véracité de ce résultat peut se poser.
La situation de transmission et de succession	Les problèmes de transmission et de succession ne sont pas, en général, anticipés et lorsqu'ils surgissent, l'entreprise se retrouve engluée dans des situations inextricables qui peuvent aller jusqu'à la mettre en péril.	Les problèmes de transmission et de succession sont mieux anticipés mais leur traitement, ne manque pas de perturber le fonctionnement de l'entreprise.
L'articulation stratégie-intérêts de l'entreprise	L'entreprise n'est pas en mesure de se projeter dans le futur. Son intérêt se résume à assurer sa survie au jour le jour.	L'entreprise est en mesure de se doter d'une stratégie, mais l'articulation étroite avec ses intérêts mérite d'être confortée et affinée.

Source : Goal 08, 2009, p23.

1.2.2 Les problèmes spécifiques

Ces problèmes se traduisent à travers les questionnements suivants :

- **Comment améliorer la relation banque entreprise ?**

C'est l'un des problèmes les plus récurrents, de l'entreprise, qui s'illustre par un accès, de plus en plus difficile, au crédit. Le rôle de la gouvernance d'entreprise serait de donner des garanties aux prêteurs de fonds en amenant plus de transparence à l'image de l'entreprise à travers la sincérité de ses comptes et à travers une projection vers l'avenir visible et stratégique.

- **Comment attirer l'investisseur externe ?**

La principale cause du renfermement de l'entreprise aux investisseurs ou partenaires externes c'est la méfiance, qui est réciproque dans la majorité des cas. L'entreprise doit œuvrer pour la mise en confiance de ses partenaires en trouvant les compromis justes et assurer encore plus de droits aux potentiels actionnaires minoritaires.

- **Comment gérer au mieux la relation de l'entreprise avec l'administration fiscale ?**

La PME algérienne ne cesse de développer une certaine méfiance à l'égard de cette administration. La sincérité et la transparence des comptes de l'entreprise sont les principaux garants d'une relation sereine avec les pouvoirs publics, car ces derniers peuvent constituer un grand appui à la stabilité de l'entreprise.

- **Comment éviter ou gérer les conflits avec les actionnaires ?**

La culture de renfermement des PME est aussi la cause d'une mauvaise interprétation du concept de l'association, car un associé est généralement vu d'un œil méfiant vu la réputation un peu terne de ce type de propriété de l'entreprise. Il y va de la garantie de la croissance de l'entreprise de clarifier les relations entre les actionnaires et de définir les droits et obligations de chacun d'entre eux.

- **Comment clarifier les relations entre actionnaires et managers non actionnaires ?**

Faire appel à un manager non actionnaire ou n'appartenant pas au cercle familiale des propriétaires de l'entreprise peut causer de nombreux problèmes ou méfiance quant à ses responsabilités et à sa rémunération. La définition de la structure du conseil d'administration et des autres comités peut apporter plus de clarification à la relation actionnaires-dirigeant

- **Comment définir clairement les responsabilités dans l'équipe de direction ?**

La recherche du juste milieu, entre une grande décentralisation du pouvoir et une concentration excessive de ce dernier, peut faire éviter à l'entreprise certains conflits internes. L'apport de la gouvernance d'entreprise en cette matière n'est pas moindre, à travers l'adoption de règles aidant à mieux structurer l'organigramme tout en clarifiant les responsabilités et les prérogatives.

- **Comment remédier aux problèmes de succession ?**

Dans la majorité des PME algériennes, la survie à une éventuelle disparition du fondateur relève de l'exception, ceci est dû généralement à une concentration très importante du pouvoir entre les mains du fondateur et un manque de préparation de la succession en amont. L'entreprise peut éviter ce genre de situations en faisant l'effort de :

- Définir à l'avance les mécanismes susceptibles d'assurer une succession dans le respect de la culture et du patrimoine de l'entreprise.
- Passer progressivement les consignes à la seconde génération.
- Décentraliser les pouvoirs au bénéfice des différentes structures de direction.

Les problèmes de la gouvernance d'entreprises en Algérie, étant différents d'une PME à une autre, l'auto-évaluation de chacune d'entre elles est primordiale pour pouvoir y apporter les solutions adéquates exposées dans la deuxième partie qui va suivre.

2. Principaux standards de gouvernance d'entreprise

« Les standards de gouvernance visent à améliorer le respect des principes d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité... Les standards de gouvernance d'entreprise couvrent les relations qui s'établissent entre, d'une part, les parties prenantes internes de l'entreprise ; d'autre part, entre celles-ci et les parties prenantes externes. »
(Goal 08, 2009, p27-28).

Les relations dont parle le code ainsi que leur procédure sont déjà traités dans l'entreprise, soit à travers le droit des affaires ou bien dans les statuts de l'entreprise. Les standards de bonne gouvernance peuvent apporter un plus dans la manière dont ces relations sont régies dans un cadre d'éthique et d'efficacité.

2.1 Les interrelations entre les parties prenantes internes

Chaque partie prenante interne est rattachée à un organe spécifique au sein de l'entreprise, et c'est à travers ces organes que les relations peuvent fonctionner.

2.1.1 L'assemblée générale

L'assemblée générale est l'organe statutaire des actionnaires. Les droits, de ces derniers, ainsi que leurs obligations sont définis par la loi et les statuts de l'entreprise. Le concours de la gouvernance, à travers ses standards, a pour but de faciliter et d'apporter transparence et équité à l'exercice de ces droits.

L'exercice de ces droits relève de la responsabilité de l'assemblée générale comme exposé dans le tableau ci-dessous:

Tableau N°10 : Apport de la gouvernance d'entreprise aux droits élémentaires des actionnaires

Droits élémentaires des actionnaires	Valeur ajoutée apportée par la Gouvernance d'Entreprise
Etre associé au partage des bénéfices de la société	Le partage des bénéfices doit être juste et transparent.
Faire enregistrer leurs titres	Les méthodes d'enregistrement des titres doivent être fiables.
Pouvoir céder et transférer leurs titres	Les conditions et procédures de cession et de transfert de titres ne doivent pas entraver de façon déraisonnable la négociabilité des titres
Participer et voter aux assemblées générales des	Les informations relatives aux ordres du jour et aux résolutions à prendre en Assemblée Générale doivent parvenir en temps opportun et sous une forme adéquate. Les procédures de fonctionnement de l'assemblée générale doivent être accessibles

actionnaires	aux actionnaires et ne doivent pas entraver de façon déraisonnable l'exercice effectif des droits.
Obtenir les informations nécessaires à l'exercice de leurs droits et prérogatives	Les informations pertinentes et significatives sur la société doivent parvenir en temps opportun et sous une forme adéquate.

Source : Goal 08, 2009, p31

2.1.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'entité collégiale regroupant l'ensemble des administrateurs représentants des actionnaires. Ses missions prennent deux formes, la première est celle de la mise en œuvre et le pilotage des stratégies de l'organisation et la seconde consiste au contrôle des activités de l'entreprise.

Les missions du conseil d'administration

Les deux missions de conseil doivent intégrer les principes de gouvernance.

- Pour le volet pilotage de l'entreprise, la mission prend la forme décrite dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°11 : Missions du conseil d'administration liées au pilotage de l'entreprise et bonne gouvernance

Missions de pilotage	Principes de gouvernance d'entreprise liés à son pilotage
Doter l'entreprise d'une stratégie à moyen terme et veiller à la traduire en programmes, projets et budgets.	- mettre la stratégie et ses déclinaisons, en cohérence avec les intérêts de l'entreprise; - expliciter la stratégie dans un plan d'affaires régulièrement mis à jour et l'encadrer par une politique de risque.
Recruter les membres de l'équipe exécutive et procéder à leur installation.	- définir des critères de sélection et des systèmes d'évaluation transparents ; - prévoir des plans de succession.

Chapitre III : La gouvernance d'entreprise en Algérie

Fixer les rémunérations de l'équipe exécutive et des administrateurs eux-mêmes.	- aligner ces rémunérations sur les intérêts à long terme de l'entreprise et de ses actionnaires.
S'assurer de la nomination, du renouvellement et de l'élection des administrateurs.	- veiller à mettre en place une procédure formelle et transparente.
Veiller à la stabilité et à la bonne marche de l'entreprise dans le cadre de la loi.	- anticiper et traiter les conflits d'intérêt pouvant survenir (notamment entre l'équipe exécutive, les administrateurs et les actionnaires) ; - anticiper et éliminer les risques de dérives (abus de biens sociaux, abus de pouvoir et malversations pouvant être commis dans le cadre de transactions avec des parties liées) ; - introduire des mécanismes de prévention des risques.

Source : Goal 08, 2009, p36.

- Pour ses missions de contrôle, le conseil d'administration, doit en premier lieu, s'assurer de l'existence des mécanismes de contrôle, et surtout ceux relatifs à la gestion des risques et au respect des dispositifs législatifs régissant l'entreprise. Quant au contrôle financier, il doit être déjà assuré par un commissaire aux comptes.

Tableau N°12: Missions du conseil d'administration liées au contrôle de l'entreprise et principes de gouvernance

Missions de contrôle	Principes de gouvernance d'entreprise liés à son contrôle
Contrôler la mise en œuvre et les résultats des programmes, projets et budgets	- s'assurer de l'intégrité des systèmes d'information, et notamment du système de la comptabilité ; - s'assurer de l'indépendance effective et de l'impartialité de la vérification des comptes (par le commissaire aux comptes) ; - se doter de son propre système de contrôle par le recours à des audits

	externes.
Superviser l'équipe exécutive	- veiller à la mise en place d'un système de reporting fiable et d'un système d'évaluation transparent ; - veiller à la définition des responsabilités.
Organiser les activités du conseil d'administration lui-même	- mettre en place une procédure d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration efficace et transparente ; - veiller à la définition des responsabilités.
Suivre les conditions de stabilité et de l'entreprise	- surveiller les pratiques effectives de la société en matière de gouvernance d'entreprise et procéder aux changements qui s'imposent ; - surveiller le processus de diffusion de l'information et de communication de l'entreprise en direction des parties prenantes externes, obtenir et exploiter le retour d'information, et veiller à l'efficacité des systèmes et processus liés à l'information.

Source : Goal 08, 2009, p37.

2.2 Principes de fonctionnement du conseil d'administration

Pour l'accomplissement de ses missions, le conseil d'administration, selon le code de gouvernance d'entreprises, doit impérativement remplir les trois conditions suivantes :

- Les administrateurs doivent pouvoir s'investir véritablement dans l'accomplissement de leurs missions.
- Ils doivent avoir accès à des informations exactes, pertinentes et disponibles en temps opportun.
- Ils doivent jouir des compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités.

Pour l'exercice de ses missions, le conseil d'administration pourrait faire appel à des comités spécialisés, ces derniers peuvent assurer une assistance au conseil dans ses différents travaux ou prises de décisions. Ces comités peuvent, à titre d'exemple, prendre les formes suivantes : comité de contrôle financier de l'entreprise, comité de sélection et de rémunération des cadres dirigeants, etc.

2.2.1 Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration peut être composé d'actionnaires, de dirigeants exerçant au sein de l'entreprise et d'administrateurs externes. Le choix de ces composants doit se faire dans le respect des critères de compétences et d'expertise.

Les administrateurs externes sont des membres du conseil d'administration et dont la relation avec l'entreprise ne doit être que celle du poste qu'ils occupent au sein du conseil.

Selon le code algérien, la présence de cette catégorie d'administrateurs, permet de :

- Porter un regard objectif sur l'entreprise.
- Donner des avis et conseils impartiaux sur des questions dans lesquelles des intérêts particuliers interfèrent avec l'intérêt général.
- Astreindre l'équipe exécutive à plus de discipline et de responsabilité, en ce qui concerne le *reporting* de l'information.
- Favoriser la gestion sereine et éclairée des situations de tensions et de crise, en apportant des jugements modérés et des possibilités de médiation.

2.2.2 Rémunération des administrateurs

La rémunération des administrateurs est de la responsabilité du conseil. Elle doit concorder avec leurs rôles et fonctions et doit être d'un niveau valorisant pour assurer la motivation et la fidélisation des administrateurs à l'égard de l'entreprise. Cette rémunération doit être égale, pour tous. La différence, si elle existe, ne doit être que par rapport aux différents postes que peut occuper un administrateur au sein du conseil, tel que les affiliations aux comités spécialisés.

2.3 La direction

La direction de l'entreprise peut être composée de multitudes de cadres dirigeants, chacun dans sa fonction respective, et le tout coordonné et dirigé par un directeur général. La structuration et l'encadrement de la direction doit être assuré et supervisé par le conseil d'administration.

Les missions de l'équipe exécutive, selon le code de gouvernance, se résument à :

- Elaborer et proposer les stratégies de l'entreprise à l'approbation de conseil d'administration.

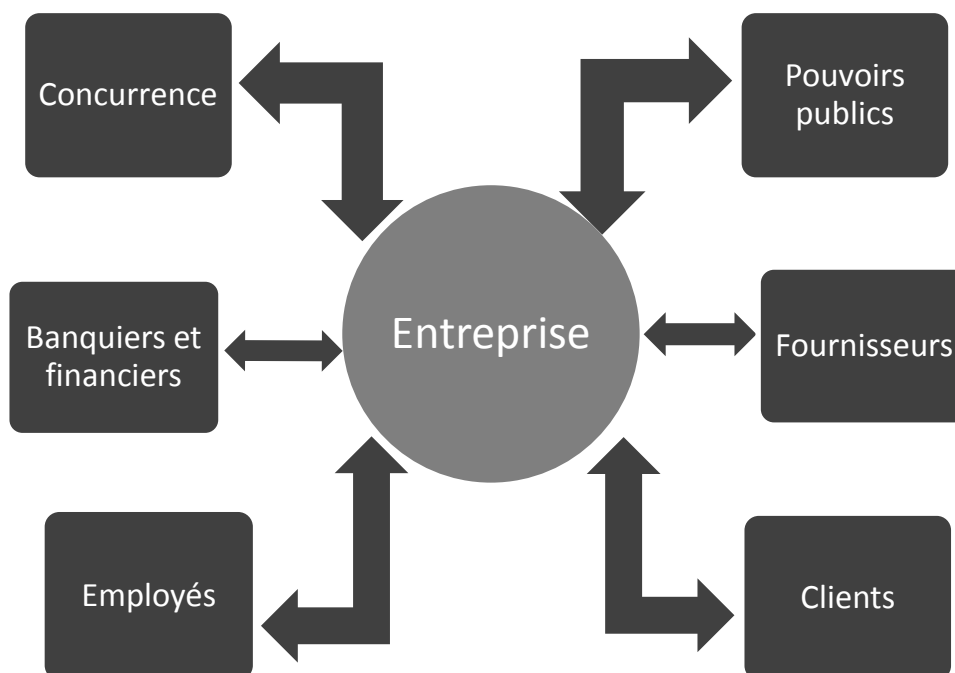
- Exécuter cette stratégie après son adoption, dans le cadre des plans annuels et des budgets approuvés.
- Assurer le coaching et la supervision de la gestion de l'entreprise.
- Rendre compte au conseil d'administration des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés, en application de la stratégie adoptée.
- Assurer au conseil d'administration le reporting de l'information, en vue de lui permettre de piloter, suivre et contrôler les activités de l'entreprise.

La rémunération des différents cadres dirigeants doit se faire dans le cadre d'un compromis entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la direction, ainsi que sur des critères basés sur les compétences et le mérite. L'élaboration du système de rémunération est à la charge du conseil d'administration. Il peut être assisté par un comité spécialisé (comité de rémunération), ou par une expertise externe.

2.4 La relation entreprise-parties prenantes externes

L'entreprise est un système ouvert sur un environnement externe, avec lequel elle est en interaction permanente. Ce monde externe à l'entreprise est constitué de divers acteurs qui sont les parties prenantes externes de l'entreprise. Ils sont illustrés par le schéma suivant :

Figure N°8: Les relations de l'entreprise avec les parties prenantes externes



Source : Goal 08, 2009, p44.

La relation que lie l'entreprise avec ces parties prenantes est de nature économique, sociale et citoyenne :

- **Pouvoirs publics** : la prospérité des entreprises est de l'intérêt des administrations publiques, représentatives de l'état. L'amélioration de la relation Pouvoirs Publics/Entreprise, repose, avant tout, dans le respect des lois et des textes législatifs régissant l'activité de l'entreprise, tels que la législation du travail, la fiscalité et la protection de l'environnement.
- **Le système financier** : selon ses ambitions, une croissance continue et durable de l'entreprise, nécessite des ressources financières externes en plus de celles internes. La transmission d'une information fidèle, transparente et en temps opportun est primordiale pour entretenir une relation de confiance avec les bailleurs de fonds et les différents acteurs du système financier dont a besoin l'entreprise.
- **Les fournisseurs** : la qualité des outputs de l'entreprise, et selon sa nature, dépendent en grande partie de la qualité de ses fournisseurs et prestataires. Une bonne sélection de ces derniers ainsi qu'un entretien efficace des relations avec eux est une garantie, pour l'entreprise, en matière de productivité et de performance.
- **Les clients** : quoi de mieux qu'un client fidèle dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Cette fidélisation n'est atteinte qu'en satisfaisant le client et en développant avec lui une relation basée sur la loyauté, la confiance et l'éthique.
- **Les employés** : l'employé est considéré comme étant le client numéro un de l'entreprise, vu que toute activité de l'organisation dépend de la ressource humaine. La qualité de cette ressource dépend aussi de la qualité du système de rémunération et de motivation, qui doit faire preuve d'équité en matière de mérite et de compétences.
- **Les concurrents** : une compétitivité loyale et déontologique aide l'entreprise à donner une bonne image d'elle-même. Ainsi un dialogue social avec les concurrents, du même secteur d'activité, assure à l'entreprise une stabilité et une sérénité au niveau de son environnement concurrentiel.

2.5 Les conflits d'intérêt dans les sociétés et leurs résolutions

Le conflit d'intérêt dans la société, dans la majorité des cas, trouve sa source dans les relations qui lient les différentes parties prenantes. Pour y remédier, les solutions juridiques sont diverses, de la prévention jusqu'aux sanctions. Le plus fréquent est que ces conflits internes opposent les actionnaires entre eux-mêmes, voir actionnaires contre dirigeants.

Afin d'éviter le recours à l'arbitrage judiciaire, pour la résolution des conflits, à travers le droit des sociétés, la bonne gouvernance privilégie la médiation, la conciliation ou l'arbitrage, par des personnes externes. Mais le meilleur outil de résolution reste l'anticipation de ces problèmes conflictuels. Cela pourrait être réalisé à l'aide de moyens conventionnels existants ou de moyens nouveaux (Code Algérien de Gouvernance, 2009) :

- *Moyens existants :*
 - **Les pactes d'actionnaires** qui permettent d'anticiper les imprévus et contrôler les affaires relatives à leur société, comme ils peuvent permettre aussi la mise en place de conventions de vote.
 - **Les conventions de vote** permettent, entre autres, aux actionnaires de se concerter avant toute réunion de l'assemblée générale.
- *Moyens nouveaux :*

Si les moyens cités ci-dessus n'apportent pas de solutions concrètes pour la société, et au risque de voir cette dernière dissoute, il faudrait penser à utiliser des moyens plus radicaux, tels que l'exclusion d'un actionnaire ou tout autre membre nuisant à l'intérêt commun de la société. Ça peut prendre la forme d'une exclusion ou d'un rachat forcé d'actions.

3. Les manquements du code

Le Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise, mentionne que les principales entreprises ciblées sont les petites et moyennes entreprises, alors que la réalité est tout autre. La majorité écrasante de ces PME font défaut quant à la présence d'un conseil d'administration au sein de leurs organes décisionnels et de gestion. C'est à ce niveau-là qu'on ressent, dans la rédaction de ce code, l'influence incontestable du président du FCE (Forum des Chefs d'Entreprises), ainsi que du président de la Taskforce GOAL 08, qui en leur qualité de présidents directeurs généraux de deux grandes entreprises privées, ont pu imposer en quelque sorte leur vision de la PME algérienne. Une vision qui manque d'objectivité, au vu du contenu du code qui, à travers les standards de bonne gouvernance qu'il propose, exclut la majeure partie des PME en raison de leur nature organisationnelle et statutaire, où elles ne comprennent que très rarement un conseil d'administration. Une grande majorité de la PME algérienne active dans le domaine du bâtiment, un secteur où les marchés sont assurés par l'état, où la pérennité de l'entreprise dépend moins des standards managériaux ou ceux de la gouvernance d'entreprise que de la volonté de l'état et ses programmes économiques et sociaux.

Conclusion

Les entreprises publiques économiques algériennes, n'ont cessé et ne cesseront de subir les différentes réformes politico-économiques. Si leur mission initiale était dictée par une volonté de l'état de garantir une base économique et social au pays, leur mission actuelle, pour la majorité d'entre elles, consiste à survivre et faire survivre son personnel, au risque de voir ce dernier mis au chômage, ce qui compromettra à coup sur la politique social de l'état.

L'autre point aussi sensible est celui du dirigeant de l'entreprise publique, où le contrôle exercé sur lui demeure assez confus. D'une part, vu sa soumission aux différents organes hiérarchique très complexes, ainsi qu'à l'environnement juridique limitant la liberté d'action du dirigeant à travers la pénalisation des actes de gestion, et d'autre part, vu le manque d'une vision stratégique claire et définie nécessaire au développement de tout organisme quel qu'elle soit sa nature.

CHAPITRE IV : ETUDE DE CAS

INTRODUCTION

Dans le cadre de notre thèse, et pour la partie empirique, nous avons opté pour une étude de cas portant sur trois Entreprises Publique Économique (EPE) appartenant à :

- Deux secteurs différents dont les activités sont les travaux publics et les travaux hydrauliques, sous tutelle respective du Ministère des Travaux Public et du Ministère des Ressources en Eau.
- Et deux organes publics de gestion des capitaux marchands de l'Etat différents à savoir la **Société de Gestion des Participations Travaux Publics « SGP-SINTRA »** et la **Société de Gestion des Participations Etudes et Réalisations des Grands Travaux Hydrauliques « SGP/ERGTHY-SPA»**.

Ce choix a été dicté par la nécessité d'étudier l'organisation des pouvoirs des différents organes de gouvernance et des mécanismes de contrôle des dirigeants des EPE, activant dans une même zone géographique, à savoir l'ouest algérien, et plus précisément dans la wilaya de Tlemcen. Il s'agit de :

- **La Société des Etudes et Réalisations d'Ouvrages d'Art de l'Ouest**, par abréviation **SEROR/SPA**, dont le siège social se trouve au 71 Boulevard Kazi Aoul Mohammed, Tlemcen, sous tutelle du Ministère des travaux publics et dont le capital social est détenu actuellement par la **Société de Gestion des Participations Travaux Publics « SGP/SINTRA-SPA »**.
- **La Société des Travaux de terrassement d'aménagement et de revêtement routier**, par abréviation **STARR**, dont le siège se trouve à la zone Semi Industrielle ABOU-TACHFINE de Tlemcen, sous tutelle du Ministère des travaux publics et dont le capital social est détenu actuellement par la **Société de Gestion des Participations Travaux Publics « SGP/SINTRA-SPA »**.
- **Et la Société Générale de Travaux Hydrauliques de Tlemcen**, par abréviation **SOGERHWIT** dont le siège social se trouve à la zone Semi Industrielle ABOU-TACHFINE de Tlemcen, sous tutelle du Ministère de l'Hydraulique et dont le capital

social est détenu par **la Société de Gestion des Participations Etudes et Réalisations des Grands Travaux Hydrauliques « SGP/ERGTHY-SPA »**.

Et ce à travers:

- L'identification de chaque entreprise de par son historique, la structure de son capital et de son actionnariat, ainsi que l'organisation de ses organes de gestion et de contrôle.
- L'analyse des états financiers des cinq (5) derniers exercices.
- La consultation des différents statuts de l'EPE.
- Les entretiens avec les gestionnaires concernées de l'EPE.
- Et les questionnaires spécifiques à chaque partie prenante : à l'organe délégué pour la gestion des capitaux marchands de l'Etat-proprétaire unique, aux dirigeants, aux administrateurs et aux délégués du personnel. Ces questionnaires ont été analysés et complétés à la lumière des documents consultés auprès des EPE concernées.

Notre travail a consisté à :

- **Présenter l'EPE** : objet social, évolution historique, organisation, principaux clients et principaux concurrents.
- **Etudier l'évolution de son actionnariat** : évolution de son capital social depuis son passage au statut de l'EPE à ce jour, avec les différents assainissements financiers qu'elle a connus.
- **Analyser son activité durant les 5 derniers exercices, à travers l'évolution** : du plan de charge, de la valeur ajoutée (VA), de l'excédent brut d'exploitation (EBE) et des résultats.
- **Présenter la structure de ses ressources humaines** : évolution des.
- **Etudier la rentabilité financière et économique** : par le calcul des ratios significatifs du Fonds de Roulement (FR), du Besoin en Fonds de Roulement (BFR), de trésorerie nette, de Marge Brut d'Autofinancement (MBA), d'Autofinancement, de Solvabilité, et d'indépendance financière. L'évaluation de ces performances est dictée par le souci de déterminer l'importance accordée par le management de l'entreprise à assurer l'équilibre financier de son entité, sur le moyen et le long terme, et créer d'une manière

continue de la valeur pour répondre aux attentes des actionnaires et attirer, éventuellement, de nouveaux investisseurs.

- **Etudier l'organisation des différents pouvoirs de l'EPE** : à travers ses propriétaires, son organe d'administration, son organe de gestion, ses organes délibérants (Assemblées générales) et son organe de contrôle.
- **Comparer** : les agrégats de gestion et les ratios de rentabilité des trois EPE.
- **Comparer** : les différentes composantes de la gouvernance d'entreprise qui caractérisent les trois EPE concernées par l'étude.
- **Analyser** : les mécanismes de contrôle de la gouvernance en interne et en externe.

SECTION 1 : Présentation des entreprises étudiées

1. La société « SEROR/SPA »

1.1 Fiche de présentation de l'entreprise

- **Dénomination** : Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'Art, par abréviation SEROR.
- **Siège social** : Situé à Tlemcen.
- **Date de Création** : par Décret n° 80-155 du 24 Mai 1980 du Ministère des Travaux Publics, publié dans le journal officiel du 27 mai 1980.
- **Structure de rattachement lors de sa création** : Ministère des Travaux Publics.
- **Domaine d'Activité** : Etudes et Réalisation
 - D'ouvrages d'Art (Pont, Viaduc, Trémies).
 - D'ouvrages Hydrauliques (Barrages, Réservoirs).
 - De Bâtiment Industriel (Siège d'entreprise).
- **Date de son accession au statut d'Entreprise Publique Economique (EPE/SPA)** : Le 1^{er} Mars 1989 l'entreprise est devenue EPE SEROR par devant Notaire à TLEMEN.

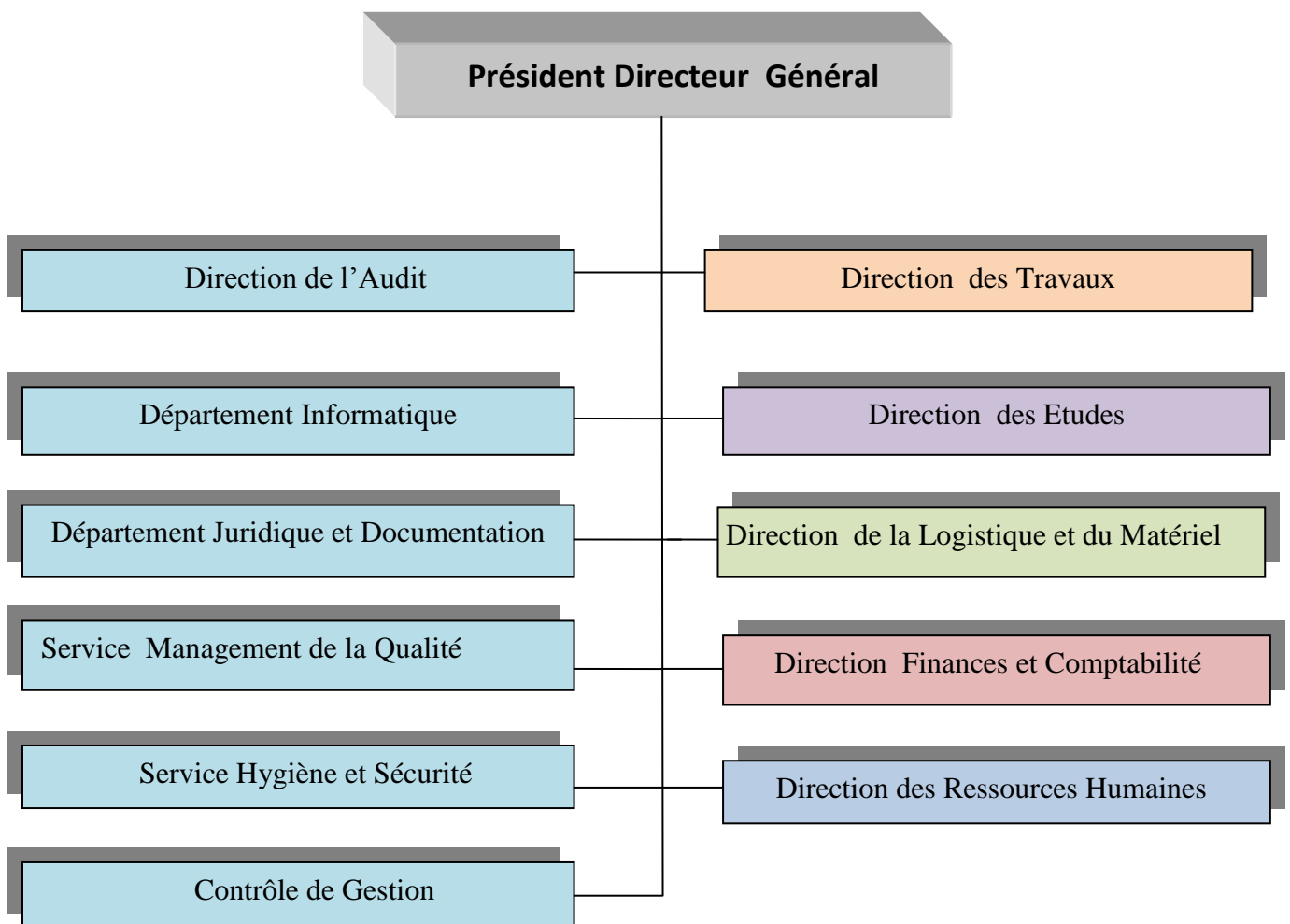
1.2 Organigramme de l'entreprise

Dans le cadre de la réalisation de son objet social qui est l'étude et la réalisation d'ouvrages d'art, d'ouvrages hydrauliques et de travaux ferroviaires, l'entreprise est organisée en projets, avec des relations hiérarchiques et fonctionnelles avec les différentes structures de la direction générale.

- Un (01) Président Directeur Général (PDG).
- Six (06) structures rattachées au PDG :
 - Direction Audit Interne.
 - Département Informatique.
 - Département Juridique et Documentation.
 - Service Système Management, Qualité.

- Service Hygiène et Sécurité.
- Contrôle de Gestion.
- Cinq (05) Directions Centrales
 - Finances et Comptabilité
 - Ressources Humaines
 - Logistique et Matériel.
 - Etudes.
 - Travaux, avec une dizaine de projets de réalisation.

Figure N°9 : Organigramme de la SEROR



Source : Documents de l'entreprise SEROR

1.3 Les principaux clients de l'entreprise

L'entreprise dépend totalement de la commande publique, à travers les démembrements de l'Etat :

- Les Directions des Travaux Publics de Wilaya, pour les ouvrages d'art.
- L'agence Nationale des Réalisations des Infrastructures Ferroviaires (ANESRIF), pour les travaux ferroviaires.
- L'Agence National des Barrages (ANB), pour les travaux de réalisation de barrages.

1.4 La concurrence

- **Au niveau local** : En situation de monopole depuis les années 2000. Deux entreprises locales activant dans le secteur, à savoir l'EPE « STARR » et une entreprise privée, ont été des partenaires (sous-traitants) dans les opérations de construction d'un barrage et d'une trémie routière.
- **Au niveau National** : les EPE : SAPTA, ENGOA, COSIDER. Ces trois entreprises, localisées à Alger, sont des partenaires dans la réalisation (associés ou sous-traitants) dans la réalisation des ouvrages complexes : Grande Trémie, Ouvrages d'art Complexes, Ouvrages sur les lignes de chemin de fer de grande importance.

1.5 Evolution du capital social

Depuis son passage au statut de société par actions en 1989, l'EPE-SEROR/SPA, a vu son capital social évolué de presque **300 fois**, divisé en 3 840 actions, qui ont connu deux valeurs nominales de 25 000,00 D.A, de 1989 à 1995, et 155 000,00 D.A depuis 2007.

Durant la période **1989/1995**, l'évolution a été lente, caractérisée par l'incorporation des résultats et des réserves cumulées.

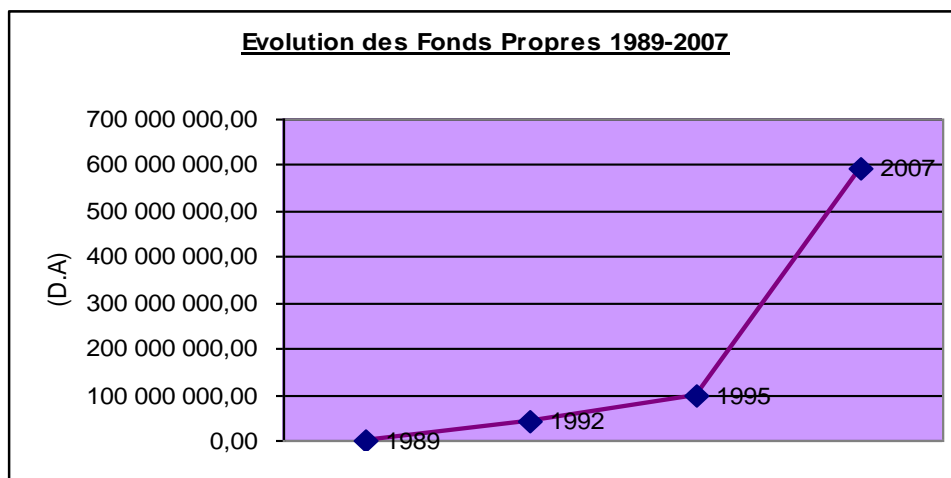
Mais en 2007, les fonds propres ont enregistrées une augmentation de **620%**, suite à l'incorporation de l'écart de réévaluation du patrimoine en vertu du décret **07-210 du 4 juillet 2007**. C'était une période où les EPE risquaient de se trouver en état de faillite car l'actif net allait chuter en dessous du quart (**25%**) des capitaux émis. Cette recapitalisation a été opérée, conformément aux dispositions légales de mise en faillite contenues dans les articles **715bis20** et **594 du code de commerce**.

Tableau N°13 : Evolution du capital social (SEROR)

Exercice	1989	1992	1995	2007
Capital social (D.A)	2 000 000,00	40 000 000,00	96 000 000,00	595 000 000,00
Nombre d'Actions	80	1600	3840	3 840
Valeur de l'action (D.A)	25 000,00	25 000,00	25 000,00	155 000,00

Source : établi par le chercheur

Figure N°10 : Evolution des fonds propres (SEROR)



Source : établie par le chercheur

1.6 L'assainissement financier

Durant son existence, l'entreprise a connu 5 assainissements financiers pour la résorption de l'actif net négatif, le renforcement des fonds propres ou l'augmentation du capital social par une réévaluation du patrimoine de l'entreprise, à travers le trésor public ou par l'assemblée générale extraordinaire (AGEX) :

1- Décision d'assainissement financier, du 18/07/1995, par le Trésor Public pour **311 Millions DA**:

- Résorption de l'actif net négatif pour un montant de 119 Millions de DA.
- Reconstitution du capital social pour 96 Millions de DA.
- Renforcement des fonds propres pour 96 Millions de DA.

2- Assainissement financier du 25/09/1996 pour **100 Millions de DA** par :

- Mise en place d'une M.D.A.P (Mobilisation Droits au Paiements) supplémentaire de 20 Millions de DA.
 - Consolidation du M.D.A.P antérieur pour 40 Millions de DA.
 - Rééchelonnement de l'encours sur C.M.T (Crédit à Moyen Terme) pour 40 Millions de DA.
- 3- Assainissement financier, du 28/09/2008, par le Trésor Public pour **347 Millions DA** permettant la prise en charge des :
- Dettes Trésor pour 148,960 Millions de DA.
 - Dettes CNAS pour 198,040 Millions de DA.
- 4- Décision du Trésor Public n° 432 MS/DGC du 05/05/2011 pour :
- **Action directe du trésor public** : Des dotations définitives d'un montant de **710 Millions de DA** :
 - Dettes Trésor pour 250 Millions de DA.
 - Dettes fiscales pour 460 Millions de DA.
 - **Action indirecte du trésor public** : Prêts Bancaires : **4.963 Millions de D.A.**, à des taux bonifiés et des différés de paiement :
 - **310 000 000,00 D.A** de **dettes para fiscales** au taux bonifié de 3,5% sur une période de 5ans avec 3 ans de différé
 - **352 Millions de DA.** de **Rééchelonnement de la dette bancaire** sur une période de 10 ans avec 7 ans de différé durant lequel les intérêts sont pris en charge par le Trésor Public.
 - **291 Millions de DA.**de **Rééchelonnement du découvert bancaire** sur une période de 10 ans avec 7 ans de différé.
 - **600 Millions de DA.**de **Fonds de Roulement** au taux d'intérêt bonifiés de 3,5% sur une période de 7 ans avec 5 ans de différé durant lequel les intérêts sont pris en charge par le Trésor Public.

- **2.650 Millions de DA.de Crédits à long terme** pour la modernisation des équipements au taux d'intérêt bonifiés de 3,5% sur une période de 15 ans avec 7 ans de différé durant lequel les intérêts sont pris en charge par le Trésor Public.
- **50 Millions de DA. de Mise à niveau de la gestion de l'entreprise et de la formation du personnel** au taux d'intérêt de 2,5% sur une période de 10 ans avec un différé de 5 ans durant lequel les intérêts sont à la charge du Trésor Public.

1.7 Evolution de l'activité de l'entreprise

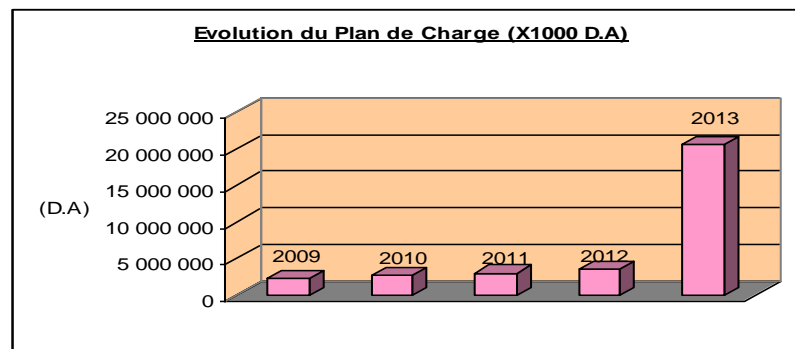
Evolution du plan de charge des cinq (5) dernières années

Tableau N°14 : Evolution du plan de charge (SEROR)

Désignation	2009	2010	2011	2012	2013
Plan de charge (X1000 D .A)	2.257.027	2.620.903	3.010.368	3.578.237	20.588.136
Evolution (%)	-	+ 17,00	+ 15,00	+ 19,00	+ 476,00

Source : établi par le chercheur

Figure N°11 : Evolution du plan de charge (SEROR)



Source : établie par le chercheur

On remarque une progression constante du carnet de commande de l'entreprise de 17% en moyenne durant la période 2009 - 2012. Le plan de charge exceptionnel enregistré en 2013 (+476% par rapport à 2012) est le fait du bénéfice par l'entreprise de commandes de gré à gré, en instruction du premier ministre, découlant des mesures d'assainissement financier des EPE. Il s'agit de :

- six (06) marchés, dans le cadre de la réalisation du programme national des infrastructures par les entreprises publiques économiques, pour un montant de **15.276.000. 000,00 DA.**
- et deux (02) marchés avec l'Agence Nationale des Barrages (ANB) pour **2.109.000.000,00 DA.**

Evolution des principaux agrégats de gestion des cinq (5) dernières années

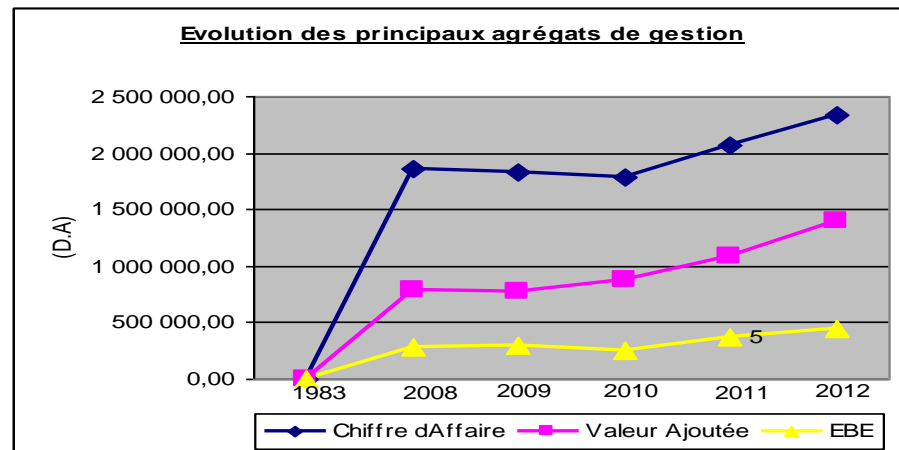
Après une légère baisse de la production entre 2008 et 2009, on assiste à une reprise soutenue de la production entre 2010 et 2012. Cette évolution positive de l'activité conjuguée avec une évolution modérée des effectifs a eu un impact positif sur l'évolution des autres agrégats de gestion tels que : Valeur Ajoutée (VA), Excédent Brut d'Exploitation (EBE), résultat et productivité. Comme le montrent le tableau et la figure suivants :

Tableau N°15 : Evolution des principaux agrégats de gestion (SEROR)

Exercice	1983	2008	2009	2010	2011	2012
Chiffre d'Affaire (X10³ DA)	4.587	1.862.893	1.823.182	1.791.660	2.074.449	2.336.514
Valeur Ajoutée (X10³ DA)	5.787	782.661	779.736	874.823	1.086.235	1.394.874
EBE (X10³ DA)	1.193	283. 036	301.786	247.405	379.412	450.197
Résultat (X10³ DA)	63	32.515	20.509	59.253	65.642	53.506

Source : établi par le chercheur

Figure N°12 : Evolution des principaux agrégats de gestion (SEROR)



Source : établie par le chercheur

Evolution de la productivité

Tableau N°16 : Evolution de la productivité (SEROR)

Exercice	1983	2008	2009	2010	2011	2012
CA/Effectif (X10 ³ DA)	35	1 211	1 261	1 256	1 453	1 504
VA/Effectif (X10 ³ DA)	167	646	618	697	748	928

Source : établi par le chercheur

Malgré une évolution constante des effectifs, on assiste à une évolution satisfaisante de la productivité.

Evolution des créances

Le volume des créances est très important, il oscille entre **65%** et **92%** du chiffre d'affaire durant les cinq (5) derniers exercices, ce qui suppose que l'entreprise rencontre des difficultés de trésorerie, l'amenant à négocier, avec sa banque, des crédits d'exploitation pour assurer la continuité de son activité.

Tableau N°17 : Evolution des créances (SEROR)

Exercice	2008	2009	2010	2011	2012
Créances Clients (X10 ³ DA)	1.306.984	1.099.545	1.445.613	1.224.421	1.832.293
Autres Créances(X10 ³ DA)	207.385	311.751	199.294	124.239	171.958
Total (X10 ³ DA)	1.514.369	1.411.296	1.644.907	1.348.660	2.004.251
Créances/Chiffre d'Affaires(%)	81,30	77,41	91,81	65,02	85,78

Source : établi par le chercheur

Evolution des effectifs annuels moyens

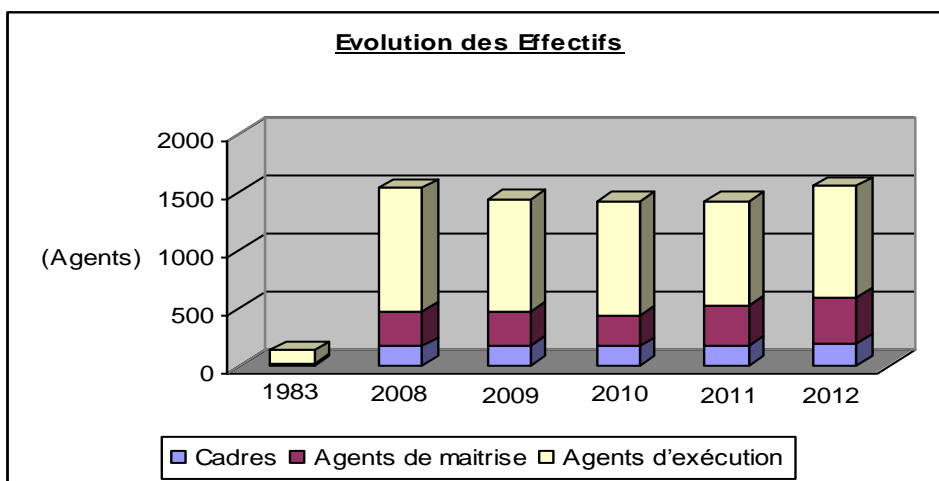
L'analyse de l'évolution des effectifs a été inspirée du rapport interne de l'EPE SEROR/SPA de l'audit du « processus de la gestion des ressources humaines », N°17/013/FRH/DRH du 27 mars 2013.

Tableau N°18 : Evolution des effectifs annuels moyens (SEROR)

Catégorie	1983	2008	2009	2010	2011	2012
Cadres Supérieurs	01	05	05	07	07	07
Cadres	04	161	167	161	170	189
Agents de maitrise	14	302	298	265	342	391
Agents d'exécution	113	1.070	976	993	909	967
T O T A L	132	1.538	1.446	1.427	1.428	1.554

Source : établi par le chercheur

Figure N°13 : Evolution des effectifs annuels moyens (SEROR)



Source : établie par le chercheur

1.8 Evolution des principaux ratios de gestion économique et financière

Tableau N°19 : Evolution des principaux ratios (SEROR)

LIBELLE	2008	2009	2010	2011	2012
La rentabilité Economique	0,01	0,01	0,02	0,02	0,01
La rentabilité financière	0,05	0,04	0,05	0,05	0,04
L'Indépendance Financière	0,63	0,51	0,81	0,46	0,29
L'Autonomie Financière	0,60	0,96	0,23	1,19	2,49
L'Endettement	0,37	0,49	0,19	0,54	0,71
La Solvabilité Globale	1,28	1,22	1,70	1,51	1,29
La solvabilité à court terme	1,09	1,01	1,48	2,32	2,79
La Solvabilité Immédiate	0,02	0,05	0,01	0,03	0,18
L'Activité	0,42	0,43	0,49	0,52	0,60
La rémunération du travail	0,26	0,25	0,33	0,31	0,37
FP/VA	0,62	0,59	0,69	0,60	0,63
Le Fond de Roulement (FR) (X1000 D.A)	134 741	170 205	707 865	1 258 278	2 092 164
Le Besoin en FR (BFR) (X1000 D.A)	134 286	175 212	732 850	1 286 429	1 937 273
La Trésorerie Nette (X1000 D.A)	455	-5 007	-24 985	-28 151	154 891
L'Actif Net (X1000 D.A)	649 879	531 674	1 301 219	1 270 992	1 292 530
Actif Net/ Capitaux émis	1,09	0,89	2,19	2,14	2,17
Fond de roulement/ chiffre d'affaire	0,07	0,09	0,40	0,61	0,90

Source : établi par le chercheur

1- La rentabilité économique est « la rentabilité de l'actif total. C'est la rentabilité de l'outil de production : actifs fixes et actif circulant. » (Conso. P et Boukhezar. A, 1984, p247). Elle renseigne sur la capacité de l'entreprise à rentabiliser les Fonds mobilisés (fonds propres et fonds d'emprunt).

Le ratio de rentabilité économique mesure la capacité de l'entreprise à dégager un résultat en utilisant l'ensemble des moyens.

On remarque que ce ratio, qui oscille entre **1** et **2%** durant la période 2008 -2012, reste en deçà du taux, de rentabilité, acceptable de **5%**.

2- La rentabilité Financière c'est « la rentabilité des capitaux propres (optique de la rentabilité du propriétaire). Elle mesure l'aptitude de l'entreprise à sécréter des fonds pour assurer le renouvellement de l'outil de production et reproduire le développement sur une base élargie. » (Conso. P et Boukhezar. A, 1984, p245).

Le ratio de rentabilité financière mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés. Ce ratio oscille entre **4** et **5%**, ce qui reste faible par rapport au taux admis qui devrait être compris entre **8** et **10%**.

- 3- Le ratio de l'indépendance financière**, indique dans quelle mesure l'entreprise utilise ses fonds propres et exprime le degré de son indépendance vis-à-vis des créanciers. Ce ratio était satisfaisant de 2008 à 2010 puis a chuté en deçà de 50% en 2011 (**46%**) et 2012 (**29%**).
- 4- Le ratio de l'autonomie financière** renseigne sur l'importance des capitaux d'emprunt à long et moyen terme (DLMT) par rapport aux capitaux propres. Ainsi la capacité d'endettement de l'entreprise à moyen et long terme (DLMT) est fonction de ses capitaux propres. On constate que les capitaux propres de l'entreprise couvrent ses capitaux d'emprunt constatés entre 2008 et 2010, avec des taux compris entre **1,67** et **4,35**. Ce dernier taux s'explique par les mesures d'assainissement financier des EPE, suite au conseil interministériel du 12 septembre 2010 et à l'instruction N°626/PM du 13 septembre 2010 du Premier Ministre qui ont été pris en compte dans la préparation du bilan de l'exercice de 2010. Cette capacité d'endettement a disparue en 2011 et 2012, avec des taux de couverture respectifs de **0,84%** et **0,40%**. Cette situation fragilise l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers qui lui exigeront plus de garantie en cas de recours à l'emprunt.
- 5- Le ratio de l'endettement** informe sur l'importance des DLMT par rapport aux capitaux permanents. Ainsi les DLMT qui représentent un taux de **19%** des capitaux permanents en 2010 ont progressées à **71%** en 2012. Si cette progression se poursuivra dans les prochains exercices, l'entreprise connaîtra des difficultés à emprunter.
- 6- Le ratio de solvabilité globale**, il renseigne sur la capacité des actifs de l'entreprise à couvrir les dettes. Ce ratio évolue en dents de scie de **122%** en 2009 à **170%** en 2010, puis à **129%** en 2012. Ainsi les actifs couvrent à hauteur de **1,22** à **1,70** fois les dettes, ce qui est une assurance quant à la solvabilité de l'entreprise pour le moment.
- 7- Le ratio de solvabilité à court terme**, c'est la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme. Ce ratio varie de **109%** en 2008 à **279%** en 2012. Durant toute la période 2008/2012, il reste supérieur à 1, ce qui dénote que l'actif circulant (Stocks, Créances) couvre les dettes à court terme et de ce fait l'entreprise est solvable envers ses créanciers à court terme.

- 8- Le ratio de solvabilité immédiate** indique que l'entreprise connaît des difficultés de trésorerie car les disponibilités qu'elle détient couvrent seulement de **2%** en 2008 à **18%** en 2012, des dettes arrivées à échéance (immédiat).
- 9- Le Ratio de l'Activité** de l'entreprise est mesurée à la fois par l'importance de son Chiffre d'Affaires (**CA**) et de sa Valeur Ajoutée (**VA**). Le rapport entre ces deux valeurs est en constante évolution passant de **0,42** en 2008 à **0,60** en 2012 ; ce qui dénote de la capacité de l'entreprise à créer de la richesse.
- 10- Le Ratio de la Rémunération du Travail** renseigne sur la l'importance des frais du personnel par rapport à la production facturée (**CA**). On constate que durant toute la période 2008-2012 les frais du personnel restent dans une fourchette convenable comprise entre **26,00 %** et **37,00%** de la production.
- 11- Le Ratio de la Création de richesse** renseigne sur le rapport entre la rémunération du travail et la Valeur ajoutée (**VA**). Ainsi durant toute la période considérée 2008-2012, la création de richesse à travers la **VA**, couvre à **162%** les frais du personnel.
- 12- Le Fonds de Roulement (FR)** renseigne sur la capacité de l'entreprise « à s'acquitter de ses dettes exigibles et à dégager une encaisse, c'est l'excédent des capitaux à long terme sur l'actif mobilisé » (Conso. P et Boukhezar. A, 1984, p171). « Le total des valeurs réalisables et disponibles est supérieur au montant des capitaux exigibles à court terme » (Defosse. G et Masson. J, 1974, p104).
- Le fonds de roulement donne une idée sur la capacité de l'entreprise à libérer un excédent, après la couverture des immobilisations nettes, pour financer une partie des valeurs réalisables. C'est un indicateur essentiel de l'équilibre financier de l'entreprise. Ainsi il passe d'une augmentation de **26%** en 2008-2009 à **66%** en 2011-2012, avec une un taux de couverture record de **415%** en 2010 suite aux mesures d'assainissement financier citées ci-dessus. Ce qui le fait passer à moins d'un mois du chiffre d'affaire en 2008 à **11** mois en 2012. Pour l'évaluer il faudrait le comparer au Besoin de Fonds de Roulement (BFR).
- 13- Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)** « notion liée au problème posé par la couverture du besoin de financement de l'exploitation » (Conso. P et Boukhezar. A, 1984, p187).
- Il exprime le surplus de la valeur de l'actif circulant (stocks, créances) par rapport aux crédits des fournisseurs qui ont permis sa constitution. Le BFR enregistré est en constante augmentation dénotant de la progression de l'activité de l'entreprise qui a

besoin de trésorerie pour faire face à son cycle de production devant la faiblesse du recouvrement de ses créances.

14-La Trésorerie Nette (TN), exprime la capacité de l'entreprise à faire face aux remboursements de ses crédits à court terme en déduisant le BFR du FR. Elle est négative durant toute la période considérée, sauf pour l'exercice 2012 où elle est positive.

15-L'actif Net est la différence entre l'actif total et les dettes totales. Il exprime la capacité de l'entreprise à mobiliser son actif pour faire face à ses dettes. Cet actif net ne doit pas être inférieur au quart des capitaux émis sous peine de voir l'entreprise pénalisée par les dispositions réglementaires de mise en faillite suivant l'article **715bis20** et **594 du code de commerce**. Ce qui n'est pas le cas durant la période 2008-2012 où ce ratio a oscillé entre **1,10** en 2008 et **2,18** en 2012.

1.9 Organisation des pouvoirs de l'EPE-SEROR/SPA

L'organisation et les pouvoirs des organes sociaux de l'entreprise sont fixés par :

- le statut de la création de l'EPE, de devant le notaire à Tlemcen en date du 1^{er} mars 1989 sur la base des lois N° 88-01 et 88-04 du 12 janvier, portant orientation sur les entreprises publiques économiques.
- Les statuts découlant :
 - du code de commerce modifié par Décret Législatif N° 93.08 du 25 avril 1993 et par l'ordonnance N°96.27 du 9 décembre 1996.
 - Du Décret Législatif N° 94.08 du 26 mai 1994, portant loi de finances complémentaires pour 1994.
 - de l'ordonnance N°95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.
- Et autres textes à caractère législatif et réglementaire.

1.9.1 Les Propriétaires

Evolution de l'actionariat

A son accession au statut d'EPE, Société par Actions (SPA), en mai 1989, le capital social de l'entreprise a été fixé à deux millions de dinars (2 000 000,00 D.A), par décision N° 191/SP du 9 novembre 1988 du Conseil National de la Planification, divisé en quatre-vingt (80) actions de vingt-cinq mille dinars (25 000,0 D.A), souscrites intégralement par l'Etat et

détenues successivement, par des sociétés de gestion de valeurs mobilières qui agissent en qualité d'agent fiduciaire de l'état, à travers un directoire, pour assurer la gestion des capitaux publics détenus par les EPE, à savoir les Fonds de Participation, puis les Holdings et enfin les Sociétés de Gestion des Participations de l'Etat (SGP).

- 1- **De 1989 à 1995**, participation croisée, dans le capital, de trois (3) Fonds de Participations : **Construction, Mines-hydrocarbures-hydrauliques et Services**, avec respectivement **32 actions (60%), 24 actions (20%) et 24 actions (20%)** de parts du capital de l'entreprise.
- 2- **De 1995 à 2000**, détention unique du capital : **(100%)** par la Holding Public « **Réalisation et Grands Travaux** ».
- 3- **De 2000 à 2001**, détention unique du capital **(100%)** par la Holding Public « **Réalisation et Matériaux de Construction** ».
- 4- **De 2001 à ce jour**, détention unique du capital **(100%)** par la **Société de Gestion des Participations Travaux Publics « SGP-SINTRA »**.

Le directoire de la SGP

Actuellement la Société de Gestion des Participations de l'Etat, qui gère les capitaux de l'EPE SEROR/SPA est la SGP-SINTRA. Dans les faits, malgré l'inexistence de textes portés à notre connaissance, son directoire est composé de trois membres, pour une période de 6 ans renouvelable. Ce Directoire est rattaché hiérarchiquement au Conseil des participations de l'Etat (CPE), présidé par le Premier Ministre et opérationnellement au ministère des travaux publics, à travers la nouvelle direction des entreprises de chaque département ministériel.

1.9.2 L'organe d'Administration : contrôle des dirigeants

- L'entreprise est gérée par un Conseil d'Administration(CA), conformément à l'article **610 du code de commerce**.
- Le Conseil d'Administration est composé de cinq **(5)** membres nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire **(AGO)** et de deux **(2)** représentants des travailleurs, conformément à l'ordonnance **92.25 du 25 septembre 1995** relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

- Le renouvellement du mandat des administrateurs est déterminé par l'AGO. La durée du mandat est de six (6) années. Elle a été renouvelée deux fois pour le Président du Conseil et une fois pour deux administrateurs, tandis que les deux autres sont à leur premier mandat.
- Les dispositions de l'**article 612 du Code de Commerce** qui limite l'exercice simultané à cinq (5) mandats différents pour un même administrateur n'a pas pu être vérifié par manque d'information.
- Le Président du Conseil d'Administration (PCA) élu par ses pairs cumule les charges de Directeur Général de l'entreprise et de ce fait occupe la fonction de Président Directeur Général (**PDG**). Mais dans la réalité la désignation du PCA est le fait de l'organe de gestion des capitaux de l'entreprise qui est formalisée par une résolution du CA.
- **Les pouvoirs du Président du Conseil d'Administration (PCA)** : il exerce tous pouvoirs pour assumer ses fonctions, dans la limite de l'objet social et des pouvoirs attribués, par la loi, aux assemblées générales et au Conseil d'Administration. Ces pouvoirs sont confondus avec celles du Dirigeant vu que ce dernier cumule les deux fonctions.
- Le conseil d'administration doit procéder à des nominations, à titre provisoire, en vue de compléter son effectif si le nombre d'administrateurs est devenu inférieur au minimum statutaire. Ces nominations sont soumises à ratification de la plus prochaine AGO.
- Les dispositions du Code de Commerce relatives à la responsabilité civile et pénale des organes sociaux des sociétés de capitaux sont applicables aux membres du Conseil d'Administration, conformément à l'article 26 de l'ordonnance 95.25 du 25 septembre 1995.
- Les résolutions du Conseil d'Administration sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante. Les procès-verbaux des réunions du CA sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'Administration (PCA), un directeur général, l'administrateur

délégué temporairement dans les fonctions de PCA ou un fondé de pouvoirs habilité à cet effet.

- **Les pouvoirs du Conseil d'Administration** : il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de l'entreprise et prendre toutes décisions nécessaires dans les limites de l'objet social de l'entreprise et des dispositions expressément attribuées par la loi aux assemblées d'actionnaires.
 - Evaluation des résultats de l'activité de l'entreprise.
 - Approbation de la politique et de la stratégie de l'entreprise.
 - Déplacer le siège social dans la même ville.
- **Les administrateurs désignés**, actuellement en activité au nombre de 5, en dehors des 2 représentants des travailleurs, ont une ancienneté dans le conseil qui varie de 3 ans à 14 ans.
- **L'évaluation des administrateurs** est inexistante.
- **Ils proviennent d'horizons différents** :
 - PDG d'une EPE de travaux publics du même portefeuille que la SGP.
 - Directeur de banque publique.
 - Directeur financier d'une EPE, du secteur portuaire.
 - Directrice générale d'une EPE d'études.

Tableau N°20 : Composition du conseil d'administration (SEROR)

Administrateurs	Ancienneté	Ministère de tutelle	Observation
N° 1 (PCA)	14 ans	Travaux Publics	3 ^{ème} mandat
N° 2 (Membre)	9 ans	Travaux Publics	2 ^{ème} mandat
N° 3 (Membre)	6 ans	Finances (Banque)	2 ^{ème} mandat
N° 4 (Membre)	5 ans	Transport	1 ^{er} mandat
N° 5 (Membre)	3 ans	Habitat	1 ^{er} mandat

Source : établi par le chercheur

- Ils sont tous désignés ou reconduits par l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) de l'entreprise.

- L'entreprise a connu la désignation d'un seul Président du Conseil d'Administration (PCA), sans cumul de la fonction de Directeur Général, en la personne du premier directeur général, lors de sa création et premier Président directeur Général de l'EPE. Et ce entre le 6 novembre 1999 et le 1^{er} juillet 2000 à la faveur de la décision du Conseil National des Participations de l'Etat (C.N.P.E), comme période transitoire à son remplacement après son départ en retraite.
- Le nombre prévu de réunions est de six (6) par exercice. Toutefois ce nombre peut être dépassé quand les affaires de l'entreprise le recommande, à charge au Conseil d'Administration de le justifier.
- **Les membres du CA sont rémunérés** par des « **jetons de présence** », dont le montant actuel est de **dix mille milles (10 000,00) dinars** par réunion et par les tantièmes dont le paiement est conditionné par l'affectation du résultat.

1.9.3 L'organe de gestion: management de l'entreprise

Depuis son passage au statut d'EPE/SPA, la société SEROR a connu deux managers, Présidents Directeurs Généraux qui cumulent les fonctions de Président du conseil d'administration (PCA) et de directeur général :

- Le premier a exercé du 1^{er} mars 1989 au 6 novembre 1999.
 - Auparavant Directeur Général de la Société, régie par la charte socialiste des entreprises d'Etat, par décision n° 09481 du 25/08/1982 Ministère des Travaux Publics. Il a été désigné dans les statuts de la création de l'EPE/SPA par résolution du Conseil d'Administration, dont les membres ont été nommés par les représentants des fonds de participations, détenteurs de parts du capital de la société, le 1^{er} Mars 1989 par devant Notaire à TLEMCCEN
 - Ses prérogatives ont été fixées dans le statut constitutif de l'EPE/SPA du 1^{er} mars 1989.
- Le Deuxième a exercé du 1^{er} juillet 2000 à ce jour. Auparavant Directeur Général durant la période de transition avec l'ancien PDG qui est a exercé la fonction de PCA. Il a été désigné par la résolution du Conseil d'Administration du 01 Juillet 2000.

Ses prérogatives sont fixées dans le premier statut du changement du conseil d'administration enregistré par devant le notaire à Tlemcen le 7 janvier 2001 et dans les

statuts suivants dans la limite de l'objet social de l'entreprise et des dispositions légales et réglementaires attribuées aux Assemblées Générales et Conseil d'Administration.

La rémunération des dirigeants est constituée de deux parties :

- Une partie fixe, servie chaque mois,
- Et une partie variable indexée sur cette partie fixe de la rémunération et liée à l'atteinte des objectifs (performances), dont la libération est de 40% de la partie fixe libérée trimestriellement par le CA et les 60% restant libérés par l'AGO lors de la clôture de l'exercice.

Dans l'exercice de ses fonctions le dirigeant bénéficie d'avantages en nature, qui sont imputées aux charges d'exploitation de l'entreprise : mise à disposition d'un véhicule de fonction avec prise en charge de frais d'entretien et de consommation de carburant.

L'évaluation du dirigeant est faite par :

- Le Conseil d'Administration, une fois par trimestre, au vu des résultats enregistrés durant le trimestre sur la base des critères de performance et notamment de l'atteinte des objectifs économiques et de rentabilité financière, qui lui sont fixés par le conseil d'administration. Objectifs d'ordre qualitatif: redéploiement de l'activité de l'entreprise ; gestion des ressources ; assainissement ; qualité du système d'information et de gestion et objectifs d'ordre quantitatif : taux des réalisations des prévisions ; productivité du travail ; productivité du matériel ; recouvrement des créances.
- Et par l'assemblée générale, après l'examen des comptes sociaux sur la base des objectifs de rentabilité ; de résultat net et d'équilibre financier : fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, indépendance financière, trésorerie, actif net, etc.

1.9.4 L'organe de contrôle

Contrôle légal des comptes : contrôle externe

- La désignation du commissaire aux comptes est du ressort de l'Assemblée Générale Ordinaire. Et ce après une sélection par l'entreprise suite à une sélection par consultation.

- La durée de son mandat est de trois (3) ans, renouvelable une seule fois.
- Il rend compte, au propriétaire unique (l'Etat), à travers l'Assemblée Générale.
- Il relève, à travers ses prérogatives, la constatation d'infractions.

Evaluation du contrôle interne : audit interne

L'entreprise dispose d'une structure d'audit interne depuis octobre 2010. Pour consacrer son indépendance, dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, son responsable est élevé au rang de directeur central.

Contrôle qualité : audit de la qualité

- L'entreprise dispose d'un Service du Management de la Qualité (SMQ) depuis 2003.
- Sa première certification ISO 9001-2008, dans le Management de la Qualité a été obtenue le 12 janvier 2004.
- Son Manuel Qualité a été établi en 2004.
- Son dernier enregistrement de la certification du Management de la Qualité remonte au 5 décembre 2012.
- L'entreprise n'a pas encore la Certification en Management de l'Environnement.

1.9.5 L'organe de délibération : AGO et AGEX

Les assemblées sont convoquées par le CA après approbation du propriétaire.

- Les réunions ont lieu au siège social de l'entreprise ou tout autre lieu.
- Comme exposé ci-dessus, le propriétaire « unique » se trouve, à travers la spécificité de l'EPE, investi de toutes les prérogatives des assemblées de la société pluripersonnelle :

L'assemblée Générale Ordinaire (AGO) : qui se réunit au moins une fois l'an dans les délais légaux en vigueur, pour statuer sur les comptes de l'exercice social.

- Approuver, modifier ou rejeter les comptes sociaux.
- Statuer sur la répartition et l'affectation du résultat.
- Nommer et révoquer les administrateurs.

- Nommer les commissaires aux comptes.
- Fixer le montant des jetons de présence alloués aux administrateurs.
- Elle libère les administrateurs (quitus) de leur gestion de l'exercice en question.
- Elle décide et autorise toute émission d'obligations ou autres titres négociables.
- Elle décide du déplacement du siège social en dehors de la ville.

L'assemblée Générale Extraordinaire (AGEX) : se réunie en cas de besoin.

- Modifier les statuts.
- D'augmenter ou de réduire le capital de l'entreprise.
- De la fusion de l'entreprise avec une autre EPE.
- De prendre la participation dans d'autres EPE.
- De proroger l'entreprise ou de décider sa dissolution.
- D'autoriser des transactions.
- De transférer le siège social de l'EPE, en dehors de la ville où il est installé.

2. LA SOCIETE SOGERHWIT/SPA

2.1 Fiche de présentation de l'entreprise

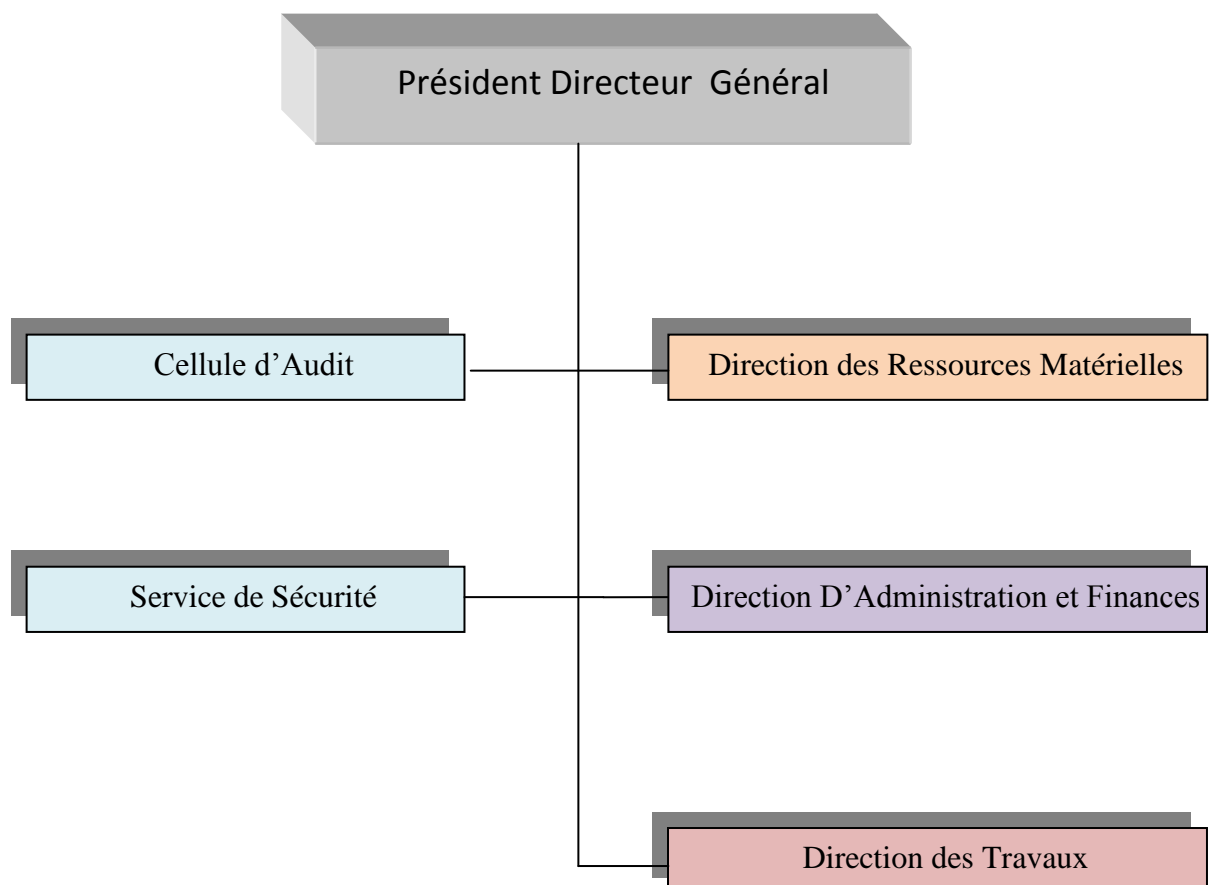
- **Dénomination :** Société Générale de Travaux Hydrauliques de Tlemcen, par abréviation SOGERHWIT;
- **Siège social :** Situé à Tlemcen.
- **Date de Création :** en 1973, par arrêté interministériel, dans le cadre de la création des Entreprises Publiques Locales (EPL), avec un capital social de un million (1 000 000, 00) de Dinars.
- **Structure de rattachement lors de sa création :** Ministère de l'intérieur.
- **Domaine d'Activité :** Etudes et Réalisation d'ouvrages hydrauliques :
 - Assainissement.
 - Travaux d'adduction en eau potable.
 - Stations d'épuration d'eau.
 - Construction de réservoirs d'eau.
 - Travaux de drainage.
 - Retenues collinaires.
- **Date de son accession au statut d'Entreprise Publique Economique (EPE/SPA) :**
Le 13 décembre 1995 la société est devenue « **EPE-SOGERHWIT/SPA** », sur décision du Comité Intersectoriel (C.I.S), sous la forme juridique d'une société par actions.

2.2 Organigramme de l'entreprise

Dans le cadre de la réalisation de son objet social qui est l'étude et la réalisation d'ouvrages d'art, d'ouvrages hydrauliques et de travaux ferroviaires, l'entreprise est organisée en projets, avec des relations hiérarchiques et fonctionnelles avec les différentes structures de la direction générales :

- Un (01) Président Directeur Général (PDG).
- Deux (02) structures rattachées au PDG :
 - Cellule d'Audit Interne.
 - Service de Sécurité.
- Trois (03) Directions Centrales
 - Ressources Matérielles.
 - Administration et Finances.
 - Travaux.

Figure N°14 : Organigramme de la SOGERWHIT



Source : documents de l'entreprise SOGERWHIT

2.3 Les principaux clients de l'entreprise

L'entreprise dépend totalement de la commande publique, à travers les démembrements de l'Etat, essentiellement les Directions des ressources en eau de Wilaya.

2.4 La concurrence

- **Au niveau local** : Deux entreprises locales activant dans le secteur des travaux hydrauliques.
- **Au niveau National** : intervention limitée.

2.5 Evolution du capital social de l'entreprise

Depuis son passage au statut de société par actions en 1995, l'EPE-SOGERHWIT/SPA, a vu son capital social multiplié par 62 et le nombre d'actions a évolué de 10 000 à 62 000 pour une valeur nominale de 10 000,00 dinars. L'augmentation successive du capital social s'est opérée à travers des Assemblées Ordinaires réunies en session extraordinaire par :

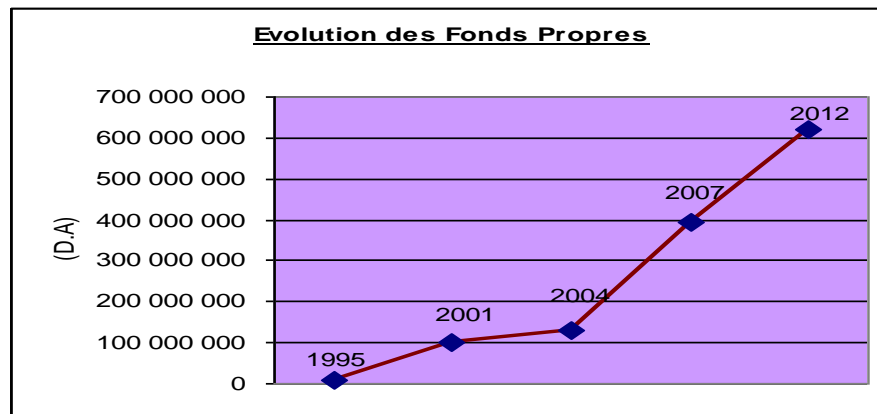
- l'affectation des réserves et résultats en instance d'affectation à hauteur de quatre-vingt dix millions (90 000 000,00) de Dinars, le 12 mars 2001.
- l'incorporation des primes d'apport, des réserves facultatives et des résultats en instance d'affectation à hauteur de trente millions (30 000 000,00) de Dinars, le 6 décembre 2004.
- l'incorporation de l'écart de réévaluation du patrimoine à hauteur de trente millions (30 000 000,00) de Dinars, le 30 décembre 2007, en vertu du décret 07-210 du 4 juillet 2007.
- L'incorporation du « bénéfice à taux réduit » pour 97 000 000,00 D.A et de réserves facultatives pour 130 000 000,00 D.A, le 31 décembre 2012.

Tableau N°21 : Evolution du capital social (SOGERWHIT)

Exercice	1973	1995	2001	2004	2007	2012
Capital social (D.A)	1. 000. 000	10. 000 .000	100.000. 000	130. 000. 000	393. 000.	620. 000.000
Nombre d'Actions	Entreprise Locale	1.000	10.000	13.000	39.300	62.000
Valeur de l'action (D.A)	-	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000

Source : établi par le chercheur

Figure N°15 : Evolution du capital (SOGERWHIT)



Source : établie par le chercheur

2.6 L'assainissement financier de l'entreprise

Depuis sa création, l'entreprise n'a connu qu'un seul assainissement financier, c'est celui qui a concerné toutes les EPE, à travers la décision du **Trésor Public N°22 du 11 janvier 2011**. Comme l'entreprise n'avait pas de dettes fiscales et sociales, l'assainissement financier a été réalisé sous forme d'un crédit à long terme de **828 000 000,00 Dinars** :

- **28 000 000,00 D.A** en **rééchelonnement du découvert bancaire** sur une période de 10 ans avec 7 ans de différé durant lequel les intérêts sont pris en charge par le Trésor Public.
- **150 000 000,00 D.A** au taux bonifié de 3,5% sur une durée de 7 ans pour **le fonds de roulement** avec un différé de 5 ans durant lequel les intérêts sont pris en charge par le trésor public.
- **580 000 000,00 D.A** au taux bonifiés de 3,5% sur une durée de 15 ans pour **la modernisation des équipements** avec un différé de 7 ans durant lequel les intérêts sont pris en charge par le trésor public.
- **70 000 000,00 D.A** au taux bonifiés de 2,5% sur une durée de 10 ans pour **la mise à niveau de la gestion de l'entreprise et la formation du personnel** avec un différé de 5 ans durant lequel les intérêts sont pris en charge par le trésor public.

2.7 Evolution de l'activité de l'entreprise

Au vu des données disponibles, l'évaluation de l'activité de l'entreprise a porté essentiellement sur l'analyse de l'évolution des principaux agrégats et ratios de gestion et de rentabilité économique et financière.

Evolution des principaux agrégats de gestion des cinq (5) dernières années

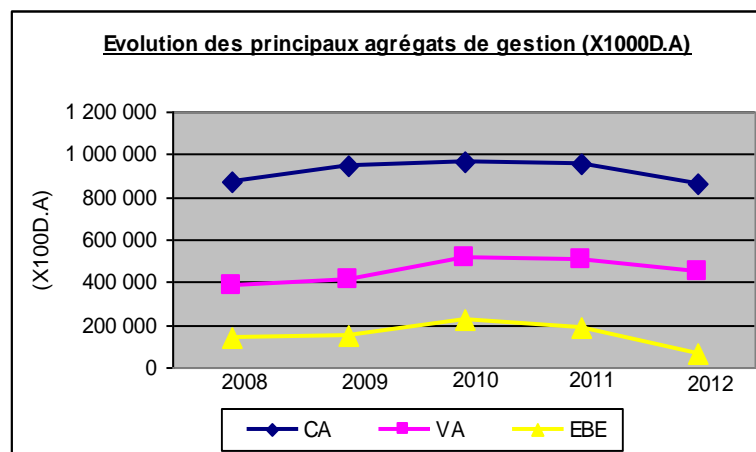
On constate que le chiffre d'affaire a connu une stagnation entre 2009 et 2011 pour diminuer de **10%** en 2012. Les autres agrégats de gestion ont suivi cette évolution de l'Activité.

Tableau N°22 : Evolution des principaux agrégats de gestion (SOGERWHIT)

Exercice		2008	2009	2010	2011	2012
Chiffre d'Affaire	(X10 ³ DA)	869 983	946 918	969 997	958 734	859 898
Valeur Ajoutée	(X10 ³ DA)	380 040	411 622	516 786	504 850	450 039
Excédent Brut d'Exploitation (EBE) (X10 ³ DA)		141 163	145 821	228 184	189 483	69 910
Résultat	(X10 ³ DA)	56 991	64 172	114 395	87 152	26 594

Source : établi par le chercheur

Figure N°16 : Evolution des principaux agrégats de gestion (SOGERWHIT)



Source : établie par le chercheur

Evolution de la productivité

Tableau N°23 : Evolution de la productivité (SOGERWHIT)

Exercice	2008	2009	2010	2011	2012
Chiffre d’Affaire (X10 ³ DA)	869 983	946 918	969 997	958 734	859 898
Valeur Ajoutée (X10 ³ DA)	380 040	411 622	516 786	504 850	450 039
Excédent Brut d’Exploitation (EBE) (X10 ³ DA)	141 163	145 821	228 184	189 483	69 910
Résultat (X10 ³ DA)	56 991	64 172	114 395	87 152	26 594

Source : établi par le chercheur

N’ayant pas les données du chiffre d’affaire et de la valeur ajoutée des exercices de 2008 et 2009, nous avons basé notre analyse sur ceux de 2010, 2011 et 2012. Ainsi la productivité suit l’évolution de l’activité qui après avoir connu une hausse en 2011 s’est infléchie en 2012.

Evolution des créances

Tableau N°24 : Evolution des créances (SOGERWHIT)

Exercice	2008	2009	2010	2011	2012
Créances Clients (X10 ³ DA)	291 791	282 026	275 175	307 527	283 133
Autres Créances(X10 ³ DA)	108 076	43 842	18 976	29 392	58 631
Total (X10 ³ DA)	399 867	325 868	294 151	336 919	341 764
Créances/CA(%)	45,96	34,41	30,32	35,14	39,74

Source : établi par le chercheur

On constate une diminution des créances entre 2008 et 2010 qui sont passées de 45,96% à 30,32% du chiffre d’affaires, suivie d’une augmentation entre 2010 et 2012 de 30,32% à 39,74% par rapport au chiffre d’affaires.

Evolution des effectifs moyens annuels

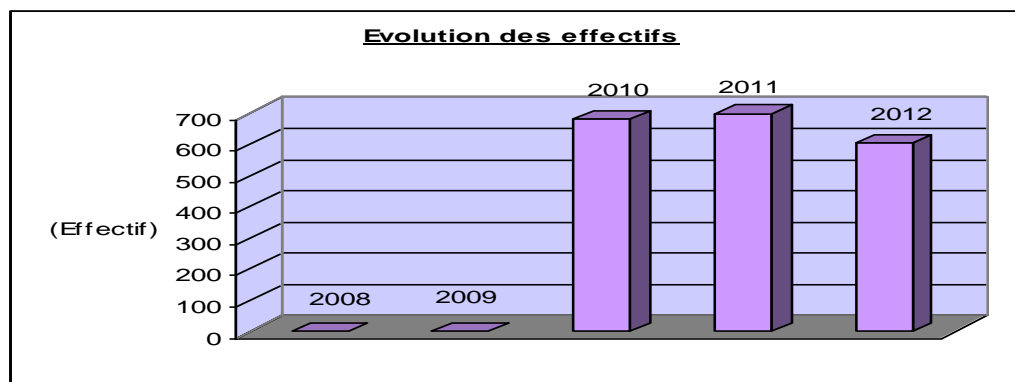
Les effectifs qui étaient stables en 2009 et 2010, ont connu un accroissement **15,77%** en 2011/2010 et **17,76%** en 2012/2011.

Tableau N°25 : Evolution des effectifs moyens annuels (SOGERWHIT)

Catégorie	2008	2009	2010	2011	2012
Cadres	-	-	60	61	59
Maitrise	-	-	133	130	131
Exécution	-	-	487	507	413
Total	0	0	680	698	603

Source : établi par le chercheur

Figure N°17 : Evolution des effectifs moyens annuels (SOGERWHIT)



Source : établie par le chercheur

2.8 Evolution des principaux ratios de gestion et de rentabilité

Tableau N°26 : Evolution des principaux ratios (SOGERWHIT)

LIBELLE	2008	2009	2010	2011	2012
La rentabilité Economique	0,04	0,04	0,08	0,05	0,01
La rentabilité financière	0,10	0,11	0,17	0,12	0,04
L'Indépendance Financière	0,81	0,85	0,88	0,60	0,49
L'Autonomie Financière	0,23	0,18	0,14	0,66	1,03
L'Endettement	0,19	0,15	0,12	0,40	0,51
La Solvabilité Globale	1,75	1,68	1,81	1,66	1,45
La solvabilité à court terme	1,15	1,12	1,31	1,70	1,42
La Solvabilité Immédiate	0,13	0,11	0,12	0,20	0,10
L'Activité	0,44	0,43	0,53	0,53	0,52
La rémunération du travail	0,26	0,26	0,28	0,31	0,42
FP/VA	0,59	0,60	0,53	0,58	0,80
Le Fond de Roulement (FR) (X1000 D.A)	286 402	228 805	353 817	627 794	541 909
Le Besoin en FR (BFR) (X1000 D.A)	567 800	642 914	775 053	269 073	1 025 420
La Trésorerie Nette (X1000 D.A)	-281 398	-414 109	-421 236	358 721	-483 511
L'Actif Net X1000 D.A)	588 424	579 038	682 935	741 889	707 735
Actif Net/ Capitaux émis	1,50	1,47	1,74	1,89	1,14
Fonds de roulement/ chiffre d'affaire	0,33	0,24	0,36	0,65	0,63

Source : établi par le chercheur

- 1- **La rentabilité économique** : On remarque que le résultat qui a connu une évolution de **4%** à **8%** entre 2008 et 2010 a décliné à **1%** en 2012. Ce qui dénote de la chute de la rentabilité de l'outil de production.
- 2- **La rentabilité Financière** : Ce ratio qui était en progression constante entre 2008 (**10%**) et 2010 (**17%**) est retombé à **4%** en 2012. Ce qui signifie la chute de la rentabilité des capitaux propres.
- 3- **Le ratio de l'indépendance financière** : Ce ratio était satisfaisant de 2008 (**81%**) à 2010 (**88%**) a chuté à **49%** en 2012. Ce qui pourrait affecter l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers.
- 4- **Le ratio de l'autonomie financière** : On constate que les dettes qui ne représentaient que **14%** à **23%**, **des capitaux propres**, entre 2008 et 2010 ont évoluées, respectivement à **66%** et **103%** en 2011 et 2012, ce qui fragilise la capacité d'endettement de l'entreprise à moyen et long terme (DLMT).
- 5- **Le ratio de l'endettement** : On constate que les dettes à long et moyen terme (DLMT) sont inférieurs à **50%** de la valeur des capitaux permanents. Ainsi les capitaux permanents couvrent aisément les DLMT durant la période 2008-2012.
- 6- **Le ratio de solvabilité globale** : Ce ratio évolue en dents de scie de **168%** en 2009 à **145%** en 2012, avec un pic de **181%** en 2010. Ainsi les actifs couvrent à hauteur de **1,45** à **1,81** fois les dettes, durant la période des cinq dernières années, ce qui est un gage quant à la solvabilité de l'entreprise à long terme.
- 7- **Le ratio de solvabilité à court terme** : Même si ce ratio qui est passé de **1,12** en 2009 à **1,70** en 2011 a chuté à **1,42** en 2012, il reste supérieur à 1, durant la période 2008/2012, ce qui dénote que l'actif circulant (Stocks, Créances) arrive à couvrir les dettes à court terme et de ce fait l'entreprise est solvable envers ses créanciers à court terme.
- 8- **Le ratio de solvabilité immédiate** : Ce ratio indique que l'entreprise n'est pas solvable vis-à-vis de ses créanciers, durant toute la période 2008/2012, car les disponibilités qu'elle détient couvrent à peine de **10%** à **20%** des dettes arrivées à échéance (immédiat).
- 9- **Le Ratio de l'Activité** : On constate que le taux d'intégration de la Valeur ajoutée par rapport au chiffre d'affaires est en constante évolution passant de **0,43** en 2009 à **0,53** en 2012 ; ce qui dénote de la capacité de création de la richesse de l'entreprise.
- 10- **Le Ratio de la Rémunération du Travail** : On constate que, durant toute la période 2008-2012, les frais du personnel engagés par l'entreprise pour la rémunération de la

force de travail sont en progression continue passant de **26%** à **42%** de la production facturée. Cela s'explique, en grande partie par les augmentations de salaire décidées par les pouvoirs publics entre 010 et 2012. Cette progression doit être freinée car ce taux ne devrait pas dépasser les 30% dans ce secteur d'activité.

11- Le Ratio de la Création de richesse : On constate que la rémunération du travail qui était maintenue à **60%** de la Valeur ajoutée (VA) de 2008 à 2011 a évolué jusqu'à **80%** en 2012, ce qui doit être corrigé pour éviter que les frais du personnel n'entament la valeur de la création de richesse.

12- Le Fonds de Roulement (FR) : On constate que le **fonds** de roulement es passé de **3 mois** du chiffre d'affaires en 2008 à **8 mois** en 2012.

13- Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) : On remarque que le **BFR** est en constante augmentation sauf en 2011 où il a enregistré une baisse conséquemment à une augmentation des disponibilités.

14- La Trésorerie Nette (TN) : On constate que la trésorerie nette est négative durant toute la période considérée sauf en 2011 où le fonds de roulement était suffisant pour faire face au besoin de fonds de roulement.

15- L'actif Net : On constate que l'actif net varie de **1,14** à **1,89** de la valeur des capitaux émis, durant la période 2008/2012, ce qui met l'entreprise en bonne situation financière.

2.9 Organisation des pouvoirs de l'EPE-SOGHERWHIT/SPA

L'organisation et les pouvoirs des organes sociaux de l'entreprise sont fixés par :

- Le statut de la création de l'EPE, de devant notaire à Tlemcen en date du 13 décembre 1995 sur la base d'une décision du Comité Intersectoriel (C.I.S), en la forme juridique d'une société par actions.
- Les statuts découlant :
 - du code de commerce modifié par Décret Législatif N° 93.08 du 25 avril 1993 et par l'ordonnance N°96.27 du 9 décembre 1996.
 - Du Décret Législatif N° 94.08 du 26 mai 1994, portant loi de finances complémentaires pour 1994.

- Et de l'ordonnance N°95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.
- Et autres textes à caractère législatif et réglementaire.

2.9.1 Les Propriétaires

Evolution de l'actionnariat

A son accession au statut d'EPE, Société par Actions (SPA) le 13 décembre 1995, par décision du Comité Intersectoriel (CIS), au sens des dispositions du décret législatif N° 94-08 du 26 mai 1994, portant Loi de finances complémentaire pour 1994. Son capital social a été fixé à dix millions de dinars (10 000 000,00 D.A), divisé en mille (1000) actions de Dix mille (10 000 D.A), souscrites intégralement par l'Etat et détenues successivement, par des sociétés de gestion de valeurs mobilières qui agissent en qualité d'agent fiduciaire de l'état, à travers un directoire, pour assurer la gestion des capitaux publics détenus par les EPE, à savoir les Holdings Publics nationaux et régionaux et enfin les Sociétés de Gestion des Participations de l'Etat (SGP).

- 1- **De 1995 à 1997**, détention unique du capital (**100%**) par le Holding Public (**RMC**) « **Réalisation et Matériaux de Construction** ».
- 2- **De 1997 à 2002**, détention unique du capital :(**100%**) par le **Holding Public Régional Ouest (HOLDWEST)**. L'entreprise ayant changé de dénomination pour s'appeler « **EGETHYT** ».
- 3- **De 2002 à 2010**, détention unique du capital (**100%**) par la par la **Société de Gestion des Participations EL OUEST**. L'entreprise ayant changé de dénomination pour se réapproprier son ancienne appellation « **SOGERHWIT** ».
- 4- **De 2010 à ce jour**, détention unique du capital (**100%**) par la **Société de Gestion des Grands Travaux Hydrauliques « SGP-ERGTHY** ».

Le directoire de la SGP

Comme exposé précédemment, l'entreprise est gérée par la Société de Gestion des Participations de l'Etat : la SGP-ERGTHY. Son directoire est composé de trois membres, pour une période de 6 ans renouvelable. Ce Directoire est rattaché hiérarchiquement au Conseil des participations de l'Etat (CPE), présidé par le Premier Ministre et opérationnellement au ministère des Ressources en Eau.

2.9.2 L'organe d'Administration : contrôle des dirigeants

L'entreprise est gérée par un Conseil d'Administration(CA), dont la désignation, le fonctionnement, les attributs, la composition, la responsabilité civile et pénale, la rémunération, l'évaluation et les pouvoirs sont identiques à ceux décrits dans la même rubrique concernant l'EPE SEROR/SPA.

Les administrateurs désignés, actuellement en activité, au nombre de 6, en dehors des 2 membres issus des représentants du personnel, ont une ancienneté dans le conseil qui varie entre 3 et 9ans et proviennent pour 5 d'entre eux d'entreprises ou d'administration du même ministère de tutelle ; le 6^{ème} est cadre dans une banque publique.

Ils proviennent d'horizons différents :

- Cadre dans la direction de l'hydraulique du même portefeuille que le ministère de tutelle.
- Cadres d'entreprises affiliées au même secteur ministériel.
- Directeur de banque publique.

Tableau N°27 : La composition du conseil d'administration (SOGERWHIT)

Administrateurs	Ancienneté	Ministère de Tutelle	Observation
N° 1 (PCA)	3 ans	Hydraulique	Fin du 1 ^{er} mandat
N° 2 (Membre)	9 ans	Hydraulique	Fin du 2 ^{ème} mandat
N° 3 (Membre)	3 ans	Hydraulique	Fin du 1 ^{er} mandat
N° 4 (Membre)	3 ans	Hydraulique	Fin du 1 ^{er} mandat
N° 5 (Membre)	3 ans	Hydraulique	Fin du 1 ^{er} mandat
N° 6 (Membre)	3 ans	Finance (Banque)	Fin du 1 ^{er} mandat

Source : établi par le chercheur

- La durée du mandat des administrateurs désignés est de 3 années.
- L'entreprise compte 8 administrateurs, avec les 2 délégués du personnel.
- Le Président du Conseil d'Administration (PCA) élu par ses pairs cumule les charges de Directeur Général de l'entreprise et de ce fait occupe la fonction de Président Directeur Général (**PDG**).

2.9.3 L'organe de gestion : management de l'entreprise

Depuis son passage au statut d'EPE/SPA en 1995, la société SOGERHWIT a connu deux managers, Présidents Directeurs Généraux qui cumulent les fonctions de Président du conseil d'administration (PCA) et de directeur général :

- Le premier a exercé de 1995 à 2010, soit pendant 15 ans.
 - Il a été désigné dans les statuts de la création de l'EPE/SPA par résolution du Conseil d'Administration, dont les membres ont été nommés par les représentants du Holding Réalisations et Matériaux de Construction RMC. Il était déjà Directeur Général de l'EPL (Entreprise Publique Local), depuis 1992.
 - Ses prérogatives ont été fixées dans le statut constitutif de l'EPE/SPA de 1995.
- Le Deuxième est en poste de juillet 2010 à ce jour.

Les prérogatives, la rémunération et les avantages en nature du manager de l'EPE SOGERHWIT/SPA sont les mêmes que ceux exposés dans la partie précédente concernant l'EPE SEROR/SPA.

Pour l'évaluation du dirigeant c'est même constat que pour l'EPE SEROR.

2.9.4 L'organe de contrôle

Contrôle légal des comptes : contrôle externe

La désignation du commissaire aux comptes, le nombre de mandats, la durée de chaque mandat et l'organe auquel il doit rendre compte sont ceux déjà évoqués dans l'étude de l'organisation des organes sociaux de l'EPE SEROR/SPA.

Evaluation du contrôle interne : audit interne

L'entreprise dispose d'une structure d'audit interne depuis octobre 2009. Mais n'a commencé à être opérationnelle qu'en 2011. Pour l'instant il s'agit d'une cellule d'audit interne étoffée d'un seul auditeur.

Contrôle qualité : audit de la qualité

L'entreprise n'est pas encore certifiée dans le cadre du management de la qualité ISO 9001-2008. Elle est en cours d'accompagnement, par un bureau conseil, pour la mise en place des procédures, des documents nécessaires, du manuel qualité et de la structure de pilotage.

Management de l'Environnement

L'entreprise n'est pas encore préparée pour la certification en management de l'environnement.

2.9.5 L'organe de délibération : AGO et AGEX

Les pouvoirs et les prérogatives des assemblées générales ordinaires et extraordinaires sont à l'identique de ceux exposés dans la partie concernée de l'EPE SEROR/SPA.

3. LA SOCIETE STARR/SPA

3.1 Fiche de présentation de l'entreprise

- **Dénomination** : Société de Terrassement d'Aménagement et de Revêtement Routier, par abréviation STARR.
- **Siège social** : Abou-Tachfine - Tlemcen.
- **Date de Création** : par arrêté N°653/3D/71 du 15 mai 1971 du Wali de la Wilaya de Tlemcen, sous la dénomination « **Société du Parc de la Wilaya de Tlemcen** » (SPWT), **Entreprise Publique Locale (EPL)** sous tutelle du Ministère de l'Intérieur. Avec siège social à Tlemcen. Son objet social consistait en l'acquisition de matériel et engins et d'assurer des prestations de service pour les besoins de l'Etat, des collectivités locales et organismes publics et l'exploitation de carrière.
- **Structure de rattachement lors de sa création** : Wilaya de Tlemcen (Ministère de l'Intérieur).
- **Domaine d'Activité** :
 - Travaux : de terrassement ; d'aménagement et de revêtement routier.
 - Production : d'enrobé à chaud et à froid ; d'agrégats.
 - Location de matériel pour le bâtiment et les travaux publics.
- **Date de son accession au statut d'Entreprise Publique Economique (EPE/SPA)** : Le 20 décembre 1995 la société **SPWT** a été érigée en EPE, sous tutelle des « **Fonds de Participation Construction** », dotée de personnalité morale, par devant Notaire à TLEMEN. Avec augmentation de capital qui passe de **10 000 000,00 D.A** à **22 000 000,00 D.A.**

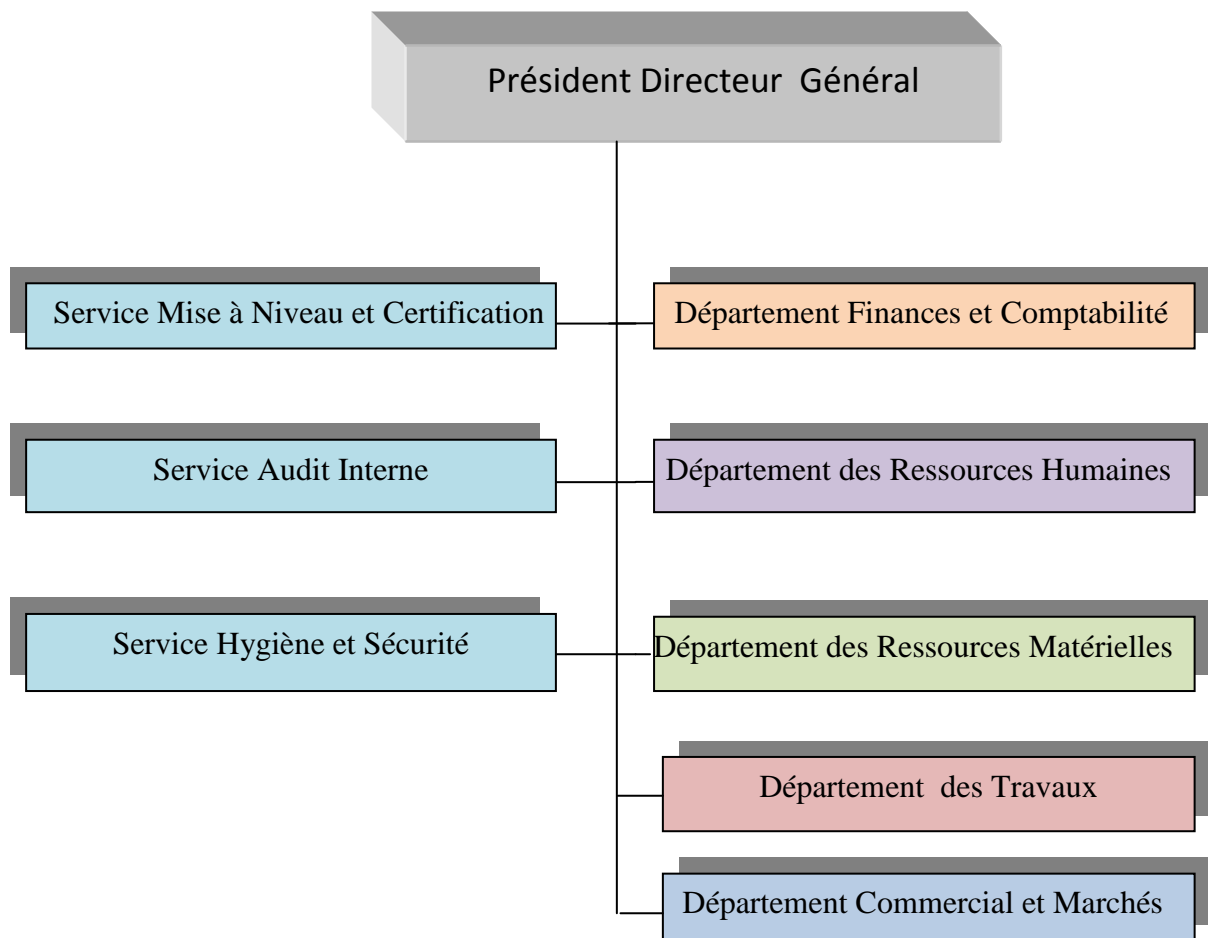
3.2 Organigramme de l'entreprise

Dans le cadre de la réalisation de son objet social qui est l'étude et la réalisation de travaux, de terrassement, d'aménagement routier et revêtement, l'entreprise est organisée en départements.

- Un (01) Président Directeur Général (PDG).

- Six (03) services rattachées au PDG :
 - Service mise à niveau et certification.
 - Service audit interne.
 - Service hygiène et Sécurité.
- Cinq (05) Départements :
 - Finances et Comptabilité
 - Ressources Humaines
 - Ressources Matérielles.
 - Travaux.
 - Commercial et Suivi des Marchés.

Figure N°18 : Organigramme de la STARR



Source : documents de l'entreprise STARR

3.3 Les principaux clients de l'entreprise

Tout comme le cas des EPE, SEROR et SOGERHWIT, la STARR dépend totalement de la commande publique, à travers les démembrements de l'Etat ou la sous-traitance de travaux avec d'autres EPE:

- Les Directions des Travaux Publics de Wilaya, pour les ouvrages d'art.
- L'agence Nationale des Réalisations des Infrastructures Ferroviaires (ANESRIF), pour les travaux ferroviaires.
- La SEROR, pour les travaux de réalisation de barrages.

3.4 La concurrence

- **Au niveau local** : Par des entreprises privées en nombre important, contrairement aux 2 autres EPE, vu la spécificité du secteur d'intervention que sont les travaux de terrassement ; travaux routiers et production d'agrégats.
- **Au niveau National** : Intervention très limitée.

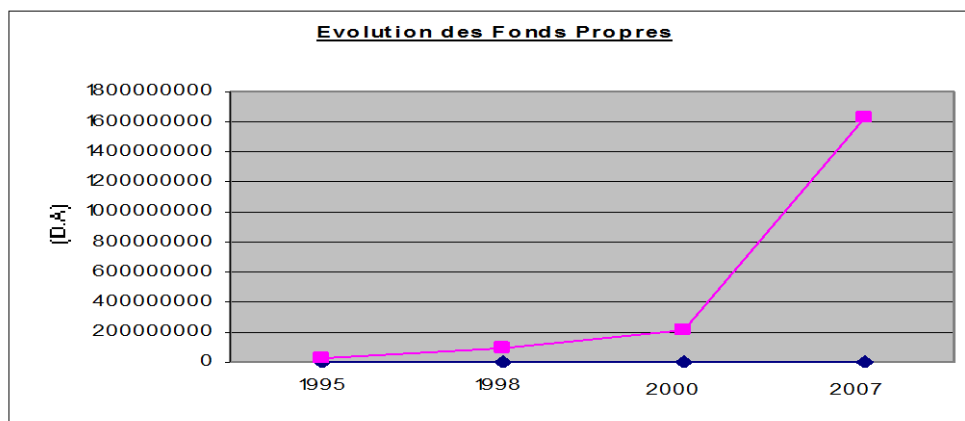
3.5 Evolution du capital de l'EPE-STARR/SPA

Tableau N°28 : Evolution du capital (STARR)

Exercice	1995	1998	2000	2007
Capital social (D.A)	22 000 000,00	100 000 000,00	220 000 000,00	1 630 000 000,00
Nombre d'Actions	880	4 000	8 800	65 200
Valeur de l'action (D.A)	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00

Source : établi par le chercheur

Figure N°19 : Evolution du capital (STARR)



Source : établie par le chercheur

Depuis son passage au statut de société par actions en 1995, l'EPE-STARR/SPA, a vu son capital social multiplié par **74** et le nombre d'actions a évolué de 880 à 65 200 pour une valeur nominale, chacune, de 25 000,00 dinars. L'augmentation successive du capital social s'est opérée à travers des Assemblées Extraordinaires (AGO).

Les fonds propres ont connu une évolution lente, durant la période de entre 1995 à 2000, par l'incorporation des résultats en instance d'affectation et des réserves cumulées.

Mais en 2007, les fonds propres ont enregistrées une augmentation de **741%**, suite à l'incorporation de l'écart de réévaluation du patrimoine en vertu du décret **07-210 du 4 juillet 2007**.

3.6 L'assainissement financier

En dehors du renforcement des fonds propres par l'opération de réévaluation du patrimoine qui a concerné toutes les EPE en 2007, l'entreprise n'a bénéficié que du dernier assainissement financier de 2010. Sachant que l'entreprise n'avait pas de dettes fiscales et parafiscales, l'assainissement financier a consisté à l'octroi à la STARR un crédit à long terme de **2 921 703 261,02 Dinars**, qui comporte 4 chapitres, à savoir :

- **742 162 090,96 D.A** de **rééchelonnement du découvert bancaire** sur une période de 10 ans avec 7 ans de différé durant lequel les intérêts sont pris en charge par le Trésor Public.
- **923 000 000,00 D.A** au taux bonifié de 3,5% sur une durée de 7 ans pour **le fonds de roulement** avec un différé de 5 ans durant lequel les intérêts sont pris en charge par le trésor public.
- **1 250 000 000,00 D.A** au taux bonifié de 3,5% sur une durée de 15 ans pour **la modernisation des équipements** avec un différé de 7 ans durant lequel les intérêts sont pris en charge par le trésor public.
- **6 541 170,06 D.A** au taux bonifié de 2,5% sur une durée de 10 ans pour **la mise à niveau de la gestion de l'entreprise et la formation du personnel** avec un différé de 5 ans durant lequel les intérêts sont pris en charge par le trésor public.

3.7 Evolution de l'activité de l'entreprise

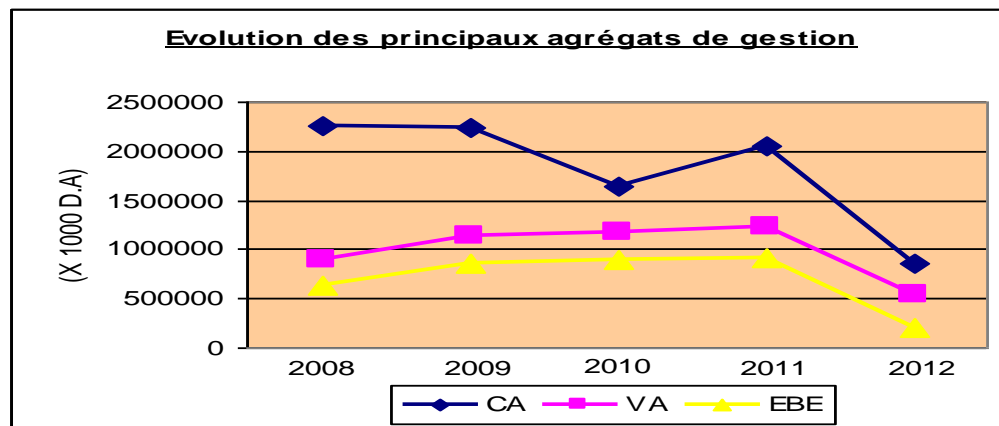
Evolution des principaux agrégats de gestion des cinq (5) dernières années

Tableau N°29 : Evolution des principaux agrégats de gestion (STARR)

Exercice	2008	2009	2010	2011	2012
Chiffre d'Affaire (X10³ DA)	2 254 206	2 234 209	1 632 620	2 044 422	859 137
Valeur Ajoutée (X10³ DA)	898 950	1 133 148	1 184 375	1 223 159	547 677
EBE (X10³ DA)	634 595	849 394	893 716	908 746	201 051
Résultat (X10³ DA)	181 811	355 816	416 131	428 556	-359 509

Source : établi par le chercheur

Figure N°20 : Evolution des principaux agrégats de gestion (STARR)



Source : établie par le chercheur

On remarque une nette régression de l'activité en 2012 où pour la première fois, le résultat enregistre un déficit significatif. Cela pourrait s'expliquer que durant cette année il y a eu un ralentissement de la commande public, à l'échelle nationale, du fait de la politique de rattrapage des réalisations des projets en souffrance.

Evolution de la productivité

Tableau N°30 : Evolution de la productivité (STARR)

Exercice	2008	2009	2010	2011	2012
CA/Effectif (X10³ DA)	4 018	4 115	3 259	3 525	1 258
VA/Effectif (X10³ DA)	1 602	2 087	2 364	2 109	805

Source : établi par le chercheur

Ainsi la baisse de l'activité a eu un impact négatif sur la productivité car les effectifs n'ont pas suivi cette tendance, au contraire ils ont connu une croissance, respective de **13%**, **8%** et **24%** entre **2009/2010**, **2010/2011** et **2011/2012**.

Evolution des créances

Tableau N°31 : Evolution des créances (STARR)

Exercice	2008	2009	2010	2011	2012
Créances Clients (X10 ³ DA)	375 039	294 750	703 219	1 203 698	977 075
Autres Créances(X10 ³ DA)	-	48 451	23 088	16 649	877
Total (X10³ DA)	375 039	343 201	726 307	1 220 347	977 952
Créances/CA(%)	16,64	15,37	44,49	59,70	113,83

Source : établi par le chercheur

On constate une évolution continue des créances qui sont passées de 16,64% du chiffre d'affaire en 2008 à 113% en 2012. Il y a donc un problème de recouvrement de créance qui se répercute sur la trésorerie de l'entreprise.

Evolution des effectifs annuels moyens

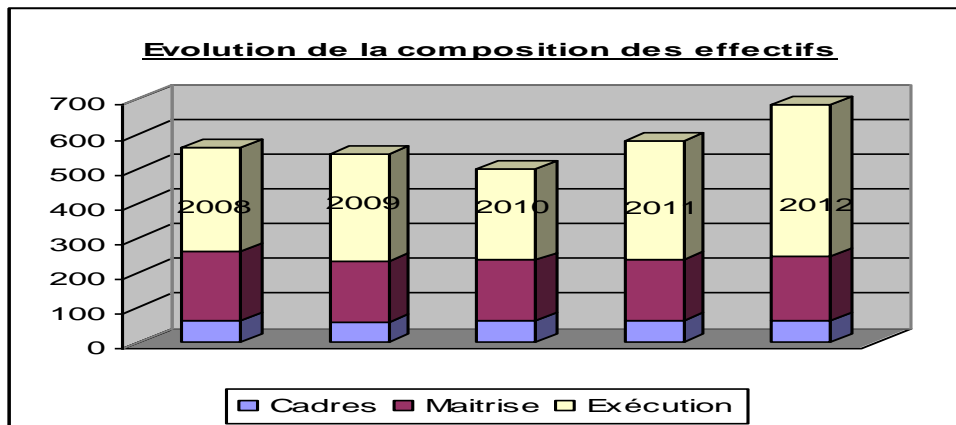
Les effectifs qui étaient stables en 2009 et 2010, ont connus un accroissement **15,77%** en 2011/2010 et **17,76%** en 2012/2011.

Tableau N°32 : Evolution des effectifs annuels moyens (STARR)

LIBELLE	2008	2009	2010	2011	2012
Cadres	61	60	61	63	64
Agents de maîtrise	199	174	175	177	186
Agents d'exécution	301	309	265	340	433
T O T A L	561	513	501	580	683

Source : établi par le chercheur

Figure N°21 : Evolution des effectifs annuels moyens (STARR)



Source : établie par le chercheur

3.8 Evolution des principaux ratios de gestion économique et financière

Tableau N°33 : Evolution des principaux ratios (STARR)

LIBELLE	2008	2009	2010	2011	2012
La rentabilité Economique	0,07	0,11	0,10	0,07	-0,06
La rentabilité financière	0,08	0,13	0,14	0,13	-0,13
L'Indépendance Financière	1,00	0,97	0,78	0,52	0,47
L'Autonomie Financière	0,19	0,16	0,29	0,92	1,11
L'Endettement	0,16	0,14	0,22	0,48	0,53
La Solvabilité Globale	6,76	6,88	3,38	1,99	1,85
La solvabilité à court terme	2,41	4,62	5,14	13,35	10,00
La Solvabilité Immédiate	0,22	1,99	1,54	6,86	1,93
L'Activité	0,40	0,49	0,72	0,59	0,62
La rémunération du travail	0,12	0,10	0,15	0,13	0,37
FP/VA	0,29	0,21	0,21	0,22	0,60
Le Fond de Roulement (FR) (X1000 D.A)	594 500	738 906	996 626	958 935	981 889
Le Besoin en FR (BFR) (X1000 D.A)	470 337	579 748	1 045 865	1 612 592	1 177 937
La Trésorerie Nette (X1000 D.A)	124 163	159 158	-49 239	-653 657	-196 048
L'Actif Net (X1000 D.A)	2 320 508	2 654 858	2 984 545	3 266 509	2 755 320
Actif Net/ Capitaux émis	1,42	1,63	1,83	2,00	1,69
Fonds de roulement/ chiffre d'affaires	0,26	0,32	0,61	0,46	1,11

Source : établi par le chercheur

- 1- **La rentabilité économique** : On remarque que le résultat qui a connu une évolution de **17,00%** entre 2009 et 2010 a chuté à **3,00%** entre 2010/2011 pour plonger en négatif avec un décrochement de **184%** entre 2011 et 2012. Ce qui dénote de la chute de la rentabilité de l'outil de production qui est passée de **11,00%** en 2009 à **(-6%)** en 2012.
- 2- **La rentabilité Financière** : Ce ratio qui était en progression constante entre 2008 (**8%**) et 2010 (**14%**) est retombé à **(-13%)** en 2012. Ce qui dénote de la chute de la rentabilité des capitaux propres.
- 3- **Le ratio de l'indépendance financière** : Ce ratio était très satisfaisant en 2008 (**100%**) a commencé à chuter continuellement pour atteindre **47% en 2012**. Ce qui risque d'affecter l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers s'il poursuit sa descente.
- 4- **Le ratio de l'autonomie financière** : On constate la progression des dettes par rapport aux fonds propres qui sont passées de **16,00%** en 2009 à **111,00%** en 2012. Cette situation fragilise la capacité d'endettement de l'entreprise à moyen et long terme (DLMT).
- 5- **Le ratio de l'endettement** : On constate que les dettes à long et moyen terme (DLMT) rapportées aux capitaux permanents sont en progression continue, passant de **14,00%** en 2009 à **53,00%** en 2012. Ainsi les capitaux permanents arrivent à couvrir les DLMT durant la période considérée.
- 6- **Le ratio de solvabilité globale** : Même si ce ratio diminue d'un exercice sur l'autre, passant ainsi **676%** en 2008 à **185%** en 2012, les actifs couvrent à hauteur de **2 à 7** fois les dettes, durant la période des cinq dernières années, ce qui est une assurance de la solvabilité de l'entreprise à long terme.
- 7- **Le ratio de solvabilité à court terme**, Ce ratio varie qui est passé de **2,41** en 2009 à **10** en 2011, dénote que l'actif circulant (Stocks, Créances) couvre les dettes à court terme et de ce fait l'entreprise est solvable envers ses créanciers à court terme.
- 8- **Le ratio de solvabilité immédiate** : Ce ratio indique que l'entreprise arrive à faire face, ponctuellement, à ses dettes arrivées à échéance (immédiat).
- 9- **Le Ratio de l'Activité** : On constate que le taux d'intégration de la Valeur ajoutée par rapport au chiffre d'affaire est en constante évolution passant de **0,40** en 2009 à **0,62** en 2012 ; ce qui dénote de la capacité de création de la richesse de l'entreprise.
- 10- **Le Ratio de la Rémunération du Travail** : On constate que, durant toute la période 2008-2011, les frais du personnel engagés par l'entreprise pour la rémunération de la

force de travail restent dans une fourchette convenable comprise entre **10%** et **13%** de la production facturée, sauf en 2012 où le ratio a atteint **37,00%** à cause de la baisse de l'activité sans diminution d'effectif.

11- Le Ratio de la Création de richesse : On constate que la rémunération du travail qui était maintenue à 21 et 29% de la Valeur ajoutée (VA) entre 2008 et 2011 a évolué à **60%** en 2012, conséquence de la baisse de l'activité sans réduction d'effectif.

12- Le Fonds de Roulement (FR) : On constate que le Fonds de Roulement est passé de **8 mois** du chiffre d'affaires en 2008 à **14 mois** en 2012, par les mesures d'assainissement.

13- Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) : On remarque que le BFR est en constante augmentation sauf en 2012 où il a enregistré une baisse conséquemment à un recul de l'actif circulant.

14- La Trésorerie Nette (TN) : On constate que la trésorerie nette est négative durant toute la période 2010/2012 où le Fonds de Roulement était insuffisant pour faire face au besoin de fonds de roulement.

15- L'actif Net : On constate que l'actif net varie de **1,42 à 2 fois** de la valeur des capitaux émis, durant la période 2008/2011 avant de chuter à **1,69** en 2012.

3.9 Organisation des pouvoirs de l'EPE-STARR/SPA

L'organisation et les pouvoirs des organes sociaux de l'entreprise sont fixés par :

- Le statut de la création de l'EPE, de devant notaire à Oran en date du 20 décembre 1995 sur la base de la note N°2 du 25 janvier 1995 du Chef du Gouvernement relative au passage à l'autonomie des Entreprises Publiques Economiques (EPL), au sens des dispositions du décret législatif N°94-08 du 26 mai 1994 portant Loi des Finances Complémentaire (LFC) pour 1994.
- Les statuts découlant :
 - du code de commerce modifié par Décret Législatif N° 93.08 du 25 avril 1993 et par l'ordonnance N°96.27 du 9 décembre 1996.
 - de l'ordonnance N°95-25 du 25 septembre 1995 relative à la détention et à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

- Et de l'ordonnance N°01-04 du 20 aout 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques approuvée par la loi N° 01-17 du 21 octobre 2001.
- Et les textes à caractère législatif ou réglementaire ultérieurs.

3.9.1 Les Propriétaires :

Evolution de l'actionnariat

A son accession au statut d'EPE, Société par Actions (SPA), en décembre 1995, le capital social de l'entreprise a été fixé à vingt-deux millions de dinars (22 000 000,00 D.A), divisé en quatre-vingt (80) actions de vingt-cinq mille dinars (25 000,0 D.A), souscrites intégralement par l'Etat et détenues successivement, par des sociétés de gestion de valeurs mobilières qui agissent en qualité d'agent fiduciaire de l'état, à travers un directoire, pour assurer la gestion des capitaux publics détenus par les EPE, à savoir les Fonds de Participation, les Holdings nationaux et régionaux et enfin les Sociétés de Participation.

- 1- De 1995 à 1997, détention unique du capital :(100%) par le «**Fonds de Participation Construction**».
- 2- De 1997à 1998, détention unique du capital :(100%) par le «**Holding Public Bâtiment et Matériaux de Construction** »
- 3- De 1998 à 2003, détention unique du capital (100%) par la «**Société de Gestion et de Participation Entreprises Locales Ouest (SGP/EL-OUEST)** ».
- 4- De 2003 à 2011, détention unique du capital (100%) par la «**Société de Gestion et de Participation Entreprises Locales Ouest (SGP/EL-OUEST)** ».
- 5- De 2011 à ce jour, détention unique du capital (100%) par la **Société de Gestion des Participations Travaux Publics « SGP-SINTRA »**.

Le directoire de la SGP

On assiste à une même organisation et un même fonctionnement que pour l'EPE SEROR.

3.9.2 L'organe d'Administration : contrôle des dirigeants

Conformément à l'article **610 du code de commerce**, l'entreprise est gérée par un Conseil d'Administration(CA), dont la désignation, le fonctionnement, les attributs, la

composition, la responsabilité civile et pénale, la rémunération et les pouvoirs sont identiques à ceux décrits dans la même rubrique que les deux EPE SEROR/SPA et SOGERHWIT/SPA.

Contrairement aux deux EPE précédentes, le fonctionnement du Conseil d'Administration de l'EPE STARR/SPA est régi par un règlement intérieur signé par tous les membres du Conseil et par le statut du 11 janvier 2003, enregistré par devant notaire à Tlemcen.

Le Conseil d'Administration est composé de six (6) membres nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) et de deux (2) représentants des travailleurs, conformément à l'ordonnance **92.25 du 25 septembre 1995** relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat. Hormis le Président du conseil qui est à sa 18^{ème} année, tous les autres administrateurs sont nouveaux.

L'évaluation des administrateurs est inexistante.

Ils proviennent de différents horizons:

- PDG de société de contrôle sous tutelle du Ministère des travaux Publics.
- PDG de société de contrôle sous tutelle du Ministère de l'Habitat.
- PDG d'une société de gestion hôtelière sous tutelle du Ministère du Tourisme.
- Ancien cadre de la SGP Régionale ELOUEST.

Tableau N°34 : Composition du conseil d'administration (STARR)

Administrateurs	Ancienneté	Ministère de Tutelle	Observation
N° 1 (PCA)	18 ans	Travaux Publics	Fin du 3 ^{ème} mandat
N° 2 (Membre)	1 an	Travaux Publics	1 ^{er} mandat
N° 3 (Membre)	1 an	Habitat	1 ^{er} mandat
N° 4 (Membre)	1 an	Tourisme	1 ^{er} mandat
N° 5 (Membre)	1 an	SGP ELOUEST	1 ^{er} mandat

Source : établi par le chercheur

- La durée des mandats des administrateurs est de six (6) années.
- Le Président du Conseil d'Administration (PCA) élu par ses pairs cumule les charges de Directeur Général de l'entreprise et de ce fait occupe la fonction de Président Directeur Général (PDG).

- Ils sont tous désignés ou reconduits par l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) de l'entreprise.
- L'entreprise a connu la désignation d'un seul Président du Conseil d'Administration (PCA), sans cumul de la fonction de Directeur Général, entre 2007 et 2008.

3.9.3 L'organe de gestion: management de l'entreprise

Depuis son passage au statut d'EPE/SPA, la société STARR a connu un seul manager, Président Directeur Général qui cumule les fonctions de Président du conseil d'administration (PCA) et de directeur général. Il s'agit du dernier Directeur Général de l'Entreprise Publique Local (EPL), avant son passage au statut d'EPE en 1995. Il a été désigné à ce poste en vertu du Procès-Verbal de la réunion du Conseil d'Administration de la société, établi en date du 20 décembre 1995.

Ses prérogatives sont régies par un règlement intérieur signé par tous les membres du Conseil et par le statut du 11 janvier 2003, enregistré par devant notaire à Tlemcen.

La rémunération, les avantages en nature et l'évaluation du manager de l'EPE STARR/SPA sont ceux déjà énumérés dans la partie précédente concernant l'EPE SEROR/SPA, sous la limite de l'objet social de l'entreprise et des dispositions légales et réglementaires attribuées aux Assemblées Générales et Conseil d'Administration.

Contrôle légal des comptes : contrôle externe

La désignation du commissaire aux comptes, la durée de ses mandats et leur nombre est du ressort de l'Assemblée Générale Ordinaire, comme exposé précédemment.

Evaluation du contrôle interne : audit interne

L'entreprise dispose d'une structure d'audit interne depuis 2012. Son responsable occupe le rang de chef de service rattaché hiérarchiquement au PDG.

Contrôle qualité : audit de la qualité

- L'entreprise dispose d'un Service du Management de la Qualité (SMQ) depuis 2011.
- Sa première certification ISO 9001-2008, dans le Management de la Qualité a été obtenue le 26 février 2013.

- Son Manuel Qualité a été établi en 2013.
- Son dernier enregistrement de la certification du Management de la Qualité remonte 26 février 2013.
- L'entreprise n'a pas encore la Certification en Management de l'Environnement.

3.9.4 L'organe de délibération : AGO et AGEX

Les pouvoirs et les prérogatives des assemblées générales ordinaires et extraordinaires sont celles déjà énumérés dans la partie concernée de l'EPE SEROR/SPA.

SECTION 2 : Etude comparative des caractéristiques de la gouvernance d'entreprise des 3 EPE

1. Les caractéristiques de gestion des trois (3) EPE

Dans le cadre de notre comparatif des caractéristiques de gestion entre les trois EPE étudiées, nous allons commencer par présenter un tableau synthétisant les particularités de chacune de ces EPE.

Tableau N°35 : Comparatif des caractéristiques de gestion des trois EPE

Eléments de l'Activité	EPE1 (SEROR)	EPE2 (SOGERWHIT)	EPE3 (STARR)
1-Présentation de l'Entreprise			
-Date de création	1980	1973	1971
-Premier statut	Entreprise Socialiste	EPL	EPL
-Date création EPE	01/03/1989	13/12/1995	20/12/1995
-Organes fiduciaires successifs	Fonds de Participation; Holdings RGT et RMC et SGP-SINTRA	Holdings RMC, Holdwest et El-Ouest et SGP-ERGTHY	Fonds de Participation ; Holdings BMC, El-Ouest et SGP-SINTRA
-Ministère de tutelle actuel	Travaux Publics	Ressources en eau	Travaux Publics
-Organisation	5 Directions Centrales	3 Directions Centrales	5 Départements
-Principal Client	Etat	Etat	Etat
-concurrence Locale	Monopole	2 Entreprises privées	Nombreuses Entreprises privées
-Concurrence Nationale	Les EPE du secteur	Intervention limitée	Intervention limitée
2-Evolution du Capital Social (création à ce jour)	(+ 297,50%)	(+620%)	(+740%)
3-Nombre d'Assainissement	5	1	1
4-Evolution des principaux agrégats de gestion (5 années)			
-Chiffre d'Affaire (CA)	Augmentation constante (+25,43%) entre 2008 et 2012	Augmentation de 2008 à 2010 de 11,50%. Diminution constante de 2010 à 2012 de (-11 ,35)	Constant entre 2008 et 2011. Chute brutale de (-58%) entre 2011 et 2012.
-Valeur Ajoutée (VA)	Augmentation constante (+78,23%) entre 2008 et 2012	Augmentation de 2008 à 2010 de 36,00%. Diminution constante de 2010 à 2012 de (-12,92)	Augmentation constante de 2008 à 2011. Diminution de (-55%) (2012)
-EBE	Augmentation constante (+59,03%) entre 2008 et 2012	Augmentation de 2008 à 2010 de 61,65%. Diminution constante de 2010 à 2012 de (-69,37)	Augmentation constante de 2008 à 2011. Chute brutale de (-55%) (2012) (-78%) (2012)
-Résultat	Augmentation accentuée entre 2009 et 2011. Chute de (-65,39%) en 2012	Augmentation accentuée entre 2009 et 2010. Chute de (-76,76%) entre 2010 et 2012	Augmentation constante de 2008 à 2011. Négatif en 2012
-Productivité (CA/Effectif)	(+24,20%) entre 2008 et 2012	+16% (2010/2011) à -14% (2011/2012)	+20% (2008/2011) à +4% (2011/2012)

-Création de Richesse (VA/Eff.)	(+43,66%) entre 2008 et 2012	+14% (2010/2011) à - 14% (2011/2012)	+16% (2008/2011) à 24%(2011/2012)
-Créances	65 à 92% du CA entre 2008 et 2012	30 à 46% du CA entre 2008 et 2012	17 à 114% du CA entre 2008 et 2012
5-Evolution des effectifs			
-Nombre	Constant 2008/2011 (+8% 2011/2012)	Constant 2008/2011	Evolution constante (+18% en 2011/2012)
-Pyramide des âges	41% Cadres et 35,24% Maitrise (≥ 50ans)	Non Disponible	Non Disponible
-Personnel productif	80,29%	Non Disponible	71,45%
6-Evolution des principaux ratios de gestion			
-Rentabilité Economique (O. Pro.)	1à2% (≤ 5%), insuffisant	4 à 8%, satisfaisant	11%(2009) à (-6% en 2012), Insatisfaisant
-Rentabilité Financière (Cap. Pro.)	4à5% (≤ 10%), insuffisant	10 à 17% en 2008/2011 ; 4% en 2012, Insuffisant	14% (2010) à (-13% en 2012), Insatisfaisant
-Indépendance Financière	2008/2010(> 50%) 2011/2012(< 50%)	2008/2010(> 50%) 2011/2012(< 50%)	2008/2010(> 50%) 2011/2012(< 50%)
-Autonomie Financière (≥ 0, 50)	De 0,40à (-1,49), insuffisant	De 0,86 à -1,03, insuffisant	De 0,84 à -1,11, insuffisant
-Capacité d'endettement (≥ 1)	5,26(2010) à 1,40(2012) des C.Per., Satisfaisant	8,33(2010) à 1,96(2012) des C.Per., Satisfaisant	4,54(2010) à 1,89(2012) des C.Per., Satisfaisant
-Solvabilité Globale (≥ 1)	1,70 à 1,29, Satisfaisante	1,81 à 1,45, Satisfaisante	6,88 à 1, 85, Satisfaisante
-Solvabilité à Court Terme (≥ 1)	1,09 à 2,79-Satisfaisante	1,12 à 1.42- Satisfaisante	2,41 à 10- Satisfaisante
-Solvabilité Immédiate (≥ 1)	0,02 à 0,18-Insatisfaisante	0,10 à 0,20-Insatisfaisante	0,22 à 6,86-Satisfaisante
-Intégration de l'Activité (VA/CA)	0,42 à 0,60-satisfaisant	0,43 à 0,53-satisfaisant	0,40 à 0,72-satisfaisant
-Rémunération du travail (F.Per/CA)	26 à 37%-satisfaisant	26 à 42% -Limite	10 à 37% -Satisfaisant
-Fonds de Roulement (FR)	1mois à 11 mois du CA	3mois à 8 mois du CA	3mois à 13 mois du CA
-Besoin en Fonds de roulement (BFR)	En augmentation constante	En augmentation constante, sauf en 2011	En augmentation constante, sauf en 2012
-Trésorerie Nette (FR-BFR)	Négative, sauf en 2012	Négative, sauf en 2011	Négative, à partir de 2010
-Autofinancement	Incapacité	Répartition des résultats Non Communiqués	Répartition des résultats Non Communiqués
-Actif Net	Augmentation constante	Augmentation constante	Augmentation constante
-Actif net/ Capitaux Propres	1,10à2, 18%, Satisfaisant	1,14 à 1,89, Satisfaisant.	1,42 à 2,00, Satisfaisant.

Note : *CA : Chiffre d'Affaire *Cap. Pro : Capitaux Propres *C. Per. : Capitaux Permanents *EBE : Excédent Brut d'Exploitation *EPE : Entreprise Publique Economique *EPL : Entreprise Publique Locale *F. Pers : Frais du personnel *O.Pro. : Outil de Production *VA : Valeur Ajoutée.

Source : établi par le chercheur

On constate à travers le tableau comparatif de l'activité des trois EPE concernées que :

- 1- Les trois entreprises ont connu, successivement, entre 4 et 5 organes de gestion de leurs capitaux, pour le compte de l'Etat, depuis leur passage à l'autonomie en 1989 pour la plus ancienne (Ex. entreprise socialiste) et en 1995 pour les 2 autres (Ex ; Entreprise Publique locale). Ce changement de l'organe de gestion a eu un impact négatif sur l'entreprise, en ce sens que l'évaluation des dirigeants est à chaque fois

reportée du fait du manque de recul des nouveaux membres du directoire quant à l'appréciation de la gestion de l'entreprise. Ce qui peut expliquer la longévité des dirigeants à la tête des EPE.

- 2- Le capital social de chacune de ces entreprises a connu une évolution importante avec des augmentations de **300 à 740%** par rapport au capital social émis. Et ce à la faveur des différents assainissements financiers et plus particulièrement l'incorporation de l'écart de réévaluation du patrimoine en vertu du décret **07-210 du 4 juillet 2007** où l'actif net allait chuter en dessous du quart (**25%**) de la valeur des capitaux émis, pour le cas se SEROR seulement.

Paradoxalement ces augmentations, répétitives des fonds propres, n'ont pas valorisées les titres de ces entreprises, mis à part la SEROR qui a vu son titre évoluer de **25 000,00 D.A** à **155 000,00 D.A** d'un seul trait à la faveur de l'intégration des écarts d'évaluation de 2007.

- 3- Si les principaux agrégats de gestion : **Chiffre d'affaire, valeur ajoutée et Excédent brut d'exploitation** sont dans une situation favorable pour l'EPE SEROR, les deux autres enregistrent des valeurs fluctuantes d'un exercice à un autre.
- 4- Les résultats sont en net recul entre 2010 et 2012 avec des diminutions de **69%** et **77%** pour 2 EPE; la troisième ayant enregistré un résultat négatif en 2012 représentant **40%** de son chiffre d'affaires de l'exercice considéré.
- 5- Le volume des créances est en constante augmentation. Il représente, entre **40%** et **114%** du Chiffre d'affaire de 2012 de chacune de ces trois EPE. Ce qui a une répercussion sur la trésorerie de ces entreprises.
- 6- La productivité et la création de richesse sont en légères augmentation pour la plus ancienne, des EPE. Par contre elles sont en baisse continue pour les deux autres, suivant ainsi l'évolution du chiffre d'affaire.
- 7- Les effectifs ont connu une certaine stabilité entre 2008 et 2011 avant de connaître des évolutions comprises entre **+8%** et **+18%** % en 2012.
L'effectif du personnel productif est compris entre **71%** et **81%**.
On assiste à un vieillissement du personnel d'encadrement et de maîtrise. En effet pour la plus ancienne des EPE on a, respectivement, **41%** et **35%** de ces catégories

qui ont plus de **50 ans** d'âge. L'entreprise va être confrontée, à moyen terme, à un départ massif de ces derniers.

Si l'effectif du personnel de maîtrise varie entre **22%** et **27%** de l'effectif total, le taux d'encadrement des trois EPE est, respectivement, de **12,36%**, **9,78%** et **9,37%**, en dessous des valeurs admises pour le secteur d'activité situé à **15%**.

8- Malgré les assainissements récurrents et particulièrement celui de 2010 ou les entreprises publiques ont bénéficiées de :

- dotations définitives sous forme de rachat des dettes par le Trésor Public,
 - résorption de l'actif net négatif,
 - reconstitution du capital social,
 - et du renforcement des fonds propres,
- on assiste, pour les 3 EPE, à une baisse des résultats et des ratios de gestion relatifs à :
 - l'indépendance financière,
 - l'autonomie financière,
 - la solvabilité immédiate,
 - la trésorerie nette,
 - et l'autofinancement.
 - De même, d'autres ratios, portant sur les caractéristiques financières ayant progressé positivement, en début d'assainissement financier, commencent à connaître un déclin:
 - la solvabilité globale,
 - la solvabilité à court terme,
 - et le fonds de roulement.
 - Par contre d'autres ratios sont maintenus à des niveaux satisfaisants sous l'effet du volume des capitaux permanents et essentiellement, des dettes à long et moyen terme, dont les taux sont bonifiés et les remboursements s'étalant entre 5 et 15 ans avec des différés de 3 à 7 ans tels que :

- la capacité d'endettement,
- et le fonds de roulement.

2. Configuration des organes de gestion et gouvernement d'entreprise

Dans la présente analyse, nous essayeront d'évaluer les pratiques managériales, des EPE étudiées, à la lumière des 9 composantes de la gouvernance d'entreprise dans les domaines de :

- l'organisation,
- la gestion,
- la structure du capital,
- la désignation des administrateurs et dirigeants et leurs prérogatives respectives,
- la réalisation des contrôles internes et externes,
- Et les sources de financement.

2.1 Statuts

Les 3 entreprises ont un statut d'Entreprise Publique Economique (EPE), sous forme de sociétés par actions, à capitaux publics.

2.2 Les actionnaires

- Leurs capitaux sont gérés par des Sociétés de Gestion des Participations (SGP) pour le compte de l'Etat. Les 2 entreprises du secteur des Travaux Publics appartiennent à la SGP-SINTRA et celle sous tutelle du Ministère de l'Hydraulique dépend de la SGP-ERGTHY. Chaque directoire, de la SGP, sous la supervision du ministre concerné devra veiller à :
 - L'application des orientations du ministre en charge du secteur auquel ils rendent compte trimestriellement.
 - La mise en œuvre des programmes de développement des EPE, conformément aux décisions arrêtées par le CPE.
 - La valorisation des capitaux marchands de l'Etat dans les EPE.
- Toutes les EPE dépendent, dans leur plan de charge, de la commande publique, où elles ont un accès prioritaire. Cette sécurité du plan de charge fait que l'entreprise publique ne fait pas d'effort pour développer ses aptitudes à la concurrence.

- Malgré les augmentations répétitives des fonds propres, des anciennes Entreprises Publiques Locales (EPL), depuis leur passage, au statut d'EPE en 1995, on n'a pas noté de valorisation de leurs actions. La troisième, qui est la plus ancienne, en tant qu'EPE, a connu revalorisation exceptionnelle et à la limite « artificielle » de son titre qui est passé de 25 000,00 D.A à 155 000,00 D.A, lors de l'incorporation de l'écart de réévaluation de 2007. Ainsi il n'y a pas eu d'augmentation du nombre d'actions pour les Ex EPL. Par contre la SEROR n'a pas connu d'augmentation du nombre de ses actions, mais elle a enregistré à une réévaluation de son action.

2.3 Le conseil d'administration

Tableau N°36 : Comparatif du conseil d'administration des trois EPE

	EPE1	EPE2	EPE3
Nomination des membres	AGO	AGO	AGO
Procédure de nomination	Désignation directe	Désignation directe	Désignation directe
Nombre d'administrateurs	5+2 délégués-salariés	6+2 délégués-salariés	5+2 délégués-salariés
Qualification des membres	Pas de critères définis	Pas de critères définis	Pas de critères définis
Secteur d'origine	Publique	Publique	Publique
Désignation du PCA	Conseil d'administration	Conseil d'administration	Conseil d'administration
Durée du mandat	6	3	6
Ancienneté des membres dans l'EPE	3 à 14 ans	3 à 9 ans	1 à 18 ans
Ancienneté du PCA actuel	14 ans	3 ans	18 ans
Durée du mandat de l'ancien PCA	12 ans	15 ans	L'actuel PCA
Nombre de mandats différents	-	-	-
Nombre statutaire de réunions annuelles	6	6	6
Prérogatives et pouvoirs	Dans les statuts	Dans les statuts	Dans les statuts
Règlement intérieur	Inexistant	Inexistant	Disponible
Code déontologie	Inexistant	Inexistant	Inexistant
Rémunération	Jetons de présence et tantièmes	Jetons de présence et tantièmes	Jetons de présence et tantièmes

Note : *AGO : Assemblée Générale Ordinaire *PCA. : Président du Conseil d'Administration.

Source : établi par le chercheur

2.3.1 Ancienneté des membres du conseil d'administration

Tableau N°37 : Ancienneté du conseil d'administration des trois EPE

Administrateur	Ancienneté Moyenne (AN)			Moyenne (AN)
	EPE1	EPE2	EPE3	
Président du Conseil	13	3	18	9
Autres membres	6	4	1	4

Source : établi par le chercheur

On constate que les Présidents du Conseil d'Administration, qui sont en même temps directeurs généraux, de leurs entreprises respectives ont une durée de présence assez longue dans l'entreprise, de 3 à 18 ans, soit une moyenne de 9 ans pour les 3 EPE. Alors que la moyenne de la durée de présence d'un membre du conseil est de 4 ans. Cette situation fait que le dirigeant échappe au contrôle des membres du conseil d'administration et explique en partie sa longévité dans l'entreprise.

2.3.2 Structure d'origine des membres du conseil d'administration

Tableau N°38 : Structure des membres du conseil des trois EPE

Entreprise	Structure de provenance			
	Ministère de tutelle	Autre Ministère	Banque	Autres
EPE 1	2	2	1	0
EPE 2	5	0	1	0
EPE 3	2	2	0	1
Total	9	4	2	1
(%)	56,25	25,00	12,50	6,25

Source : établi par le chercheur

On constate que plus de la moitié des membres du conseil d'administration (56,25%), sont désignés parmi les agents des entreprises ou administrations du secteur ministériel de tutelle.

2.3.3 Durée des mandats des administrateurs

Durant son existence, en tant qu'EPE, la SEROR a connu 18 administrateurs, dont la période de présence dans le conseil est exposée ci-dessous :

Tableau N°39 : Durée des mandats des administrateurs des trois EPE

Période	Nombre	(%)
Moins de 1 an	1	5,56
de 1 à 2 ans	4	22,22
2 à 3 ans	2	11,11
3 à 6 ans	5	27,78
de 6 à 9ans	3	16,67
de 9 à 12 ans	1	5,56
plus de 12 ans	2	11,10
Total	18	10,00

Source : établi par le chercheur

On constate que :

- Tous les administrateurs proviennent du secteur public : entreprises, banques ou administrations publiques. Plus de la moitié d'entre eux (56,25%) émarge dans les entreprises du ministère de tutelle.
- Aucune limite de mandats pour le dirigeant occupant le poste de Président Directeur Général(PDG) en cumulant les fonctions de Président du Conseil d'Administration (PCA) et de Directeur Général (DG). Ainsi les PDG en exercice ont une ancienneté respective de 18, 13 et 3 ans, alors que la longévité des mandats des administrateurs est de 6 ans pour 67 % d'entre eux, pour le cas de l'EPE la plus ancienne.
- La majorité des administrateurs sont remplacés avec le changement des statuts des organes de gestion des capitaux des entreprises pour le compte de l'Etat.
- Depuis le retour des entreprises dans le giron des ministères de tutelle, le responsable du portefeuille de cette tutelle interfère, dans les prérogatives de l'organe fiduciaire de gestion des capitaux marchands de l'Etat, en particulier dans la désignation des administrateurs.
- Il n'y a pas d'organe autonome de désignation des administrateurs ni de critères de sélection.
- Seule une EPE dispose d'un règlement intérieur qui précise les prérogatives du conseil d'administration. Pour les deux (2) autres, ces prérogatives sont disséminées dans leurs différents statuts.

Ces constats énumérés, ci-avant, ont une incidence sur l'indépendance des administrateurs et donc sur l'observation des règles de bonnes conduites vecteurs des pratiques de bonne gouvernance.

2.4 Les dirigeants

- On constate une longévité, au poste de gestionnaire, des dirigeants des 3 EPE, sans aucune relation avec les performances de l'entreprise. Ainsi :
 - une des 3 entreprises n'a connu, depuis son passage au statut d'EPE à ce jour, soit pendant 18 ans, qu'un seul dirigeant.
 - Les deux autres sont à leur deuxième dirigeant du fait que les prédécesseurs, ont quitté leur poste de responsabilité, à leur propre demande, pour faire valoir leur droit à la retraite, anticipée pour l'un et légale pour l'autre, après avoir dirigé leur entreprise, respective, pendant 11 et 15 ans.
- La rémunération des dirigeants, des EPE, est déconnectée de la réalité de l'entreprise : taille, chiffre d'affaire, résultat ; en ce sens que le salaire dans sa partie fixe est déterminé d'une manière administrative par le Conseil des Participations de l'Etat (CPE) au même titre que les membres des directoires des Société de Gestion des Participations (SGP) qui gèrent les capitaux marchands de l'Etat. En effet le Salaire dans sa partie fixe est le même pour tous les dirigeants des EPE d'un même secteur, avec des différences minimales entre secteurs d'activités différents. Chose paradoxale, c'est que le salaire fixe qui était indexé sur 10 fois le Salaire National Minimum Garanti (SNMG) a été abandonné. Avec le relèvement du S NMG à 18 000, 00 D.A, en 2012, un dirigeant devait avoir un salaire fixe, en 2013, de 180 000,00 D.A (10 X 18 000,00 S.A) alors qu'en réalité il est de 90 000,00 D.A, actuellement.

D'autre part avec les augmentations, généralisées, des salaires des années 2010/2012, on a remarqué que les salaires de certains cadres d'entreprises, dépassaient largement la rémunération des cadres dirigeants, pour peu que les performances de l'entreprise ne soient pas atteintes, alors que ces performances concernent l'ensemble des salariés et les cadres en particulier.

Par ailleurs la partie variable du salaire qui peut atteindre jusqu'à 100% de la partie fixe du salaire, peut être la même pour un dirigeant d'une entreprise réalisant un chiffre d'affaire donné « X » et celui d'une autre entreprise dont le résultat bénéficiaire est égal à ce montant « X ».
- Depuis 2010, les EPE ne dépendent plus du ministère de l'industrie et des participations de l'Etat, mais on assiste à un processus de mise sous tutelle de l'administration de l'ensemble des entreprises du secteur public économique. Et de ce fait les prérogatives, des directoires des SGP et des cadres dirigeants principaux de ces EPE, ont été revues

pour les cadrer dans leurs relations, croisées, avec le Conseil des Participations de l'Etat (CPE) et le ministère du secteur d'activité auquel est rattachée l'entreprise. Ainsi, le dirigeant principal de l'EPE, est soumis à une multitude d'interférences de responsables hiérarchiques et de tutelles, d'une part et à la supervision de l'assemblée générale et du conseil d'administration, d'autre part. Il devra veiller à :

- L'exécution des décisions de l'assemblée générale.
- La réalisation des objectifs arrêtés avec le Conseil d'administration.
- L'exécution des décisions du ministre en charge du secteur.
- L'exécution des décisions arrêtées par le CPE en ce qui concerne le redressement et le développement de l'entreprise.
- De rendre compte au président du directoire de la SGP,
- De rendre compte au département ministériel de tutelle.

Ce qui n'est pas fait pour faciliter le travail, en toute sérénité, du dirigeant ni d'assurer un meilleur contrôlé de ce dernier.

2.5 Les organes de contrôle

2.5.1 Le contrôle externe : Contrôle légal des comptes

Le contrôle légal des comptes de l'entreprise est effectué par un commissaire aux comptes conformément aux dispositions du code de commerce, à certaines dispositions des lois de finances et par les lois et décrets exécutifs associés relatifs :

- Aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé.
- À la désignation des commissaires aux comptes.
- Aux modalités d'exercice de la mission de commissariat aux comptes.
- Aux normes des rapports du commissariat aux comptes

La désignation du commissaire aux comptes est du ressort de l'Assemblée Générale Ordinaire. Et ce sur proposition par l'entreprise suite à une sélection. La durée de son mandat est de trois (3) exercices, renouvelable une seule fois. Et il rend compte, au propriétaire unique (l'Etat), à travers l'Assemblée Générale.

La principale mission du commissaire aux comptes est de « *Certifier que les comptes annuels sont réguliers et sincères et qu'ils donnent une image fidèle des résultats des*

opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine des sociétés et des organismes. Donner un avis, sous forme de rapport spécial, sur les procédures de contrôle interne adoptés par le conseil d'administration, le directoire ou le gérant. » (Article 23 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé).

Depuis l'exercice 2010, la reddition des comptes sociaux est réalisée suivant le nouveau système comptable et financier (SCF), en remplacement du plan comptable national (PCN) ; conformément à la loi N°07 du 25 novembre 2007 et son décret exécutif N°08-156 du 25 mai 2008.

2.5.2 L'audit interne : Evaluation du contrôle interne

L'audit interne, pour les EPE, n'est devenu obligatoire qu'en 2010 à la faveur des directives du Conseil des Participations de l'Etat (CPE) émises en 2009. Il a commencé à être mis en pratique au début de l'année 2010 pour la plus ancienne des 3 EPE. Pour les deux (2) autres leurs structures sont plus récentes, en 2011 pour l'une et 2012 pour l'autre.

Par ailleurs seule la plus ancienne a élevé la nouvelle structure, au rang de direction centrale, pour consacrer l'indépendance, de son responsable, dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, contrairement aux deux (2) autres qui les ont intégrés dans leur organigramme au rang de service et de cellule.

Au vu du constat réalisé on peut dire que ses nouvelles structures ne sont pas encore opérationnelles.

2.5.3 L'audit Qualité : contrôle de la qualité

A la faveur du programme national de mise à niveau, des Petites et Moyennes Entreprises (PME), initié et financé par les pouvoirs publics, à travers l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) sous l'égide du Ministère de l'Industrie, les 3 entreprises ont bénéficié d'un accompagnement pour la création des structures, des procédures et des documents nécessaires pour la mise en place du système de management de la Qualité. Deux (2) EPE ont déjà obtenu leur certification ISO 9001/2008. La troisième n'est pas encore, elle est en cours d'accompagnement.

2.6 Les salariés

L'implication des salariés, dans la préservation des intérêts de l'entreprise est liée à leur motivation qui est consacrée, par les textes :

- Dans leur participation dans le Conseil d'Administration par le biais de deux (2) de leurs représentants.
- Et par l'octroi d'une prime annuelle, comme intéressement aux résultats de l'entreprise, indexée sur les dividendes.

2.7 Le financement

- Les 3 EPE ont connu un renforcement de leurs fonds propres par la réévaluation de leurs patrimoines (matériels et immeubles) en 2007 à hauteur, respectivement de 492 000 000,00 D.A, 263 000 000,00 D.A et 1 410 000 000,00 D.A. Quoique la plus ancienne de ces EPE (SEROR) a déjà connu ce type d'assainissement en 1995, pour un montant de 119 millions de Dinars.
- Les 3 EPE ont bénéficié, lors du dernier assainissement financier, de crédits, de fonds de roulement et de prêts bancaires à long terme pour la modernisation de leurs infrastructures de production et la mise à niveau de l'entreprise et du personnel. Pour les deux ex-EPL qui n'avaient pas de dettes fiscales, sociales et de trésor, l'assainissement financier a été réalisé sous forme d'un crédit à long terme, respectivement, de 828 000 000,00 D.A et 2 921 703 261,02 D.A. Tandis que la plus ancienne EPE (SEROR) a eu 5 673 000 000,00 D.A, dont 710 000 000,00 D.A d'effacement de dettes fiscales et de trésor (dotations définitives).
- La SEROR a connu en plus des assainissements, précités, trois autres assainissements par le passé :
 - Décision d'assainissement financier, du 18/07/1995, par le Trésor Public pour 311 Millions DA: destinée à la résorption de l'actif net négatif, reconstitution du capital social et renforcement des fonds propres.
 - Assainissement financier du 25/09/1996 pour 100 Millions de DA
 - Assainissement financier, du 28/09/2008, par le Trésor Public pour 347 Millions DA : permettant la prise en charge des dettes de Trésor et des dettes de la caisse d'assurance sociale.

Soit au total un montant au titre d'un concours définitif (effacement de dettes fiscales, parafiscales et dettes de Trésor de) : 1 468 millions de dinars D.A, dont :

- 758 millions de dinars pour la période antérieure à 2007.
- Et 710 Millions de DA en 2011.

Soit :

- 420 fois le chiffre d'affaire de sa première année d'existence en 1983.
- 78% de son chiffre d'affaire de 2008.
- 63% de son chiffre d'affaire de 2012.
- 15 fois le montant de ses fonds propres de 1995.
- 2,5 fois le montant de ses fonds propres de 2012.

3. Les mécanismes de contrôle

L'étude des systèmes de gouvernance d'entreprise est prise en charge par plusieurs théories, qui tendent toutes à conceptualiser la répartition des pouvoirs et le contrôle du pouvoir discrétionnaire des dirigeants, dans l'entreprise. Et ce pour assurer une création permanente de valeurs et sa répartition équitable entre les différentes parties prenantes impliquées : dans le capital social (actionnaires), dans la gestion (dirigeants), dans le contrôle (administrateurs), dans la production (salariés), dans le financement (institutions financières), dans les approvisionnements de l'appareil de production (fournisseurs), dans la responsabilité sociale (collectivités) et dans l'environnement de l'entreprise (contraintes légales et réglementaires, politique, médiatique, etc.).

Le dirigeant est placé au centre de la dynamique de tous ces intervenants en ce sens que toute l'activité de l'entreprise dépend de ses décisions vu sa proximité avec les apporteurs de facteurs de production et les collaborateurs internes et l'environnement sociétal.

Pour dresser un inventaire des différentes composantes de la gouvernance d'entreprise liées à l'exercice du contrôle, dans les EPE étudiées, nous avons adopté « Typologie des mécanismes de gouvernement des entreprises » développée par Gérard CHARREAUX (1996a) (voir tableau N°4). Cette typologie est basée sur :

- **La théorie de l'agence**, qui oppose les mécanismes internes aux mécanismes externes:

- **Les mécanismes internes:** incarnés par le contrôle par les actionnaires, le contrôle par le conseil d'administration, le contrôle mutuel entre les dirigeants et les contrôles associées aux structures formelles et informelles.
- **Les mécanismes externes :** incarnés par le contrôle par le marché des biens et services, par le marché financier, par le marché du travail (cadres-dirigeants), par le marché du capital social, par l'environnement légal, réglementaire, sociétal, culturel ou médiatique.
- **La théorie des couts de transaction**, qui introduit un autre critère, à savoir l'intentionnalité du mécanisme en distinguant les mécanismes spontanés des mécanismes intentionnels:
 - **Les mécanismes spontanés :** de nature contractuelle, liées aux marchés.
 - **Les mécanismes intentionnels :** de nature institutionnelle, conçus dans le but de contrôler ou de limiter l'espace décisionnel des dirigeants.

3.1 Mécanismes internes intentionnels

3.1.1 Le contrôle direct par les actionnaires

De par la configuration concentrée du capital, au sein du même propriétaire unique qui est l'Etat, fondateur direct des EPE, le contrôle constitue beaucoup plus une convenance pour cadrer avec le statut de société par actions (SA), car la qualité d'actionnaire unique «l'ETAT», reconnue par l'article 1 de l'ordonnance N°95.25 du 25 septembre 1995, relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, consacre une dérogation aux règles applicables à une organisation sociétaire (basée sur des associés) telles que prévue par les dispositions du Code de Commerce, modifié par l'ordonnance N°96.27 du 09 décembre 1996. En ce sens que la Société de Gestion des Participations (SGP), organe gestionnaires des capitaux marchands des EPE, pour le compte de l'Etat, n'est que le reflet de la société pluripersonnelle telle que définie par l'article 416 du Code Civil. Et de ce fait l'actionnaire « unique » se trouve investi de toutes les prérogatives qui relèvent de la compétence des Assemblées et qui sont à la base du contrôle des actionnaires. En quelque sorte l'actionnaire unique qui se contrôle lui-même. Le dirigeant continue à se référer aux injonctions de la tutelle à travers les notes et les directives, auxquelles il doit obéir, comme un administratif, dans la gestion de son entreprise. Ce qui bride sa volonté d'initiative. Cela pourrait constituer une façon indirecte de le contrôler.

Par ailleurs la donne sur ce contrôle administratif s'est compliquée du fait du rattachement, depuis 2010, de l'EPE à la nouvelle direction générale de la gestion des entreprises, du département ministériel du secteur, ou elle concurrence le directoire représenté par la SGP. Ce qui ne peut qu'encombrer l'évolution de l'EPE dans ce bicéphalisme et compliquer les démarches de contrôle.

3.1.2 Le contrôle par le conseil d'administration

La désignation des administrateurs est faite unilatéralement par le propriétaire sur proposition, la plupart des cas, par les gestionnaires, sans critères transparents de sélection. Alors que cette opération, de désignation, devait être prise en charge par une instance indépendante des organes de gestion des capitaux des EPE sur la base d'un choix basé sur les compétences après « appel à candidats ». Par ailleurs l'on relève que certains administrateurs n'ont pas eu la formation adéquate dans les domaines techniques, financiers, de stratégie et d'appréciation des risques encourus par l'entreprise ou du contrôle.

Ainsi vu que la séparation des pouvoirs entre les administrateurs et les dirigeants n'est pas de nature à être efficace de par le développement de l'esprit de corps et de la confiance mutuelle entre les administrateurs et les dirigeants qui sont désignés par le propriétaire parmi le corps de gestionnaires publiques : entreprises publiques, banques publiques ou administration publique, on assiste à une bienveillance dans le contrôle du dirigeant. Les administrateurs se contentent de cautionner les décisions du gestionnaire principal. Ou à la rigueur de s'appuyer sur les réserves et les observations du commissaire aux comptes, vu leur expérience insuffisante dans la gestion et le contrôle des sociétés par actions. Alors que Conformément aux articles 610,611 et 612 du code de commerce et à l'article 26 de l'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995 : la société par actions « *est administrée par un conseil d'administration, dont les membres endossent la responsabilité civile et pénale* ». Ainsi ils ne sont pas « administrateurs » au sens du droit commercial.

Par ailleurs même les deux (2) administrateurs, de droit, délégués du personnel n'ont pas les qualifications ni la formation requises pour s'acquitter de leur devoir de contrôle.

3.1.3 Le contrôle par une structure formelle

Les structures formelles qui sont consacrées par les dispositions prises par le Comité des Participations de l'Etat (CPE) sont « **l'audit interne** » et « **l'audit qualité** » ou « **le management de la qualité**».

L'audit interne

En l'absence d'un « comité d'audit », qui devrait dépendre du seul conseil d'administration, la structure actuelle de « l'audit interne » constitue la structure formelle la plus importante qui rend régulièrement compte, à travers l'évaluation du contrôle interne et la mise en œuvre des opportunités d'amélioration de la gestion de l'état de réalisation des objectifs de l'entreprise à travers:

- L'efficacité des opérations.
- La fiabilité des états financiers.
- Le respect (conformité) aux lois et réglementations en vigueur.

Et de ce fait elle constitue une source d'informations pertinentes :

- Pour les dirigeants dans la conformité de l'activité de l'entreprise à son environnement juridique et réglementaire.
- Aux administrateurs et commissaires aux comptes dans l'orientation de leurs contrôles.

Car de la qualité du contrôle interne dépend la fiabilité et la transparence de l'information comptable et financière qui donnent une assurance quant à la représentation fidèle de la performance de l'entreprise.

Obligatoire, dans les banques et les établissements financiers depuis 2002, à la faveur du règlement, de la Banque d'Algérie N° 02-03 du 14 novembre 2002, à travers la mise en place des systèmes de mesure et d'analyses des risques et des systèmes de leur surveillance et maîtrise, l'audit interne n'a été institué dans les autres EPE que depuis 2010 à la faveur des directives du Conseil des Participations de l'Etat (CPE), l'audit interne et ses structures de pilotage sont embryonnaires. Ces nouvelles structures sont placées à des niveaux différents de l'organigramme de chaque entreprise :

- de direction centrale pour la plus ancienne,
- à service ou cellule, pour les deux autres.

Ce qui pose le problème de leur indépendance par rapport aux responsables opérationnels, à auditer, dont le rang est supérieur. Ils ne sont opérationnels dans les 3 EPE que depuis 2011, 2012 ou 2013 pour chacune d'elles. Le personnel affecté à ces missions se trouve encore au stade d'apprentissage.

Objectivement, au regard de tout ce qui précède, et en l'absence du recul nécessaire dans la pratique de ce genre de contrôle par les acteurs concernés, on n'a pas eu les informations pertinentes pour nous permettre de donner un avis sur le travail de ces structures d'audit interne et son impact dans l'amélioration du contrôle de la gestion de l'entreprise. Car l'audit interne est une composante pertinente, dans le développement de l'application des règles de bonne gouvernance.

L'audit qualité (ou management de la qualité)

Le management de la qualité de par ses buts centrés sur la satisfaction et la fidélisation du client à travers l'amélioration continue du produit, fabriqué par l'entreprise, à travers essentiellement :

- la définition et la maîtrise des processus de production,
- et l'identification des clients internes et externes,

Constitue lui aussi une source d'orientation du contrôle des administrateurs en ce sens qu'il donne un aperçu sur la compétitivité de l'entreprise, la réalisation de ses objectifs et le perfectionnement de sa stratégie.

En Algérie, l'audit de la qualité, a été instauré et financé, par les pouvoirs publics, dans le cadre de la mise à niveau des entreprises, pour les préparer à affronter la concurrence sur les marchés externes, à travers leur accompagnement :

- Dans l'amélioration de leurs compétitivités,
- et le développement de l'application des règles de bonne gouvernance.

Ainsi les 3 entreprises ont bénéficié d'un accompagnement pour la mise en place du système de management de la Qualité. Deux (2) EPE ont obtenues leur certification respectivement en 2003 et 2013. La troisième n'a pas encore était certifiée, elle est en cours d'accompagnement.

Si on prend l'expérience de la seule entreprise, parmi les 3 EPE étudiées, qui a plus de recul dans l'expérimentation de ce système de management de la qualité, et à la lumière des réponses obtenues, on peut conclure que cette disposition, du mécanisme interne, ne constitue pas un fondement déterminant de la gouvernance d'entreprise dans le sens où les actions de progrès préconisées par ces audits n'ont pas obtenues les résultats attendus.

Cette certification, sert entre autre à élever la « qualification », de l'entreprise, dans un but d'améliorer sa classification pour l'évaluation de ses soumissions.

3.1.4 Le contrôle par la rémunération

Le contrôle du dirigeant par les intéressements est inopérant car sa rémunération est constituée par un salaire, fixé d'une manière mécanique et administrative. Elle est, quasiment la même, dans sa partie fixe, pour tous les dirigeants quel que soit la taille de l'entreprise et la complexité de ses processus de gestion et la densité de ses relations dans l'environnement économique. De même que sa partie variable, indexée jusqu'à 100% de la partie fixe, en fonction de l'atteinte des objectifs fixés, n'est pas en adéquation avec la création réelle de la richesse de l'entreprise. En effet les dirigeants de deux entreprises qui enregistrent des chiffres d'affaires et des résultats très différents, peuvent avoir le même salaire, pour peu qu'ils atteignent les performances prévues dans leur budget respectif.

Ainsi de par la fixation administrative de la rémunération des dirigeants des EPE, qui rappelle celle de la grille des salaires du Statut Général du travailleur (SGT), dans le cadre de la Gestion Socialiste des Entreprises (GSE) où pour un même poste de travail, on trouve le même salaire quel que soit la taille de la société ou son secteur d'intervention, on assiste donc à l'émergence d'un **Dirigeant fonctionnaire/salarié** au lieu d'un **Dirigeant/gestionnaire**. Ainsi le système de la rémunération est fonction de la conception et de la culture d'entreprise en Algérie.

3.2 Mécanismes internes spontanés

Ces contrôles internes basés essentiellement sur la culture d'entreprise et sur une surveillance mutuelle ne constituent pas une tradition dans la vie de l'entreprise publique algérienne. Du fait que ces dispositifs spontanés devraient être portés par :

- Une culture d'entreprise qui suppose l'existence de valeurs, de pratiques, de traditions et d'intérêts partagés par tous les salariés pour la préservation du patrimoine et de l'image de l'entreprise.
- Une surveillance mutuelle entre dirigeants qui n'existe pas vu qu'ils sont recrutés par le même actionnaire et que leurs entreprises n'ont pas d'influence les unes sur les autres du fait qu'elles n'activent pas dans un marché des valeurs ou les informations financières et autres sont largement diffusées.

- Une dénonciation des abus par les salariés, qui suppose l'existence d'un code d'éthique et d'une procédure qui permettent à tout salarié de saisir librement les instances, concernées, sur d'éventuelles pratiques illicites contraires à la déontologie, sans s'exposer à des représailles de la part de la partie mise en cause.

Ce qui n'est malheureusement pas le cas.

On pourrait penser au **contrôle par les salariés**, à travers leurs délégués du personnel représentés par le comité de participation dont deux (2) membres siégeant, de droit, au niveau du conseil d'administration.

Malheureusement vu le niveau d'indépendance de ces délégués par rapport à leur centrale syndicale et leurs préoccupations qui diffèrent de celles du gestionnaire et gravitent autour de l'évolution de leurs carrières, de la pérennité de l'emploi et aux primes qu'ils peuvent percevoir, on ne peut envisager ce contrôle à travers les salariés.

Cet objectif pourrait être réalisé par l'ouverture du capital social aux investisseurs privés et l'activation des dispositions de l'ordonnance N°2001-04 du 20 août 2001, qui prévoit l'octroi de 10% des actions aux collectifs des travailleurs. Ce qui est préconisé par les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE en ce qui concerne le plan d'actionnariat interne.

Ainsi ces mécanismes internes spontanés et transparents sont inopérants. On assiste souvent au phénomène de la dénonciation à travers **les lettres anonymes** qui, dans la plupart des cas, ne sont pas fondées, mais qui servent aux instances concernées pour déclencher des enquêtes judiciaires où la réputation du dirigeant est discréditée et où son ardeur au travail est affectée.

3.3 Mécanismes externes intentionnels

Les mécanismes externes de contrôle par l'environnement légal et réglementaire se résument au contrôle légal de la reddition des comptes sociaux, au contrôle par l'inspection provoquée et par les textes légaux et réglementaires.

Contrôle légal

Ce contrôle externe en Algérie est incarné par la fonction de commissariat aux comptes. Depuis l'exercice 2010, la reddition des comptes sociaux est réalisée suivant le

nouveau système comptable et financier (SCF), en remplacement du plan comptable national (PCN) ; conformément à la loi N°07 du 25 novembre 2007 et son décret exécutif N°08-156 du 25 mai 2008.

Ce nouveau système SCF a refondé l'ancien système PCN 75, du 29 avril 1975, qui a été abrogé le 1er janvier 2010, pour le rendre cohérent avec les normes internationales IAS/IFRS, de comptabilité, ou le terme comptabilité a été remplacé par le terme information financière fondées sur :

- La primauté de la réalité économique sur toute autre considération qu'elle soit fiscale, juridique, statistique ou patrimoniale.
- Evaluation à leur juste valeur des éléments monétaires (dettes, créances, etc.) au lieu de leur valeur historique.
- Les éléments financiers sont présentés sous forme de tableau de flux de trésorerie.

Mais tout en conservant, à titre provisoire, l'une des pratiques de l'ancien plan national de comptabilité, à savoir la comptabilisation des immobilisations en concession.

Vu la récente mise en place de ce nouveau système de comptabilité (SCF) qui demeure un outil de transparence et de fiabilité et vu la période, objective, de latence à observer pour permettre aux acteurs concernés d'assimiler et d'adopter les nouvelles règles comptables, nous n'avons pas le recul nécessaire pour évaluer, objectivement, l'impact de ces nouvelles dispositions sur l'observation et l'amélioration des bonnes pratiques de la gouvernance.

Contrôle par l'inspection

Les entreprises publiques étudiées n'ont pas de structure d'inspection dans leur organigramme, à l'image des banques et d'autres sociétés stratégiques. Néanmoins, comme exposé dans la partie relative à l'EPE, les textes prévoient des audits par le biais de l'Inspection Générale des Finances (IGF), à la demande des autorités de tutelle et ce en application de l'ordonnance N°08-01 du 28 février 2008, consacrée par la loi N°08-10 du 26 mai 2008, complétant l'ordonnance 01-04 du 20 août 2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques et par celles du décret exécutif 09-96 du 22 février 2009, fixant les conditions et les modalités de contrôle et d'audit de gestion des entreprises publiques économiques par l'inspection générale des finances.

En principe ces textes devraient placer l'EPE sous l'égide du droit de sociétés avec toutes les conséquences de l'application du droit commercial et du droit civil. Ce qui n'est malheureusement pas le cas.

Lors de notre passage dans les entreprises, citées, on n'a pas eu à constater d'inspection de ce genre.

Mais lors de la rédaction finale de cette thèse on a été informé que la STARR faisait l'objet, depuis novembre 2013, d'un audit de la part de l'IGF.

3.4 Mécanismes externes spontanés

3.4.1 Le contrôle par le marché des biens et services

L'entreprise publique se trouve prémunie, ou du moins à l'abri, de l'exposition aux risques liés à toute société par actions qui intervient dans un marché de biens et service obéissant aux règles de la concurrence. En effet l'EPE de par son appartenance au propriétaire unique, l'Etat, à un accès privilégié à la commande publique. Et de ce fait, la concurrence n'a pas d'emprise sur elle. Mais cette façon d'opérer anesthésie, à la longue, la vigilance de l'entreprise au développement de ses capacités de concurrence et de compétitivité.

Ainsi le contrôle par le marché des biens et services est inopérant.

3.4.2 Le contrôle par le marché financier

Les EPE n'étant pas encore introduites en bourse et bénéficiant, depuis leur création, de l'accès au financement bancaire classique des banques et établissements financiers publics, appartenant au même propriétaire unique, sans se soumettre à la bonne observation des règles prudentielles en la matière, n'ont pas besoin d'un financement par le biais du marché des valeurs, contraignant. De plus le risque de cessation de paiement ou de faillite est régulièrement pris en charge par des assainissements financiers à travers l'effacement de leurs dettes sur des concours définitifs du Trésor Public et par l'octroi de crédits à long terme et des fonds de roulement à des taux d'intérêts bonifiés et des délais de remboursement avec différés de paiement. Le dirigeant ne risque pas d'être déstabilisé par une opération d'option publique d'achat (OPA) pour la prise de contrôle de son entreprise.

Ainsi le contrôle par le biais du marché financier n'est pas d'actualité.

3.4.3 Le contrôle par le marché du travail

Le contrôle du dirigeant pourrait être entrepris par le biais de la bourse des managers où les entreprises rechercheraient le gestionnaire performant pour remplacer celui défaillant. Ainsi cela obligerait le dirigeant à faire attention à sa renommée de bon gestionnaire par la valorisation de ses compétences qui sont liées aux performances de son entreprise. Or seul le marché financier par, le biais de l'évolution des valeurs boursières de l'entreprise et leurs échanges par les anciens actionnaires et les nouveaux investisseurs, est à même de donner une idée sur la performance managériale du dit dirigeant.

Comme le marché financier n'est pas développé en Algérie et que les EPE ne l'ont pas intégré, **le contrôle par le marché du travail est inopérant**. Ce qui soulève la problématique du marché du travail en Algérie.

3.4.4 Le contrôle par le capital social

L'un des moyens les plus efficaces de contrôler le dirigeant reposerait sur sa participation au capital social. Car la motivation de valoriser ses actions le contraindrait à veiller à l'amélioration des performances, de l'entreprise qu'il gère. Car les bonnes performances sont une assurance pour créer de la valeur pour tous les actionnaires. Encore faudrait-il qu'il ne privilégie pas, dans son action, le court terme (par l'orientation des investissements), qui pourrait compromettre la pérennité de l'entreprise. Mais vu la configuration du capital social des EPE, avec un propriétaire unique, **cette éventualité du contrôle par le capital n'est pas envisagée pour l'instant**.

3.4.5 Le contrôle par l'intermédiation financière

L'intermédiation financière qui consiste à ce que le système financier (banques et établissements financiers) affecte des prêts provenant des épargnants en observant les règles de prudence liées à la solvabilité de l'emprunteur, n'ont pas cours dans les entreprises publiques vu que leur financement est classique et provient des banques publiques. **Ainsi le contrôle par l'intermédiation bancaire n'a pas d'influence sur l'EPE**.

3.4.6 Le contrôle par l'environnement sociétal et médiatique

Le journalisme d'investigation, en Algérie, est presque inexistant du fait des difficultés des journalistes à accéder aux informations pertinentes et fiables pouvant étayer et confirmer les soupçons de malveillances dans la gestion de l'entreprise et de l'absence de textes

protégeant les sources du journaliste. Les seules opérations médiatiques reprises par les médias, essentiellement à capitaux privées, sont celles des grèves, des travailleurs, pour des revendications sociales dont la solution dépend de la volonté des pouvoirs publics : augmentation de salaires, changement de dirigeant, suspension des membres du syndicat d'entreprise, etc., dont le manager n'a aucune emprise dans leurs solutions. Ou bien les échos, qui sont repris par ces mêmes médias, et relatifs à des enquêtes diligentées par les services de sécurité suite à des lettres anonymes de dénonciation de la gestion, supposée, abusive du dirigeant, qui rentrent généralement dans un cadre de règlement de compte, dans la plupart du temps non fondées, mais qui démobilisent les gestionnaires et les découragent de prendre les initiatives nécessaires dans le cadre du développement de leurs entreprises, **tant que l'acte de gestion n'est pas dépénalisé**. De ce fait, le débat sur la dépénalisation de l'acte de gestion mérite d'être soulevé si l'on considère qu'il s'agit d'un facteur important ayant un impact direct sur le champ d'action d'un gestionnaire.

Ainsi le contrôle par l'environnement médiatique n'est pas développé.

SECTION 3 : Constat général et analyse des résultats

1. Constats général de nos enquêtes

Après l'étude des trois EPE à travers l'organisation des différents pouvoirs de la gouvernance et des mécanismes de contrôle et l'analyse des indicateurs de gestion et de rentabilité, nous avons constaté que :

- **Le statut des EPE** : est un statut de société par action (SA) à capital non ouvert.
- **L'actionnariat** : est de même structure concentrée du capital, détenu par un seul propriétaire : l'Etat fondateur de l'entreprise publique.
- **Le cadre juridique** : est caractérisé par une évolution des textes, encadrant l'EPE, qui laisse apparaître une interférence entre les textes de droit public et ceux de droit privé. Alors que l'EPE, qui est soumise au code de commerce, devrait être régie par le droit des sociétés combinant le droit commercial et le droit civil. Ce qui pose la problématique de la nature publique de l'origine des fonds de ces EPE.
- **L'organisation des pouvoirs** : est de la même configuration, de gouvernance, propre à la majorité des EPE, avec un conseil d'administration qui est composé de 5 à 6 membres, en plus des deux représentants légaux des travailleurs. Les administrateurs sont tous issus du secteur public, dont **60%** proviennent du même ministère de tutelle. L'organisation des pouvoirs est à assemblée générale présidée par un président du directoire de la SGP, organe de gestion des capitaux marchands de l'Etat.
- **La nomination des administrateurs** : est le fait du propriétaire sur proposition, dans la plupart des cas du dirigeant. Elle est avalisée par l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO).
- **Les critères de sélection des administrateurs** : ils sont désignés par la seule volonté du propriétaire et du dirigeant, sans critères objectifs ni transparence, vu l'absence d'un organe indépendant de pourvoi à ce genre de nomination.
- **L'indépendance des administrateurs** : de par la méthode de leur nomination et de leur proximité avec le dirigeant du fait de leur appartenance au corps des cadres du secteur public, et occupant parfois des postes de dirigeants dans d'autres entreprises du même ministère de tutelle, leur indépendance est incertaine.

- **L'évaluation des administrateurs** : on n'a pas trouvé de procédure interne ni de textes réglementaires d'évaluation.
- **La direction de l'entreprise** : elle est assurée par un dirigeant (PDG) qui cumule les fonctions de direction (DG) et de Président du Conseil d'Administration (PCA).
- **La désignation du dirigeant** : elle fait partie des prérogatives du conseil d'administration, consacrées par les textes et les statuts des EPE, mais dans la réalité elle est le fait de l'actionnaire unique, à travers ses organes de gestion des capitaux marchands des EPE, animé par une « *autocratie entrepreneuriale fermée... qui se caractérise par la concentration du pouvoir exécutif et du pouvoir actionnarial dans les mêmes mains.* » (Gomez, 2013).
- **La stabilité des dirigeants** : contrairement aux administrateurs, les dirigeants connaissent une meilleure stabilité. On a enregistré le départ de deux dirigeants, par leur seule volonté de faire valoir leur droit à la retraite. Une des trois entreprises n'a connu qu'un seul dirigeant, pendant 18 ans depuis son accession au statut d'EPE, alors que les deux autres sont à leur deuxième dirigeant dont l'un cumule une ancienneté, au poste, de 14 ans. **Ce qui représente un signe d'enracinement.**
- **La rémunération des dirigeants** : elle est fixée, uniformément, sur le mode administratif sans liaison avec la taille et l'importance des résultats de l'entreprise.
- **L'évaluation des dirigeants**: elle est réalisée :
 - trimestriellement, par le conseil d'administration sur la base d'objectifs d'ordre qualitatif et d'ordre quantitatif.
 - et annuellement par l'assemblée générale, lors de l'examen des comptes sociaux, sur la base des objectifs de rentabilité, de résultat net et d'équilibre financier.
- **L'efficacité des mécanismes de contrôle** : vu les spécificités, l'organisation et la structure de l'actionnariat des entreprises publiques économiques et l'organisation des salariés autour de leur centrale syndicale, les mécanismes de contrôle classique à travers le conseil d'administration, le marché financier, le marché des biens et services, des salariés et de la bourse des compétences (marché du travail), sont inutiles vu que ces entités économiques ne sont pas cotées en bourse.
- **Les comités spécialisés** : d'audit, de rémunération, de nomination, propres aux sociétés par actions sont inexistantes.
- **Le Code d'éthique** : aucune entreprise ne dispose de code d'éthique.

- **La diffusion de l'information:** n'est pas dans la tradition managériale de l'entreprise algérienne. La seule information et documents publiés, sont ceux qui se rapportent :
 - À la demande d'informations courantes, par la tutelle, à travers le renseignement de « canevas » relatifs à l'activité de l'entreprise : production, charges, besoins en investissements, réalisation des investissements, etc.
 - Aux documents de travail destinés aux administrateurs pour statuer sur les résultats trimestriels de l'activité de l'entreprise, lors des réunions périodiques du conseil d'administration.
 - À l'établissement des bilans comptables et de toutes les annexes légales, supervisés par le commissaire aux comptes et du rapport de gestion du conseil d'administration destinés à la tutelle pour programmer la réunion de l'assemblée générales ordinaire (AGO) pour statuer sur l'arrêté des comptes sociaux.
 - Au dépôt légal du bilan fiscal de l'entreprise auprès de l'administration des impôts.
 - Et à la publication des comptes sociaux au Bulletin Officiel des Annonces Légales (BOAL).

La publication de ces documents est destinée à une population restreinte : la tutelle ministérielle ou SGP, commissaire aux comptes, administrateurs, CNRC, ou lors du dépôt des soumissions à des appels d'offres dont le cahier des charges en fait obligation.

On n'a trouvé aucune EPE qui publie son bilan sur son site internet ni qui le diffuse au grand public car l'entreprise publique de par la configuration de son capital social ne fait pas appel à l'épargne public.

2. Analyse des résultats

2.1 La gouvernance d'entreprise

Le tableau de comparaison des caractéristiques des deux systèmes de gouvernement dans les pays de l'Angleterre et des Etats-Unis (anglo-saxon) et les pays d'Allemagne et du Japon (germano-nippon), réalisé par Gérard Charreaux (1996a) (voir tableau N°6), va nous servir comme modèle de comparaison avec le système de gouvernance commun aux trois (3) EPE étudiées.

En s'inspirant de ce tableau, sur les dimensions préventives et curatives des composantes du système de gouvernement d'entreprise, nous avons classé celles qui ont cours actuellement dans les 3 EPE, objet de notre étude de cas.

Tableau N°40 : Les caractéristiques du système de gouvernance d'entreprise en Algérie

	Système de gouvernance
A-DIMENSION PREVENTIVE	
1-Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle fort : <ul style="list-style-type: none"> - <i>capital concentré, avec actionnaire unique.</i> - <i>contrôle actif plus axé sur le mode de la direction et les décisions stratégiques.</i>
2-Créanciers	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle passif : <ul style="list-style-type: none"> - Paradoxal, avec un endettement bancaire important. Car les banques publiques créancières appartiennent au même actionnaire que les EPE.
3-Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle faible : <ul style="list-style-type: none"> - Malgré la représentation des salariés dans le conseil d'administration. - Non implication dans la décision.
4-Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle faible : <ul style="list-style-type: none"> - Malgré la présence de 2 administrateurs de droit représentants des salariés. - Conseil dominé par les dirigeants, du fait de l'esprit de corps avec les administrateurs désignés parmi les gestionnaires du secteur public. - Présence des salariés. - <i>Rôle beaucoup plus de conseil que de discipline.</i> - <i>Systèmes de rémunération moins incitatifs.</i>
B-DIMENSION CURATIVE	
1-Transfert des droits de propriétés	<ul style="list-style-type: none"> • Difficile : <ul style="list-style-type: none"> - L'EPE est régie par des textes légaux contraignants.
2-Changement des dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> • Facile : <ul style="list-style-type: none"> - <i>Imposé de Façon interne par l'actionnaire unique.</i> - <i>Faiblesse du marché externe des dirigeants.</i>
3-Réorganisation de l'entreprise en cas de difficulté	<ul style="list-style-type: none"> • Facile : <ul style="list-style-type: none"> - Rôle important des banques publiques et du Trésor Public, qui sont sous ordre de leur propriétaire l'Etat qui est, en même temps, actionnaire unique de l'EPE.

Source : établi par le chercheur

Ainsi on peut remarquer que pour les trois (3) EPE étudiées:

- Le gouvernement de l'entreprise est régulé, comme le système germano-nippon, par les mécanismes internes, essentiellement à cause de la concentration du capital dans les mains du propriétaire unique.
- Le rôle du conseil d'administration est faible, comme celui du système anglo-saxon, du fait :
 - de la domination du dirigeant cumulant la fonction de Président du conseil,

- de la faiblesse de la rémunération.
- Le transfert de la propriété est plus difficile, comme dans le système germano-nippon, à cause de la structure du capital et du statut de l'EPE qui est régie par des textes contraignants ou l'ouverture du capital est liée à des décisions, politiques, dépendant du pouvoir exécutif.
- Le rôle du conseil d'administration est faible, comme celui du système anglo-saxon, du fait :
 - de la domination du dirigeant cumulant la fonction de Président du conseil,
 - de la faiblesse de la rémunération.
- Le changement des dirigeants est beaucoup plus facile, car dépendant de décisions internes, comme celles du système germano-nippon car imposé par l'actionnaire unique.
- Le contrôle par les créanciers suit le chemin, de la passivité, comme celui du système anglo-saxon, alors qu'il devait être beaucoup plus actif à cause de l'importance de l'endettement bancaire. En effet les banques auraient dues jouer un rôle beaucoup plus important, comme leurs consœurs germano-nippon, dans le contrôle de ces entreprises. Mais cette disposition propre aux sociétés par actions est ignorée par le propriétaire unique des deux entités économiques (entreprise et banque).
- La réorganisation des EPE en cas de difficultés est plus facile, comme dans le système germano-nippon, à cause de l'importante présence des banques, mais pas pour les mêmes raisons. En effet si la banque germano-nipponne est un acteur actif dans l'entreprise par sa participation courante dans le capital social, sa consœur algérienne de par son statut de banque publique est sous injonction de l'actionnaire public, unique propriétaire des EPE.
- De même que le rôle des salariés qui aurait dû être actif vu leur représentation de droit dans le conseil d'administration, comme dans le système germano-nippon, se trouve confiné dans un contrôle faible, à cause de leur non implication dans la prise des décisions et de leur niveau de compétence.

Ainsi du fait :

- De la structure du capital, non ouvert, de l'EPE où l'Etat est actionnaire unique.
- De la stagnation de la valeur de l'action de l'EPE, malgré les augmentations répétitives, en interne (incorporation des réserves).

- Du cumul systématique, par le président du conseil d'administration, de la fonction de directeur général.
- De l'influence du dirigeant dans la désignation des administrateurs au vu de sa longévité et de sa proximité avec l'entreprise et avec le directoire des organes de gestion des capitaux marchands de l'Etat. **Ce qui tend à accentuer son enracinement.**
- De l'incertitude de l'indépendance, des responsables, des différents organes de la gestion de l'entreprise vu que leur nomination est du ressort du propriétaire unique, sans critères transparents.
- De l'absence de code de déontologie.
- De l'absence de charte des responsabilités, qui est le soubassement de la détermination des missions de chaque responsable et l'étendue de ses responsabilités.
- De l'absence de la culture des bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise.
- Du fait du double rôle joué par l'Etat en tant que propriétaire unique et client de l'EPE, à travers la commande publique. Cet accès privilégié à cette commande, anesthésie les capacités de concurrence dans la recherche de la maîtrise des coûts par une utilisation efficace et efficiente des ressources mises à sa disposition.
- De la procédure de désignation des administrateurs, par « *cooptation parmi le corps des gestionnaires publics. Ce qui a favorisé les comportements de confiance systématique découlant de l'esprit de corps, ce qui les a incités à minimiser les missions de contrôle.* » (Mezâache, 1998). « *De l'absence d'expérience pratique du métier d'administrateur et l'insuffisance des profils mobilisés.* » (Ibid.).
- De la modestie du montant de la rémunération de l'administrateur, qui varie peu avec la taille de l'entreprise et la nature de ses problèmes, alors que ses responsabilités, civiles et pénales, sont engagées de par sa position dans la gestion et le contrôle de cette entité.
- De la rémunération, non motivante et non stimulante des dirigeants, qui est fixée de manière administrative par, l'Etat, à travers le CPE et qui est la même quel que soit la taille, l'activité, les problèmes ou les performances de l'EPE.
- De la présence, à la fois, d'un administrateur dans plusieurs conseils différents. Situation pour laquelle il n'est pas préparé.
- De la souplesse, observée par les administrateurs, dans le suivi de l'activité de l'EPE et dans le contrôle de son dirigeant, vu qu'ils lui doivent leur nomination et leur maintien.

- Du manque d'implication réelle des administrateurs dans la prise des décisions relatives à la stratégie et aux objectifs qui sont fixés directement par les SGP.
- De l'accès privilégié de l'entreprise publique aux sources de financement de la banque publique sans présenter les garanties patrimoniales nécessaires à l'observation des règles de prudence en la matière.
- Des assainissements récurrents des finances de ces entreprises, sans obligation de résultats, qui les protègent de la situation de faillite et donc de la sanction des lois de la commercialité et du marché, et donc de rendre compte.
- De la valorisation, insuffisante, sinon inexistante, des titres.

On assiste à ce que :

- L'indépendance des administrateurs n'est pas assurée.
- L'autonomie des dirigeants n'est pas réelle.
- La rentabilité financière (rentabilité du capital) et la rentabilité économique (rentabilité de l'outil de production) ne sont pas observées. Cette faiblesse de la rentabilité est, indirectement, encouragée par le recours aux assainissements financiers récurrents de la part du propriétaire qui est en même temps ordonnateur des banques publiques et du Trésor Public.
- La gestion n'est pas conforme aux standards de rentabilité et de performances que doit rechercher toute entreprise dans sa quête de création de richesse et d'emploi.

2.2 Le contrôle du dirigeant

Pour ce qui est des mécanismes de contrôle du dirigeant, développés dans la revue de littérature de notre thèse, nous les avons passés en revue dans le cadre de notre étude portée sur les trois (3) EPE, et il en est ressorti le tableau suivant qui met en valeur l'efficacité de chacun d'eux.

Tableau N°41 : Typologie des mécanismes de la gouvernance d'entreprise en Algérie

Mécanismes de contrôle	Efficacité du contrôle
<p>A-<u>Mécanismes intentionnels</u> <u>1/mécanismes internes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle direct par les actionnaires (assemblées). • Contrôle par le conseil d'administration. • Contrôle par une structure formelle. • Contrôle par la rémunération <p>2/ <u>Mécanismes externes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle légal • Contrôle par l'inspection. 	<ul style="list-style-type: none"> • contrôle fort : L'entreprise est un instrument aux mains de l'actionnaire unique, l'Etat, dont le représentant préside les assemblées. • contrôle faible : Administrateurs nommés parmi le corps de gestionnaires publiques, d'où « l'esprit de corps » avec les dirigeants. Rémunération non motivante. • contrôle non significatif : L'audit interne et l'audit qualité sont en phase de mise en place. • contrôle faible : La rémunération des dirigeants est déterminée par la tutelle quel que soit la taille et la complexité de gestion de l'entreprise. • Contrôle fort : lié à la reddition des comptes sociaux suivant le nouveau système comptable et financier (SCF), conformément aux normes internationales (IAS/IFRS). • Contrôle fort : Le contrôle et l'audit sont l'œuvre de l'organe de contrôle du ministère des finances : l'Inspection Générale des Finances (IGF).
<p>B-<u>Mécanismes spontanés</u> <u>1/mécanismes internes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle par une structure informelle, par une surveillance mutuelle, par la culture d'entreprise et par la réputation interne. <p>2/ <u>Mécanismes externes :</u> Contrôle par l'environnement légal et réglementaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle par le marché des biens et services. • Contrôle par le marché financier. • Contrôle par le marché du travail. • Contrôle par le capital social. • Contrôle par l'intermédiation financière. • Contrôle sociétal et médiatique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle inefficace : au vu des traditions de l'entreprise publique algérienne, marquées par une déficience de la culture d'entreprise et une absence de code d'éthique et de déontologie. La surveillance mutuelle entre dirigeants est absente. • Contrôle inefficace : Le marché de l'EPE est protégé. • Contrôle inefficace : L'EPE n'est pas introduite en bourse. Pas de risque de prise de contrôle de l'entreprise par une OPA. • Contrôle inutile : Pas de marché des cadres-dirigeants, car faisant partie du même corps des gestionnaires publiques. • Contrôle inutile : Actionnaire unique : l'Etat. <i>Capital non ouvert.</i> • Contrôle inefficace : Financement classique à travers le crédit bancaire. • Contrôle difficile : Médias d'investigation non développés à cause des difficultés d'accès à l'information et à la protection des sources de l'information.

	Les salariés ne sont pas protégés contre les risques de représailles en cas de dénonciation de pratiques illicites ou contraires à l'éthique, dans leur entreprise. D'où le recours aux lettres anonymes.
--	---

Source : établi par le chercheur

Ainsi, vu la configuration du capital social des EPE et en l'absence des mécanismes de contrôles par des structures formelles et par la rémunération, le contrôle interne par le conseil d'administration reste le dispositif le plus important. Son efficacité reste tributaire de la procédure de nomination des administrateurs, par un organe indépendant, sur la base de la compétence et de la qualification.

De même que devant l'absence des marchés des biens et services, financier et du travail, le contrôle en externe par le Commissaire aux comptes est le mécanisme le plus important dans le contrôle de l'entreprise.

Ainsi les seuls dispositifs de contrôle, existant dans l'EPE, à savoir le conseil d'administration et le commissariat aux comptes, doivent être renforcés par les autres mécanismes des bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise tels que:

- L'indépendance du Conseil d'Administration, par la désignation de ses membres par un organe indépendant des directoires des sociétés de gestion des participations de l'Etat et des départements ministériels de tutelle, sur des critères basés sur la compétence et la disponibilité, sans interférence pour le dirigeant.
- L'efficacité et indépendance des contrôles internes et externes.
- La rémunération adéquate et motivante des administrateurs en fonction de la taille de l'entreprise, de son domaine d'intervention et des difficultés de sa gestion et de sa gouvernance.
- La motivation des dirigeants à travers une rémunération appropriée et un intéressement conséquent aux résultats, en fonction de la taille de l'entreprise, de la complexité de son management et des performances réalisées.
- L'incitation de l'entreprise à développer son management de la maîtrise des coûts afin qu'elle puisse intégrer, sans crainte, le marché des biens et services (concurrence).
- L'orientation de l'entreprise vers le financement par le marché financier au lieu du financement classique par les banques publiques.

Ces mécanismes constituent un gage pour préparer les entreprises publiques à faire face à la concurrence, car elles évoluent dans un environnement économique où les pratiques de bonne gouvernance font défaut. Elles sont tenues d'adopter les principes de la bonne gouvernance d'entreprise et faire preuve de transparence pour faciliter leur insertion, inéluctable, dans le marché financier des valeurs en devenir, sous peine de disparaître sous l'effet de l'évolution économique du pays dans une économie mondialisée et globalisée.

En effet tel que constaté, le système de gouvernance des EPE, à travers les mécanismes de son contrôle, est loin de répondre aux exigences des pratiques de bonne gouvernance à cause essentiellement de l'amalgame entre la fonction d'actionnaire unique de ces entreprises et les autres missions qui incombent à l'Etat. C'est ce qui est bien explicité par les «Lignes Directrices De L'OCDE Sur Le Gouvernement D'entreprise Des Entreprises Publique», dont nous reproduisons ci-dessous, quelques orientations qui nous ont semblées pertinentes, pour notre sujet :

L'Etat doit se comporter en actionnaire éclairé et actif et définir une stratégie actionnariale claire et cohérente de manière à garantir que le gouvernement des entreprises publiques est exercé de façon transparente et responsable, avec tout le professionnalisme et l'efficacité nécessaires.

L'Etat doit conduire une politique actionnariale prenant pleinement en compte les responsabilités des entreprises publiques vis-à-vis des parties prenantes et obliger les entreprises publiques à rendre compte des relations qu'elles entretiennent avec les parties prenantes.

Le conseil d'administration d'une entreprise publique doit avoir les pouvoirs, les compétences et l'objectivité nécessaires pour assurer sa fonction de pilotage stratégique et de surveillance de la direction. Le conseil d'administration doit agir en toute intégrité, et être responsable des décisions qu'il prend.

Les entreprises publiques doivent observer des normes de transparence rigoureuses conformément aux Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE.

Le cadre juridique et réglementaire dans lequel les entreprises publiques exercent leurs activités doit garantir des règles du jeu équitables sur les marchés où les entreprises publiques et celles du secteur privé sont en concurrence, afin d'éviter les distorsions du

marché. Ce cadre doit s'inspirer des Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, avec lesquels il doit être parfaitement compatible.

Ainsi pour réaliser ces objectifs de rentabilité et d'efficacité, gages d'une croissance porteuse de création de richesse il y a lieu de soumettre ces entreprises à des contraintes, en la matière. Ce qui ne peut être obtenu que par la subordination de l'entreprise publique aux contraintes du marché financier et de la libre concurrence par sa privatisation totale, ou partielle dans un premier temps, à travers son ouverture de capital à l'épargne public par le biais de la Bourse d'Alger.

Ce qui nous laisse penser que **le marché financier pourrait être un vecteur d'influence et de propagation des pratiques de la bonne gouvernance**. Cette vision est confortée par les recommandations des « lignes directrices, de l'OCDE, sur la gouvernance d'entreprises publiques. », citées ci-dessus.

3. La réhabilitation du marché financier, vecteur d'influence pour la pratique de la bonne gouvernance d'entreprise en Algérie

3.1 L'ouverture du capital social et la bonne gouvernance

Ainsi l'observation des pratiques de la bonne gouvernance ne peut se réaliser qu'à travers un « **actionnariat multiple** », d'où la nécessité de **l'ouverture du capital de l'EPE**, qui est un opérateur majeur dans l'économie algérienne, comparé à l'entreprise du secteur privé. Ce qui aura un impact dans la maîtrise et le contrôle de l'entreprise, du fait de l'entrée dans le capital de nouveaux investisseurs. Et provoquera un effet d'entraînement pour l'ouverture du capital des entreprises privées du fait de la canalisation de l'épargne vers ce nouveau produit de l'actionnariat.

Cette ouverture du capital de l'Entreprise Publique Economique (EPE), qui aura un effet d'entraînement, sur l'entreprise du secteur privé, pourrait être envisagée, entre autres par:

- Une offre publique de vente à l'actionnariat populaire.
- Une promotion de l'actionnariat salarié « *le salarié actionnaire étant intéressé par la qualité des résultats financiers de l'entreprise, pourrait s'impliquer d'avantage dans le succès de la mise en œuvre de la stratégie choisie par l'entreprise et renforcer ainsi la*

motivation et la rétention du capital humain de l'entreprise et donc de la performance de l'entreprise.» (Boussa, 2013).

- Une ouverture de souscription, dans le capital des entreprises, aux investisseurs algériens résidents à l'étranger.
- Un encouragement au partenariat, institutionnel public-privé, dans la gestion des services publics (gestion de l'eau, gestion des déchets, gestion des transports, etc.), car le niveau de la prestation des entreprises du secteur public est en deçà des dépenses engagées. L'entreprise privée spécialisée est plus qualifiée pour assurer un service public de qualité; comme rapporté par Mr. Marc Jahn, directeur général de la Société des Eaux et de l'assainissement d'Alger (SEAAL), partenariat entre le français Suez et l'Algérienne des Eaux (ADE), lors du symposium international du MDI-Business School, du mois de mai à Alger, où l'objectif premier de ce partenariat est de « *mettre à un niveau, des standards internationaux, la gestion de l'eau et le transfert du savoir-faire technique et managérial.* ».
- Un encouragement au partenariat, public-privé, par l'ouverture du capital des entreprises publiques aux investisseurs privés tant national qu'étranger.
- Cette ouverture du capital, de l'entreprise algérienne, aux investisseurs privés tant national qu'étranger :
- Restructurera son capital social en transformant et en redistribuant les pouvoirs détenus jusque-là par l'actionnaire unique, l'Etat, pour le secteur économique public ou le giron familial pour le secteur privé.
- La mettra à l'abri, « **du fait du prince** », de « **l'actionnaire unique** ».
- Sécurisera le nouvel investisseur privé contre les pratiques négatives de l'entreprise publique liées à l'observation des injonctions abusives de l'actionnaire unique à l'opacité de la désignation des dirigeants et des administrateurs.
- L'obligera à considérer les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise sous la pression des nouveaux investisseurs. Car à l'opposé des entreprises à actionnariat unique, leurs dirigeants sont soumis à l'obligation de rendre compte et aux obligations de résultats, pour assurer la pérennité de l'entreprise et conserver leurs fonctions et leur rémunération. Car l'actionnariat public, du fait de son intéressement aux résultats de l'entreprise, dans lesquels il puise la valorisation de ses actions, voudrait avoir un droit de regard dans la gestion. Droit de regard qui pourrait déboucher sur le changement du dirigeant en cas de valorisation, jugée insuffisante de ses placements. Ce qui n'est pas le

cas de l'EPE, dont l'Etat peut résorber les déficits et les cessations de paiement par le recours aux mesures de sauvegarde de cette entité par le renflouement de ses finances : « *L'entreprise publique économique peut faire, à titre exceptionnel, l'objet d'une procédure judiciaire de mise en faillite ... Toutefois si la dissolution (pour faillite) risque de porter atteinte à des intérêts importants en matière d'économie nationale, de défense nationale, d'équilibre régional et d'emploi, le Gouvernement peut prendre les mesures de sauvegarde techniques et économiques de restructuration ou de renflouement.* » (Article 36 de la loi 88-01 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques). Ces dispositions restent d'actualité malgré que l'EPE est, désormais, régie par le code de commerce et les différentes ordonnances relatives à l'organisation, la gestion et la privatisation de l'entreprise publique (ordonnances 95-25 du 25 septembre 1995 et 01-04 du 20 août 2001), car « *l'Etat propriétaire, est toujours là, pour leur apporter les financements directement par les banques qui lui appartiennent ou indirectement par le budget et donc la rente pétrolière.* » (Mahdi, 2013).

- Et réhabilitera son rôle social de carrefour de la création de la richesse, de la création d'emploi, de l'accroissement de la fiscalité et du développement socio-économique.

Ainsi le développement économique est avant tout une affaire d'initiative privée.

Comme le dit Grim (2013) : « *Tous les pays industrialisés et émergents, sans exception, doivent leur percée économique aux entreprises privées, nombreuses, performantes et, de surcroît en constante quête de compétitivité. Il existe certes quelques très rares pays industrialisés (cas de la France) ou de grandes entreprises étatiques continuent à dominer certains secteurs d'activité (transport de voyageurs, électricité, nucléaire, etc.) mais leur coopération avec des sociétés privées de sous-traitance ne sont pas de nature à influencer sur la santé industrielle du pays. Les sous-traitants défaillants peuvent être remplacés à tout moment par des entreprises performantes disponibles dans le pays ou dans d'autres contrées d'un monde désormais globalisé.* »

3.2 La Bourse d'Alger

Mais de l'intention à l'acte il y a tout un programme. En ce sens que le pilotage du marché des valeurs mobilières qui est incarné par la Société de la Gestion de la Bourse des Valeurs (SGVB), par abréviation Bourse d'Alger, exerçant sous le contrôle de la Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse (COSOB) est toujours en

hibernation et au stade de démarrage, malgré qu'elle a été instituée par le décret législatif N°93-10 du 23 mai 1993, a vu le jour le 25 mai 1997 et lancé ses premières opérations en 1999. Le marché financier algérien n'a pas réussi à avoir l'envol projeté, comme le souligne ISMAIL Noureddine (ancien président de la Commission d'organisation et de surveillance des opérations de Bourse (Cosob)) : « *Il est resté en phase de démarrage, depuis la date d'ouverture de la bourse d'Alger en 1999, en ce qui concerne son organisation et son mode de fonctionnement .Son cadre juridique et réglementaire est inachevé et date de 1993.* » (Ismail, 2013).

En effet, à ce jour, et après plus de vingt ans de la création de cette Bourse des valeurs, le marché financier reste très réduit. La Bourse d'Alger est en fait la plus petite place boursière de la région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord), avec trois titres cotés et une capitalisation boursière de 13,30 milliards de dinars (180 millions de dollars) en 2012, soit 0,1% du produit intérieur brut (PIB). Comparativement, la capitalisation boursière des 14 places boursières arabes avoisine les 900 milliards de dollars actuellement.

Ainsi, avec seulement trois titres cotés, la bourse d'Alger est loin de drainer les capitaux pour lancer un véritable marché financier digne des ambitions des différents acteurs économiques. D'où selon une récente étude élaborée conjointement par la Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse (COSOB), la Bourse d'Alger et le Programme des Nations Unis pour le Développement (PNUD) qui fait ressortir que la taille réelle de l'économie algérienne mériterait une capitalisation boursière de 40 milliards de dollars USD avec 150 sociétés cotées, pour :

- À court terme faire passer le nombre de sociétés de trois à trente-huit et atteindre une capitalisation de dix milliards de dollars,
- Et à long terme atteindre cent cinquante sociétés cotées en bourse pour un taux de vingt-cinq pourcent (25%) du produit intérieur brut (PIB).

Le développement de la bourse d'Alger ne peut se réaliser qu'avec l'émission de titres en nombre suffisant afin « **d'atteindre la taille critique de capitalisation boursière** » et ce par la privatisation partielle des entreprises publiques par le biais de l'ouverture de leur capital en Bourse et laisser participer le public dans la reprise de leurs actions.

Dans un premier temps les entreprises les mieux préparées et les plus propices d'intéresser les investisseurs pour booster le marché financier sont les banques, les

établissements financiers (Assurances et autres) et le secteur des télécommunications vu leur structure et la liquidité de leurs actifs. Le reste des entreprises publiques intégrera la bourse au fur et à mesure de leurs préparations et de la réussite de l'opération des premières entreprises cotées.

Cette dynamisation du marché financier ne peut se réaliser, principalement, qu'à travers l'ouverture du capital social des entreprises publiques économiques (EPE) dont la taille et la structure du capital recèlent des potentiels à même d'attirer l'épargne publique. Surtout que les textes législatifs et réglementaires qui étaient une entrave à l'émancipation de l'EPE, par rapport à son propriétaire unique, l'Etat, ont été revus et lui permettent d'envisager son intégration dans l'économie de marché régie par le droit des sociétés combinant le droit commercial et le droit civil, suite à la promulgation de l'ordonnance **2001-04 du 20 aout 2001** relative à l'organisation, à la gestion et à la privatisation des entreprises publiques économiques.

Ainsi cette privatisation de l'entreprise publique économique, et l'ouverture du capital de celle privée, à travers les mécanismes du marché financier leur permettront de mettre en place une stratégie de développement basée sur le financement par le marché en faisant appel à des actionnaires pouvant leur faciliter l'accès à de nouveaux marchés ou à de nouvelles technologies. Cette recherche du développement à travers l'ouverture nécessitera l'observation, par les organes dirigeants, des règles de bonne gouvernance et de transparence dans l'information financière afin de bénéficier de la confiance des nouveaux investisseurs et atteindre les objectifs arrêtés.

CONCLUSION

L'objectif du chapitre quatre de notre recherche était d'analyser empiriquement les pratiques de gouvernance d'entreprise et du contrôle du dirigeant dans les entreprises publiques économiques algériennes, et ceci à travers l'étude de trois EPE domiciliées dans la wilaya de Tlemcen.

Ainsi, les résultats obtenus dans le cadre de notre étude de cas, nous ont permis de constater une réelle absence des différents mécanismes de contrôle développés ci-avant, mis à part quelques-uns, à l'image du contrôle externe par le commissariat aux comptes ou du cadre juridique régissant le statut de dirigeant. De plus, la performance qui est un indicateur de l'évaluation du dirigeant dans sa recherche de la création de la valeur pour les actionnaires n'est pas un critère de la stabilité de celui-ci. En effet la longévité à ce poste n'est pas liée aux résultats économiques et financiers de l'entreprise, comme exposé ci-avant. Car Ainsi partagé entre ses missions régaliennes : affectation des ressources, transferts sociaux, régulation/réglementation, contrôle et sécurité, et son rôle d'acteur économique, l'Etat n'arrive pas à fixer une stratégie claire pour accompagner l'évolution de ses entreprises : privatisation totale, partielle (51/49%), renationalisation (cas de Arcelor Mittal/Sider) et droit de préemption (loi de finances complémentaire de 2009) dans la reprise de la cession des capitaux de sociétés étrangères (cas de Djezzy/Orascom). Et de ce fait, l'Etat se retrouve juge et partie quand il s'agit de situer les responsabilités envers les EPE non performantes.

La concentration du pouvoir exécutif et du pouvoir actionnarial, ses injonctions récurrentes dans la gestion de ses entreprises et du non-paiement, dans les délais, de leurs créances, en tant que commanditaire de la réalisation d'infrastructures, font que l'Etat se perd dans des missions qui ne sont pas les siennes. En effet, le non recouvrement des créances entraîne des difficultés de trésorerie qui poussent l'entreprise à recourir aux découverts bancaires et à des pertes financières du fait du paiement des agios à sa banque. L'entreprise ne peut même pas faire valoir le paiement des intérêts moratoires, prévus par les textes, pour le préjudice subi. Ce afin de préserver et ne pas compromettre ses bonnes relations avec le client/maitre d'ouvrage, qui n'est autre qu'une administration, démembrement de l'Etat, de laquelle dépend son activité à travers la commande publique. Heureusement que l'Etat propriétaire et de la banque publique et de l'entreprise publique intervient pour assurer à cette dernière des facilités d'accès en priorité aux crédits d'exploitation sans présenter les garanties

nécessaires aux règles prudentielles en la matière. Faute de quoi elle tomberait sous les dispositions de la mise en faillite prévue par le code de commerce.

Ainsi préoccupé par la préservation du climat social, l'Etat providence, privilégie le rôle de l'entreprise pourvoyeuse d'emplois à son rôle d'agent économique préoccupé par la recherche de la performance pour créer de la richesse. En retour il use de son pouvoir sur la gestion des ressources du pays, pour les secourir par des mesures d'assainissements financiers récurrents. Ainsi, ces assainissements sont la « rançon » à payer par l'Etat, propriétaire unique, en contrepartie de ses injonctions et interférences dans l'orientation de la gestion de l'entreprise publique, dans un but social qui privilégie le recrutement pléthorique de personnel, pour préserver une paix sociale, sans grande possibilité pour l'entreprise de licencier en cas d'impératifs économiques ayant des incidences sur sa rentabilité et son équilibre financier. « *L'Etat propriétaire, est toujours là, pour leur apporter les financements directement par les banques qui lui appartiennent ou indirectement par le budget et donc la rente pétrolière* » (Mahdi, 2013).

Cette façon d'agir n'est pas faite pour responsabiliser le dirigeant et l'inciter à assumer une gestion rigoureuse basée sur l'atteinte d'objectifs, arrêtés par une stratégie, et guidée par l'atteinte des performances économiques et financières. On constate que cette situation dans laquelle se trouve l'entreprise publique n'est pas favorable à l'émergence des compétences et qui, au contraire, participe au renforcement de l'enracinement du dirigeant.

Ainsi, l'appropriation, par l'entreprise algérienne et surtout l'EPE, des bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise, ne peut se réaliser qu'à travers l'actionnariat diversifié, diversification qui doit passer par une réhabilitation de la bourse, dont l'interaction entre son pouvoir de propriétaire et celui du dirigeant gestionnaire donnera naissance à toute sorte de conflits, supposés ou réels. Ce sont ces conflits-là qui stimuleront les parties prenantes de l'entreprise à l'observance de la bonne gouvernance.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce travail de recherche avait pour ambition de déterminer comment le dirigeant de l'entreprise publique économique algérienne est incité et contrôlé dans le cadre des pratiques de la gouvernance d'entreprise, en se basant sur une multitude de mécanismes utilisés par les parties chargées de ce contrôle.

Comme on l'a vu dans les deux premiers chapitres, la gouvernance d'entreprise est un ensemble de mécanismes servant à délimiter l'espace discrétionnaire du dirigeant (Charreaux, 1996a). Cet espace discrétionnaire, de par son importance, est supposé inciter le dirigeant à adopter un comportement opportuniste qui va nuire aux intérêts des autres parties prenantes, et surtout à ceux des actionnaires.

Pour les deux derniers chapitres, on a essayé de rapprocher le cadre théorique de la gouvernance à la réalité de l'entreprise algérienne, où nous avons réalisé une étude de cas portant sur un ensemble d'entreprises publiques économiques.

En effet, l'économie algérienne est partagée entre deux blocs d'entreprises, qui coexistent : les entreprises du secteur public, à taille plus au moins importante et mieux structurées, et les entreprises du secteur privé de taille réduite, malgré le développement de quelques-unes d'entre elles qui ont accédées au statut de groupes plus importants. De par la structure de leurs capitaux respectifs :

- actionnaire unique, constamment sous injonction administrative de l'Etat propriétaire unique pour les premières,
- et à caractère familial pour les secondes,

fait que la gestion reste administrative et archaïque, dans la plupart des cas, où les pratiques de bonne gouvernance et de transparence font défaut. La pertinence de l'adhésion et de l'adoption de ces deux concepts, ne peut être saisie qu'avec l'apparition récurrente de conflits d'intérêts entre, principalement, les actionnaires et les dirigeants, à travers l'émergence du « soupçon d'opportunisme » à l'encontre de ces derniers dans la gestion de l'entreprise. Ce qui suppose un actionnariat multiple avec une séparation des pouvoirs de propriété (actionnaires) et de gestion (dirigeants). Ce qui n'est pas le cas actuellement, avec la structure « actionnariat unique » dans les deux types d'entités où:

- Dans les entreprises du secteur privé, les dirigeants et les administrateurs sont les propriétaires directs ou des membres de leurs familles.
- Et dans les entreprises du secteur public, les dirigeants et les administrateurs sont désignés par la seule volonté des organes représentant le propriétaire unique, l'Etat, et qui sont tenus d'obtempérer aux injonctions des pouvoirs publics sous peine d'être révoqués.

Par ailleurs l'Etat qui est actionnaire unique dans les EPE et gestionnaire du domaine privé de l'état à travers ses démembrements (eau, produits du sous-sol, etc.), se doit d'encourager :

- Le partenariat, public-privé, institutionnel : tel que la gestion de la distribution d'eau, de l'assainissement, du ramassage et du tri des ordures, etc.
- Le partenariat, public-privé, contractuel avec l'ouverture du capital des entreprises publiques aux investisseurs privés.

Car l'Etat ne peut pas tout faire et ne sait pas tout faire vu qu'il ne possède pas toutes les compétences. Pour ce faire il est nécessaire de :

- Développer le cadre juridique et réglementaire de la privatisation partielle et totale de l'entreprise publique, en fonction de son importance, par la révision des restrictions en matière d'ouverture du capital de ces entreprises publiques aux opérateurs privés, tant nationaux qu'étrangers. Et ce par la promulgation des circulaires et textes exécutifs des termes de l'ordonnance N° 2001-04 du 20 aout 2001, relative à l'organisation, à la gestion et à la privatisation des entreprises publiques économiques, dont le pilotage est le fait du Conseil des Participations de l'Etat (CPE), sous la présidence du premier ministre.
- De développer les contrats de performances, dans le partenariat institutionnel, ou le partenaire privé serait payé en fonction de l'atteinte des objectifs contractuels : à l'exemple de la distribution de l'eau, de la collecte et du traitement des eaux usées, du ramassage et du tri des ordures, etc.

Pour ce faire il y a lieu de relancer le marché financier en Algérie. C'est ce que les pouvoirs publics sont en train d'entreprendre en étudiant le scénario selon lequel, dans un premier temps, la Bourse d'Alger ne serait ouverte qu'aux PME dont le capital social est inférieur à 50 millions de dinars, sans aucune condition de taille, ni d'historique. Les

promoteurs en bourse de ces PME sont les banques, les établissements financiers et les bureaux conseils financiers et juridiques dont les listes sont répertoriées au niveau de l'autorité de la Bourse. Ces promoteurs sont désignés pour une période minimale de cinq ans, où *«Ils doivent prospecter et recueillir les intentions des investisseurs institutionnels et les autres investisseurs pour les amener à souscrire dans l'augmentation du capital social de la PME par le biais du marché financier. Le nouveau règlement général de la bourse prévoit au minimum trois institutions ou cinquante autres petits porteurs pour introduction et cotation au parquet de la Bourse d'Alger »* (Ismail, 2013).

Les pouvoirs publics se doivent d'intervenir par une régulation adéquate pour inciter les entreprises à recourir au marché financier. Et ce par l'observation des règles de prudence, par les banques publiques, dans l'octroi des crédits aux EPE et à de meilleures incitations pour faire intégrer dans le circuit financier des liquidités qui circulent en dehors de ce système, du fait de l'importance de l'économie informelle et de l'absence de la facturation des transactions commerciales. Car l'économie algérienne ne peut financer, durablement, sa croissance qu'à travers la mobilisation de l'épargne publique et privée au profit des opérateurs économiques, à travers le marché financier. Car aussi paradoxal, que cela pourrait paraître, pendant que les banques publiques connaissent, depuis plusieurs années, une surliquidité, les entreprises manquent de financement. Ce financement par le marché financier, contrairement au crédit bancaire, ne peut se réaliser qu'à travers la dynamisation du marché des valeurs mobilières. En effet, la relance du marché financier, avec son corolaire des bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise, reste une option décisive pour réaliser la restructuration des entreprises tant publiques que privées et stimuler la reprise de la croissance de l'économie algérienne.

Comme préconisé par plusieurs experts, l'essor de ce marché des valeurs mobilières ne peut se réaliser qu'à travers les entreprises du secteur public au vu de leur taille, de leur participation majeure dans le PIB et de leur potentiel de développement et au gisement de postes d'emploi. Car les entreprises privées, vu leurs tailles et leurs actifs ne les prédisposent pas à solliciter un financement boursier.

Par ailleurs la réussite de la relance du marché financier est liée à la réussite :

- du plan de mise à niveau déjà initié par les pouvoirs publics, à travers le programme national de mise à niveau des PME, piloté par l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) sous l'égide du Ministère de l'Industrie qui en assure le

- financement. L'objectif de ce programme est l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise algérienne par des études de diagnostic des points forts et points faibles de l'entreprise ; actions en faveur de l'entité et de son environnement immédiat ; soutien à l'investissement matériel et technologique ; à la formation et à l'assistance.
- et du développement de l'application des règles de bonne gouvernance.

Car la non mise à niveau et l'absence de l'intégration des outils modernes de gestion, pour faire face à la concurrence, avant leurs introductions en Bourse, pourrait être fatal pour les EPE. A titre d'exemple, l'EPE des industries alimentaires, qui a été pionnière dans son introduction à la Bourse d'Alger, en l'occurrence ERIAD de Sétif qui avait une bonne santé financière du fait de la protection de son activité, par l'Etat, de la concurrence privée locale et étrangère, et qui portait tous les espoirs de cette politique d'ouverture du capital des entreprises publiques, a commencé à enregistrer des déficits dès que le secteur des minoteries a été ouvert au privé. Ce trait caractéristique de non préparation à la concurrence des entreprises algériennes, est observé aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public, car elles évoluent dans un environnement économique où les pratiques de bonne gouvernance font défaut. Elles sont tenues d'adopter les principes de la bonne gouvernance d'entreprise et faire preuve de transparence pour faciliter leur introduction en bourse. Ce qui n'est pas observé même pour les EPE cotées en bourse : Saidal, Eriad-Sétif, Hôtel El-Aurassi.

L'identification des EPE éligibles à l'introduction en bourse a été entamée, fin 2012, par les ministères concernés de chaque secteur afin de déterminer celles réunissant les conditions requises pour l'ouverture de leur capital. Cette introduction est tributaire de l'autorisation du Conseil des Participations de l'Etat (CPE) qui gère les capitaux marchands de l'Etat. Dans un but pédagogique et stratégique pour assurer un succès à cette opération et inciter l'actionnariat public à y adhérer, il est nécessaire de commencer par des entreprises dont les actifs sont plus ou moins « liquides » (les banques, les télécommunications, les assurances, etc.), car la non-liquidité ou la faiblesse de cette liquidité pourrait compromettre l'évolution de la valeur des titres mis sur le marché financier naissant.

En effet cette ouverture projetée du capital d'un premier contingent d'EPE, à travers la bourse d'Alger, pourrait encourager les entreprises privées à rallier le marché financier algérien naissant. De même que les contrats d'amélioration des services publics et la relance du partenariat public-privé (national ou étranger) pour certaines filières dans le cadre de la formule 51-49% mériteraient d'être encouragés à se réaliser par le biais du marché financier

afin d'envoyer un signal d'encouragement aux investisseurs, potentiels, quant à la détermination des pouvoirs publics de dynamiser le marché financier algérien.

Car la situation actuelle de l'EPE à travers les problématiques de l'indépendance des administrateurs, l'autonomie de gestion des dirigeants, les ingérences administratives des pouvoirs publics et la non observation des critères de performance économique et financière, font que l'observation des règles de bonnes conduites, vecteurs des pratiques de bonne gouvernance n'est pas assurée et la rentabilité n'est pas soutenue. Ce qui compromettra l'existence même des entreprises publiques si toutes les facilités qui leur sont accordées par leur propriétaire venaient à disparaître avec un retournement du marché des hydrocarbures qui mettra à mal la rente pétrolière sur laquelle s'appuie l'Etat. Chose que le pays a eu à vivre avec le choc pétrolier de 1986, et qui a amené les pouvoirs publics à troquer le statut de l'entreprise socialiste avec un nouveau statut de Société par Actions (SA) avec l'octroi de l'autonomie dans ses actes de gestion. Cette autonomie devait permettre une décentralisation de ses prérogatives et de ses initiatives pour l'aider à atteindre les objectifs de rentabilité et d'efficacité. Objectifs que n'ont pas pu atteindre ces entités publiques à cause, entre temps, des interférences et des injonctions de toutes sortes des organes représentant l'Etat propriétaire. Jusqu'à la dernière décision de 2010 où après plus de deux (2) décennies (1988-2010) d'autonomie, on assiste à un retour à l'économie dirigée par la mise de l'entreprise publique sous tutelle administrative, par le biais des départements ministériels du secteur d'activité concerné, où ces entreprises sont retournées à leur point de départ de 1988.

Ceci n'est pas fait pour encourager l'EPE à adopter les principes de la gouvernance d'entreprise basés sur l'indépendance des administrateurs, le contrôle objectif du dirigeant et l'élaboration et la diffusion d'informations financières et opérationnelles objectives et fiables, afin d'assurer une rentabilité satisfaisante de l'outil de production (rentabilité de l'actif), une rentabilité des capitaux propres (rentabilité du propriétaire), et garantir ainsi une autonomie financière et parvenir à l'autofinancement, et c'est de là que l'entreprise publique pourrait (re)trouver son autonomie, gage de son développement.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Charreaux. G et Pitol-Belin. J.P, (1990), « Le conseil d'administration », Editions Vuibert.
- Charreaux. G et Wirtz. P, (2006), « Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives », Ed Economica.
- Conso. P et Boukhezar. A, (1984), « La Gestion financière adaptée au contexte algérien: les techniques et l'analyse financière », Office des Publications Universitaires, Alger.
- Coriat. B et Weinstein. O, (1995), « les Nouvelles Théories De l'Entreprise », Editions Le Livre De Poche.
- Defosse. G et Masson. J, (1974), «La gestion Financière des entreprises », Editions Universitaires de France.
- Finet. A, Bughin. C, Depret. M.-H et AL, (2009), « Gouvernance d'entreprise, nouveaux défis financiers et non financiers », Ed De Boeck, Bruxelles.
- Gomez. P.Y, (1996), « le gouvernement de l'entreprise », interEditions/Masson, Paris.
- IFACI, (2007), Ouvrage collectif : « La pratique du contrôle interne », Edition Eyrolles.
- Jost. S, (2004), « La théorie des coûts de transaction de Williamson et la surveillance des banques dans l'UE », Editions Euryopa.
- Naciri. A, (2011), « Traité de gouvernance d'entreprise », Ed presses de l'Université de Québec.
- Ploix. H, (2006), « Gouvernance d'entreprise: Pour tous, dirigeants, administrateurs et investisseurs », Ed Pearson.
- Richard. B et Miellat. D, (2003), « La dynamique du gouvernement d'entreprise », Ed d'organisations.

ARTICLES, RAPPORTS, THESES

- A.F.E.P, A.G.R.E.F, M.E.D.E.F, (2002), « pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées ».
- A.F.E.P, C.N.P.F, (1995), « le conseil d'administration des sociétés cotées ».
- A.F.E.P, M.E.D.E.F, (1999), « rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise ».
- Abecassis. C, (1997), « Les coûts de transaction : état de la théorie », Réseaux N°84CNET.
- Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, (2009), «La Gouvernance d'entreprise : une vision globale du management».
- Alchian. A et H. Demsetz, (1973), « The Property Right Paradigm », Journal of Economic History 33(1):16-27.
- Alchian. A, (1950), « Uncertainty, Evolution, and Economic Theory », Journal of Political Economy, vol. 58, issue 3, p. 211-221.
- Alexandre H et Paquerot. M, (2000), « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, p.5 - 29.
- Allemand. I, (2005), « Le rôle du marché des dirigeants dans le système de gouvernance des entreprises : une revue de la littérature », Cahier du FARGO n° 10509xx.
- Berle. A. A et Means G. C, (1932), « The Modern Corporation and Private Property», New York, Macmillan. Cité dans : Weinstein. O, (2008), « Quelques controverses théoriques - L'entreprise dans la théorie économique », Comprendre l'économie vol. 1 Cahiers français n° 345.
- Boncori. A. L et Mahieux. X, (2012), « Au-delà du bien et du mal », La théorie et les pratiques de gestion, Revue française de gestion N° 228-229, p. 129-146.
- Boulerne. S et Sahut J-M, (2010), « Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise », Management & Avenir, n° 33, p. 374-387.
- Boussa. R, (2013), « L'introduction des entreprises privées en Bourse ne se décrète pas », Le quotidien El-Watan, 27 mai 2013.
- Brickley. J.A., Lease. R.C. et Smith. C.W, (1988), « Ownership Structure and Voting on Antitakeover amendments», Journal of Financial Economics, N°20, p.267-291.
- Cahier de l'Académie des Sciences et techniques Comptables et Financières, N°6, 2007.
- Charlier. P, (2008), « Gouvernance, enracinement et performance des entreprises familiales européennes », Working Paper, Université Robert Schuman, Strasbourg.
- Charreaux. G, Desbrières. P, (1997), « Le point sur... Le gouvernement des entreprises », Working Paper, Université de Bourgogne.

- Charreaux. G, (1992), « Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes », Cahier du CREGO N° 9206.
- Charreaux. G, (1994), « Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », Revue d'Économie Financière, n°31.
- Charreaux. G, (1996a), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », Cahier du CREGO, n°9603, Université de Bourgogne.
- Charreaux. G, (1996b), « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement d'entreprises », Revue Française de Gestion, pp. 50-63.
- Charreaux. G, (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », Le Gouvernement des Entreprises, Charreaux G. (éd.), coll. Recherche en Gestion, Economica, pp 421-469.
- Charreaux. G, (1998), « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures », in Koenig. G (coordinateur), « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle », Economica, Paris 1999, PP. 60-141.
- Charreaux. G, (2004), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Cahier du FARGO n° 1040101.
- Charreaux. G, Desbrières. P, (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie, vol.1, pp 57-88.
- Chevalier. F, (1979), « Les entreprises publiques en France », La documentation française, Paris. N° 4507-4506.
- Cohen. E, (2002), « La diversité persistante des modes de contrôle et de gouvernance des entreprises », Revue d'économie politique, Volume 112, p. 557-562.
- Coriat. B et Weinstein. O, (2010), « Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » Une revue critique des développements contemporains », Revue d'économie industrielle N° 129-130.
- Derhy. A, (1997), « Gouvernement de l'entreprise », La Revue du financier N° 111-112.
- Dionne-Proulx. J et Larochelle. G, (2010), « Éthique et gouvernance d'entreprise », Management & Avenir, n° 32, p. 36-53.
- Donaldson. L, (1990), « The Ethereal Hand: Organizational Economics Management Theory », Academy Of Management Review, vol.15.
- Eisenhardt. K. M, (1989), « Agency theory: An assessment and review », Academy of Management Review, vol.14, n°1, pp. 57-74.

- Erturk. I, Froud. J, Johal. S et Williams. K, (2004), « La gouvernance d'entreprise au service de la valeur actionnariale ou de l'enrichissement des dirigeants ? », *A contrario*, Vol. 2, p. 83-115.
- Fama. E et Jensen. M. C, (1983), « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, vol 26; pp 301-326.
- Franks. J and Mayer. C, (1993), « German capital markets, corporate control and the obstacles to hostile takeovers: Lessons from 3 cas studies », *London Business School Working Paper*, in Prowse. S, (1994), « Corporate governance : comparaison internationale », *Revue d'Économie Financière*, n°31.
- Gharbi. H et Lepers. X, (2008), « Actionnariat salarié et enracinement des dirigeants : un essai de compréhension », *Innovations*, n° 27, p. 121-146.
- Ghertman. M, (2003), « Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction », *Revue française de gestion*, N° 142, p. 43-63.
- Ghoshal. S et Moran. P, (1996), «Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory», *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 13-47.
- GOAL 08, (2009), « Code Algérien de gouvernance d'entreprise ».
- Godard. L, Schatt. A, (2000), « Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration ? », *Working Papers FARGO N°1040201*, Université de Bourgogne.
- Gomez. P.Y, (2008), « Référentiel pour une gouvernance raisonnable », www.ifge-online.org, 2013.
- Gomez. P.Y et Weber. C, (2008), « Les mutations du gouvernement d'entreprise », *L'Expansion Management Review*, (131).
- Gomez. P.Y, (2003), « Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 6, N° 4*, p. 183 – 208.
- Grim. N, (2013), « La relance industrielle : Peut-on compter sur le partenariat public-privé ? », le quotidien *El-Watan* du 27 mai.
- Hollandts. X, (2011), « Droits de propriété et nature de la firme : une évaluation critique de l'apport du courant Law and Economics à une théorisation du gouvernement d'entreprise », *Groupe ESC Clermont, Cahier de recherche 3/2011*.
- IFACI, (2010), « Cahier de Recherche de l'IFACI », Paris.
- IIA/IFACI, (2009), « Glossaire du Cadre de Référence International des pratiques Professionnelles de l'audit interne ».

- Ismail. N, (2013), « Le secteur économique public doit accepter de nouveaux actionnaires », le quotidien El- Watan du 27 mai.
- Jensen. M et Meckling. W, (1994), « The Nature of Man », Journal of Applied Corporate Finance, vol. 7, n° 2, p. 4-19.
- Jensen. M. C et Meckling. W. H, (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », Journal of Financial Economics, Vol.3, pp. 305-360.
- Jensen. M. C, (1993), « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », The Journal of Finance, vol. 48, n° 3, p. 831-880.
- Kaplan. S, (1994), « Top executive rewards and firm performance. A comparison of Japan and U.S. », Journal of Political Economy, vol. 102, no. 3, pp. 510-546.
- Labelle. R et Rafournier. B, (2000), « Comparaison internationale en matière de gouvernement d'entreprise », publié dans « 20^e congrès de l'AFC, France ».
- Lebegue. D, (2005), « Enquête IFA : La représentation des salariés dans les conseils d'administration », Journal La Tribune, France, du 12 mai.
- Les Echos de l'Economie et de la finance : Lettre d'information N°212 du 18 mars 2009.
- Les Echos de l'Economie et de la finance : Lettre d'information N°217 du 27 mai 2009.
- Les Echos de l'Economie et de la finance : Lettre d'information N°243 du 23 juin 2010.
- Les Echos de l'Economie et de la finance : Lettre d'information N°246 du 01 septembre 2010.
- Les Echos de l'Economie et de la finance : Lettre d'information N°303 du 9 janvier 2013.
- Les Echos de l'Economie et de la finance : Lettre d'information N°305 du 6 février 2013.
- Les Echos de l'Economie et de la finance : Lettre d'information N°317 du 24 juillet 2013.
- Les Echos de l'Economie et de la finance : Lettre d'information, N°208 du 21 janvier 2009.
- Mahdi. B, (2013), « Pourquoi la Bourse d'Alger n'est qu'un slogan de plus ? », Le Quotidien d'Oran du 9 juillet.
- MERCIER. S, (2000), «Fonctionnement éthique des entreprises et systèmes de gouvernance», in Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde, Association d'Economie Financière, 2000, p.255-259.
- Miller. M.H et Scholes. M.S, (1982), « Executive compensation, taxes and incentives », in Sharpe et Cootner: Financial economics: essays in honor of Paul Cootner, Prentice-Hall, 1982, in Charreaux. G, (1994), « Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », Revue d'Économie Financière, n°31.
- Moris. K, « Les enjeux de la gouvernance d'entreprise aujourd'hui » De meilleures théories pour de meilleures pratiques, Revue française de gestion, N° 228-229, p. 147-166.

- North. D, (1990), « Institutions, Institutional Change and Economic Performance », Cambridge, Harvard University Press.
- OCDE, (2004), « Les principes de gouvernement d'entreprise », Edition de l'OCDE.
- OCDE, (2005), « Lignes directrices, de l'OCDE, sur la gouvernance d'entreprises publiques».
- Paquerot M. et Chapuis J.M, (2003), « Politique d'endettement et réseau d'appartenance des dirigeants », Working Paper, Institut de Gestion, La Rochelle.
- Paquerot. M, (1996), « Stratégies d'enracinement des dirigeants et prises de contrôle d'entreprises », thèse de doctorat, Université de Bourgogne, IAE Dijon.
- Pigé. B, (1998), « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », Finance Contrôle Stratégie -Volume 1, N° 3, p. 131 - 158.
- Pigé. B, (1998), « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 3, p. 131 - 158.
- Pisani-Ferry. J, (2013), « Comment réformer l'économie », Le Quotidien d'Oran du 4 aout.
- Prowse. S, (1994), « Corporate governance : comparaison internationale », Revue d'Économie Financière, n°31.
- Tinel. B, (2002), « Que reste-t-il de la contribution d'Alchian et Demsetz à la théorie de l'entreprise ? », Cahiers d'économie politique, n° 46, p. 67-89.
- Trébucq. S, (2005), « De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise », Revue française de gestion, N°158, p. 49-67.
- Weber. C et Gomez. P-Y, (2008), « Les mutations du gouvernement d'entreprise », L'Expansion Management Review, N° 131, p. 20-26.
- Williamson. O.E, (1994), « Les Institutions de l'économie, traduit de : The Economic institutions of Capitalism (1985) », InterEditions, Paris, in Ghertman. M, (2003), «Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction», Revue française de gestion, N°142, p.43-63.
- Wirtz. P, (1999), « Evolution institutionnelle, schémas mentaux et gouvernement des entreprises, le cas Krupp-Tyssen », *Finance Contrôle Stratégie. Volume 2, N° 1, p. 117 -143.*
- Wirtz. P, (2002) « Le dirigeant : intendant fidèle ou agent opportuniste ?», Acte de la conférence de l'AIMS, 5 et 7 juin, paris.
- Zenou. E, (2002), « Quelle est la valeur de la pratique managériale du dirigeant ? », European Entrepreneurial Learning et E.M. Lyon (Ecole de management), N°2002/03.

LOIS ET TEXTES REGLEMENTAIRES

- **Ordonnance N° 95.22 du 26 aout 1995**, relative à la privatisation des entreprises publiques (Journal Officiel N°48 du 3 septembre 1995).
- **Ordonnance N° 75-59 du 26 septembre 1975**, portant Code de commerce modifié, Edition 2007 (Journal Officiel N°77 du 26 septembre 1975).
- **Loi N° 88-01 du 12 janvier 1988**, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques (Journal Officiel N°2 du 13 janvier 1988).
- **Loi N° 88-03 du 12 janvier 1988**, relative aux Fonds de Participation (Journal Officiel N°2 du 13 janvier 1988).
- **Loi N° 88-04 du 12 janvier 1988**, modifiant et complétant l'ordonnance N° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce et fixant les règles particulières applicables aux entreprises publiques économiques (Journal Officiel N°2 du 13 janvier 1988).
- **Loi N° 90-10 du 14 avril 1990**, relative à la loi sur la monnaie et le crédit (Journal Officiel N°16 du 18 avril 1990).
- **Ordonnance N° 03-11 des 26 aouts 2003**, modifiant la loi N°90-10 du 14 avril 1990, relative à la loi sur la monnaie et le crédit (journal officiel N°52 du 27 août 2003).
- **Ordonnance N° 93-08 du 25 avril 1993**, modifiant et complétant l'ordonnance 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce (Journal Officiel N°27 du 27 avril 1993).
- **Ordonnance N° 95.25 du 25 septembre 1995**, relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat (Journal Officiel N°55 du 27 septembre 1995).
- **Ordonnance N° 96.27 du 09 décembre 1996**, portant modification des dispositions du Code de Commerce (Journal Officiel N°77 du 11 décembre 1996).
- **Règlement, de la Banque d'Algérie N° 02-03** du 14 novembre 2002, relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers (Journal Officiel N° 84 du 18 décembre 2002).
- **Loi N° 05-02 du 06 février 2005**, portant modification du code de commerce (Journal Officiel N°11 du 09 février 2005).
- **Loi N° 06-01 du 20 février 2006**, relative à la prévention et à la lutte contre la corruption (Journal Officiel N°14 du 08 mars 2006).
- **Loi N° 07-11 du 25 novembre 2007**, portant dispositifs du nouveau système comptable et financier (**SCF**), en remplacement du plan comptable national (**PCN**) (Journal Officiel N°74 du 25 novembre 2007).

- **Ordonnance N° 08-01 du 28 février 2008**, complétant l'ordonnance N°01-04 du 20 aout 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques (Journal Officiel N°11 du 2 mars 2008).
- **Décret exécutif N° 08-156 du 25 mai 2008**, portant dispositifs du nouveau système comptable et financier (SCF), en remplacement du plan comptable national (PCN) (Journal Officiel N°27 du 28 mai 2008).
- **Loi N° 08-10 du 26 mai 2008**, complétant l'ordonnance **01-04 du 20 aout 2001** , relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.
- **Décret exécutif N° 09-96 du 22 février 2009**, relatif à l'intervention de l'inspection générale des finances (IGF) pour effectuer le contrôle et l'audit de gestion des entreprises publiques économiques (Journal Officiel N°14 du 04 mars 2009).
- **Loi N° 10-01 du 29 juin 2010**, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé, qui abroge la loi N° 91-08 du 27 avril 1991 relative à la profession d'expert-comptable (Journal Officiel N° 42 du 11 juillet 2010).
- **Décret Présidentiel N° 10-236 du 7 octobre 2010**, portant réglementation des marchés publics (Journal Officiel N° 58 du 07 octobre 2010).
- **Décret exécutif N° 11-32 du 27 janvier 2011**, relatif à la désignation des commissaires aux comptes (Journal Officiel N°07 du 02 février 2011).
- **Décret exécutif N° 11-73 du 16 février 2011**, fixant les modalités d'exercice de la mission de commissariat aux comptes (Journal Officiel N°11 du 20 février 2011).
- **Décret Présidentiel N° 11-98 du 01 mars 2011**, portant réglementation des marchés publics (Journal Officiel N°14 du 06 mars 2011).
- **Décret exécutif N° 11-202 du 26 mai 2011**, fixant les normes des rapports du commissariat aux comptes, les modalités et les délais de transmission (Journal Officiel N°30 du 01 juin 2011).
- **Règlement, de la Banque d'Algérie N° 11-08** du 28 novembre 2011, modifiant et complétant le règlement N° 02-03 du 14 novembre 2002, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers (Journal Officiel N° 47 du 29 aout 2012).
- **Décret Présidentiel N°12-23 du 18 janvier 2012**, modifiant et complétant le décret présidentiel N° 10-236 du 7 octobre 2010 portant réglementation des marchés publics (Journal Officiel N° 4 du 26 janvier 2012).
- **Décret Présidentiel N° 13-03 du 13 janvier 2013**, portant modification du décret 10-236, du 7 octobre 2010, relatif à la réglementation des marchés publics (Journal Officiel N°02 du 13 janvier 2013).

- **Ordonnance N° 01-04 du 20 aout 2001**, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques (Journal Officiel N°47 du 22 aout 2001).

Sites Web

- www.toupie.org/dictionnaire/gouvernance.htm/, consulté le 16/01/2013.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

	Désignation	Page
<u>Tableaux</u>		
Tableau N°1	Cartographie des types de propriété	16
Tableau N°2	Caractéristiques des actifs	24
Tableau N°3	Présentation des cadres théoriques de l'agence, des coûts de transaction et de l'enracinement	30
Tableau N°4	Typologie des mécanismes de gouvernement des entreprises	81
Tableau N°5	Les rôles différenciés des différents membres siégeant au conseil d'administration	95
Tableau N°6	Les caractéristiques des deux principaux systèmes de gouvernement	104
Tableau N°7	Evolution du statut de l'EPE	121
Tableau N°8	Gouvernance et grands profils d'entreprises algériennes	144
Tableau N°9	Les problèmes globaux de la gouvernance selon les deux grandes générations de PME	145
Tableau N°10	Apport de la gouvernance d'entreprise aux droits élémentaires des actionnaires	148
Tableau N°11	Missions du conseil d'administration liées au pilotage de l'entreprise et bonne gouvernance	149
Tableau N°12	Missions du conseil d'administration liées au contrôle de l'entreprise et principes de gouvernance	150
Tableau N°13	Evolution du capital social (SEROR)	163
Tableau N°14	Evolution du plan de charge (SEROR)	165
Tableau N°15	Evolution des principaux agrégats de gestion (SEROR)	166
Tableau N°16	Evolution de la productivité (SEROR)	167
Tableau N°17	Evolution des créances (SEROR)	167
Tableau N°18	Evolution des effectifs annuels moyens (SEROR)	168
Tableau N°19	Evolution des principaux ratios (SEROR)	169
Tableau N°20	Composition du conseil d'administration (SEROR)	175
Tableau N°21	Evolution du capital social (SOGERWHIT)	182
Tableau N°22	Evolution des principaux agrégats de gestion (SOGERWHIT)	184
Tableau N°23	Evolution de la productivité (SOGERWHIT)	185

Liste des tableaux et figures

Tableau N°24	Evolution des créances (SOGERWHIT)	185
Tableau N°25	Evolution des effectifs moyens annuels (SOGERWHIT)	186
Tableau N°26	Evolution des principaux ratios (SOGERWHIT)	186
Tableau N°27	La composition du conseil d'administration (SOGERWHIT)	190
Tableau N°28	Evolution du capital (STARR)	196
Tableau N°29	Evolution des principaux agrégats de gestion (STARR)	198
Tableau N°30	Evolution de la productivité (STARR)	198
Tableau N°31	Evolution des créances (STARR)	199
Tableau N°32	Evolution des effectifs annuels moyens (STARR)	199
Tableau N°33	Evolution des principaux ratios (STARR)	200
Tableau N°34	Composition du conseil d'administration (STARR)	204
Tableau N°35	Comparatif des caractéristiques de gestion des trois EPE	207
Tableau N°36	Comparatif du conseil d'administration des trois EPE	212
Tableau N°37	Ancienneté du conseil d'administration des trois EPE	213
Tableau N°38	Structure des membres du conseil des trois EPE	213
Tableau N°39	Durée des mandats des administrateurs des trois EPE	214
Tableau N°40	Les caractéristiques du système de gouvernance d'entreprise en Algérie	233
Tableau N°41	Typologie des mécanismes de la gouvernance d'entreprise en Algérie	237
<u>Figures</u>		
Figure N°1	Droits exclusifs de la société	10
Figure N°2	Les principales dispositions de la loi SARBANES-OXLEY	34
Figure N°3	Les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, révision 2004	60
Figure N°4	Typologie de la fraude	71
Figure N°5	Triangle de la fraude	73
Figure N°6	Fonctions du conseil d'administration	86
Figure N°7	Composition du conseil d'administration dans les sociétés managériales selon la théorie de l'agence	89
Figure N°8	Les relations de l'entreprise avec les parties prenantes externes	153
Figure N°9	Organigramme de la SEROR	161
Figure N°10	Evolution des fonds propres (SEROR)	163
Figure N°11	Evolution du plan de charge (SEROR)	165
Figure N°12	Evolution des principaux agrégats de gestion (SEROR)	167

Liste des tableaux et figures

Figure N°13	Evolution des effectifs annuels moyens (SEROR)	168
Figure N°14	Organigramme de la SOGERWHIT	181
Figure N°15	Evolution du capital (SOGERWHIT)	183
Figure N°16	Evolution des principaux agrégats de gestion (SOGERWHIT)	184
Figure N°17	Evolution des effectifs moyens annuels (SOGERWHIT)	186
Figure N°18	Organigramme de la STARR	195
Figure N°19	Evolution du capital (STARR)	196
Figure N°20	Evolution des principaux agrégats de gestion (STARR)	198
Figure N°21	Evolution des effectifs annuels moyens (STARR)	200

ANNEXES

QUESTIONNAIRE : INFORMATIONS GÉNÉRALES DE L'ENTREPRISE

Fiche référence
ENTREPRISE :

Présentation Générale

Données générales sur l'entreprise

- Forme juridique et capital social :
- Conseil d'Administration ou de Surveillance :
- Date de création et principaux actionnaires :
- Affiliation et partenariat :
- Effectifs
- Cadres :
- Non cadres :
- Activité principale :
- Chiffre d'affaires :
- Structure de groupe (oui ou non) :

TRANSPARENCE ET DIFFUSION DE L'INFORMATION

A. Diffusion de l'information pertinente

- 1-** L'entreprise organise-t-elle des conférences de presse d'information sur les résultats prévisionnels et les objectifs ?
- 2-** Y a-t-il une diffusion de l'information concernant la qualification, la rémunération et l'indépendance des membres du conseil d'administration et des principaux dirigeants ?
- 3-** L'entreprise diffuse-elle des informations concernant ses ressources humaines ?
- 4-** L'entreprise diffuse-elle des informations concernant sa structure d'organisation, son mode de management et ses principes de gouvernance ?
- 5-** L'entreprise dispose-t-elle de supports d'information adéquats (sa vision, ses projets, ses résultats, ses besoins), en direction des différentes parties prenantes, en plus des documents et supports légaux ? Et en particulier, en direction :
- de la banque et des partenaires financiers ;
 - des clients ;
 - des fournisseurs ;
 - du personnel

B. Vérification annuelle des comptes par des commissaires aux comptes indépendants

- 6-** Procédez-vous à la publication de situations annuelles comptables auditées ?

C. Moyens pour diffuser l'information permettant un accès équitable, dans les meilleurs délais, et au meilleur coût pour les utilisateurs

- 7-** Etes-vous informatisé ?
- 8-** Utilisez-vous les réseaux de communications de l'information ?
- 9-** Avez-vous un site web ?

QUESTIONNAIRE : LA SOCIETE DE GESTION DES PARTICIPATIONS (SGP)

Fiche référence
ENTREPRISE :
Personne interviewée :
Fonction :

SECTION I : LA CULTURE EN MATIERE DE GOUVERNANCE

A. Degré de connaissance du concept de gouvernance d'entreprise

1. avez-vous déjà entendu parler des principes de bonne gouvernance : oui non
2. Parmi les aspects suivants, quels sont selon vous ceux couverts par la gouvernance :

Aspects	oui	non	ne sais pas
Droits des actionnaires majoritaires			
Droits des actionnaires en général			
Droits de tous les partenaires (salaries, clients, fournisseurs, environnement...)			
Transparence et diffusion de l'information			
Performance de la gestion			
Responsabilités du conseil d'administration			

3. adoptez-vous une charte ou code relatif à la gouvernance dans votre entreprise :
- Oui Non

B. Degré de connaissance du cadre législatif et institutionnel

4. Connaissez-vous des textes législatifs en Algérie incluant des aspects relevant de la gouvernance :

.....

.....

.....

5. A votre connaissance ces textes comportent-ils des insuffisances ou des dispositions inapplicables :

.....

.....

.....

6. Quel rôle selon-vous devraient jouer les organes institutionnels suivants dans le domaine des bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise :

Organe	rôle de tutelle	rôle de contrôle	rôle promotionnel
Ministère des finances			
Ministère de la justice			
Ministère du commerce			

Les Associations professionnelles			
--------------------------------------	--	--	--

7. Connaissez-vous des organismes internationaux de promotion des bonnes pratiques de gouvernance, si oui lesquels ?

.....

SECTION II : LES DROITS DES ACTIONNAIRES

A. Droits fondamentaux des actionnaires

1- Accès à l'information

- Quels types d'informations recevez-vous de la part du conseil d'administration ou de la direction.

- Informations comptables et financières
- Autres informations rétrospectives
- Informations stratégiques et prévisionnelles

- Selon quels moyens et périodicité accédez-vous à l'information

- Moyens : publication, a disposition, etc.

Périodicité :

- Quel est le coût relatif à l'obtention de cette information ?

2- Participation et vote à l'AGO

Comment êtes-vous informés de la tenue des AG (délai et supports) :

Conditions de participation et de vote :

3- Election du conseil d'administration.

Quel est le nombre, réglementaire, d'administrateurs ?
 :

Quel est le nombre, réel, d'administrateurs ? :

Comment les administrateurs sont-ils nommés ? :

Comment les administrateurs sont-ils révoqués ? :

4- Affectation des résultats.

Quelle est la règle de décision adoptée par le conseil pour affecter les résultats ;

y-a-il une politique de distribution des dividendes :

B. Droit de participer aux décisions concernant des changements fondamentaux pour la société

5- Modification des statuts

- Avez-vous déjà procédé à une modification de vos statuts ? Si oui :

- Laquelle ?.....
- Y a-t-il eu une opposition ou réclamation de votre part sur ce point ? Si oui :
- sous quelle forme ?.....
- comment le litige a-t-il été réglé ?

.....

C. Le droit d'être suffisamment informé, de participer et de voter aux AGO :

6- Information suffisante et opportune concernant les AGO

- Comment êtes-vous informés de la tenue des assemblées ?

-
- Etes-vous informés à l'avance de l'ordre du jour et des procédures de vote ?.....

7- Informations relatives aux comptes de l'entreprise

- Avez-vous accès aux informations relatives aux comptes de l'entreprise ?.....

- Avez-vous accès aux rapports des commissaires aux comptes ?.....

- Avez-vous accès aux différentes expertises réalisées au profit de l'entreprise ?.....

8- Possibilité de poser des questions et d'inscrire des points à l'ordre du jour

- Pouvez-vous inscrire à l'avance des questions à l'ordre du jour ? si oui :
- Sous quelles conditions?

.....

9- Les décisions suivantes sont-elles soumises à l'approbation des actionnaires ?

- La nomination, l'élection et la rémunération des administrateurs : oui non
- la rémunération des principaux dirigeants : oui non

10- Conditions d'exercice de droit de vote des actionnaires

- Pouvez-vous exercer votre droit de vote *in absentia* ? oui non
- Le vote par procuration est-il possible ? Si oui sous quelles conditions ?

.....

C. La gestion d'éventuels conflits d'intérêts :

11- Comment décrivez-vous votre relation avec la direction de la société ?

.....

.....

12- Existe-t-il des conflits d'intérêts entre vous et la direction ? oui non

13- Si oui lesquels ?

.....

14- Y a-t-il un système formel de gestion des risques de conflits ? Si oui, comment jugez-vous son efficacité ?

SECTION III : Avez-vous des propositions pour améliorer la gouvernance des entreprises en Algérie ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PROJET DE QUESTIONNAIRE : LE DIRIGEANT (PDG)

Fiche référence
ENTREPRISE :
Personne interviewée :
Fonction :

SECTION I : LA CULTURE EN MATIERE DE GOUVERNANCE**A. Degré de connaissance du concept de gouvernance d'entreprise**

1. avez-vous déjà entendu parler des principes de bonne gouvernance : oui non

2. Parmi les aspects suivants, quels sont selon vous ceux couverts par la gouvernance :

Aspects	oui	non	ne sais pas
Droits des actionnaires majoritaires			
Droits des actionnaires en général			
Droits de tous les partenaires (salaries, clients, fournisseurs, environnement, pouvoirs publics,...)			
Transparence et diffusion de l'information			
Performance de la gestion			
Responsabilités du conseil d'administration			

3. adoptez-vous une charte ou code relatif à la gouvernance dans votre entreprise :

Oui Non

B. Degré de connaissance du cadre législatif et institutionnel

4. Connaissez-vous des textes législatifs en Algérie incluant des aspects relevant de la gouvernance :

.....

.....

.....

.....

5. A votre connaissance ces textes comportent-ils des insuffisances ou des dispositions inapplicables :

.....

.....

.....

.....

6. Quel rôle selon-vous devraient jouer les organes institutionnels suivants dans le domaine des bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise :

Organe	rôle de tutelle	rôle de contrôle	rôle promotionnel
Ministère des finances			
Ministère de la justice			
Ministère du commerce			
Les Associations professionnelles			

7. Connaissez-vous des organismes internationaux de promotion des bonnes pratiques de gouvernance, si oui lesquels ?

.....

.....

.....

SECTION II : Droits et Responsabilités du Dirigeant

A. Les droits du dirigeant

1- Pouvez-vous nous citer vos principales prérogatives en tant que Directeur Général ?

.....

.....

.....

2- Comment décrivez-vous vos relations avec les propriétaires de l'entreprise, en l'occurrence l'AG?

.....

.....

3- Votre rémunération comporte-t-elle une part variable ?..... Si oui :

4- Elle est fixée en fonction de quels critères ?

.....

.....

5- Pensez-vous que la part variable concorde avec les performances réalisées ?.....

B. L'exercice de la fonction managériale

6- Quel est la qualité des rapports que vous entretenez avec le personnel de l'entreprise ?

.....

.....

7- Comment gérez-vous vos rapports avec les parties prenantes externes ?

.....

.....

8- Quelles sont les principales entraves à votre exercice de management dans l'entreprise ?

.....

.....

B. Les interrelations avec le personnel

9- Quels sont vos rapports avec le syndicat ?

.....

10- Qui gère les problèmes de discipline ?.....

11- Si c'est le DRH est-ce que vous intervenez ?.....

12- Informez-vous les salariés de la situation de l'entreprise et quelles sont les informations que vous leur communiquez ?.....

.....

C. L'exercice du pouvoir

13- Quel rôle jouez-vous dans l'élaboration et proposition des stratégies de l'entreprise ?

.....

14- Comment appréciez-vous le rôle du conseil d'administration ?

.....

.....

15- Quels sont les types d'informations qui vous sont demandées par le CA ?

.....

.....

16- Pensez-vous que les informations que vous leur communiquer sont pertinentes ?.....

17- Comment jugez-vous le partage des pouvoirs dans la gestion de l'entreprise ?

.....

.....

18- Quel est le degré de votre implication dans les prises de décisions au sein du CA ?

.....

D. Les conflits d'intérêts :

19- Avez-vous déjà fait face à des situations conflictuelles avec les propriétaires ?..... Si oui :

20- Pouvez-vous nous dire quels genres de conflits étaient-ce ?

.....

.....

21- Ces conflits ont-ils eu de l'influence sur la bonne marche de l'entreprise ?

.....

.....

22- Que proposez-vous pour gérer ces conflits ou pour les éviter éventuellement ?

.....

SECTION III : Avez-vous des propositions pour améliorer la gouvernance des entreprises en Algérie ?

.....

.....

QUESTIONNAIRE : LE PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Fiche référence
ENTREPRISE :
Personne interviewée :
Fonction :

Section I : LA CULTURE EN MATIERE DE GOUVERNANCE**A. Degré de connaissance du concept de gouvernance d'entreprise**

1. avez-vous déjà entendu parler des principes de bonne gouvernance : oui non

2. Parmi les aspects suivants, quels sont selon vous ceux couverts par la gouvernance :

Aspects	Oui	non	ne sais pas
Droits des actionnaires majoritaires			
Droits des actionnaires en général			
Droits de tous les partenaires (salaries, clients, fournisseurs, environnement...)			
Transparence et diffusion de l'information			
Performance de la gestion			
Responsabilités du conseil d'administration			

3. adoptez-vous une charte ou code relatif à la gouvernance dans votre entreprise :

Oui Non

B. Degré de connaissance du cadre législatif et institutionnel

4. Connaissez-vous des textes législatifs en Algérie incluant des aspects relevant de la gouvernance :

.....

.....

.....

5. A votre connaissance ces textes comportent-ils des insuffisances ou des dispositions inapplicables :

.....

.....

.....

6. Quel rôle selon-vous devaient jouer les organes institutionnels suivants dans le domaine des bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise :

Organe	rôle de tutelle	rôle de contrôle	rôle promotionnel
Ministère des finances			
Ministère de la justice			
Ministère du commerce			
Les Associations professionnelles			

7. Connaissez-vous des organismes internationaux de promotion des bonnes pratiques de gouvernance, si oui lesquels ?

.....

SECTION II : RESPONSABILITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

A. Agir en connaissance de cause, de bonne foi, avec toute la diligence requise dans l'intérêt de la société et des actionnaires

1- les prérogatives du conseil sont-elles définies dans les statuts ou dans un document équivalent?.....

2- Existe-t-il des organes d'aide à la décision engagés par les administrateurs ?

B. Respect des règles juridiques en tenant compte des intérêts des actionnaires

3- Les administrateurs s'attachent-ils les services d'un conseil juridique dans l'exercice de leurs fonctions ?

4- Y'a-t-il un code de conduite et déontologique adopté par les administrateurs ?.....

C. Fonctions essentielles

5- Parmi les fonctions suivantes, quelles sont selon vous celles exercées par le conseil d'administration ? :

- Définition de la stratégie de l'entreprise.
- Définition des objectifs à long, moyen et court terme.
- Approbation des budgets annuels.
- Définition d'une politique de risque.
- Contrôle des principales dépenses d'investissement.

6- Surveiller les pratiques effectives de la société en matière de gouvernance d'entreprise et procéder aux changements qui s'imposent.

- Existe-il une fonction de contrôle interne ?
- Existe-il une fonction d'audit interne ?
- Existe-il une fonction contrôle de gestion ?
- Existe-il un système d'évaluation des performances de gestion ?

7- Recrutement, nomination/révocation et rémunération des principaux dirigeants

Comment sont nommés/révoqués les dirigeants de la société par le conseil d'administration ?

.....

Existe-il un système de suivi et évaluation des dirigeants par les administrateurs ?
.....

8- Aligner les rémunérations des principaux dirigeants et des administrateurs avec les intérêts à long terme de la société et de ses actionnaires.

Comment les rémunérations des administrateurs et des principaux dirigeants sont-elles définies?.....

Existe-il un comité indépendant en matière de rémunération ?.....

9- S'assurer de la mise en place d'une procédure clairement définie et transparente pour la nomination et l'élection des administrateurs.

Comment les administrateurs sont-ils nommés ?
.....

Existe-il une procédure ouverte et transparente associant les actionnaires en matière de choix et de nomination des administrateurs ?
.....

10- Surveiller et gérer les conflits d'intérêt pouvant survenir entre la direction, les administrateurs et les actionnaires, y compris les abus de biens sociaux ou les abus commis dans le cadre de transactions avec des parties liées.

Existe-il un dispositif de surveillance et de contrôle des transactions avec les parties liées ?.....

Existe-il un comité d'audit ?

Existe-il un comité d'éthique ?

11- Surveiller le processus de l'information et de communication de l'entreprise.

Existe-il dans la société un responsable de la communication financière rendant compte directement au conseil d'administration ?
.....

D. Jugement objectif et indépendant sur la conduite des affaires de la société

12- Indépendance des administrateurs

Quel est le nombre réglementaire d'administrateurs ?
.....

Quel est le nombre actuel d'administrateurs ?
.....

Existe-il des administrateurs indépendants au sein du conseil ?
.....

13- Information sur les comités spéciaux créés au sein du conseil d'administration

Existe-il dans la société des comités spécialisés créés par le conseil d'administration?.....Si oui:

Lesquels ?
.....

L'objet, la mission et la composition de ces comités sont-ils portés à la connaissance des actionnaires

?.....

14- Consacrer suffisamment de temps à leurs responsabilités

Combien de réunions du conseil sont prévues par la réglementation, durant l'exercice ?

.....

Combien de réunions du conseil ont été tenues en moyenne ces 3 dernières années ?

.....

Quelle est la durée moyenne des réunions ?

.....

Quel est le taux moyen de présence des administrateurs aux conseils ?

.....

Existe-t-il des comptes rendus des travaux du conseil diffusés aux actionnaires ?

.....

SECTION III : Avez-vous des propositions pour améliorer la gouvernance des entreprises en Algérie ?

.....

.....

PROJET DE QUESTIONNAIRE : SYNDICAT / COMITE DE PARTICIPATION

Fiche référence
ENTREPRISE :
Personne interviewée :
Fonction :

SECTION I : LA CULTURE EN MATIERE DE GOUVERNANCE

A. Degré de connaissance du concept de gouvernance d'entreprise

1. avez-vous déjà entendu parler des principes de bonne gouvernance : oui non

2. Parmi les aspects suivants, quels sont selon vous ceux couverts par la gouvernance :

Aspects	oui	non	ne sais pas
Droits des actionnaires majoritaires			
Droits des actionnaires en général			
Droits de tous les partenaires (salaries, clients, fournisseurs, environnement...)			
Transparence et diffusion de l'information			
Performance de la gestion			
Responsabilités du conseil d'administration			

3. adoptez-vous une charte ou code relatif à la gouvernance dans votre entreprise :

oui non

B. Degré de connaissance du cadre législatif et institutionnel

4. Connaissez-vous des textes législatifs en Algérie incluant des aspects relevant de la gouvernance :

.....

.....

.....

.....

5. A votre connaissance ces textes comportent-ils des insuffisances ou des dispositions inapplicables :

.....

.....

.....

.....

6. Quel rôle selon-vous devaient jouer les organes institutionnels suivants dans le domaine des bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise :

Organe	rôle de tutelle	rôle de contrôle	rôle promotionnel
Ministère des finances			
Ministère de la justice			
Ministère du commerce			
Les Associations professionnelles			

7. Connaissez-vous des organismes internationaux de promotion des bonnes pratiques de gouvernance, si oui lesquels ?

.....

SECTION II : ROLE DES EMPLOYES DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

A. *Respects des droits des employés*

1- Le personnel est-il syndiqué ? Si oui : quelle est son importance ?

.....

2- Les revendications syndicales sont-elles prises en considération ?

3- L'entreprise se conforme-t-elle à la législation sociale et à celle régissant les relations de travail ?.....

4- L'entreprise adopte-t-elle une politique de ressources humaines assurant son développement à long terme ?

.....

5- Existe-t-il une convention collective et des accords collectifs ?.....

.....

6- Existe-t-il une charte sociale, de déontologie, etc. ?

.....

7- Que pensez-vous de la rémunération du personnel en général ?

.....

.....

B. *Respects des droits des employés*

8- Quelles sont les informations qui vous sont communiquées par la direction ?

.....

.....

9- Pensez-vous que ces informations sont utiles ?

.....

10- Quelles genres d'informations souhaiteriez-vous qu'on mette à la disposition des salariés?

.....

.....

C. *Mécanismes de participation des salariés dans l'intérêt d'une meilleure performance*

11- Que pensez-vous du management de l'entreprise en général ?

.....
.....
12- Pensez-vous qu'il y a respect des règles d'éthique par le management ?.....
.....

13- Existe-t-il un Comité d'Entreprise ?
.....

14- Les salaires sont-ils représentés au Conseil d'Administration ?
.....

15- Pensez-vous que l'implication du personnel dans la gestion au plus haut niveau contribuerait au développement de l'entreprise ?
.....
.....

SECTION III : Avez-vous des propositions pour améliorer la gouvernance des entreprises en Algérie ?
.....
.....

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	8
Introduction.....	8
SECTION 1 : Les systèmes de gouvernance d'entreprise	9
1. Historique de « la société » et de la gouvernance d'entreprise	9
1.1 La société.....	9
1.2 Définitions de la gouvernance d'entreprise	11
2. Théories fondatrices de la gouvernance de l'entreprise.....	14
2.1 La théorie des droits de propriété.....	14
2.1.1 Les attributs des droits de propriété	15
2.2 La théorie de l'Agence.....	17
2.2.1 Les sources de conflits d'agence	18
2.2.2 Les coûts d'agence	19
2.2.3 La théorie de l'agence positive et normative.....	19
2.3 La théorie des coûts de transaction	21
2.4 La théorie de l'Enracinement	24
2.4.1 Enracinement et conseil d'administration	25
2.4.2 L'enracinement comme réaction au contrôle des actionnaires	26
2.4.3 Classification des stratégies d'enracinement.....	27
SECTION 2 : Cadre institutionnel de la gouvernance d'entreprise.....	31
1. Les contraintes législatives et réglementaires	32
1.1 La loi SARBANES-OXLEY (SOX)	32
1.1.1 La mise en œuvre de la loi SOX	33
1.2 La loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE).....	35
1.3 La loi sur la Sécurité Financière(LSF)	35
1.4 Les contraintes législatives en Algérie.....	35
2. Les codes et rapports de la bonne gouvernance	37
2.1 Le rapport Vienot I (1995)	37
2.1.1 Missions et attributions du conseil d'administration.....	38
2.1.2 La composition du conseil d'administration	39
2.1.3 Le fonctionnement du conseil d'administration	40
2.2 Le rapport Vienot II (1999)	42

2.2.1	La dissociation des fonctions de président et de directeur général	43
2.2.2	La publicité des rémunérations des dirigeants des sociétés cotées	44
2.2.3	Les administrateurs et le fonctionnement du conseil d'administration	45
2.3	Le rapport Bouton (2002).....	47
2.3.1	Amélioration des pratiques de la gouvernance d'entreprise.....	48
2.3.2	Conforter l'indépendance des commissaires aux comptes	51
2.4	Le code de l'OCDE	51
2.4.1	Les principes fondamentaux de gouvernement d'entreprise.....	54
2.5	Synthèse comparative des différents codes et rapports de bonne gouvernance	60
	Conclusion	63
	CHAPITRE II : LE CONTROLE DU DIRIGEANT	64
	Introduction.....	64
	SECTION 1 : Le conflit d'intérêt	65
1.	Le conflit	65
2.	Le comportement opportuniste du dirigeant	69
2.1	La fraude.....	69
2.2	L'approche contractuelle.....	76
2.3	L'approche cognitive et stratégique.....	78
	SECTION 2 : Les mécanismes de contrôle du dirigeant.....	81
1.	Les mécanismes externes de contrôle	82
1.1	Le marché du travail.....	82
2.	Les mécanismes internes de contrôle	83
2.1	Le conseil d'administration	83
2.1.1	Rôle théorique du conseil d'administration.....	84
2.1.2	L'analyse du conseil d'administration	88
2.1.2.1	L'analyse externe.....	88
2.1.2.2	L'analyse interne	88
2.1.2.3	Analyse de la théorie d'agence	89
2.1.3	Les administrateurs	90
2.1.3.1	La désignation des administrateurs	90
2.1.3.2	La rémunération des administrateurs.....	91
2.1.3.3	L'impartialité des administrateurs	92
2.1.3.4	L'indépendance des administrateurs	93
2.1.3.5	L'évaluation des administrateurs	96

2.2	La rémunération des dirigeants.....	96
2.2.1	Le comité des rémunérations.....	97
SECTION 3 : Les différents systèmes nationaux de la gouvernance d'entreprise.....		98
1.	Le besoin de contrôle de l'entreprise.....	98
2.	Les dispositifs de contrôle de l'entreprise	99
2.1	Les contraintes légales et réglementaires.....	100
2.2	La surveillance interne à travers la structure du capital et de la dette de l'entreprise	101
2.3	Pouvoir et indépendance du conseil d'administration	102
2.4	L'intéressement des dirigeants	103
2.5	Le contrôle par le marché	103
CONCLUSION		106
CHAPITRE III : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EN ALGERIE.....		107
Introduction.....		107
SECTION 1 : Réalité et perspective de la gouvernance d'entreprise en Algérie		108
1.	L'organisation des sociétés par actions.....	108
2.	L'audit externe légal.....	109
2.1	Les missions du commissaire aux comptes	110
2.2	L'indépendance du commissaire aux comptes	112
2.3	Les obligations du commissaire aux comptes	114
2.4	Les responsabilités du commissaire aux comptes.....	116
3.	Le référentiel de la gouvernance d'entreprise en Algérie.....	117
4.	Les contraintes légales et réglementaires.....	117
5.	Fiabilité et diffusion de l'information.....	118
SECTION 2 : L'entreprise économique publique (EPE) algérienne		119
1.	Les organes de gestion et de contrôle de l'EPE.....	123
1.1	Les prérogatives des assemblés générales.....	123
1.2	Les prérogatives de l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO)	124
1.3	Les prérogatives de l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGEX)	125
1.4	Les prérogatives du conseil d'administration	126
1.5	Les prérogatives du dirigeant de l'entreprise	129
1.6	Le contrôle de l'EPE	130
2.	La réalité de l'entreprise publique économique algérienne	133
3.	Les perspectives de l'entreprise publique économique algérienne	134
SECTION 3 : Le code algérien de gouvernance d'entreprise		141

1.	Nécessité d'un code de gouvernance en Algérie	142
1.1	Les PME algériennes.....	142
1.1.1	Caractéristiques de la PME privée algérienne.....	142
1.2	Les problèmes de la gouvernance en Algérie.....	144
1.2.1	Les problèmes globaux.....	145
1.2.2	Les problèmes spécifiques	146
2.	Principaux standards de gouvernance d'entreprise.....	147
2.1	Les interrelations entre les parties prenantes internes	148
2.1.1	L'assemblée générale	148
2.1.2	Le conseil d'administration	149
2.2	Principes de fonctionnement du conseil d'administration	151
2.2.1	Composition du conseil d'administration	152
2.2.2	Rémunération des administrateurs.....	152
2.3	La direction.....	152
2.4	La relation entreprise-parties prenantes externes	153
2.5	Les conflits d'intérêt dans les sociétés et leurs résolutions.....	154
3.	Les manquements du code	155
	Conclusion	156
	CHAPITRE IV : ETUDE DE CAS	157
	INTRODUCTION	157
	SECTION 1 : Présentation des entreprises étudiées.....	160
1.	La société « SEROR/SPA ».....	160
1.1	Fiche de présentation de l'entreprise	160
1.2	Organigramme de l'entreprise	160
1.3	Les principaux clients de l'entreprise	162
1.4	La concurrence	162
1.5	Evolution du capital social.....	162
1.6	L'assainissement financier.....	163
1.7	Evolution de l'activité de l'entreprise	165
1.8	Evolution des principaux ratios de gestion économique et financière.....	169
1.9	Organisation des pouvoirs de l'EPE-SEROR/SPA	172
1.9.1	Les Propriétaires.....	172
1.9.2	L'organe d'Administration : contrôle des dirigeants.....	173
1.9.3	L'organe de gestion: management de l'entreprise	176

1.9.4	L'organe de contrôle	177
1.9.5	L'organe de délibération : AGO et AGEX.....	178
2.	LA SOCIETE SOGERHWIT/SPA.....	180
2.1	Fiche de présentation de l'entreprise	180
2.2	Organigramme de l'entreprise	180
2.3	Les principaux clients de l'entreprise	182
2.4	La concurrence	182
2.5	Evolution du capital social de l'entreprise	182
2.6	L'assainissement financier de l'entreprise	183
2.7	Evolution de l'activité de l'entreprise	184
2.8	Evolution des principaux ratios de gestion et de rentabilité	186
2.9	Organisation des pouvoirs de l'EPE-SOGHERWHIT/SPA	188
2.9.1	Les Propriétaires.....	189
2.9.2	L'organe d'Administration : contrôle des dirigeants.....	190
2.9.3	L'organe de gestion : management de l'entreprise	191
2.9.4	L'organe de contrôle	191
2.9.5	L'organe de délibération : AGO et AGEX.....	192
3.	LA SOCIETE STARR/SPA.....	193
3.1	Fiche de présentation de l'entreprise	193
3.2	Organigramme de l'entreprise	193
3.3	Les principaux clients de l'entreprise	195
3.4	La concurrence	196
3.5	Evolution du capital de l'EPE-STARR/SPA.....	196
3.6	L'assainissement financier.....	197
3.7	Evolution de l'activité de l'entreprise	198
3.8	Evolution des principaux ratios de gestion économique et financière	200
3.9	Organisation des pouvoirs de l'EPE-STARR/SPA.....	202
3.9.1	Les Propriétaires :.....	203
3.9.2	L'organe d'Administration : contrôle des dirigeants.....	203
3.9.3	L'organe de gestion: management de l'entreprise	205
3.9.4	L'organe de délibération : AGO et AGEX.....	206
SECTION 2 : Etude comparative des caractéristiques de la gouvernance d'entreprise des 3 EPE.....		207
1.	Les caractéristiques de gestion des trois (3) EPE	207
2.	Configuration des organes de gestion et gouvernement d'entreprise	211

2.1	Statuts	211
2.2	Les actionnaires.....	211
2.3	Le conseil d’administration	212
2.3.1	Ancienneté des membres du conseil d’administration.....	213
2.3.2	Structure d’origine des membres du conseil d’administration.....	213
2.3.3	Durée des mandats des administrateurs	213
2.4	Les dirigeants.....	215
2.5	Les organes de contrôle	216
2.5.1	Le contrôle externe : Contrôle légal des comptes.....	216
2.5.2	L’audit interne : Evaluation du contrôle interne	217
2.5.3	L’audit Qualité : contrôle de la qualité.....	217
2.6	Les salariés.....	218
2.7	Le financement.....	218
3.	Les mécanismes de contrôle	219
3.1	Mécanismes internes intentionnels.....	220
3.1.1	Le contrôle direct par les actionnaires	220
3.1.2	Le contrôle par le conseil d’administration.....	221
3.1.3	Le contrôle par une structure formelle	221
3.1.4	Le contrôle par la rémunération	224
3.2	Mécanismes internes spontanés.....	224
3.3	Mécanismes externes intentionnels	225
3.4	Mécanismes externes spontanés.....	227
3.4.1	Le contrôle par le marché des biens et services	227
3.4.2	Le contrôle par le marché financier	227
3.4.3	Le contrôle par le marché du travail	228
3.4.4	Le contrôle par le capital social	228
3.4.5	Le contrôle par l’intermédiation financière	228
3.4.6	Le contrôle par l’environnement sociétal et médiatique.....	228
SECTION 3 : Constat général et analyse des résultats.....		230
1.	Constats général de nos enquêtes	230
2.	Analyse des résultats.....	232
2.1	La gouvernance d’entreprise.....	232
2.2	Le contrôle du dirigeant	237

3. La réhabilitation du marché financier, vecteur d'influence pour la pratique de la bonne gouvernance d'entreprise en Algérie.....	240
3.1 L'ouverture du capital social et la bonne gouvernance	240
3.2 La Bourse d'Alger.....	242
CONCLUSION	245
CONCLUSION GÉNÉRALE	247
BIBLIOGRAPHIE.....	252
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	261
ANNEXES.....	264