

## Sommaire

### Introduction générale

<b>CHAPITRE I : FONDEMENTS ET MECANISMES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE .....</b>	<b>17</b>
Section 1 : Les théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise .....	18
Section 2 : la notion de la gouvernance d'entreprise.....	31
Section 3 : Les mécanismes de gouvernance d'entreprise .....	39
Section 4: Le conseil d'administration : un lieu de confrontation entre les dirigeants et les actionnaires .....	48
<b>CHAPITRE II: LE CADRE CONCEPTUEL DE L'AUDIT .....</b>	<b>61</b>
Section 1 : Perspective du contrôle interne .....	62
Section2 : Généralité sur l'audit.....	79
Section3 : La notion de l'audit opérationnel.....	95
<b>CHAPITRE III : L'AUDIT OPERATIONNEL: UN MECANISME DE REDUCTION DES ABUS DE LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS .....</b>	<b>110</b>
Section1 : Le lien entre la rémunération des dirigeants et la gouvernance d'entreprise .....	111
Section 2 : L'audit opérationnel interne : un mécanisme de contrôle au sein de la gouvernance d'entreprise.....	122
Section3 : le rôle de l'audit au sein de la gouvernance d'entreprise à travers le contrôle de la rémunération des dirigeants.....	131
<b>CHAPITRE IV: ETUDE EXPLORATOIRE SUR LE ROLE DE L'AUDIT OPERATIONNEL INTERNE DANS LA REDUCTION DES ABUS DE LA REMUNERATION DES CADRES DIRIGEANTS : CAS DES SOCIETES PAR ACTION EN ALGERIE .....</b>	<b>148</b>
Section 1 : Généralité sur la société par action en Algérie, l'évolution de la fonction d'audit interne et la rémunération des cadre dirigeant .....	149
Section 2: La description de l'échantillon .....	159
Section 3 : Les abus de la rémunération des dirigeants dans les SPA .....	175
Section 4 : Tests d'hypothèses/Résultats de l'étude .....	187
Conclusion générale.....	215

### Introduction générale

Il est vrai que le contrôle n'a jamais cessé d'évoluer à travers ses méthodes et techniques depuis que l'homme a senti la nécessité de s'organiser dans ses activités sociales, économiques et d'autres. Mais, il reste, néanmoins, toujours en phase d'adaptation devant le progrès scientifique, technologique et d'ailleurs face à toutes les autres activités de l'homme dans son environnement en général.

Pour ne pas remonter les différents et successifs développements du contrôle, nous rappelons que les deux dernières décennies ont été marquées par les événements qui ont bouleversé le monde tout entier. Parce que le contrôle n'a pas été en mesure d'anticiper les causes et les effets d'une course effrénée du monde de la finance, que des scandales financiers ont éclaboussé et déstabilisé les plus grandes entreprises multinationales et institutions financières de l'occident, pour ensuite atteindre plus vite le reste des pays de la planète.

Ainsi, les scandales financiers de Enron, Andersen, Worldcom MCI, Vivendi, Global Crossing, Security Trust, Invesco, Putman, Elf et Crédit Lyonnais...etc. qui ont frappé les Etats-Unis et l'Europe, ainsi que les affaires de la Sonatrach un et deux en Algérie (au cours des années 2000), ont mis en évidence le problème du contrôle au sein même de la gouvernance de l'entreprise.

Des pans entiers du fonctionnement de la gouvernance d'entreprise sont mis en cause. C'est pourquoi le contrôle doit être revu et adapté à l'actualité, dans le but d'instituer par exemple une meilleure transparence de la gestion et une exigence de qualité de l'information.

C'est ainsi que, les législateurs des pays développés ont mis en place des dispositifs de contrôle et de protection des entreprises, comme la Loi Sarbanes Oxley (SOX) de juillet 2002 aux Etats-Unis, et la Loi sur la sécurité financière (LSF) en France, pour renforcer le contrôle interne au sein de la gouvernance d'entreprise.

A cet effet, selon Gérard Charreaux (1997), la gouvernance d'entreprise « recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur espace discrétionnaire ». Cette définition démontre que l'objectif principal de la gouvernance

d'entreprise est de protéger les intérêts des actionnaires par le biais de plusieurs mécanismes de contrôle.

Dans ce sens, la rémunération des dirigeants est utilisée dans la gouvernance d'entreprise comme un moyen précieux et important de motivation et de discipline à la fois, pour réguler et équilibrer les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires. Elle est également conçue et appliquée de sorte à améliorer la performance de l'entreprise et pour stimuler la création de la valeur ajoutée. Mais, en réalité, le fait de lier la rémunération à la performance de l'entreprise conduit certains dirigeants à agir au mieux dans leurs propres intérêts et souvent au détriment des autres parties prenantes, notamment, les actionnaires.

Pour circonscrire et limiter les risques de comportements opportunistes et préjudiciables des dirigeants, plusieurs mécanismes de contrôle sont généralement mis en place, en particulier, l'audit interne. La fonction d'audit interne est considérée comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. » (L'Institute of Internal Auditors (IIA), 1999).

A travers ce concept, Bouquin H. et Becour J. C. (2008), indiquent que, deux missions sont attribuées à l'auditeur interne ou externe: Une mission d'audit financier, orientée vers la mesure du degré de fiabilité des informations financières et la certification des comptes et une mission d'audit opérationnel qui est plus tournée vers la recherche de l'efficacité de l'organisation et l'application et le respect des procédures de gestion et de travail en général. En fait, cet audit opérationnel « se concentre sur l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, à l'efficience, et à l'efficacité des choix effectués par l'entreprise à tous les niveaux et l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs » Henri bouquin (1997).

A cet égard, Bouquin H. et Becour J. C. (2008) ont fondé leur analyse sur le découpage proposé par R.N Anthony (1965). Ce dernier a dispatché les processus de fonctionnement des organisations en trois niveaux qui correspondent à la stratégie, la gestion courante et les opérations élémentaires, pour lesquels il faut absolument prévoir des systèmes de

contrôle appropriés tels que, la planification stratégique, le contrôle de gestion, et le contrôle opérationnel. Par conséquent, Bouquin H. et Becour J. C. (2008), introduisent trois subdivisions en matière d'audit opérationnel à savoir : l'audit des opérations l'audit de gestion et l'audit stratégique ou de direction.

C'est dans cette optique que se déroule l'objectif de notre recherche, qui vise à montrer quelle sera la contribution de l'audit opérationnel dans la réduction des conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants. Autrement dit, comment peut-on identifier et évaluer les risques potentiels et réels des comportements opportunistes des dirigeants intéressés beaucoup plus par leur rémunération que par les attentes des autres parties prenantes.

En effet, des études antérieures se sont intéressées aux différents mécanismes de contrôle en matière de rémunération des dirigeants, Parmi ces recherches, Vigliano M-H. (2007), s'est intéressé à l'impact du contrôle exercé par le conseil d'administration, sur la rémunération des dirigeants. Ses résultats montrent qu'il existe une forte corrélation entre le niveau de la rémunération des dirigeants et le contrôle exercé par le conseil d'administration.

Dardour A. (2008), a montré dans son étude que la taille du conseil d'administration et le cumul des fonctions par le principal dirigeant, ont une relation positive avec le niveau de la rémunération des dirigeants. Il démontre également que les membres indépendants du conseil d'administration ont une influence positive sur le niveau de la rémunération des cadres dirigeants de l'entreprise.

André P. et all. dans leur 27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, avancent que la majorité des études confirme l'existence d'une relation positive, entre l'indépendance du conseil d'administration et la discipline des dirigeants par la rémunération. Comme ils signalent que ces deux mécanismes de gouvernance sont complémentaires, voire substituables. Egalement, ils font remarquer qu'un conseil d'administration suffisamment indépendant, a un pouvoir important pour contrôler directement les décisions des dirigeants.

Broye Géraldine et Moulin Yves, dans leur étude en 2010, soutiennent que l'existence d'un comité d'audit au sein d'entreprise influe positivement la politique de rémunération. Cazavan-Jeny A. et al. (2009), ont montré que la présence d'un comité de rémunération au sein d'une entreprise, régule le niveau de la rémunération des dirigeants selon leurs

performances.

Pour Piot Charles (2005) l'existence d'un comité de rémunération a un rôle important dans la discipline des dirigeants, notamment, pour surveiller la gestion dans le cadre de la relation actionnaires-dirigeants. Le résultat de son étude démontre que le besoin d'encadrement sur les problématiques de rémunération est nécessaire, et il apparaît légitime de refuser au dirigeant l'accès au comité de rémunération.

Theresa F. Henry et al. (2011) renforcent la revue de la littérature en cette matière, en indiquant qu'il existe une relation entre la rémunération des dirigeants et l'efficacité des structures de contrôle interne.

Ebono Wa Mandzila (2006), soutient que le dispositif d'audit et de contrôle interne réduit les risques de la sur-rémunération des dirigeants et les risques relatifs aux stock-options, car ces derniers selon le chercheur constitue un risque majeur pour les actionnaires et l'entreprise.

Quant à l'étude de Koudri Ahmed (2008) confirme que la rémunération variable des cadres dirigeants dans les entreprises publiques algériennes est devenue fixe à cause de mauvais choix des critères de performance liés à la part variable d'une part, et le manque d'un système de contrôle de gestion rigoureux au sein de ces entreprises.

Toutes ces recherches nous ont conduits à nous inscrire dans cette perspective dans le but de répondre aux questionnements qui nous semblent associés à cette recherche. Pour ce faire, nous avons eu recours à une pré-enquête auprès de différents responsables de sociétés par action, des auditeurs internes et des commissaires aux comptes en Algérie. Ceci pour rechercher et analyser les facteurs de risque qui pourraient entraîner les dirigeants à adopter des comportements contraires aux intérêts des actionnaires. En effet, les résultats préliminaires obtenus ont montré que certains cadres dirigeants interviennent directement dans la détermination des données utilisées dans les calculs de paramètres d'évaluation de la part variable de leur rémunération, ce qui leur permet d'augmenter indûment leur revenu.

Ces dépassements sont constatés presque à chaque fois que les procédures de contrôle ne sont pas claires et précises et/ou l'organe de contrôle n'a pas les pouvoirs nécessaires. Dans ce contexte, la problématique que nous avons posée s'articule autour de la question principale suivante :

*Quelle est la contribution de l'audit opérationnel dans la réduction des conflits, entre actionnaires et dirigeants, par la veille à l'exécution des objectifs liés à la rémunération (partie variable) des dirigeants dans les sociétés par action en Algérie?*

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

- L'audit opérationnel est-il étendu à la direction générale dans les sociétés par action en Algérie ?
- L'audit opérationnel est-il étendu à la fonction du contrôle de gestion dans les sociétés par action en Algérie?
- L'auditeur opérationnel vérifie-t-il les méthodes utilisées à la réalisation des objectifs fixés pour l'octroi de la partie variable de la rémunération des dirigeants?
- L'auditeur opérationnel exerce-t-il ses missions en toute indépendance ?

Pour répondre à ces questions, nous avons proposé deux hypothèses dont chacune d'elles est subdivisée en deux sous-hypothèses :

**H1** : L'audit opérationnel contribue à la réduction des conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants en délimitant les abus de la rémunération (partie variable) des dirigeants dans les sociétés par action en Algérie.

**H.1-1** : L'audit opérationnel réduit les conflits d'intérêt entre actionnaire-dirigeant en matière de rémunération au niveau stratégique dans les sociétés par action en Algérie.

**H.1-2** : L'audit opérationnel réduit les conflits d'intérêt entre actionnaire-dirigeant en matière de rémunération au niveau du contrôle de gestion dans les sociétés par action en Algérie.

**H2** : La pression du supérieur subie par l'auditeur interne, constitue un obstacle dans la vérification de l'exécution des objectifs liés à la rémunération (partie variable) des cadres dirigeants dans les sociétés par actions en Algérie.

**H.2-1** : Le rattachement de la fonction d'audit interne à la direction générale empêche l'auditeur à limiter les abus de la part variable des cadres dirigeants dans les sociétés par action en Algérie.

**H.2-2** : Le cumul des fonctions du PDG affecte l'exécution de la mission d'audit opérationnel de la procédure d'évaluation de la part variable des cadres dirigeants dans les

sociétés par action.

Dans ce cadre, l'intérêt de notre sujet découle des cinq considérations principales à savoir :

- Démontrer que l'audit opérationnel ne se limite plus à l'audit des opérations, mais plutôt, il intervient à auditer tous les niveaux de la gouvernance d'entreprise.
- Cerner le rôle de l'auditeur opérationnel dans les relations entre les actionnaires et les dirigeants.
- Montrer que la partie variable des dirigeants n'est pas seulement un moyen de motivation, mais aussi un moyen disciplinaire. Pour cela, il faut qu'il soit bien contrôlé afin d'être très efficace.
- Reconnaître la contribution de l'audit opérationnel dans la limite des comportements opportunistes en matière de rémunération des dirigeants.
- Montrer que n'importe quel moyen de contrôle ne sera efficace, sans une séparation suffisante des fonctions de gestion et de contrôle.

De ces cinq considérations on peut se dire que, les raisons du choix de notre sujet sont multiples, en voici quelques-unes :

- L'insuffisance de documentation et d'études concernant le rôle de la fonction d'audit interne en Algérie;
- L'intérêt de connaître la réalité de la fonction du contrôle, notamment la fonction d'audit interne dans les entreprises algériennes ;
- L'intérêt de mettre en exergue un sujet qui n'est pas suffisamment traité par des chercheurs algériens ;
- L'intérêt de rechercher les facteurs de risques du comportement des dirigeants agissant à l'encontre des intérêts des actionnaires ;
- En raison personnelle, afin d'enrichir nos connaissances en matière de notre spécialité et d'apporter une modeste contribution pour nos entreprises algériennes en premier lieu, et pour notre bibliothèque en second lieu.

A cet égard, pour tester nos hypothèses, nous avons choisi d'utiliser une méthode descriptive quantitative sous forme d'enquête afin de montrer l'importance de l'audit opérationnel au sein de la gouvernance d'entreprise, plus précisément, en matière de

rémunération des dirigeants.

Donc, c'est à partir des hypothèses et questionnements que nous avons conçus, nous allons entamer un travail de recherche à travers un raisonnement et une argumentation qui seront développés et structurés en quatre chapitres :

Le premier chapitre sera réalisé suivant un cadre théorique en présentant les différentes théories de la firme qui peuvent être mobilisées pour comprendre la relation entre actionnaire-dirigeant, notamment, la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction. Ainsi, nous allons adopter une approche conceptuelle sur la gouvernance d'entreprise en abordant ses modèles et ses principes qui sont élaborés par l'OCDE. Ensuite, nous allons revoir les principaux mécanismes de contrôle utilisés par les actionnaires, en particulier, le conseil d'administration ou le conseil de surveillance, l'assemblée générale et le commissariat aux comptes. Puis, nous allons étudier le conseil d'administration, en tant que premier mécanisme de contrôle à travers les attributions de ses différents comités : comité d'audit, comité de rémunération et comité de nomination.

Entre autre, pour traiter l'audit opérationnel au sein de la gouvernance d'entreprise qui est notre objet de recherche, nous devons aussi présenter le cadre théorique de l'audit dans le 2<sup>ème</sup> chapitre dans lequel nous évoquerons la notion du contrôle interne, ses composantes, ses objectifs, et ses limites. Ceci étant pour démontrer que l'audit, qu'il soit opérationnel ou financier et comptable est plus que jamais nécessaire pour évaluer et apprécier le fonctionnement des systèmes et procédures du contrôle interne. D'autant plus que ce dernier est mis en œuvre par l'homme qui est lui-même sujet à des défaillances résultant de négligence, d'insuffisance de qualification ou de méthode de travail.

C'est ainsi que, les scandales financiers qui ont frappé le monde ont remis en cause les systèmes de contrôle. A partir de là, la loi Sarbanes-Oxley est apparue aux Etats-Unis (SOX). Cette loi a eu un grand retentissement non seulement aux Etats-Unis mais également dans le monde, notamment, en Europe avec la loi de sécurité financière (LSF). Cette loi contient de nombreuses dispositions légales qui visent à renforcer les mesures de contrôle pour restaurer la confiance dans le monde des affaires et la transparence dans la gestion des entreprises. Dans ce contexte, nous allons aborder les dispositifs législatifs et réglementaires qui ont renforcé l'audit en présentant ses objectifs, ses domaines, ses normes, et sa démarche. Enfin, nous allons clarifier notre concept « audit opérationnel »

qui est pour le moment peu connu dans les entreprises, bien qu'il soit un instrument de contrôle plus que nécessaire pour une évaluation périodique des activités des différentes fonctions d'une entreprise et de leur niveau de performance.

Le troisième chapitre sera entièrement consacré à l'étude du rôle de l'auditeur dans sa fonction d'audit opérationnel face aux abus de la rémunération des dirigeants. A cet effet, nous allons cerner l'intérêt que suscite l'audit opérationnel à la gouvernance d'entreprise en premier lieu, pour ensuite apprécier ses effets sur le système de la rémunération des dirigeants. Nous allons également, présenter les interactions entre l'audit interne et le comité d'audit en démontrant que le comité d'audit est un moyen important et indispensable pour renforcer le processus de la qualité d'audit global. Enfin, nous allons signaler les différents risques qui peuvent être liés à la rémunération des cadres dirigeants, et voir comment l'audit opérationnel peut les réduire. Et cela pour montrer le rôle du comité d'audit et du comité de rémunération dans la réduction des risques, et démontrer l'importance de la séparation des fonctions de contrôle et de gestion au niveau du conseil d'administration.

Enfin, le quatrième chapitre sera réservé au cas pratique ayant pour objet d'étude de 83 sociétés par action publiques et privées (dans une période de six mois), réalisée d'un moyen d'un questionnaire et d'interviews. Nous allons donc, essayer de décrire la gouvernance de ces sociétés par action, et identifier la nature des actionnaires de ces entreprises, et comprendre le positionnement de la fonction d'audit interne face à la gouvernance d'entreprise de l'échantillon. Comme nous allons tenter d'apporter quelques constats sur les discussions effectuées durant notre enquête concernant le système de la rémunération des cadres dirigeants, les objectifs liés à la part variable de la rémunération des dirigeants et son mode d'octroi. Nous allons essayer d'apporter des cas réels et tangibles qui concernent les abus de rémunération des cadres dirigeants. Nous allons montrer aussi comment l'audit opérationnel peut réduire ces abus dans certaines entreprises qui ont de l'expérience en la matière. Ensuite, nous allons essayer de mettre en évidence la réalité de la fonction d'audit interne au sein des sociétés par action en Algérie et les obstacles rencontrés lors de l'exécution de ses missions. Et finalement, nous allons formuler et proposer quelques recommandations qui pourraient être utiles aux sociétés par action en Algérie.

**Chapitre I :**  
**Fondements et mécanismes de la gouvernance d'entreprise**

---

### Chapitre I : Fondements et mécanismes de la gouvernance d'entreprise

#### Introduction

Suite aux scandales financiers qui se sont enchainés, sur les deux dernières décennies, dans le monde, le problème de gouvernance d'entreprise a pris toute son importance et notamment, à travers les mécanismes de contrôle des agents, en particulier, des dirigeants. La transparence des affaires est alors améliorée, par de nouvelles normes encadrées par une réglementation qui se veut dissuasive contre les risques de dérive du management d'entreprise dont les pouvoirs ont, par moment, dépassés les limites de la raison.

A cet effet, nous allons essayer, dans ce chapitre, de démontrer la place de chaque mécanisme de contrôle interne qui pourrait être un atout pour la fonction d'audit interne afin qu'elle soit plus efficace. Comme nous allons-nous baser davantage sur le mécanisme du conseil d'administration, puisqu'il est considéré comme étant le premier mécanisme du contrôle exercé par les actionnaires et qui coordonne la fonction d'audit interne. Ce dernier dépend donc, de l'efficacité de fonctionnement du conseil d'administration en premier lieu.

Mais, avant d'essayer de comprendre ces mécanismes de contrôle, il est nécessaire de faire un tour d'horizon du cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise (sa définition, ses modèles, ses principes...etc.). Et montrer les principales théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise, pour mieux appréhender ses problèmes et comprendre comment l'intervention des mécanismes de contrôle puisse réduire ces problèmes notamment, par la fonction d'audit.

### Section 1 : Les théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise

Plusieurs théories de la firme ont été élaborées pour traiter les problèmes de la gouvernance d'entreprise. Mais dans notre cas, nous nous sommes basés sur les théories qui traitent la relation entre actionnaire-dirigeant, notamment, la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction:

#### 1. La théorie des droits de propriété

La théorie des droits de propriété est au centre de l'approche néoclassique des institutions. Elle met en avant des objectifs forts intéressants pour lesquels elle vise à démontrer comment les droits de propriété agissent sur les comportements individuels et sur l'efficacité des systèmes économiques.<sup>1</sup>

Cette théorie a été développée dans l'ouvrage de Berle et Means «The Modern Corporation and Private Property (1932) », où ils ont évoqué leur préoccupation sur la séparation de la propriété du contrôle dans les grandes sociétés par actions américaines.<sup>2</sup> Comme ils ont indiqué que cette séparation peut être la source d'un risque de ravage des petits actionnaires par les dirigeants qui peut influencer les droits de propriété.<sup>3</sup>

Ces droits de propriété selon Demsetz H. (1967), constituent un instrument indispensable à la régulation harmonieuse de la société. Ils tirent leur importance du fait qu'ils aident l'être humain à former ces attentes dont il est raisonnablement tenu dans ses rapports avec les autres. Ces attentes trouvent leur expression dans les lois, les coutumes et les mœurs d'une société. Le propriétaire des droits de propriété possède le consentement de ses semblables pour lui permettre d'agir de façon particulière.<sup>4</sup>

Dans ce contexte, plusieurs recherches ont été lancées sur les droits de propriété. Demsetz (1967) soutient que la principale fonction des droits de propriété est de guider les incitations à atteindre une plus grande internalisation des externalités. Il fait valoir que ce

---

<sup>1</sup>Coriat B., Weinstein O., (2010), « Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences », Une revue critique des développements », Revue d'économie industrielle, Vol. 129 -130, n°1/2, PP. 57-86.

<sup>2</sup>Mizruchi, Mark S., (2004), "Berle and Means revisited: The governance and power of large U.S. corporations", Theory and Society, Vol. 33, n°5, PP. 579-617.

<sup>3</sup>Charreaux.G, (2002), "Quelle théorie pour la gouvernance: de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive", Encyclopédie des ressources humaines, (J. Allouche coord., Vuibert) sous le titre "Le gouvernement des entreprises" Economica, Working paper, P.2.

<sup>4</sup>Demsetz H., (1967), "Toward a Theory of Property Rights Harold", The American Economic Review, Papers and Proceedings of the Seventy-ninth Annual Meeting of the American Economic Association, Vol. 57, n° 2, , PP. 347-359.

sont les droits de propriété qui:

- Délimitent le pouvoir de décision sur les ressources économiques ;
- Déterminent les horizons de temps ;
- Précisent les utilisations d'actifs autorisées ;
- Définissent la transférabilité, et dirigent l'affectation des bénéfices nets.

En fait, une grande partie de la littérature des droits de propriété selon Demsetz (1967), servant comme un exemple de la tradition de l'économie néoclassique, était très optimiste quant à l'évolution des droits de propriété vers l'efficacité économique. A ce titre, on reconnaît trois critères importants pour assurer l'efficacité des droits de propriété : L'universalité, L'exclusivité et La transférabilité. « L'exclusivité du droit de propriété confère au propriétaire la faculté de librement jouir de ses biens. La transférabilité, permet au détenteur du droit de propriété de disposer de la chose. L'universalité implique que les droits de propriété peuvent être opposés à l'ensemble des membres d'une société ».<sup>1</sup>

Par conséquent, un bon système de droits de propriété est celui qui permet d'une part de profiter des avantages de la spécialisation, du fait que les différents agents ne détiennent pas les mêmes informations, et d'autre part, qui puisse assurer un processus efficace d'incitation.<sup>2</sup>

Sur ce, on peut dire que la théorie économique suggère que la fonction des droits de propriété est de créer des incitations à utiliser les ressources de manière efficace (Jaffe et Louziotis, 1996; Posner, 1973; Reeve, 1986).<sup>3</sup>

Ensuite, Furubotn et Pejovich (1972) ont concentré leur recherche sur «les droits de propriété», et ce dans le cadre d'une vision plus large. Effectivement, ce qui est important pour les problèmes abordés sur les propriétés est que la spécification des droits individuels détermine comment les coûts et les avantages seront répartis entre les participants dans toute l'entreprise.

Cette spécification des droits est généralement précisée dans des contrats (implicites ou explicites), et le comportement individuel dans les organisations, y compris le

---

<sup>1</sup> Hollandts Xavier, (2013), « 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 », <http://alter-gouvernance.org/files/2013/07/Note-XH-propriet%C3%A9-de-la-firme-2013.pdf> consulté le 20/01/2014.

<sup>2</sup>Coriat B., Weinstein O., (2010), Op. Cit.

<sup>3</sup>Musole M. (2009), "Property rights, transaction costs and institutional change: Conceptual framework and literature review", Progress in Planning, Vol. 71, n°2, PP. 43–8.

comportement des gestionnaires, dépendra de la nature et du contenu de ces contrats.<sup>1</sup> Ces mêmes auteurs montrent que la valeur d'un bien échangé dépend de l'ensemble des droits de propriété concernés par la transaction. En outre, Grafton, Squires, et Fox (2000) signalent que ces droits peuvent être décrits par leur divisibilité, exclusivité, transférabilité, durée, qualité du titre, et leur flexibilité.<sup>2</sup>

Alchian et Demsetz (1972) centrent leur analyse sur la relation de travail, en indiquant que la théorie des droits de propriété tente de dépasser la «tragédie des Commons», c'est à dire d'éviter les comportements de passager clandestin inhérents à l'utilisation de ressources collectives.<sup>3</sup> Comme ils définissent la propriété dans la «société capitaliste classique» en termes de droits de propriété en tant que:<sup>4</sup>

- Le droit de s'approprier les rendements d'une ressource (de la production, du travail d'équipe, le droit de recevoir la valeur résiduelle) ;
- Le droit d'utiliser et de modifier la forme de la ressource (dans le cas du travail, le droit de résilier ou de réviser l'adhésion) ;
- Le droit de transférer les droits (à savoir, l'aliénabilité).

Il est noté que la théorie des droits de propriété a des antécédents communs avec les coûts de transaction et les théories de l'agence. Williamson (1985) fournit une «carte cognitive de contrat» où les coûts de transaction, l'agence, et les droits de propriété, sont des théories qui sont placés sous une branche commune d'une théorie de l'efficacité économique du pouvoir.<sup>5</sup>

La conclusion de cette théorie provient de la nécessité du contrôle qui est impliquée par les hypothèses comportementales des agents, les relations économiques, et particulièrement la relation de travail, toutes ses hypothèses sont étudiées dans une optique individuelle de défiance.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup>Eirik G. Furubotn; Svetozar Pejovich, (1972), "Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature", *Journal of Economic Literature*, Vol. 10, n° 4, PP. 1137-1162.

<sup>2</sup>Musole M. (2009), Op. Cit.

<sup>3</sup>Saout Gaëtan, (2011), «L'entreprise des Parties Prenantes (PP) : un paradoxe théorique », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 6, n° 1, PP. 26-37.

<sup>4</sup>Alchian A. A, Demsetz H., (1972), "Production information costs and economic organization", *American Economic Review*, Vol. 62, PP. 777-795.

<sup>5</sup>Jongwook Kim, Joseph T. Mahoney, (2002), "Resource-Based and Property Rights Perspectives on Value Creation: The Case of Oil Field Unitization", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 23, n° 4-5, PP. 225-245.

<sup>6</sup>Saout Gaëtan, (2011), Op. Cit.

### 2. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence a été énoncée suite à une insuffisance dans les théories de la firme.<sup>1</sup> Toutefois, il faut signaler que le livre célèbre d'Adam Smith « richesse des nations » en 1776, était la force motrice majeure de plusieurs économistes modernes pour développer de nouveaux aspects de l'organisation. En effet, Adam Smith (1776), et Berle et Means (1932) ont lancé la discussion concernant les préoccupations de la séparation de la propriété et le contrôle d'une grande société, en soulignant que si une entreprise économique est contrôlée par une personne ou un groupe de personnes qui ne sont pas les propriétaires de l'entreprise, les objectifs de ces derniers seront susceptibles d'être dilués.<sup>2</sup>

De même, Alchian et Demsetz (1972) soutiennent l'idée de la relation conflictuelle entre deux parties d'Adam Smith, en indiquant que l'entreprise est un groupe de personnes où chacun défend son intérêt, et parfois, au préjudice d'autre personne.<sup>3</sup>

En fait, les premiers chercheurs qui ont commencé réellement à la naissance de la théorie de l'agence, étaient Stephen Ross et Barry Mitnick, indépendamment, en 1972. Comme ils ont présenté leurs travaux dans une conférence, qui a été donnée à un groupe « The American Political Science Association Meeting » en 1973.

En effet, leurs approches sont considérées complémentaires dans leurs usages des concepts similaires de différentes hypothèses. En bref, Ross est à l'origine de la théorie économique de l'agence où il a présenté son étude de l'agence en termes de problèmes des contrats de rémunération, Quant à Mitnick, il est l'initiateur de la théorie institutionnelle de l'agence, où il a présenté sa vision disant que les institutions se forment autour de l'agence, et évoluent pour faire face à l'agence afin de répondre à l'imperfection de la relation d'agence. Comme il avance que si l'agent n'est pas bien payé, il ne fera jamais l'effort nécessaire pour agir dans l'intérêt du principal.<sup>4</sup>

Effectivement, la relation d'agence peut exister lorsque les actions d'un individu affectent à

---

<sup>1</sup> Jensen, Michael C., Meckling William H., (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", Journal of Financial Economics, Vol. 3, n° 4, PP. 305-360.

<sup>2</sup> Berle, A., & Means, G. (1932), The modern corporation and private property, New York: Macmillan. Anthony Bowrin, VG Sridharan, Farshid Navissi, Udo C. Braendle, The Theoretical Foundations Of Corporate Governance, [http://virtusinterpress.org/additional\\_files/book\\_corp\\_govern/sample\\_chapter02.pdf](http://virtusinterpress.org/additional_files/book_corp_govern/sample_chapter02.pdf) consulté le: 15/06/2012.

<sup>3</sup> Alchian A.A, Demsetz H., (1972), Op. Cit.

<sup>4</sup> Mitnick, B.M. (2006), "Origin of the theory of agency; an account by one of the originators", Social Sciences Research Network, Working Paper Series, university of Pittsburgh. <http://www.delvesgroup.com/wp-content/uploads/2010/08/Origins-of-Agency-Theory.pdf> consulté le: 20/09/2012.

la fois son intérêt et celui d'une autre personne dans une relation contractuelle explicite ou implicite.<sup>1</sup> A ce propos, les exemples d'agence sont universels. Pratiquement tous les arrangements contractuels, comme entre l'employeur et l'employé ou l'état et les gouvernés, contiennent des éléments importants de l'agence.<sup>2</sup>

Dans ce contexte, Jensen et Meckling en 1976 ont synthétisé les travaux de Berle et Means (1932), Coase (1937, 1960), et Alchian et Demsetz (1972),<sup>3</sup> afin de donner une approche sur la relation d'agence et la définir comme suit :

«Une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. »

Suite à cette définition, le principal cherche un agent parce qu'il n'a pas l'expertise nécessaire pour prendre des décisions. Donc, il préfère que son agent qui prendra des décisions à son nom, ou bien il attache sa main.<sup>4</sup> Mais tout cela se fait selon un contrat. Ce dernier, exige de l'agent à faire des efforts et prendre des décisions qui concernent les actions du propriétaire.<sup>5</sup> En revanche, dans ce cas, il existe des divergences entre les décisions de l'agent et les décisions qui permettraient de maximiser les intérêts du principal.<sup>6</sup> Pour cela, cet agent est supposé qu'il va agir pour maximiser son utilité, en fonction des coûts et des avantages financiers et non financiers.<sup>7</sup>

Dans ce cadre, la théorie de l'agence prévoit des mécanismes qui réduisent l'ampleur de ce problème. Il s'agit notamment, de mesures d'incitation pour les gestionnaires qui les récompensent financièrement pour maximiser les intérêts des actionnaires.<sup>8</sup> Néanmoins, ce mécanisme constitue un problème pour l'agent et l'actionnaire, car d'une part, il est difficile de déterminer le montant qui reflète la performance de l'agent. Ce dernier risque donc, d'une sous-rémunération, mais cette situation se corrigera immédiatement après

---

<sup>1</sup>Padilla, Alexandre, (2002). "The property economics of agency problems", Working paper.

<sup>2</sup>Stephen A. Ross, (1973), "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem", *The American Economic Review*, Vol. 63, n° 2, PP. 134-139.

<sup>3</sup>Bricker Robert, Nandini Chandar, (1998), "On Applying Agency Theory in Historical Accounting Research.", *Business and Economic History*, Vol. 27, n° 2, PP. 486-99.

<sup>4</sup>Shapiro, Susan P., (2005), "Agency Theory", *Annual Review of Sociology*, Vol. 31, n° 1, PP. 263-284.

<sup>5</sup>Bricker Robert, Nandini Chandar, (1998), Op. Cit.

<sup>6</sup>Jensen, Michael C., Meckling William H., (1976), Op. Cit.

<sup>7</sup>Bricker Robert, Nandini Chandar, (1998), Op. Cit.

<sup>8</sup>Lex Donaldson James H. Davis, (1991), "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns", *Australian Journal of Management*, Vol. 16, n°1, PP. 49-64.

réclamation de l'agent. D'autre part, sachant que, l'agent dispose d'informations que le principal ignore, il pourra ainsi, agir pour s'attribuer une rémunération au-delà des limites et au préjudice du principal. La tentation de l'agent sera plus forte en l'absence de contrôles efficaces car les possibilités de contourner les pouvoirs du principal seraient ouvertes.<sup>1</sup>

Par conséquent, le principal et l'agent sont confrontés à l'incertitude. Cette incertitude peut apparaître de différentes manières. Tout d'abord, le principal n'aura pas toujours une prise sur les décisions de l'agent et encore moins sur l'information stratégique qu'il détient. Dans ce cas, il produit une asymétrie d'information à l'avantage de l'agent bien entendu. De cette situation de défiance et d'asymétrie d'information qui en résulte entre le principal et l'agent, peuvent surgir des contraintes allant jusqu'à remettre en question la relation contractuelle. Ces contraintes créent deux types de problèmes : un problème d'aléa moral et/ou un problème de sélection adverse.<sup>2</sup>

La sélection adverse concerne l'élaboration d'un contrat sans que le principal puisse connaître toutes les informations que détient l'agent et que ce dernier voudrait utiliser pour soi. Quant à l'aléa moral, il est issu de l'incertitude et de la qualité des signaux que l'agent voudrait transmettre au principal pour faire passer ses propres intérêts avant ceux du principal.<sup>3</sup>

En général, la théorie de l'agence cherche à résoudre deux problèmes<sup>4</sup> qui peuvent survenir dans les relations de l'agence. Le premier se pose lorsque les objectifs du principal et ceux de l'agent s'opposent ou ne vont pas dans le même sens et sans que le principal n'ait les moyens de contrôle des actions de l'autre.

Le deuxième est celui du partage des risques, qui se pose lorsque le principal et l'agent ont des attitudes différentes face au risque. Autrement dit, les deux parties font des analyses du risque en fonction de leurs propres intérêts qui ne sont pas toujours convergents comme ils pourraient le laisser entendre.

---

<sup>1</sup>Jaffaux C., (1991), « Signal et Efficience des Marchés Impact d'une Notation Lors de l'Emission de Billets de Trésorerie sur le Marché à Règlement Mensuel », AFIR Colloquium, Université de Paris: Panthéon-Sorbonne, n°3, PP. 387- 412.

<sup>2</sup>Padilla, Alexandre., (2002), Op. Cit.

<sup>3</sup>Jaffaux C., (1991), Op. Cit.

<sup>4</sup>Kathleen M. Eisenhardt, (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review", The Academy of Management Review, Vol. 14, n°1, PP. 57-74.

Néanmoins, pour résoudre ces problèmes par un contrôle qui sera exercé par le principal, il faut s'attendre à des coûts d'agence supplémentaires qui pourraient augmenter avec le temps à la suite des réactions de l'agent qui va dans certains cas, concentrer ses efforts à la recherche de moyens qui pourraient lui permettre de contourner les contrôles du principal. Il faut reconnaître que tous les moyens de contrôle mis en place par le principal en matière de procédures, de règles de décision, de protocole ou de formulaires pour limiter le pouvoir discrétionnaire de l'agent, se traduisent par des sur coûts. A ce stade, le principal devra choisir entre le risque des sur coûts induits par les contrôles et le risque de s'accommoder avec un agent au comportement opportuniste.<sup>1</sup> Dans ce contexte, selon Jensen et Meckling (1976), les coûts d'agence sont partagés comme suit:<sup>2</sup>

- les dépenses de surveillance par le principal (the monitoring expenditures by the principal): pour empêcher l'agent à agir contrairement aux intérêts des actionnaires.
- les dépenses de liaison par l'agent (The bonding expenditures by the agent): Dans certaines situations, le principal paiera l'agent en consacrant des ressources, pour garantir qu'il ne prendra pas certaines mesures qui nuiraient les intérêts du principal.
- la perte résiduelle (residual loss): ce sont des coûts d'opportunité « au moment où le coût du contrôle excède les bénéfices que le principal peut en retirer, il cesse de contrôler et l'agent se trouvera en situation de détournement de profits »<sup>3</sup>

Egalement, Jensen (1983) reconnaît lui aussi deux étapes<sup>4</sup> importantes pour minimiser les risques: La première étape, consiste à déterminer dans quelle mesure les risques que chaque partie doit assumer en échange de leurs gains respectifs. Le principal doit transférer certains droits à l'agent qui, à son tour, doit accepter d'effectuer les devoirs consacrés dans les droits.

La deuxième étape, que Jensen (1983) identifie comme la «théorie positive de l'agence», consiste à comprendre la manière dont les entreprises exercent le suivi contractuel de l'agent et d'en tirer des solutions possibles aux problèmes d'agence.

---

<sup>1</sup>Shapiro, Susan P. "Agency Theory", Op. Cit.

<sup>2</sup>Jensen, Michael C., Meckling William H., (1976), Op. Cit.

<sup>3</sup>Jaffaux C.,(1991), Op. Cit.

<sup>4</sup>Anthony Bowrin, et al. Op. Cit.

Jensen, M.C., (1983) "Organization Theory and Methodology", The Accounting Review, Vol. 58, n° 2, PP. 319-339.

En somme, le recours à une agence présente trois avantages: <sup>1</sup>

- Sécuriser les actionnaires puisqu'un jugement est porté sur la situation de la société émettrice;
- Le coût de notation est contrebalancé par la publicité faite auprès du marché financier en cas de diffusion d'une note satisfaisante ;
- La disparition de l'aléa moral puisque le dirigeant n'a aucun intérêt à diffuser de fausses informations.

Dans le tableau suivant, nous allons montrer une vue d'ensemble sur les problèmes et les hypothèses de la théorie de l'agence :

**Tableau 1 : Aperçu sur la théorie d'agence**

L'idée clé	Les relations principal-agent devraient refléter une organisation efficace des informations et des coûts de la prise de risques.
Elément d'analyse	Contrat entre Principal et agent.
Hypothèses humaines	Propres intérêts. Rationalité limitée. Aversion au risque.
Hypothèses organisationnelles	Conflit d'objectifs partiel entre les participants. Efficacité en tant que critère essentiel. Asymétrie d'information entre le principal et l'agent.
Hypothèse information	Information comme un produit achetable.
Problèmes de contrat	Aléa moral et sélection adverse. Partage de risques.
Problèmes du domaine.	les relations dont lesquelles, les objectifs de l'agent et du principal diffèrent partiellement, ainsi que les préférences des risques (par exemple, la rémunération, la réglementation, le leadership, la gestion d'impression, la dénonciation, l'intégration verticale, les prix de transfert).

**Source:** Kathleen M. Eisenhardt, (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review", The Academy of Management Review, Vol. 14, N°1, PP. 57-74, P.59.

<sup>1</sup>Jaffaux C., (1991), Op. Cit.

### 3. Théorie des coûts de transaction

Cette théorie représente la pierre angulaire de l'efficacité des analyses comparatives sur les arrangements institutionnels. Ces analyses se concentrent sur le rôle des coûts de transaction dans la détermination de la répartition des droits de propriété.<sup>1</sup>

Coase Ronald (1937), est considéré le premier chercheur qui a introduit le concept de coûts de transaction à l'étude de la firme et de l'organisation du marché.<sup>2</sup> En effet, ce concept a commencé avec « *The nature of firm* », le fameux article de Ronald Coase de 1937, dans lequel il a expliqué l'existence de l'entreprise et l'intégration des activités dans la firme, en utilisant le concept des coûts de transaction dont l'expression était : « *cost of using the price mechanism* » « le coût d'utilisation du mécanisme des prix ». <sup>3</sup> Mais, ce n'est qu'en 1960, que Coase a utilisé l'expression de "coûts de transaction", d'une manière concrète dans son article « *The Problem of Social Cost* ». <sup>4</sup> Coase a mis en exergue que le recours au marché (la coordination des prix), entraîne des coûts. Mais, la coordination administrative peut s'imposer afin de permettre de faire l'économie de ces coûts.<sup>5</sup>

Ensuite, Williamson Oliver E. a prolongé la recherche de Coase en approfondissant l'analyse des coûts de transaction et des formes contractuelles, afin de répondre aux questions de Coase.<sup>6</sup> La première apparition du terme « économie des coûts de transaction » dans ses travaux, était dans son article intitulé « Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations » en 1979, où il a évoqué que l'étude de la question des coûts de transaction a été entravée par le manque de définitions verbales. Pour cela, Williamson a tenté de combler cette lacune en identifiant l'incertitude, la fréquence des échanges, et la mesure dans laquelle les investissements sont les principales dimensions pour décrire les opérations spécifiques à chaque transaction.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup>Cosmin Marinescu, (2012), "Transaction Costs and Institutions' Efficiency: A Critical Approach", American Journal of Economics and Sociology, vol. 7, n°2, PP. 254-276.

<sup>2</sup>Tadelis S. Williamson O., (2010), "Transaction Cost Economics, University of California, Berkeley", [http://faculty.haas.berkeley.edu/stadelis/tce\\_org\\_handbook\\_111410.pdf](http://faculty.haas.berkeley.edu/stadelis/tce_org_handbook_111410.pdf) consulté le: 08/11/2012.

<sup>3</sup> COSMIN MARINESCU, (2012), Op. Cit.

<sup>4</sup>Lavastre, O., (2001), "Les coûts de transaction et Oliver E. Williamson : retour sur les fondements", Xème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, F.S.A., Université Laval, Québec, Canada, 13-14 et 15 juin, 25 pages.

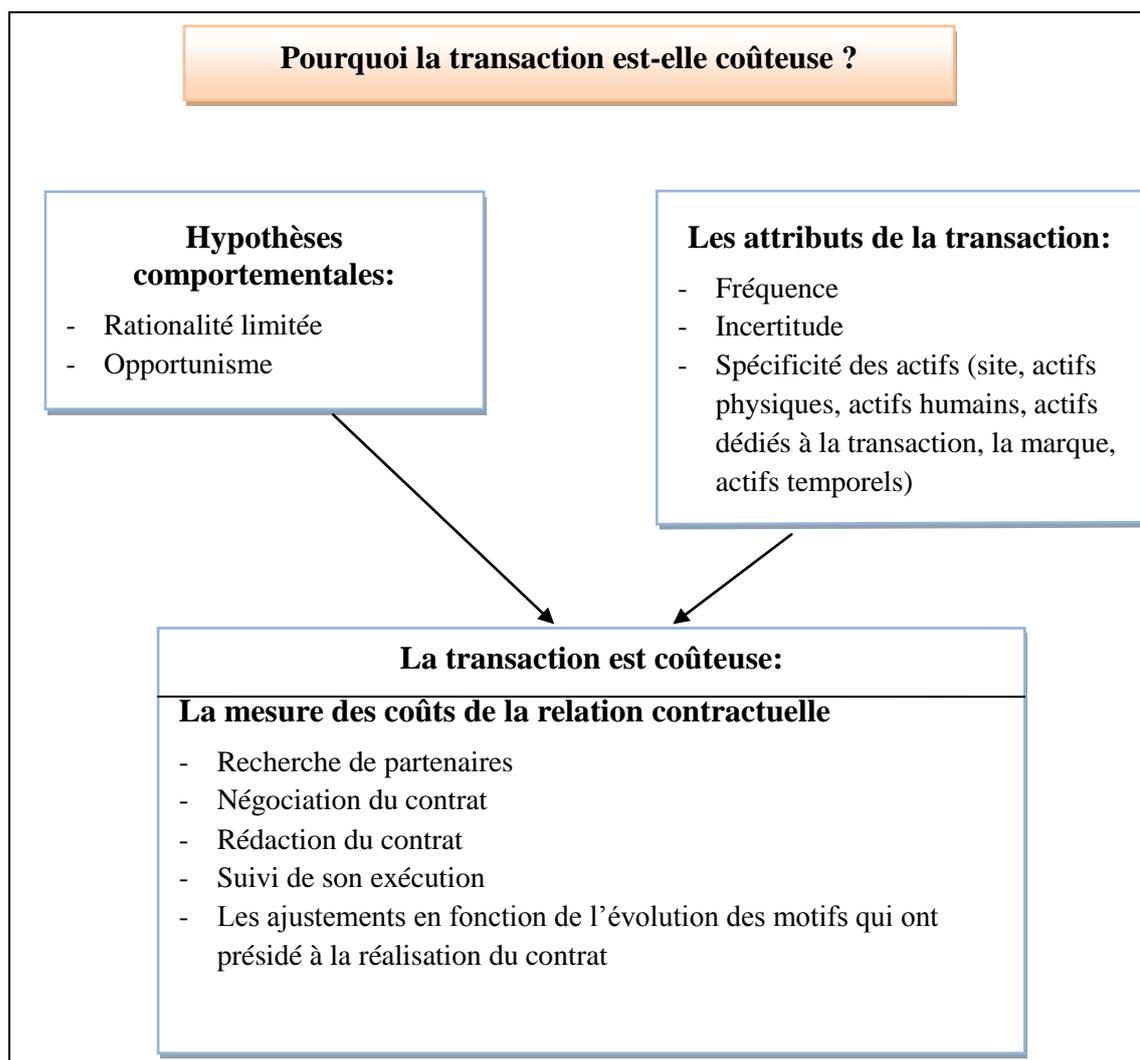
<sup>5</sup>Laurence, Caby, (1997), « Les coûts de transaction », Réseaux (communication - technologie - société), N°. 84, PP. 9-136.

<sup>6</sup>Coriat B., Weinstein O., (2010), Op. Cit.

<sup>7</sup>Williamson O. (1979), "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", Journal of Law and Economics, Vol. 22, n° 2, PP. 233-261.

En effet, la théorie des coûts de transaction affirme que la transaction est l'unité de base de l'activité économique<sup>1</sup>, dont Williamson l'a défini comme « l'unité d'analyse micro-analytique de la théorie des coûts de transaction. Une transaction apparaît quand un bien ou service est transféré à travers une interface technologiquement séparable».<sup>2</sup> C'est dans cette optique que se déroule la question suivante : pourquoi les transactions sont coûteuses ?

**Figure 1 : Pourquoi la transaction est-elle coûteuse ?**



**Source :** Chabaud D., Glachant J. M., Parthenay C. et Perez Y., (2008), « Les grands auteurs en économie des organisations », Ed. Management & Société, « Oliver E. Williamson : de la théorie des coûts de transaction à la Nouvelle économie institutionnelle » 13 chapitres, P. 105.

<sup>1</sup>Boudreau, M.-C., Watson, R. T., Chen, A. J. W, Greiner, M., and Sclavos, P., (2007), "The Benefits of Transaction Cost Economics: The Beginning of a New Direction," Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS), St-Gallen, Switzerland, June 7-9, PP. 1124-1135.

<sup>2</sup> Williamson, O. E. (1996), The mechanisms of governance, New York: Oxford: Oxford University Press, P.379.

Dans ce cadre, un coût de transaction est un coût engagé à faire un échange économique. Les coûts de transaction sont ceux qui sont au-delà du prix du produit ou du service acquis.<sup>1</sup> En fait, Coase (1937) et Williamson (1985, 1996) soutiennent que les coûts de transaction sont constitués de toutes sortes de frais engagés à la fois à priori (négociation ou coûts d'écriture) et à postériori (renégociation, les frais d'arbitrage).<sup>2</sup> Ainsi que les frais de coordination (la recherche, la coordination d'entrée et les coûts de mesure). Egalement, les coûts de motivation à savoir, l'opportunisme et les coûts d'agence. En réalité, ces coûts peuvent être étendus à travers de multiples échanges économiques.<sup>3</sup>

A cet égard, Williamson a approfondi ses recherches en matière des coûts de transaction en se basant sur deux buts : d'une part, rendre opérationnel le concept de coût de transaction (en fonction des divers types de coûts, et des caractéristiques de la transaction, spécificité des actifs, incertitude, fréquence). Et d'autre part, analyser la répartition des transactions entre le marché et la hiérarchie selon les éléments comportementaux (rationalité limitée et opportunisme).<sup>4</sup>

Dans les marchés et les hiérarchies, Williamson exprime ses doutes concernant la place du raisonnement des coûts de transaction dans la théorie économique.<sup>5</sup> A ce propos, il considère que la fréquence, la spécificité des actifs, et l'incertitude sont les éléments clés de l'économie des coûts de transaction (TCE) qui sont utilisés pour expliquer comment les limites de l'entreprise sont établies, et quand un bien est traité dans une hiérarchie à la place du marché.<sup>6</sup>

Il a signalé aussi que les origines de l'économie des coûts de transaction, doivent être recherchées dans les influences et les motivations qui se trouvent en dehors du domaine normal de l'économie;<sup>7</sup> sous prétexte que la gouvernance d'entreprise s'appuie sur des structures et des règles formelles et informelles qui permettent la réalisation des transactions économiques d'une manière économique. Dans ce cadre, la théorie des coûts de transaction soutient que les hiérarchies et les marchés sont des structures de

---

<sup>1</sup>Boudreau, M.-C., et al. (2007), Op. Cit.

<sup>2</sup>Eric Malin & David Martimort, (2000), "Transaction Costs and Incentive Theory," *Revue d'Économie Industrielle*, Programme National Persée, vol. 92, n°1, PP. 125-148.

<sup>3</sup>Boudreau, M.-C., et al. (2007), Op. Cit.

<sup>4</sup>Lavastre, O. (2001), Op. Cit.

<sup>5</sup>Hardt Łukasz, (2009), "The history of transaction cost economics and its recent developments", *Erasmus Journal for Philosophy and Economics*, Vol. 2, n° 1, PP. 29-51.

<sup>6</sup>Pankaj Nagpal, (2004), "Use of Transaction Cost Economics Framework to Study, Information Technology Sourcing: Over-Application or, Under-Theorizing?", *Working Papers on Information Systems*, Vol. 4, n°6, PP. 98-111.

<sup>7</sup>Hardt Łukasz, (2009), Op. Cit.

gouvernance alternatives à l'organisation de l'activité économique, et que les entreprises doivent aligner les caractéristiques de la structure de gouvernance et de transaction. L'argument de base de l'économie des coûts de transaction est que les décideurs choisissent de minimiser, selon la structure de gouvernance, le coût total d'une transaction.<sup>1</sup>

Sur ce point, Williamson a repris la théorie de la rationalité limitée de Herbert Simon<sup>2</sup> à travers cet aspect que l'acteur ne peut pas traiter un nombre d'informations ou anticiper un nombre de situations infiniment extensible.<sup>3</sup> Comme il ne peut pas envisager tous les événements possibles et calculer parfaitement les conséquences qui en découlent dans un environnement complexe<sup>4</sup>. Cela ne veut pas dire que la rationalité n'est pas substantive, et qu'elle n'est pas liée à l'individu. Mais elle est limitée pour des raisons techniques et cognitives.<sup>5</sup> De ce fait, Williamson indique que dans ce cas, les contrats sont généralement incomplets, autrement dit, ces contrats n'anticipent pas tous les événements imprévus. Et cela est considéré comme un sérieux problème dans une relation contractuelle.<sup>6</sup>

En ce qui concerne l'incomplétude des contrats, elle provoque plusieurs actions qui seront coûteuses comme : la nécessité de renégociation des contrats, elle laisse des lacunes qui incitent les astuces des agents, la manipulation des informations par l'agent. En somme, elle engendre des comportements opportunistes.<sup>7</sup>

Pour ces raisons, l'économie des coûts de transaction incite à la séparation des fonctions de direction et de contrôle. En d'autres termes, la structure de gouvernance hiérarchique est nécessaire pour limiter les comportements opportunistes. Cette approche, soutient que les lacunes de la théorie des coûts de transaction sont induites par sa vision unilatérale de l'homme. En outre, cette théorie met l'accent sur un seul côté de la transaction, à savoir, les coûts, et semble ignorer ses avantages, qui s'adressent souvent à l'aspect social de l'homme.<sup>8</sup>

Finalement, on peut dire que la théorie des coûts de transaction met en exergue les problèmes qui surviennent après la signature du contrat « post-contractuel », alors que la

---

<sup>1</sup>Boudreau, M.-C., et al. (2007), Op. Cit.

<sup>2</sup>Coriat B., Weinstein O., (2010), Op. Cit.

<sup>3</sup>Pierre-Yves Gomez, La théorie des coûts de transaction, <http://www.grh.hec.ulg.ac.be/cours/supports/COSE/transactions.pdf> consulté le: 24/09/2013.

<sup>4</sup>Coriat B., Weinstein O., (2010), Op. Cit.

<sup>5</sup>Pierre-Yves Gomez, La théorie des coûts de transaction, <http://www.grh.hec.ulg.ac.be/cours/supports/COSE/transactions.pdf>

<sup>6</sup>Coriat B., Weinstein O., (2010), Op. Cit.

<sup>7</sup>Idem

<sup>8</sup>Boudreau, M.-C., et al. (2007), Op. Cit.

théorie de l'agence se focalise sur les problèmes de la définition du contenu du contrat « précontractuelles ». <sup>1</sup>A ce sujet, l'encadré ci-dessous nous montre les points essentiels de la théorie des coûts de transaction :

**Figure 2 : Les points essentiels de la théorie des coûts de transaction**

**Encadré 1: Les points essentiels de la théorie des coûts de transaction**

*L'objectif de la théorie des coûts de transaction développée par Williamson, est d'expliquer l'arbitrage que pratique un agent économique entre le recours à une institution indépendante pour prendre en charge une fonction et l'intégration de cette fonction. Selon cette théorie, l'information est imparfaite et coûteuse.*

**Coûts de transaction**

*Lorsque deux agents spécifient contractuellement la date et le lieu d'échange d'un bien particulier, ils opèrent ce que l'on appelle une transaction. Le coût de transaction intègre les ressources utilisées à la conception et au suivi du contrat portant transfert des droits de propriété. Ces ressources comprennent notamment le travail nécessaire à la recherche d'un compromis, les efforts de standardisation et de certification de la qualité des biens échangés ; les honoraires des conseils juridiques chargés de s'assurer du caractère légal des dispositions envisagées et les impôts attachés à certains types de transactions.*

*D'autres facteurs sont à l'origine des coûts de transaction. Ils sont, d'une part humains (opportunisme dans les transactions, nature de l'information, rationalité limitée) et d'autre part liés à l'environnement de l'entreprise (incertitude, spécificité des actifs, fréquence des transactions).*

**La vision bipolaire Marché/Hiérarchie**

*L'entreprise et le marché sont des modes alternatifs de fourniture de biens et de facteurs.*

*- Hiérarchie : C'est l'intégration de cette fonction. C'est la structure interne la plus efficiente, qui minimise les coûts de transaction.*

*- Marché : Des facteurs d'environnement correspondent aux caractéristiques du marché : le nombre des institutions opérant sur un marché. S'il existe un grand nombre d'institutions, la concurrence sera réelle; lorsque les agents en présence sont peu nombreux, le risque est grand de voir se développer des comportements contraires au principe de la concurrence.*

**Rationalité limitée**

*La notion de rationalité limitée exprime les difficultés de l'individu à stocker et à traiter l'information de manière fiable.*

*Elle rend compte des obstacles rencontrés par les entreprises pour élaborer des contrats qui prévoient toutes les éventualités.*

**Opportunisme, petit nombre et information asymétrique**

*L'opportunisme caractérise les conduites de mauvaise foi visant à réaliser des gains individuels. Il peut opérer par filtrage ou déformation de l'information, mais aussi par manquement aux engagements pris. Les individus ont une tendance à l'opportunisme qui est exacerbée lorsque le nombre d'opérateurs en présence est faible.*

**Source :** Léopold Lessassy, (2007), « Pratiques des filières en grande distribution : une analyse par la théorie des coûts de transaction », Décisions Marketing, n°.46, PP. 77-89, P. 80.

<sup>1</sup> Coriat B., Weinstein O., (2010), Op. Cit.

### Section 2 : la notion de la gouvernance d'entreprise

Avant de traiter les mécanismes de la gouvernance d'entreprise, il est nécessaire de cerner un cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise, et indiquer ses modèles et ses principes de l'OCDE :

#### 1. Le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Le terme de gouvernance a donné lieu à plusieurs définitions, qu'on peut regrouper en deux catégories :

La première série de définitions concerne l'ensemble de modèles du comportement réel des entreprises, en termes de mesures telles que la performance, l'efficacité, la croissance, la structure financière, et le traitement des actionnaires et autres parties prenantes.<sup>1</sup>

Dans cette optique, l'OCDE définit le gouvernement d'entreprise en faisant « 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 ».<sup>2</sup> La fédération des entreprises suisses définit, quant à elle, le « corporate governance » comme « l'ensemble des principes qui, tout en maintenant la capacité de décision et l'efficacité, visent à instaurer au plus haut niveau de l'entreprise, dans l'intérêt des actionnaires, la transparence et un rapport équilibré entre les tâches de direction et de contrôle ».<sup>3</sup> Selon, Shleifer et Vishny la gouvernance de l'entreprise est « l'ensemble des mécanismes par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de l'action ».<sup>4</sup> Dans le même sens Reberlioux définit la gouvernance d'entreprise « comme la structuration et l'exercice du pouvoir dans les organisations ».<sup>5</sup>

Quant à la deuxième série de définitions, elle couvre l'aspect normatif, autrement dit, les règles en vertu desquelles les entreprises opèrent avec les règles provenant de sources

---

<sup>1</sup>Stijn Claessens, (2003), Corporate Governance and Development, Global Corporate Governance Forum Focus 1, Nancy Morrison, Falls Church, VA, Washington, P.4.

<sup>2</sup>OCDE., (2004), Principes de Gouvernement d'Entreprise de l'OCDE, Ed OCDE, Paris, P 11.

<sup>3</sup>Mercier Stéphane, (2004), Corporate Governance, Ed corporate copyright, Bruxelles, P 13.

<sup>4</sup>Shleifer A, et Vishny R.W., (1997), « A Survey of corporate governance », journal of finance, Vol. 52, n° 2, PP. 737-783.

<sup>5</sup>Reberlioux A, (2003), « Gouvernance d'Entreprise et Théorie de la firme : Quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale? », Revue d'économie industrielle, n°104, 4° trimestre, PP. 85-105.

telles que le système légal et judiciaire, les marchés financiers, et le facteur marché du travail...etc.<sup>1</sup>

A ce titre, Charreaux G. (1997) s'inscrit dans cette nécessaire conception globale : « le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur espace discrétionnaire ».<sup>2</sup> Selon Jensen M. et Meckling W. « le gouvernement d'entreprise est l'ensemble des structures de contrôle au niveau le plus élevé (top level control structure) ».<sup>3</sup> Gomez P.Y. propose la définition suivante : « le gouvernement d'entreprise est l'ensemble cohérent des dispositifs et des politiques institutionnels de l'entreprise qui permettent de rendre légitimes les fonctions d'autorité exercées directement par les dirigeants et déléguées à la hiérarchie »<sup>4</sup> Rajan et Zingales définissent la gouvernance d'entreprise comme « l'ensemble des mécanismes d'allocation et d'exercice du pouvoir ou de l'autorité hiérarchique. Critiquant la vision strictement actionnariale de la gouvernance, ils soutiennent que la répartition du pouvoir et de la valeur créée entre les parties actives au sein de la firme sont un mécanisme de gouvernance centré sur la prévention des conflits et donc sur la convergence des fonctions d'utilité ».<sup>5</sup> Pour Pastra O. le « gouvernement d'entreprise fait référence à l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises »<sup>6</sup>. La définition que donne Benoît Pige selon laquelle la gouvernance des entreprises est « l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés ».<sup>7</sup>

Enfin, Richard B. et Millet D. définissent aussi le gouvernement d'entreprise comme « tout système par lequel une société est dirigée et contrôlée. Dès lors, les thèmes suivants sont abordés:

---

<sup>1</sup> Stijn Claessens, (2003), Op. Cit.

<sup>2</sup>Charreaux Gérard., (1996), « Vers une Théorie du Gouvernement de l'Entreprise », CREGO Working Paper, N°9603, P 1.

<sup>3</sup>Jensen M et Meckling W, (1996), « Vers une Théorie du Gouvernement des entreprises », CREGO, P 3.

<sup>4</sup>Gomez P.Y., (1996), le gouvernement des entreprises, Inter Edition, P.24.

<sup>5</sup>Rajan R et Zingales L., (2000), « The governance of the New Enterprise », Cambridge University Press, PP. 201- 232.

<sup>6</sup>Pastré O, (1994), « Le Gouvernement d'Entreprise: Question de méthodes et enjeux théoriques », Dans Revue d'Economie Financière, Vol. 31, n° 31, PP.15-32.

<sup>7</sup>Piget Benoît, (2008), Gouvernance, Contrôle et Audit des organisation, Ed Economica, Paris, P. 41.

- La séparation des pouvoirs entre le conseil d'administration, d'une part, et les dirigeants, d'autre part ;
- Les relations dirigeants, administrateurs et actionnaires, et leurs conséquences sur la composition des conseils d'administration ;
- La responsabilité des dirigeants, des administrateurs, avec ce que cela implique de droits et devoirs vis-à-vis des auditeurs ;
- La réalité des contrôles sur la gestion des dirigeants, qu'ils soient menés en interne par le conseil ou en externe par les auditeurs ;
- La façon dont sont prises les décisions stratégiques ».<sup>1</sup>

Ces définitions mettent en relief l'objectif primordial de la gouvernance d'entreprise, qui consiste à protéger les intérêts des actionnaires en délimitant les conflits d'intérêts, car, ces actionnaires n'ont pas la capacité de gérer leurs actions. Pour cela, les dirigeants qui sont mandatés afin de manager les intérêts des autres, agissent parfois dans leurs intérêts au détriment des autres parties prenantes.

### 2. Typologie des modèles de gouvernance d'entreprise

Il existe de nombreux modèles différents de gouvernance d'entreprise dans le monde entier. Ceux-ci diffèrent selon la variété du capitalisme dans lequel ils sont intégrés.<sup>2</sup> Comme ils diffèrent aussi d'un pays à autre selon l'influence de multiples facteurs, en plus particulier, la culture du pays, l'environnement réglementaire, la politique publique, le niveau de développement des marchés...etc. <sup>3</sup> Toutefois, il existe deux types de modèles de gouvernance d'entreprise qui sont les plus adoptés : le modèle Stakeholders (Inside) et le modèle Shareholders (Outside) qui constitue notre volet de recherche.

- Le modèle de l'actionnaire (Shareholders model) est un modèle anglo-américain qui est caractérisé par la propriété des actions de l'individu. Il prend de plus en plus un aspect institutionnel, où les investisseurs ne sont pas affiliés à la société (connu sous le nom

---

<sup>1</sup>Richard B., et Miellet D., (2003), La Dynamique du Gouvernement d'Entreprise, Editions d'organisation, Paris, P. 1.

<sup>2</sup> Sreeti Raut, "Corporate Governance – Concepts and Issues", <http://www.iodonline.com/Articles/Corporate%20Governance%20and%20Sustainability%20Concepts%20Sreeti%20Raut.pdf> consulté le : 20/11/2011.

<sup>3</sup>Boutaleb Kouider,(2008), « La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie », Université de Tlemcen, P, 3, 4.

des actionnaires extérieurs ou des «outsiders ». <sup>1</sup> Ce modèle tend à mettre l'accent sur les intérêts des actionnaires, <sup>2</sup> où le but de la société est de promouvoir la valeur actionnariale. <sup>3</sup> Ainsi qu'il vise à maximiser la richesse des actionnaires grâce à l'efficacité allocative, productive et dynamique. Les critères selon lesquels la performance est jugée dans ce modèle peuvent être simplement considérés comme la valeur du marché. <sup>4</sup> En effet, les activités des marchés financiers dominent la répartition des droits de propriété et de contrôle dans les organisations. <sup>5</sup> Pour cela, les gestionnaires et les administrateurs ont une obligation implicite de sorte que les entreprises sont gérées dans l'intérêt des actionnaires. Le problème sous-jacent de la gouvernance d'entreprise dans ce modèle provient de la relation : « principal-agent » résultant de la séparation de la propriété et la prise de décision. C'est cette séparation qui provoque les comportements opportunistes des dirigeants. Cela se produit, parce que les intérêts et les objectifs du principal (les investisseurs) et de l'agent (les gestionnaires) diffèrent quand il y a une séparation de la propriété du contrôle. <sup>6</sup>

- Le modèle des parties prenantes (stakeholders) est un modèle coordonné et il est associé à l'Europe continentale et au Japon. Il reconnaît les intérêts des travailleurs, des gestionnaires, des fournisseurs, des clients et de la communauté. <sup>7</sup> Effectivement, dans ce modèle, la société est responsable devant un public plus large et de parties prenantes autres que les actionnaires. <sup>8</sup> Son but est de servir un plus large éventail d'intérêts dans l'entreprise. <sup>9</sup> Ce modèle européen est caractérisé par une forte concentration du capital. D'une part, les actionnaires ont des intérêts communs avec l'organisation, ils participent à sa gestion et son contrôle. Et d'une autre part, les gestionnaires sont responsables à un groupe plus large de parties prenantes, outre les actionnaires, tels que

---

<sup>1</sup><http://www.emergingmarketsesg.net/esg/wp-content/uploads/2011/01/Three-Models-of-Corporate-Governance-January-2009.pdf> Consulté le: 02/09/2013.

<sup>2</sup>Sreeti Raut, "Corporate Governance – Concepts and Issues", Op. Cit.

<sup>3</sup>Frémond Olivier, (2000), The Role of Stakeholders,

<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/1930657.pdf> consulté le: 02/03/2010.

<sup>4</sup>Maher Maria, Andersson Thomas, (2000), "Corporate Governance: Effects On Firm Performance And Economic Growth", working paper.

<sup>5</sup>Mihaela Ungureanu, (2012), "models and practices of corporate governance worldwide", CES Working Papers, vol. 4, n° 3a, PP. 625-635.

<sup>6</sup> Maher Maria, Andersson Thomas, (2000), Op. Cit.

<sup>7</sup>Sreeti Raut, "Corporate Governance – Concepts and Issues", Op. Cit.

<sup>8</sup>Maher Maria, Andersson Thomas, (2000), Op. Cit.

<sup>9</sup>Frémond Olivier, (2000), Op. Cit.

les syndicats, les partenaires commerciaux, etc.<sup>1</sup>Le problème propre à ce modèle est le fait qu'il soit difficile, voire impossible, de s'assurer que les entreprises respectent tous les objectifs de toutes les parties prenantes.<sup>2</sup>Ce type de modèle se caractérise en effet par: une forte présence des banques dans le capital des entreprises, un ratio d'endettement plus élevé, une faible dispersion de l'actionnariat, une plus grande concentration et homogénéisation des créances, un faible nombre de prises de contrôles, et enfin, les entreprises tissent des relations durables avec les banques qui deviennent des partenaires et prennent des risques plus élevés, en octroyant des crédits de longue durée et pour des montants importants.<sup>3</sup> A ce sujet, le tableau suivant nous montre la distinction entre les deux modèles présentés ci-dessus:

**Tableau 2 :** Les clés de distinction entre les perspectives des actionnaires et des parties prenantes

	<b>Perspective des actionnaires</b>	<b>Perspective des parties prenantes</b>
<b>But</b>	Maximisez la richesse des actionnaires	Poursuivre plusieurs objectifs des parties avec différents intérêts
<b>La structure de la gouvernance</b>	Modèle principal-agent (les managers sont les agents des actionnaires)	Modèle de production de l'équipe
<b>Le processus de la gouvernance</b>	Contrôle	Coordination, coopération et résolution des conflits
<b>Indicateur de performance</b>	Valeur des actions est suffisante pour maintenir l'engagement de l'investisseur	répartition équitable de la valeur créée pour maintenir l'engagement de plusieurs parties prenantes
<b>Titulaire des risques résiduels</b>	Actionnaires	Toutes les parties prenantes

**Sources:** Silvia Ayuso, Antonio Argandoña, (2009), "Responsible Corporate Governance: Towards a Stakeholder Board of Directors?", IESE Business School, Working Paper, n° 701, P.3.

Dans ce contexte, plusieurs recherches s'intéressent aux problèmes de la gouvernance d'entreprise afin d'apporter des solutions pour l'améliorer. Parmi ces solutions, les principes de la bonne gouvernance énoncés par l'OCDE.

<sup>1</sup>Mihaela Ungureanu, (2012), Op. Cit.

<sup>2</sup> Maher Maria, Andersson Thomas, (2000), Op. Cit.

<sup>3</sup>Boutaleb Kouider, (2008), Op. Cit.

### 3. Les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE

Les principes de gouvernement d'entreprise, initialement adoptés par les 30 pays membres de l'OCDE en 1999, sont devenus un outil de référence pour tous les pays du monde. Un processus d'examen approfondi a conduit à l'adoption de principes révisés de l'OCDE de gouvernement d'entreprise au printemps de 2004.<sup>1</sup> Leur but est de servir le point de référence. Ils peuvent être utilisés par les décideurs politiques pour examiner et développer les cadres juridiques et réglementaires en matière de gouvernance d'entreprise qui reflètent leurs propres conditions économiques, sociales, juridiques et culturelles, et par les acteurs du marché.<sup>2</sup> Ces principes couvrent six grands domaines de gouvernance d'entreprise qui sont :

**Tableau 3 : Les six principes de la bonne gouvernance d'entreprise**

<b>Principes</b>	<b>Domaine de la gouvernance d'entreprise</b>
<b>Mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace</b>	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.
<b>Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital</b>	Un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice.
<b>Traitement équitable des actionnaires</b>	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.
<b>Rôle des différentes parties</b>	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

<sup>1</sup>Fianna Jesover, Grant Kirkpatrick, (2005), "The Revised Oecd Principles Of Corporate Governance And Their Relevance To Non-Oecd Countries", Corporate Governance: An International Review, Vol.13, n° 2, PP. 127–136.

<sup>2</sup>Organisation For Economic Cooperation And Development (OECD), (2004), Principles of Corporate Governance, P. 13.

<b>prenantes dans le gouvernement d'entreprise</b>	par le droit en vigueur ou par 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.
<b>Transparence et diffusion de l'information</b>	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.
<b>Responsabilités du conseil d'administration</b>	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.

**Source :** OCDE., (2004), « Principes de Gouvernement d'Entreprise de l'OCDE », Ed OCDE, Paris, P 17, 25.

Ces principes sont de nature évolutive et devraient être examinés à la lumière des changements importants dans les circonstances. Pour rester compétitif dans un monde en mutation, les entreprises doivent innover et adapter leurs pratiques de gouvernance d'entreprise afin qu'elles puissent répondre aux nouvelles demandes et de saisir de nouvelles opportunités.<sup>1</sup>

#### 4. La gouvernance des sociétés d'Etat

La société d'Etat et la société privée, ont une vocation commerciale, mais la seule différence qui en réside, c'est que la société d'Etat est attachée au secteur public pour ses activités liées à la mise en œuvre de politiques de développement économique, régionales...etc. et par ses processus de reddition des comptes.<sup>2</sup>

En d'autres termes, l'entreprise publique signifie que l'Etat est le seul actionnaire, ce qui est désigné dans les Lignes Directrices de l'OCDE : « les entreprises sur lesquelles l'Etat exerce un contrôle significatif, qu'il soit l'actionnaire unique, qu'il détienne une

<sup>1</sup>OCDE, (2004), Op. Cit.

<sup>2</sup>Luc Bernier, (2012), «La gouvernance des entreprises publiques, stratégie entrepreneuriale et développement économique : que retenir? » Communication préparée pour le colloque sur le développement de l'Algérie, mais non présentée. 10-11 décembre 2012. À l'Université de Mascara, P. 2.

[http://www.cergo.enap.ca/CERGO/docs/Cahiers\\_de\\_recherche/2012/Cahier%20de%20recherche%20-%202012-01.pdf](http://www.cergo.enap.ca/CERGO/docs/Cahiers_de_recherche/2012/Cahier%20de%20recherche%20-%202012-01.pdf) consulté le : 03/01/ 2014.

participation majoritaire ou une participation minoritaire mais significative »<sup>1</sup>En effet, cette définition indique que l'Etat ne peut être un actionnaire comme les autres en raison de plusieurs aspects, à savoir:<sup>2</sup>

- Les dirigeants sont tous nommés par le gouvernement ;
- Les stratégies industrielles sont approuvées par le gouvernement en fonction d'impératifs qui dépassent généralement l'intérêt de l'entreprise;
- Les stratégies industrielles s'inscrivent dans le long terme, contrairement à la pratique observée dans le secteur privé soumis à la dictature du dividende ;
- L'autonomie des entreprises publiques avec un Etat actionnaire, ne correspond pas à une réalité incontournable, si l'on veut notamment que les missions de service public soient assurées par les entreprises publiques sous le contrôle de l'Etat, ce qui n'est jamais l'objectif prioritaire d'un actionnaire d'abord préoccupé par les performances purement financières de l'entreprise.

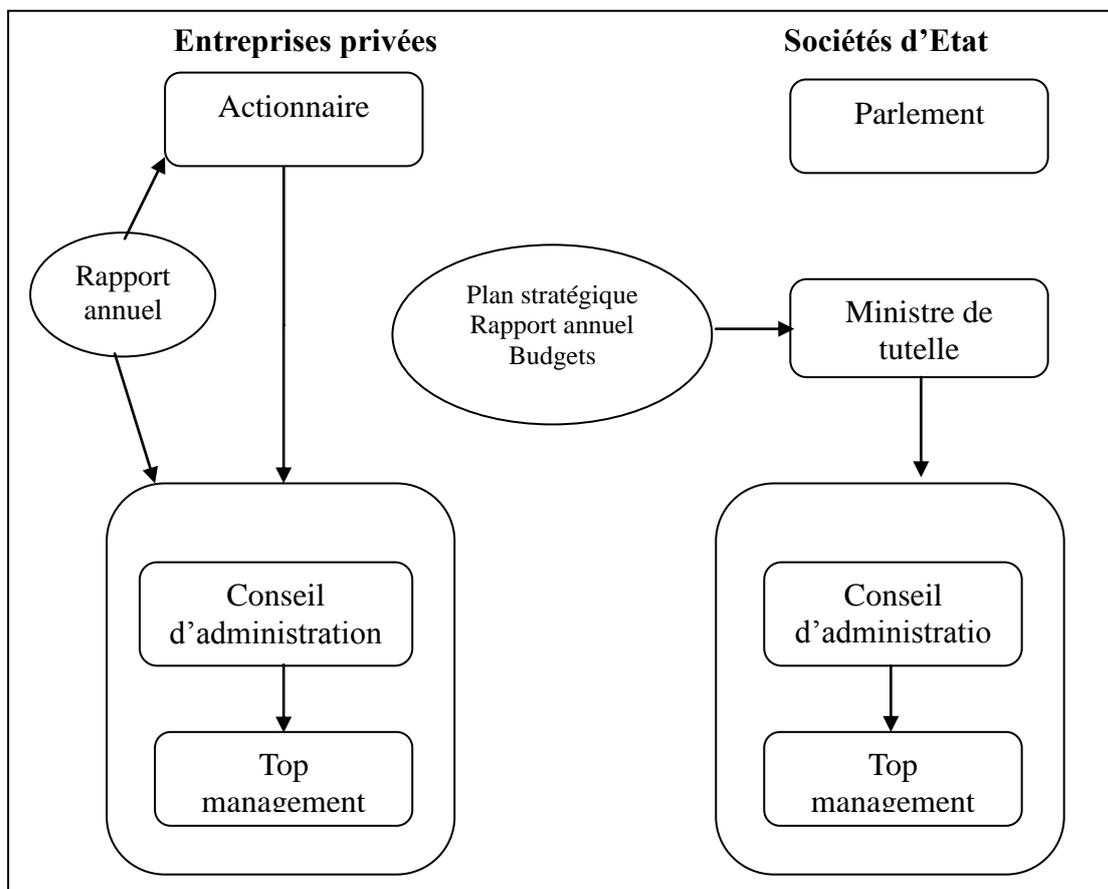
Par conséquent, ces entreprises sont contrôlées par plusieurs mécanismes tels que le plan stratégique, le rapport annuel, la vérification financière, l'avis du ministre de tutelle... etc. A ce propos, la figure suivante résume la différence entre la structure organisationnelle dans les entreprises privées et celle des entreprises publiques.

---

<sup>1</sup>Lignes directrices de l'ocde sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques, <http://www.oecd.org/fr/daf/ae/gouvernancedesentreprisespubliques/34803478.pdf> consulté le 03/01/2014.

<sup>2</sup>Bouchikhi Aicha, Bendiabdellah A. (2008), « Gouvernance des entreprises publiques : Quel rôle pour l'état actionnaire, La revue de l'Économie & de Management, n°7. <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/BOUCHIKHI%20Aicha%20et%20Pr.%20BENDIABDELLAH%20A..pdf> Consulté le 03/01/2014.

**Figure 3 :** Structure organisationnelle dans les entreprises du secteur privé et des sociétés d'État



**Source :** Boujenoui Ameer, Bozec Richard, Zeghal Daniel, (2004), « Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'État au Canada », Finance Contrôle Stratégie, Vol.7, n° 2, P. 105.

### Section 3 : Les mécanismes de gouvernance d'entreprise

Dans cette section, nous allons étudier d'une part, les mécanismes de contrôle (internes et externes) de la gouvernance d'entreprise selon Charreaux G., et d'autre part, les mécanismes utilisés par les actionnaires comme moyens pour protéger leurs intérêts :

#### 1. Typologie globale des mécanismes de contrôle du système de gouvernement d'entreprise

La question d'interaction des mécanismes de contrôle de la gouvernance d'entreprise a pris une plus grande importance suite à plusieurs scandales médiatisés.<sup>1</sup> Effectivement, l'étude de Berle et Means (1932) a lancé les débats sur la gouvernance d'entreprise qui ont été basés sur les moyens et les mécanismes permettant de discipliner les dirigeants afin

<sup>1</sup> Hauswald R., Marquez R., (2009), "Governance Mechanisms and Corporate Transparency", working paper.

qu'ils agissent dans l'intérêt des actionnaires.<sup>1</sup> Pour ce faire, on peut signaler que le but primordial d'une gouvernance d'entreprise est l'identification et la correction des inefficacités dans le fonctionnement d'une entreprise.<sup>2</sup>

Dans la poursuite de cet objectif, les entreprises s'appuient sur plusieurs mécanismes de contrôle qui ont été proposés par de différents chercheurs. Parmi ces derniers, Williamson (1991) qui a distingué les mécanismes de gouvernement d'entreprise selon les caractères intentionnels (liés à la hiérarchie) ou/et spontanés (associés aux marchés). Dans la même optique, Charreaux (1997) a proposé de croiser la distinction entre les mécanismes spécifiques (dont le fonctionnement est propre à une firme donnée) et non spécifiques aux firmes avec la typologie de Williamson.<sup>3</sup> Comme il donne une typologie globale de ces mécanismes de contrôle qui est basée sur des mécanismes internes et externes.

Les mécanismes externes de gouvernance regroupent différents éléments provenant de l'environnement externe de la société, qui contribuent à minimiser les actions opportunistes des gestionnaires.<sup>4</sup> Selon Charreaux (1994) les mécanismes externes comprennent le marché des biens et services, le marché financier, les relations de financement avec les banques, le marché du travail (notamment celui des cadres-dirigeants), et l'environnement légal, réglementaire et politique. Ces derniers vont permettre de s'assurer que les entreprises concurrentes respectent des normes communes d'équité, de transparence, de responsabilité, et la responsabilité de protéger les actionnaires, les consommateurs, les travailleurs, l'environnement, et même les concurrents de pratiques abusives.<sup>5</sup>

Quant aux mécanismes internes de la gouvernance d'entreprise, ils sont généralement mis en place par des ententes contractuelles (implicites ou explicites) (Boujenoui et Zeghal, 2006).<sup>6</sup> Ils permettent de réduire les conflits d'intérêts entre les gestionnaires et détenteurs

---

<sup>1</sup>Boujenoui Ameer, Bozec Richard, Zeghal Daniel, (2004), « Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'État au Canada », Finance Contrôle Stratégie, Vol.7, n° 2, PP. 95 – 122.

<sup>2</sup>Hauswald R., Marquez R., (2009), Op. Cit.

<sup>3</sup>Gharbi Héla, (2004), « Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants », 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin.

<sup>4</sup>Brouard François, Di Vito Jackie, (2008), « identification des mécanismes de gouvernance applicables aux pme », Communication présentée lors du CIFEPME 2008, 9<sup>e</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre.

<sup>5</sup>Adetunji Babatunde, Olawoye Olaniran, (2009), “ the effects of internal and external mechanism on governance and performance of corporate firms in nigeria ” Corporate Ownership & Control, Vol. 7, n° 2, PP. 330-344.

<sup>6</sup>Brouard François, Di Vito Jackie, (2008), Op. Cit.

des capitaux propres, détenteurs des capitaux propres et des créanciers, et apporteurs de capitaux et d'autres parties prenantes à l'entreprise.<sup>1</sup> Ces mécanismes internes selon Charreaux (1994) regroupent le contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance mutuelle entre dirigeants, les contrôles formels et informels mis en place par les employés subalternes. En effet, le conseil d'administration et le système de rémunération des dirigeants seraient parmi les principaux mécanismes internes.<sup>2</sup>

Le tableau suivant présente une synthèse des différents mécanismes de contrôle subis par le dirigeant :

**Tableau 4 : Typologie des mécanismes de gouvernement des entreprises**

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

**Source :** Charreaux Gérard., « Vers une Théorie du Gouvernement de l'Entreprise », CREGO Working Paper, N°9603, Mai 1996, P 9.

<sup>1</sup>Kose John, Lemma W. Senbet (1998), "Corporate Governance and Board Effectiveness", Journal of Banking & Finance, Vol.22, n°4, PP. 371-403.

<sup>2</sup>Boujenoui Ameer, Bozec Richard, Zeghal Daniel, (2004), Op. Cit.

En général, le système et le fonctionnement de ces différents mécanismes diffèrent selon la nature juridique ou la taille de l'entreprise, et selon le système de chaque pays.<sup>1</sup>

Par ailleurs, notre étude se situe au niveau des mécanismes du contrôle interne. Pour cela, nous devons mettre en évidence chaque mécanisme interne qui peut être complémentaire à l'audit interne qui constitue un élément clé de notre recherche.

### **2. Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les actionnaires**

Dans la littérature de contrôle de l'entreprise, les grands actionnaires sont généralement supposés surveiller les gestionnaires au nom de tous les actionnaires.<sup>2</sup> Pour ce faire, ils mettent en place des moyens de contrôle pour faciliter le suivi de leurs intérêts. Ces contrôles sont, généralement, exercés par plusieurs moyens qu'on va citer ci-après :

#### **2.1. Le contrôle exercé par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance**

Le rôle du conseil d'administration est mis en œuvre dans l'objectif d'améliorer le fonctionnement des entreprises et dans le cadre de la réflexion sur la gouvernance des entreprises.<sup>3</sup> En effet, Conyon et Peck, (1998) considère le conseil d'administration comme un organe qui dispose de prérogatives importantes. Cet organe contrôle les décisions managériales et représente les intérêts des actionnaires.<sup>4</sup> Autrement dit, il est chargé de veiller à ce que les intérêts des actionnaires soient en adéquation avec les décisions prises par les dirigeants.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Charreaux G, la gouvernance de l'entreprise, P, 8.

<http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/ENCYCGE.pdf> consulté le: 03/04/2011.

<sup>2</sup> Gomes Armando , Novaes Walter, (2005), "Sharing of Control versus Monitoring as Corporate Governance Mechanisms", second round revision (2006), Journal of Financial Intermediation, Working paper, n° 1-029.

<sup>3</sup> Charreaux G. (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », Revue du Financier, Dossier : Le conseil d'administration, pour qui ? pour quoi ?, 4e trimestre, p. 6-17.

<sup>4</sup> Vigliano Marie-Hélène, (2007), Contrôle exercé par le Conseil d'administration et Rémunération des dirigeants : réplique de la recherche de Boyd (1994) au contexte français, XVI Conférence internationale de management stratégique de l'AIMS, Canada.

<sup>5</sup> Karima Bouaiss & Christine Marsal, 2009. "Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques: un état de l'art," Revue Finance Contrôle Stratégie, revues.org, vol. 12, N° 1, PP. 93-126.

En fait, il n'existe pas un concept commun pour le conseil d'administration. Pour cela, Mezghani A. et Ellouze A. se sont inspiré des travaux de Charreaux et Pitol-Belin, 1999; Le Joly, 1998, et Zahra et Pierce, 1989, pour évoquer les trois conceptions suivantes:<sup>1</sup>

- Le conseil, comme lieu d'exercice d'un pouvoir ;
- Le conseil, comme lieu de contrôle ;
- Le conseil, comme organe médiateur.

Selon (Fama, 1980 ; Fama et Jensen, 1983), le conseil d'administration a deux tâches principales: l'évaluation et la ratification des décisions d'une part et le contrôle des dirigeants d'autre part.<sup>2</sup> Pour ces théoriciens de l'agence, le conseil d'administration est considéré comme étant le sommet du système de contrôle interne de l'entreprise. Il est chargé de recruter, de révoquer les dirigeants, et de déterminer les rémunérations de ces derniers.<sup>3</sup>

Charreaux G. (1992) indique que la classification des types du rôle du conseil d'administration des sociétés françaises, est presque la même que celle des sociétés américaines selon l'étude de Heidrick et Struggles. Ces types de cette classification selon ce dernier sont au nombre de cinq : Tout d'abord, le conseil d'administration joue le rôle du protecteur, autrement dit, il prend soin des actifs de l'entreprise dans l'intérêt à long terme des actionnaires. Le deuxième rôle que peut jouer le conseil d'administration est l'arbitrage, c'est-à-dire le conseil approuve comme le requiert la loi, les principales décisions et guide la société conformément aux statuts. Le troisième rôle réside dans la planification où le conseil fixe les objectifs stratégiques et les contrôles, pour garantir la stabilité de la croissance à long terme, il approuve les fusions et les acquisitions. Le quatrième rôle est l'évaluation des dirigeants, le conseil sélectionne et procède au remplacement des dirigeants. Et enfin, le conseil planifie la croissance à court et à long termes des profits et des gains en capitaux.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Mezghani. Ali, Ellouze. Ahmed, (2007), « gouvernement de l'entreprise et qualité de l'information financière », comptabilité et environnement, <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/49/34/PDF/p185.pdf> consulté le: 20/02/2011.

<sup>2</sup>Idem

<sup>3</sup>Eustache Ebondo Wa Mandzila, (2005), « La Gouvernance d'Entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne », l'Harmattan, Paris, P 28.

<sup>4</sup>Charreaux G. Jean-Pierre Pitol-Belin, (1991), « Le conseil d'administration, lieu de confrontation entredirigeants et actionnaires The board of directors: scene of confrontation between managers and shareholders », <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/0911001.pdf> consulté le: 06/12/2011.

En effet, la plupart des études montrent que l'efficacité du rôle du conseil d'administration a un impact sur la performance d'entreprise. Mais, cette efficacité dépend des caractéristiques du conseil d'administration que nous allons les identifier dans (la section 4).<sup>1</sup>

Concernant le conseil de surveillance, les théoriciens de l'agence (Fama et Jensen, 1983), avancent que la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil renforce l'efficacité du contrôle. Ainsi, ce critère d'indépendance est considéré, comme un élément clé pour une meilleure performance de l'entreprise.<sup>2</sup> Dans le même volet, Lorsch J. W. (1989) indique que « *l'existence d'un leader au sein du conseil différent du dirigeant pourrait significativement aider les administrateurs à prévenir les difficultés ainsi qu'à agir en cas de crise* ». <sup>3</sup>

En parallèle, ces administrateurs indépendants font très attention à leur réputation pour espérer le renouvellement de leur mandat. Pour cela, ils agissent dans l'intérêt de l'entreprise, en incitant le management à prendre des mesures compatibles avec la maximisation de la richesse des actionnaires (Fields et Keys, 2003).<sup>4</sup>

Néanmoins, selon Brickley J. A. et al. (1997), la forme du conseil de surveillance a deux types de coûts d'agence : des coûts de contrôle du comportement du président et des coûts d'information (transfert coûteux et incomplet de l'information spécifique entre le dirigeant et le président du conseil).<sup>5</sup>

C'est pour cette raison que la question de l'indépendance du conseil d'administration et la performance d'entreprise débouche sur des conclusions contradictoires que nous allons aborder dans la 4<sup>ème</sup> section.



---

<sup>1</sup>Boujenoui A., et al. (2004), Op. Cit.

<sup>2</sup>Ghaya Houda, Lambert Gilles, (2012), « Caractéristiques de la diversité au sein des conseils d'administration et performance financière : une étude empirique sur les entreprises du CAC40 », Document de Travail n° 2012 -14 <http://www.beta-umr7522.fr/productions/publications/2012/2012-14.pdf> consulté le: 23/05/2013.

<sup>3</sup>Lorsch J.W. (1989), Pawns or Potentates : the Reality of America's Corporate Boards, Harvard Business School Press, P.185.

<sup>4</sup>Ghaya Houda, Lambert Gilles, (2012), Op. Cit.

<sup>5</sup> Godard Laurence, (1998), « Les déterminants du choix entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 1, n° 4, PP. 39 – 61.

### 2.2. Le contrôle exercé par l'assemblée générale

L'assemblée générale joue un rôle central en matière de gouvernance d'entreprise,<sup>1</sup> puisqu'elle est considérée comme l'organe supérieur de la société (Jean-Marie Massie, 2007).<sup>2</sup> Elle crée une relation entre les actionnaires et l'entreprise, afin de donner la possibilité aux actionnaires de s'informer, de s'exprimer, de se forger et de voter.<sup>3</sup> Elle constitue un moment privilégié, pour informer les actionnaires de la situation et des perspectives de leur société et pour les associés à sa prise de décision.<sup>4</sup>

Cette assemblée générale peut être distinguée en assemblée générale ordinaire (AGO) chargé de l'approbation des comptes, l'affectation du bénéfice et révocation et nomination des administrateurs et des commissaires aux comptes...etc. Et en assemblée générale extraordinaire (AGE) qui ne se réunit qu'en cas de modification des statuts.<sup>5</sup>

Plus précisément, l'objectif principal de l'assemblée générale permet aux actionnaires :

- De choisir les membres du conseil d'administration et l'organe de révision;
- D'approuver les comptes et l'affectation du bénéfice, ainsi que l'augmentation ou la réduction du capital ;
- D'adopter ou de modifier les statuts de l'entreprise ;
- De prendre des décisions entraînant une fusion, une scission ou encore une liquidation de la société.

A ce propos, il faut reconnaître que la participation des actionnaires en assemblée générale, constitue un effet disciplinaire pour les dirigeants afin de réduire les problèmes d'agence et améliorer la performance financière de l'entreprise.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup>Ledentu Florent, Brender Nathalie, (2012), « Gouvernance d'entreprise Quels défis pour les PME? », Fédération des Entreprises Romandes Genève, Centre Patronal, P.13.

[http://www.hesge.ch/heg/actualites/2012/doc/Brochure\\_Gouvernance.pdf](http://www.hesge.ch/heg/actualites/2012/doc/Brochure_Gouvernance.pdf) consulté le: 12/12/2013.

<sup>2</sup>Tchoutourian Ivan, (2005), « Informing good to do well » : Une approche comparée de la participation (imparfaite) du droit des sociétés par actions à une gestion responsable », La Revue des Sciences de Gestion, Vol.5, n° 233, PP. 35-42.

<sup>3</sup>Ledentu Florent, Brender Nathalie, (2012), Op. Cit.

<sup>4</sup>Naciri Ahmed, Muse Project, (2010), Traité de gouvernance d'entreprises: l'approche scolaire, PUQ, P. 264.

<sup>5</sup>Parrat Frédéric , (1999), Le gouvernement d'entreprise: ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer, Editions Maxima, P.145.

<sup>6</sup>Marc-Hubert Depret, (2005), Gouvernement d'entreprise: enjeux managériaux, comptables et financiers, De Boeck Supérieur, P.64.



### 2.3. Le commissaire aux comptes ou l'auditeur légal

Le commissariat aux comptes est un mécanisme qui renforce l'efficacité du contrôle de l'assemblée des actionnaires.<sup>1</sup> Sur ce, le commissaire aux comptes est mandaté par les propriétaires de l'entreprise pour disposer d'un avis motivé sur la sincérité et la régularité des informations comptables et financières, et donc de faire prévaloir une certaine discipline aux dirigeants.<sup>2</sup>

Bertin Elisabeth et al.,(2002) ont souligné que ce moyen de contrôle est inscrit dans une relation d'agence, du fait qu'il existe une pluralité de mandants pour le commissaire aux comptes. Ainsi, ce mandataire, avec sa vocation de contrôler la régularité, la sincérité et la fidélité de l'information diffusée par les dirigeants, paradoxalement il n'est pas rémunéré par ses mandants, mais par l'entité contrôlée, ce qui le rend dépendant de celle-ci.

En fait, l'assemblée générale désigne les commissaires aux comptes suite à une demande formulée par une résolution émanant du conseil d'administration ou du conseil de surveillance.<sup>3</sup>

Mais, il faut reconnaître que ce moyen de contrôle ne devrait être efficace pour les actionnaires, que si les facteurs de compétence et d'indépendance soient bien établis et garantis,<sup>4</sup> d'autant plus que le commissaire aux comptes, en raison de sa triple mission de contrôle comptable, d'information et d'alerte, assure une vérification permanente de la situation financière et comptable de l'entreprise.<sup>5</sup>

En premier lieu, la mission du commissaire aux comptes consiste à vérifier la concordance des comptes annuels avec le rapport d'activités afin de les certifier.<sup>6</sup> Comme elle doit justifier que les comptes sont réguliers et sincères et donner une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'entreprise. Egalement, le commissaire aux comptes

---

<sup>1</sup>Eustache Ebono WA Mandzila, (2005), Op. Cit. P, 39.

<sup>2</sup>Bertin Elisabeth et al.,(2002), « Audit légal et gouvernance de l'entreprise, une comparaison France/Japon », Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol. 3, n° 8, PP. 117-138.

<sup>3</sup>Lejeune Gérard, Emmerich Jean-Pierre, (2007), Audit et Commissariat aux comptes, Gualino éditeur, Paris, P. 59.

<sup>4</sup>Hottégindre Géraldine, Lesage Cédric, (2009), « Un mauvais auditeur : manque d'indépendance et/ou de compétence ? Étude exploratoire des motifs de condamnation des commissaires aux comptes sur le marché de l'audit en France », Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol. 2, n° 15, PP. 87-112.

<sup>5</sup>Rodriguez Karine, (2004), Le droit des associations: les règles générales, Harmattan, Paris, P. 69.

<sup>6</sup>Colas Amblard, (2010), Fonds de dotation, Wolters Kluwer, France, P. 113.

contrôle la conformité des opérations comptables en respect des règles et normes et lois en vigueur.<sup>1</sup>

En deuxième lieu, et après avoir remis son rapport d'intérim, le commissaire aux comptes rédige un rapport général dans lequel il relate : les travaux qu'il a effectués, les analyses et conclusions et recommandations, entre autre, il doit signaler à l'assemblée générale toutes irrégularités et inexactitudes significatives.<sup>2</sup>

En dernier lieu, la mission d'alerte se déclenche si le commissaire aux comptes révèle lors de sa vérification, un fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation de l'entreprise.<sup>3</sup> Comme il en informe le président du conseil d'administration<sup>4</sup> ou les dirigeants de l'entreprise, en raison de leur connaissance particulière de la situation de l'entreprise.<sup>5</sup> En effet, cette alerte est destinée à provoquer des mesures de redressement pour la société.<sup>6</sup>

La phase d'alerte du commissaire aux comptes peut s'étaler sur deux ou trois étape. Tout d'abord le commissaire aux comptes informe et attire l'attention des dirigeants sur tous les faits susceptibles de remettre les causes de la continuité de l'exploitation de la personne morale, comme il peut demander à ce sujet des explications aux dirigeants. Ces derniers sont tenus de répondre dans un délai de quinze jours. Ensuite lorsque le CAC estime que la réponse fournie par les dirigeants n'est pas satisfaisante, il invite les dirigeants à réunir l'organe collégial avec la présence d'un président du tribunal compétent pour statuer sur les faits révélés.

Enfin, si à l'issue de la réunion de l'assemblée générale, le commissaire aux comptes constate qu'en dépit des décisions prises, la continuité de l'exploitation demeure compromise, le commissaire aux comptes établit un rapport spécial pour informer le président du tribunal de ses démarches en lui communiquant tous les résultats.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Boumediene Malik, (2003), La place de la loi et du contrat dans la garantie du droit à la protection sociale de 1945 à nos jours, Vol. 2, Editions Publibook, Paris, P. 361.

<sup>2</sup> Rodriguez Karine, (2004), Op. Cite.

Boumediene Malik, (2003), Op. Cite.

<sup>3</sup> Jérôme Lasserre Capdeville, Michel Storck, Régis Blazy, (2010), Pratique des affaires: Les atouts du droit français, Wolters Kluwer, France, P. 132.

<sup>4</sup> Salgado Maria-Beatriz, (2007), Droit des entreprises en difficulté, Editions Bréal, P. 27.

<sup>5</sup> André Akam, (2009), Les mutations juridiques dans le système OHADA, L'Harmattan, France, P. 232.

<sup>6</sup> Idem

<sup>7</sup> Jérôme Lasserre Capdeville, et al. (2010), Op. Cit. PP.132-133.

Salgado Maria Beatriz, (2007), Op. Cit. P. 28.

### Section 4: Le conseil d'administration : un lieu de confrontation entre les dirigeants et les actionnaires

Le conseil d'administration est au centre des mécanismes de la gouvernance d'entreprise, comme nous l'avons évoqué précédemment. Il est considéré comme l'un des principaux moyens de contrôle de la gestion d'entreprise pour les actionnaires. A cet effet, les recherches établies à ce propos, étudient principalement les questions suivantes:<sup>1</sup>

Quelle est l'efficacité du conseil d'administration dans la performance de sa surveillance? Le conseil d'administration contribue-t-il à la richesse des actionnaires ? Est-ce que le conseil d'administration peut se substituer aux autres mécanismes de contrôle de la gouvernance d'entreprise ? La composition du conseil d'administration constitue-t-elle une problématique ? Comment le conseil interagit avec le management?

Dans cette section, nous allons répondre à ces questions tout en indiquant les principales caractéristiques du conseil d'administration.

#### 1. Les principaux comités du conseil d'administration

Les comités spécialisés du conseil d'administration sont multiples. Charreaux et Pitol-Belin (1987) ont recensé 18 types de comités dans leur enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises Françaises.<sup>2</sup> Mais, en général les entreprises adoptent trois types de comités à savoir : les comités d'audit, les comités de nomination et les comités de rémunération :

##### 1.1. Le comité d'audit

Le comité d'audit est défini par la loi Sarbanes- Oxley comme un corps consultatif et décisionnaire émanant du conseil d'administration.<sup>3</sup> En effet, Il est convenu que le comité d'audit joue un rôle important au sein de la gouvernance d'entreprise, et en particulier, dans l'amélioration de l'efficacité du conseil d'administration. En outre, on retrouve l'efficacité du comité d'audit dans celle des rapports d'audit qui permettent de réduire l'asymétrie d'information entre la direction et les autres parties prenantes.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Kose John, Lemma W. Senbet (1998), Op. Cit.

<sup>2</sup>Charreaux G. et Pitol- Belin J.P. (1987), Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises Françaises : son rôle, sa composition, son fonctionnement, Etude Peat-Marwick.

<sup>3</sup> Bertin Élisabeth, (2007) Audit interne: enjeux et pratiques à l'international, Editions Eyrolles, P. 182.

<sup>4</sup>Jing Li, Musa Mangena, Richard Pike, (2012), " The effect of audit committee characteristics on intellectual capital disclosure », The British Accounting Review, Vol. 44, n° 2, PP. 98-110.

L'institution du comité d'audit présente selon Ledouble D. (1995) les volets suivants :<sup>1</sup>

- *Elle affirme l'importance des comptes et des systèmes de contrôle interne d'une entreprise ;*
- *Elle donne à un œil extérieur la possibilité de se faire une opinion sur les comptes ;*
- *Elle crée une interposition entre le commissaire aux comptes et le contrôlé, elle allège la pression que l'entreprise contrôlée peut faire peser sur son commissaires aux comptes et met ce dernier en meilleure position pour éviter le conflit.*

A cet égard, il est confirmé que le comité d'audit favorise la coordination entre l'audit externe et l'audit interne. Pour cela, il doit fonctionner en respectant les grands principes tels que l'indépendance, l'expertise, la diligence à l'effet de s'acquitter de ses responsabilités avec succès.<sup>2</sup>

Tout d'abord, il est important de signaler que l'indépendance du comité d'audit est nécessaire pour l'accomplissement de sa responsabilité de surveillance déléguée par le conseil d'administration, afin d'ajouter de la valeur à l'entreprise. En effet, un comité d'audit totalement indépendant de la direction générale de l'entreprise signifie l'indépendance des auditeurs internes et externes.<sup>3</sup>

D'une part, Sanchez Ballesta (2009) montre qu'un comité d'audit indépendant peut potentiellement améliorer la qualité et la crédibilité de l'information financière. D'une autre part, Cohen et Hanno (2000) ont souligné qu'à travers l'indépendance du comité on peut évaluer les mesures de gestion prises face aux risques réels et potentiels.<sup>4</sup> Par conséquent, nous constatons que le comité d'audit renforce aussi l'efficacité de la coordination entre l'audit financier et l'audit opérationnel.

Egalement, la « Securities Exchange Commission » (2003) signale que l'efficacité de l'audit dépend de son rattachement au comité d'audit et de l'efficacité de ce dernier. Cela veut dire qu'un comité d'audit ne doit pas être seulement indépendant, mais aussi, il doit

---

<sup>1</sup>Ledouble D., (1995), « La place des comptes dans le gouvernement d'entreprise », Revue Fiduciaire Comptable, n° 215, P. 24.

<sup>2</sup>Mohiuddin Md., Karbhari Yusuf, (2010), "Audit Committee Effectiveness: A Critical Literature Review", AIUB Journal of Business and Economics, Vol. 9, N° 1, PP. 97-125.

<sup>3</sup>Idem

<sup>4</sup>Cohen, J.R. and Hanno, D.M. (2000). "Auditors' Consideration of Corporate Governance and Management Control Philosophy in Preplanning and Planning Judgements", Auditing: A Journal of Practice and Theory, Vol. 19, n°2, PP. 133-146.

comporter des membres experts dans tous les domaines, notamment en matière de finance et de comptabilité.<sup>1</sup> A ce propos, de nombreuses études affirment que la connaissance et la compétence des membres du comité d'audit sont directement associées à un fonctionnement efficace de ce comité (Bedard et al. (2004); McDaniels et al., (2002); Beasley et Salterio, (2001) et DeZoort et Salterio, (2001) Lin et al, (2008), Knapp (1987); POB (1993)).

Lin et al, (2008) signalent que la tâche principale du comité d'audit est de superviser les processus d'information financière et d'audit d'entreprise. Pour ce faire, ses membres doivent posséder des compétences suffisantes pour apporter leur concours à l'analyse de toute problématique étudiée ou discutée par le conseil d'administration.<sup>2</sup> De plus, Knapp (1987) a souligné que le comité d'audit peut aider à résoudre les litiges en cas d'existence de conflits entre les auditeurs externes et la direction générale au sujet des estimations comptables. Pour cela, il est capital que les membres du comité doivent avoir une connaissance et une expertise adéquates pour se prononcer sur certaines questions comptables qui pourraient être complexes.<sup>3</sup>

Dans la même optique POB (1993) a mentionné que le manque de connaissance et d'expérience, provoque l'incapacité et l'échec de membres du conseil d'administration à comprendre leurs rôles et responsabilités dans l'entreprise.<sup>4</sup>

Un autre attribut qui peut renforcer l'efficacité du comité d'audit, réside dans la diligence de ses membres. Effectivement, la plupart des chercheurs utilisent la fréquence des réunions du comité d'audit comme représentante de la diligence.<sup>5</sup> Quelques études ont indiqué que les conseils d'administrations dans les entreprises américaines et britanniques ont tenu des réunions sur une moyenne de quatre à six fois par an à la durée moyenne de trois à quatre heures par séance (ICAEW, 2001; Collier et Gregory , 1998 et McMullen , 1996).<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup>Mohiuddin Md., Karbhari Yusuf, (2010), Op. Cit.

<sup>2</sup>Lin, Z.J., Xiao, J.Z., Tang, Q. (2008). "The Roles, Responsibilities and Characteristics of Audit Committee in China", *Accounting, Auditing et Accountability Journal*, Vol. 21, n°5, PP. 721-751.

<sup>3</sup>Knapp, M.C. (1987). "An Empirical Study of Audit Committee Support for Auditors Involved in Technical Disputes with Client Management", *The Accounting Review*, Vol. 62, PP. 578-588.

<sup>4</sup>Public Oversight Board, (1993), *In the Public Interest: A Special Report By the Public Oversight Board of the SEC Practice Section*, Stamford, CT: POB.

<sup>5</sup>Raghunandan, K., Rama, D. V. (2007), "Determinants of Audit Committee Diligence", *Accounting Horizons*, Vol.21, n°3, PP. 265-297.

<sup>6</sup>Mohiuddin Md, Karbhari Yusuf, (2010), Op. Cit.

Menon et Williams (1994) suggèrent qu'un minimum de deux réunions par an peut garantir l'efficacité du contrôle du comité d'audit.<sup>1</sup> Abbott et al. (2007) ont noté qu'afin d'assurer l'efficacité du comité d'audit, il doit au moins se réunir quatre fois par an.<sup>2</sup> En outre, Sharma et al. (2009) ont également confirmé ce résultat dans leur étude en Nouvelle-Zélande.<sup>3</sup>

Et finalement, beaucoup de chercheurs, notamment, Pincus et al. (1989) indiquent que la taille du comité d'audit est un facteur important qui pourrait influencer l'efficacité de son fonctionnement. Sachant que la taille du comité d'audit est généralement affectée par la taille de l'entreprise et du conseil d'administration.<sup>4</sup> A ce sujet Lin et al, (2008) démontrent qu'une grande taille d'un comité d'audit ne contribue pas forcément à un fonctionnement plus efficace, sous prétexte qu'un nombre important des membres du comité peut conduire des débats inutiles et de retarder les décisions.<sup>5</sup>

Par conséquent, l'exigence actuelle de la taille du comité d'audit prévue par les autorités de marché aux Etats-Unis et le Royaume-Uni est un minimum de trois membres (ICAEW, 2001).<sup>6</sup> Comme ils ont montré dans d'autres études empiriques (Davidson et al, 2004; Spira, 2002 ; Raghunandan et al, 2001) que la taille du comité d'audit normale aux Etats-Unis et au Royaume-Uni est d'environ trois à cinq personnes.<sup>7</sup>

En somme, la figure suivante nous montre que ces attributs du comité d'audit permettent de renforcer la qualité du processus d'audit (l'audit interne et externe), afin de le rendre comme moyen important et indispensable qui améliore le résultat final des rapports d'audit qui est l'information financière.

---

<sup>1</sup>Menon, K., Williams, J. (1994), "The Use of Audit Committees for Monitoring", *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol.13, PP. 121-139.

<sup>2</sup>Abbott, L.J., Parker, S., Peter, G.F., Rama, D.V. (2007), "Corporate Governance, Audit Quality, and the Sarbanes-Oxley Act: Evidence from Internal Audit Outsourcing", *The Accounting Review*, Vol.82, n°4, PP. 803-835.

<sup>3</sup>Mohiuddin Md, Karbhari Yusuf, (2010), Op. Cit.

<sup>4</sup>Pincus, K., Rusbarsky, M., Wong, J., (1989). "Voluntary Formation of Corporate Audit Committees among NASDAQ Firms", *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol.8, n°4, PP. 239-265.

<sup>5</sup>Lin, Z.J., et al. (2008). Op. Cit.

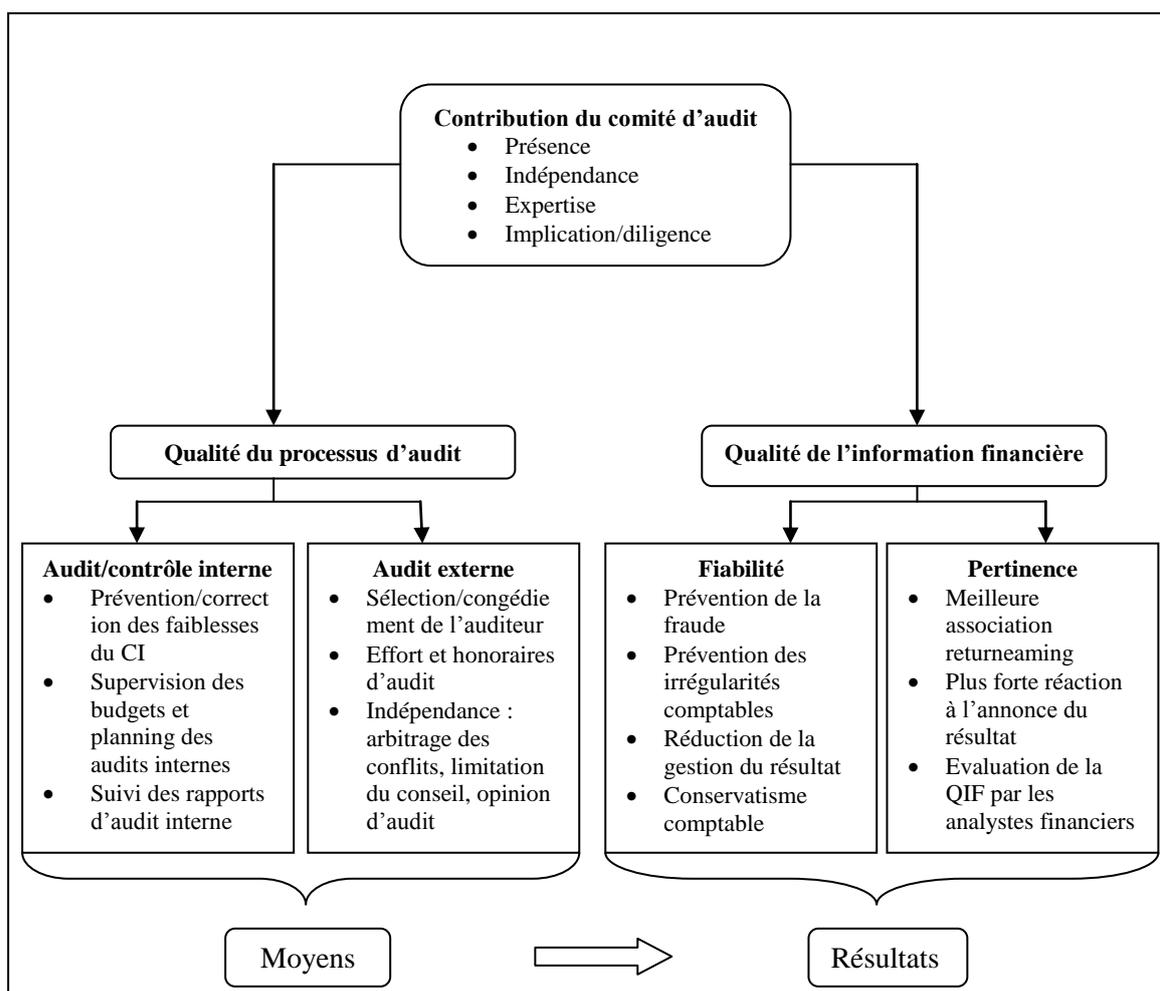
<sup>6</sup>ICAEW, (2001), "The Effective Audit Committee: A Challenging Role" Institute of Chartered Accountants in England and Wales: London.

<sup>7</sup>Davidson, W.N. III, Xie, B. and Xu, W., (2004), "Market Reaction to Voluntary Announcements of Audit Committee Appointments: The Effect of Financial Expertise", *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol.23, n°4, PP. 279-293.

Spira, L.F., (2002), "Audit Committee – Performing Corporate Governance", Kluwer Academic Publishers, Boston, MA.

Raghunandan, K., Read, W. and Rama, D. V. (2001), "Audit Committee Composition, Gray Directors, and Interaction with Internal Auditing", *Accounting Horizons*, Vol. 15, n°2, PP. 105-118.

Figure 4: Un cadre d'analyse des contributions du comité d'audit



Source : Piot Charles et Kermiche Lamya, (2009), « à quoi servent les comités d'audit ? Un regard sur la recherche empirique », comptabilité – contrôle – audit, P.13.

## 1.2. Le comité de rémunération

Le comité de rémunération est chargé de proposer de modèles et des niveaux de rémunération des mandataires sociaux.<sup>1</sup> Et donc, il a pour mission de déterminer les critères de la rémunération : de l'équipe dirigeante niveau « n » et « n-1 », des administrateurs, des membres de l'assemblée générale, des experts extérieurs chargés de mission ponctuelle ou permanente par le conseil d'administration.

Ce comité doit également, ajuster cette rémunération à la performance de l'entreprise, d'une part pour retenir les meilleurs membres du personnel et d'une autre part, pour éviter

<sup>1</sup> Naciri Ahmed, Muse Project, (2010), Op. Cit. P, 257.

les fausses incitations qui conduisent parfois à une faillite de l'entreprise.<sup>1</sup> Toutefois, pour que ce comité soit efficace, il doit être composé majoritairement d'administrateurs externes et d'éviter les administrateurs internes.<sup>2</sup>

En somme, selon le code AFEP/MEDEF (2010) « Le comité des rémunérations doit permettre de placer le conseil d'administration ou de surveillance dans les meilleures conditions pour déterminer l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux, l'ensemble du conseil d'administration ou de surveillance ayant la responsabilité de la décision ».<sup>3</sup>

### 1.3. Le comité de nomination ou de sélection

Le comité de nomination est chargé de proposer au conseil d'administration les noms des candidats sélectionnés après avoir étudié quelques critères, telles que la composition du conseil, la recherche et l'appréciation des candidats possibles...etc., après avoir basé, bien entendu, sur une procédure de recrutement, afin de pouvoir donner une opinion en toute connaissance de cause au conseil d'administration. Pour cela, les principes de la gouvernance d'entreprise préconisent la présence d'un minimum d'un tiers d'administrateurs externes.<sup>4</sup> A cet égard, sur la base des rapports du comité de nomination, le conseil d'administration établit son propre rapport pour le communiquer lors de l'assemblée générale.<sup>5</sup>

## 2. L'incidence des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance de l'entreprise

La littérature existante traite généralement les caractéristiques du conseil d'administration qui influence la performance de l'entreprise. Ces caractéristiques concernent, le plus souvent, la composition et la taille du conseil.

---

<sup>1</sup> Lexique Sociétés Commerciales édition, (2007), Kluwer, P. 531.

<sup>2</sup> Naciri Ahmed, Muse Project, (2010), Op. Cit.

<sup>3</sup> Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, (2010), AFEP/MEDEF P. 21.

<http://www.alstom.com/Global/Group/Resources/Documents/About/Code%20AFEP-%20MEDEF%20-%20Avril%202010.pdf> consulté le : 01/10/2012.

<sup>4</sup> Naciri Ahmed, Muse Project, (2010), Op. Cit. P. 257-258.

<sup>5</sup> André Pierre André Dumont, Jean-Pierre Renard, (2003), Guide du C.A. et de l'A.G. Edipro, Belgique, P.64.

### 2.1. Les composants du conseil d'administration: Indépendance du conseil d'administration

#### 2.1.1. L'indépendance des membres du conseil d'administration

La littérature divise les membres du conseil d'administration en deux parties : les administrateurs internes, ceux qui sont les employés internes de l'entreprise et les administrateurs externes, ceux qui ne sont pas en relation d'affaire avec elle. Mais, la question la plus largement discutée en ce qui concerne cette distinction est la suivante<sup>1</sup> : les administrateurs externes augmentent-ils la performance de l'entreprise ?

En effet, l'existence des membres externes au sein d'un conseil d'administration constitue une condition aussi importante pour exercer un réel contrôle des dirigeants, tant que l'intérêt principal de ces administrateurs externes, est de conserver une réputation d'expert indépendant sur le marché des dirigeants. Donc, ils sont, à cet effet, orientés à protéger les intérêts des actionnaires.<sup>2</sup>

La présence d'une proportion élevée d'administrateurs externes favorise la séparation des tâches de décision de celles de contrôle, que la théorie de l'agence préconise (Fama et Jensen, 1983). Ce qui réduit les coûts d'agence à leur minimum et renforce l'efficacité du contrôle des dirigeants.<sup>3</sup>

Cela signifie que la présence des administrateurs externes, compétents et objectifs au sein d'un conseil d'administration renforce son efficacité,<sup>4</sup> dans la mesure où ces membres externes peuvent critiquer les projets et affronter les décisions des dirigeants ayant des comportements opportunistes. Ainsi qu'ils ont la possibilité d'exprimer des points de vue impartiaux et équitables, qui leur permettent de porter des jugements objectifs sur la

---

<sup>1</sup>Benjamin E. Hermalin and Michael S. Weisbach, (2003), "Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature", FRBNY Economic Policy Review, Vol.9, n°1, PP.7-26.

<sup>2</sup>Godard Laurence, Schatt Alain, (2000), "Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration?," Working Papers FARGO, P, 7.

<sup>3</sup>Vigliano M-H., (2007), « Contrôle exercé par le Conseil d'administration et rémunération des dirigeants : réplique de la recherche de Boyd (1994) au contexte français », Cahier n°368, P, 9.

<sup>4</sup>Gillet-Monjarret Claire, Martinez Isabelle, (2012), « La vérification sociétale des entreprises du SBF 120 : l'impact de la structure de propriété et du conseil d'administration », Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol.3, n° 18, p. 43-66.

performance de l'entreprise.<sup>1</sup> En conséquence, ces membres ont cet avantage de proposer des décisions qui favorisent la maximisation de la richesse des actionnaires.<sup>2</sup>

Dans la même idée, Daily, Johnson, Ellstrand et Dalton confirment que : « *La préférence pour des conseils dominés par des externes est essentiellement fondée sur la théorie de l'agence. La théorie de l'agence est construite sur la notion managériale de la séparation de la propriété du contrôle, et en tant que caractéristique de la société moderne, elle conduit potentiellement à des actions égoïstes par ceux qui ont le contrôle. Selon la théorie de l'agence, les conseils efficaces seront composés d'administrateurs externes. On pense que ces administrateurs non liés au management fournissent à la société des bénéfices supérieurs en termes de performance, du fait de leur indépendance par rapport à la firme* »<sup>3</sup>

Quant aux administrateurs internes, les études sont contradictoires à ce propos. D'une part Weisbach (1988) énonce que les administrateurs internes possèdent plus d'informations sur l'entreprise, ce qui les incite à fournir des propositions de valeur pour les dirigeants et pour les entreprises. D'autre part, plusieurs chercheurs, notamment, Fama, (1980) et Pfeffer, (1981), affirment que les administrateurs internes évitent de critiquer leurs dirigeants en ayant peur de risquer leur avenir dans l'entreprise en perdant leurs promotions ou leurs postes. Il est donc nécessaire de démontrer que ces administrateurs internes ne contribuent pas à l'efficacité du contrôle des décisions du management. Cela conduit les dirigeants à sélectionner la majorité des membres du conseil de l'intérieur de l'entreprise pour pouvoir limiter le contrôle et le rendre moins efficace.<sup>4</sup>

Ce qui revient à dire que l'indépendance des administrateurs externes est une dimension fondamentale du conseil d'administration, afin d'avoir un niveau plus haut d'objectivité

---

<sup>1</sup> Zéghal Daniel M, Marrakchi Chtourou Sonda, Makni Fourati Yosra, (2006), « Impact de la structure de propriété et de l'endettement sur les caractéristiques du conseil d'administration: étude empirique dans le contexte d'un pays émergent », Comptabilité, Contrôle, Audit Et Institution(S), P, 5. [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/55/82/25/PDF/70-ZEGHAL\\_CHTOUROU\\_FOURATI.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/55/82/25/PDF/70-ZEGHAL_CHTOUROU_FOURATI.pdf) consulté le : 23/05/2013.

<sup>2</sup> Matoussi Hamadi, Mahfoudh Imen, (2006), « Composition du conseil d'administration et gestion opportuniste des résultats », comptabilité, contrôle, audit et institution, P. 5. [http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/80/58/PDF/13-MATOUSSI\\_MAHFOUDH.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/80/58/PDF/13-MATOUSSI_MAHFOUDH.pdf) consulté le : 23/05/2013.

<sup>3</sup> VIGLIANO Marie-Hélène, (2007), Op. Cit. P, 9.

<sup>4</sup> Ould Daoud Ellili Nejla, (2007), « La propriété managériale, les caractéristiques du conseil d'administration et la richesse des actionnaires », La Revue des Sciences de Gestion, Vol. 2, n°224-225, PP. 143-154.

dans la détermination de la rémunération des dirigeants et dans l'amélioration de la performance d'entreprise.<sup>1</sup>

### 2.1.2. L'indépendance du président du conseil d'administration

La séparation des fonctions de président de conseil de celles de directeur général, constitue un autre point fort au bénéfice du contrôle du fonctionnement de l'entreprise.<sup>2</sup> Ceci pour la simple raison que la double casquette de ces derniers a un effet négatif pour l'entreprise, car la présidence du CA assurée par les dirigeants est alignée sur les intérêts des dirigeants que ceux des actionnaires.<sup>3</sup>

Toutefois, dans la littérature qui concerne ce sujet, les avis divergent, certains favorisent le cumul des fonctions de décision (directeur général) et de contrôle (président du conseil d'administration), d'autres dénoncent cette dualité.<sup>4</sup>

Pour les partisans de la dualité qui se réfèrent principalement à la théorie de la « convergence », le cumul présente plus d'avantage pour l'entreprise, il évite une mauvaise communication. Comme ils considèrent qu'un seul responsable peut disposer de plus de flexibilité pour saisir les opportunités qui peuvent s'offrir à la société.<sup>5</sup> Dans la même idée, Rechner et Dalton (1991), Pi et Timme (1993) et Fosberg et Nelson (1999), notent que la dualité mène à une meilleure performance et permet une meilleure vision stratégique.<sup>6</sup>

Et selon Franks J. R. et Mayer C. (1992) et Brickley J. A. et al. (1997), le conseil de surveillance laisserait aux dirigeants une marge de manœuvre remarquable. Ce qui conduit à deux types de coût d'agence qui sont les coûts de contrôle du comportement du président et les coûts de transfert d'information notamment dans le cas où cette information spécifique est incomplète. Egalement, ils signalent que la séparation des fonctions de décision et de contrôle peut être contradictoire et diminue le pouvoir du dirigeant.<sup>7</sup> De

---

<sup>1</sup>Boujenoui Ameer, Bozec Richard, Zeghal Daniel, (2004), Op. Cit. P, 99.

<sup>2</sup>Idem. P, 100.

<sup>3</sup>Chouchane Ibtissem, (2010), « Les déterminants de la présence des administrateurs indépendants dans les conseils d'administration des sociétés françaises », La Revue des Sciences de Gestion, Vol.5, n°245-246, PP. 63-71.

<sup>4</sup>Boujenoui Ameer, Bozec Richard, Zeghal Daniel, (2004), Op. Cit.

<sup>5</sup>Godard Laurence, Schatt Alain, (2005), « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français, Un état des lieux », Revue française de gestion, Vol. 5, n° 158, PP. 69-87, P, 14.

<sup>6</sup>Ould Daoud Ellili Nejla, (2007), Op. Cit.

<sup>7</sup>Godard, L (1998), Op. Cit.

Franks J.R., Mayer C. (1992), «A Synthesis of the International Evidence », Papier de recherche, IFA , London Business School et City University Business School, PP. 165-192.

Brickley J. A, Coles J. L et Jarrel G., (1997), « Leadership Structure: separating the CEO and the Chairman of the Board », Journal of Corporate Finance, Vol.7, PP. 43-66.

surcroît, selon Brickley et al (1997), la dualité facilite la prise de décision dans la firme à opportunités de croissance élevée.<sup>1</sup> En effet, peu d'études soutiennent ce courant théorique et s'accordent à dire que le cumul des fonctions améliore la performance de l'entreprise.<sup>2</sup>

En revanche, quant aux autres théoriciens de l'agence (Fama et Jensen (1983), Jensen (1993)), le cumul des fonctions de décision et de contrôle ne permet pas au conseil de jouer parfaitement son rôle.<sup>3</sup> Autrement dit, la dualité entrave à l'efficacité des mécanismes de contrôle de la gouvernance d'entreprise.<sup>4</sup>

Selon ces auteurs, la séparation des fonctions de décision et de contrôle réduit les coûts d'agence et améliore la performance de l'entreprise. Ils signalent que le niveau le plus élevé dans la structure du contrôle des décisions (conseil d'administration) ne devrait pas être occupé en même temps par le niveau le plus élevé des décisions (le dirigeant),<sup>5</sup> car on ne pourrait pas imaginer qu'un président du conseil d'administration puisse prendre des mesures contre son rôle de directeur général, et demander, par exemple son licenciement!<sup>6</sup>

En fait, cette dualité peut être la source des risques d'opportunismes pour les actionnaires et présente la situation la plus dangereuse pour l'entreprise,<sup>7</sup> étant donné que dans ce cas, le président du CA qui est en même temps le directeur général, a une forte capacité d'influencer les décisions du CA.<sup>8</sup>

### 2.2. La taille du conseil d'administration

La taille est l'une des caractéristiques essentielles du conseil d'administration qui peut influencer son fonctionnement et son efficacité.<sup>9</sup> Pour cela, plusieurs recherches ont été menées afin d'étudier l'impact de la taille du conseil d'administration sur la performance de l'entreprise. Mais il s'avère que les résultats de ces études sont pour le moins

---

<sup>1</sup>Idem.

<sup>2</sup>Zéghal Daniel M, Marrakchi Chtourou Sonda, Makni Fourati Yosra, (2006), Op.Cit., P, 7.

<sup>3</sup>GODARD Laurence, SCHATT Alain, (2005), « Les déterminants de la "qualité" des Conseils D'administration Français », FARGO Cahier du FARGO n° 1040603, P, 9.

<sup>4</sup>Mezghani. Ali, Ellouze. Ahmed, (2007), Op. Cit. P, 5.

<sup>5</sup>Ould Daoud Ellili Nejla, (2007), Op. Cit.

<sup>6</sup>Godard Laurence, Schatt Alain, (2005), caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux, Op. Cit. P14.

<sup>7</sup>Boujenoui Ameer, Bozec Richard, Zeghal Daniel, (2004), Op. Cit. P, 100.

<sup>8</sup>Gillet Claire, Martinez Isabelle, (2010), « La vérification volontaire des informations sociétales: la structure de propriété et le conseil d'administration ont-ils une influence sur la décision l'entreprise? », Laboratoire Gestion et Cognition, publié dans : Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice, France, P9. <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/95/19/PDF/p77.pdf> consulté le : 14/12/2013.

<sup>9</sup>Sellami Mezghanni Basma, (2011), « Effet de la gouvernance d'entreprise sur l'investissement en R&D » Cas des entreprises françaises, La Revue des Sciences de Gestion, Vol.1, n° 247-248, PP. 59-70.

contradictoires:

Pour les tenants de la théorie d'agence, la taille du CA joue un rôle important dans l'efficacité du système de gouvernance d'entreprise.<sup>1</sup> Selon Jensen (1993), la taille raisonnable et optimale d'un conseil d'administration ne doit pas dépasser huit membres, afin de garantir une bonne coordination entre les membres, une meilleure efficacité, une prise de décision stratégique plus rapide et une diminution des coûts d'agence. En fait, une taille limitée renforce l'efficacité du contrôle des dirigeants. Pour ce faire, Jensen annonce qu'un conseil d'administration de grande taille est moins efficace dans son fonctionnement.<sup>2</sup>

Dans la même idée, M. Lipton et J.W. Lorsch (1992), signalent qu'un conseil d'administration de grande taille rend la communication plus difficile et ralentit la prise de décision.<sup>3</sup> Ginglinger (2002), pense que l'existence d'un nombre important d'administrateurs augmente les conflits entre les membres et accroît l'existence de passagers clandestins.<sup>4</sup> En outre, d'autres chercheurs (Yermack 1996 ; Hermalin et Weisbach 2003) confirment qu'il existe une relation négative entre la taille du conseil d'administration et la performance d'entreprise.<sup>5</sup>

En revanche, Adams et Mehran (2002) ont fait une étude sur 32 banques durant la période 1986-1996, afin de tester l'impact de la taille du CA sur la performance d'entreprise. En effet, leurs résultats ont montré que les conseils d'administration de grande taille sont plus performants dans les banques. Ils expliquent que l'expansion de l'activité bancaire oblige la coordination des conseils d'administration situés dans différentes régions.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup>Tchakoute Tchuigoua Hubert, (2012), « Gouvernance et notation des institutions de microfinance : Une étude empirique des institutions de microfinance africaines », Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol.1, n° 18, PP. 153-182.

<sup>2</sup>Jensen M. C, (1993), «The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems», Journal of Finance, Vol. 48, n° 3, PP. 831-880.

<sup>3</sup>Lipton Martin, Lorsch, Jay W., (1992), "A modest proposal for improved corporate governance", Business Lawyer, vol. 48, n° 1, PP. 59-77.

<sup>4</sup>Ginglinger, E. (2002), « L'actionnaire contrôleur », Revue Française de Gestion, vol. 28, n° 141, PP. 147-160.

<sup>5</sup>Yermack D., (1996), "Higher market valuation of companies with a small board of directors", Journal of Financial Economics, Vol.40, n° 2, PP. 185-211.

Hermalin, B., Weisbach, M, (2003), " Board of directors as an endogenously determined institution", Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review , Vol. 9, PP. 1-20.

<sup>6</sup>Adams, R, B et Mehran H., (2002), « Board structure and banking firm performance », [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com) Cité par : Ould Daoud Ellili Nejla, (2007), Op. Cit.

Egalement, Pearce et Zahra (1992) et Provan (1980), ont démontré qu'il existe une relation positive entre la taille du conseil et la performance des entreprises.<sup>1</sup>

En somme, la limite de la taille du conseil d'administration permet d'améliorer la performance de l'entreprise. Sachant que ce conseil est au sommet du système de contrôle interne et la conséquence extrême du dysfonctionnement de ce système est l'échec de l'entreprise.<sup>2</sup>Pour cela, on doit bien encadrer ce mécanisme pour garantir l'efficacité des autres moyens aidant le conseil d'administration.

### **Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons tenté de montrer à travers les théories de la firme les principaux problèmes de la gouvernance d'entreprise, à savoir, les problèmes d'agence entre l'actionnaire et le dirigeant, l'opportunisme des dirigeants, la rationalité limitée...etc. Ensuite, nous avons constaté que le but principal de la gouvernance d'entreprise est de protéger les intérêts des actionnaires, en appliquant les principes de la bonne gouvernance. Et enfin, nous avons montré le rôle des mécanismes du contrôle exercé par les actionnaires dans la réduction des conflits, qui peuvent surgir avec les dirigeants. Comme nous avons démontré qu'elles étaient les conditions et les caractéristiques du conseil d'administration pour qu'il soit plus efficace. Autrement dit, le conseil d'administration pourrait influencer tous les moyens du contrôle qui sont sous sa responsabilité, en particulier, la fonction d'audit interne que nous allons traiter dans le deuxième chapitre.

---

<sup>1</sup>Provan J., (1980), "Board power and organizational effectiveness among human service agencies", *Academy of Management Journal*, Vol.23, PP. 221-236.

Pearce J.A., Zahra S.A., (1992), "Board composition from a strategic contingency perspective", *Journal of Management studies*, Vol. 29, n° 4, PP. 411- 438.

<sup>2</sup> Ould Daoud Ellili Nejla, (2007), Op. Cit.

**Chapitre II:**  
**Le cadre conceptuel de l'audit**

---

### Chapitre II: Le cadre conceptuel de l'audit

#### Introduction

L'objectif principal du contrôle interne est de protéger le patrimoine d'une entreprise et de s'assurer la conduite des tâches d'une manière efficace et efficiente. Toutefois, ce système ne peut pas fournir une assurance raisonnable à la direction, car les facteurs qui appliquent ce système sont des êtres humains qui peuvent l'affecter par des erreurs, des dysfonctionnements et des défaillances. Cela nous confirme que le contrôle interne a des limites à cause de l'absence de l'évaluation ou l'appréciation du système par d'autres dispositifs comme l'audit.

De ce fait, les scandales financiers qui ont frappé le monde ont mis en cause le système du contrôle en intervenant avec la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis (SOX). Cette loi a eu un grand retentissement non seulement aux Etats-Unis mais également dans le monde entier, notamment, en Europe avec la loi de sécurité financière (LSF). Cette loi contient de nombreuses dispositions légales qui visent à renforcer les mesures de contrôle, en renforçant l'audit lui même pour restaurer la confiance envers les comptes et la gestion des entreprises.

Dans ce contexte, nous organisons notre chapitre pour décrire le système du contrôle interne, en soulignant ses faiblesses engendrées de l'absence d'évaluation d'audit. Ensuite, nous allons aborder les dispositifs légaux qui ont renforcé la fonction d'audit, en présentant son concept, ses types, ses domaines, ses normes, sa démarche....etc. Et finalement, nous allons étudier la notion d'audit opérationnel qui constitue un élément clé de notre recherche, et qui reste flou dans l'esprit de beaucoup, malgré qu'il est considéré l'un des deux grands domaines d'audit.

### Section 1 : Perspective du contrôle interne

Cette section est consacrée essentiellement à présenter la notion du contrôle interne selon le référentiel COSO, puis nous allons surgir les limites de ce système et montrer l'intervention des différents dispositifs qui contribuent à renforcer ce système du contrôle interne.

#### 1. La définition du contrôle interne

Plusieurs définitions ont été proposées en matière de contrôle interne, mais, nous allons citer les définitions qui semblent les plus pertinentes, universelles et qui traitent d'une façon claire le concept et les objectifs du contrôle interne :

En 1977, l'Ordre des Experts Comptables Français a défini le Contrôle Interne « comme l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci».<sup>1</sup>

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Français en 1987 : « Le Contrôle Interne est constitué par l'ensembles des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent »<sup>2</sup>.

Le COSO<sup>3</sup> définit le Contrôle Interne comme étant : « Un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations.
- La fiabilité des informations financières et de gestion.
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

---

<sup>1</sup>Ordre des experts comptables et des comptables agréés (OECCA), (1977), « le contrôle interne », rapport du 32ème congrès, P. 8,9.

<sup>2</sup> Grand B., Verdalle B., (1999). Audit Comptable et Financier. Paris, Economica, P. 63.

<sup>3</sup> COSO (committee of sponsoring organizations of the treadway commission), 2011, Internal control-Integrated Framework, P, 1

Cette définition repose sur certains concepts fondamentaux à savoir<sup>1</sup> :

- Le Contrôle Interne est un *processus*. Il constitue un moyen d'arriver à ses fins et non pas une fin en soi.
- Le Contrôle Interne est mis en œuvre par des *personnes*. Ce n'est pas simplement un ensemble de manuels de procédures et de documents; il est assuré par des personnes à tous les niveaux de la hiérarchie.
- Le management et le Conseil d'administration ne peuvent attendre du Contrôle Interne qu'une *assurance raisonnable*, et non une assurance absolue.
- Le Contrôle Interne est axé sur la réalisation des *objectifs* dans un ou plusieurs domaines (ou catégories) qui sont distincts mais qui se recoupent.

Egalement, d'après la définition de l'institut français des auditeurs et contrôleurs interne<sup>2</sup>, « le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Et qui doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ».

Toutes ces définitions nous montrent que toutes les entreprises adoptent des stratégies, des procédures, des méthodes et des moyens pour atteindre leurs objectifs. Dans ce contexte, intervient le dispositif du contrôle interne pour faciliter la manipulation de la circulation des informations fournies par les employeurs, améliorer les performances, maîtriser les opérations d'une manière efficace et efficiente et protéger le patrimoine de l'entreprise.

---

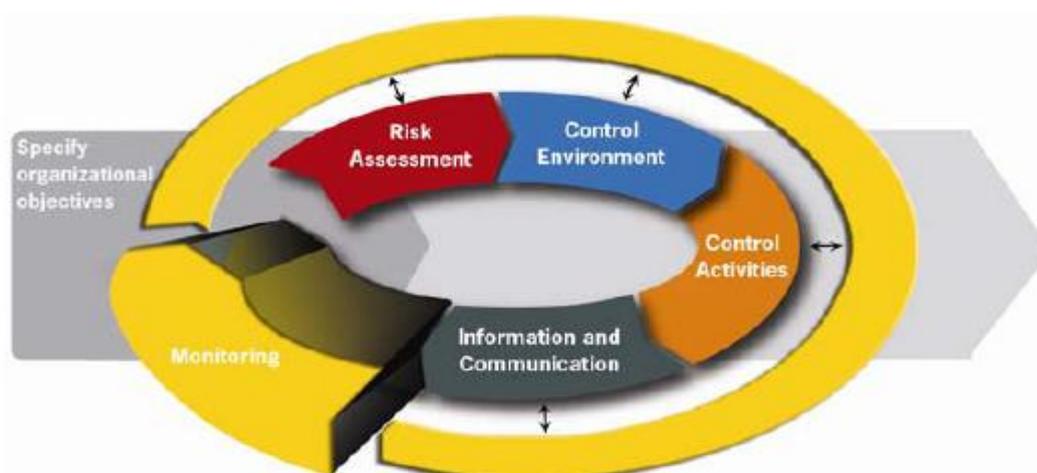
<sup>1</sup> Coopers, Lybrand, (2002), La nouvelle pratique du Contrôle Interne. Paris, édition d'organisation, P. 24.

<sup>2</sup> <http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-contrôle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-contrôle-interne-78.html> consulté le : 15/10/2012.

### 2. Les composantes du contrôle interne selon COSO

Le référentiel COSO est le cadre d'analyse le plus utilisé pour établir une structure de contrôle interne, qui aide les organisations à atteindre leurs objectifs.<sup>1</sup> Il met en place cinq composantes du contrôle interne qui travaillent en tandem pour atténuer les risques qui compromettent l'organisation à atteindre ses objectifs.<sup>2</sup> Mais, cela incite de mettre en œuvre des politiques de base pour prévenir et détecter la fraude et la corruption.<sup>3</sup> À ce propos, la figure suivante nous montre les cinq composantes du contrôle interne selon COSO :

**Figure 5 :** Les composantes du contrôle interne selon COSO



Source : Philippe Noirot, Jacques Walter, (2010), contrôle interne : des chiffres porteuses de sens, AFNOR éditions, P, 43.

#### 2.1. Environnement de contrôle (control environment)

Cette composante est considérée comme la base des autres composantes du contrôle, c'est l'univers dans lequel tous les autres éléments existent. Un environnement de contrôle solide, peut partiellement compenser les déficiences de contrôle interne dans d'autres domaines, et est souvent considéré comme synonyme de la tonalité "tone at the top".<sup>4</sup> Or,

<sup>1</sup><http://www.corpgov.deloitte.com/site/CanFre/secteur-public/contrôle-interne/composantes-du-contrôle-interne/?jsessionid=yqf3QQPGHDy5Q93TTgYBBmJpLJJfvzVhGtp4ZKJX22NMdlprOOxr!711800453!1594016719> consulté le : 27/10/2012.

<sup>2</sup>Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission (COSO), (2009), Internal Control — Integrated Framework , Guidance on Monitoring Internal Control Systems, P.1. [http://www.coso.org/documents/COSO\\_Guidance\\_On\\_Monitoring\\_Intro\\_online1.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_Guidance_On_Monitoring_Intro_online1.pdf) consulté le: 27/10/2012.

<sup>3</sup> Junhai Ma, Chunyong Ma, (2011), "Factor Analysis Based On The COSO Framework And The Government Audit Performance Of Control Theory", Procedia Engineering, Vol.15, PP. 5584–5589.

<sup>4</sup>Ulinski Michael, (2007), "An analysis of small company frauds and implications for auditors in detecting frauds", ASBBS E-Journal, Vol. 3, n°. 1, PP. 156, 162.

le conseil d'administration et la haute direction déterminent le ton et les normes de la conduite attendue du contrôle interne. Les éléments de l'environnement de contrôle comprennent l'intégrité de directions, les valeurs éthiques, la compétence professionnelle et le style<sup>1</sup>. L'environnement du contrôle doit être relié aux cinq principes suivants<sup>2</sup> :

- L'organisation démontre un engagement envers l'intégrité et les valeurs d'éthiques ;
- Le conseil d'administration démontre son indépendance de la gestion et le contrôle pour le développement et la performance du contrôle interne ;
- La direction établit des rapports avec la structure du conseil de surveillance et les autorités compétentes et les responsabilités dans le cadre de la réalisation des objectifs ;
- L'organisation démontre un engagement à attirer, développer et retenir des personnes compétentes dans l'alignement avec les objectifs ;
- L'organisation tient les responsables concernées du contrôle interne en vue de l'atteinte des objectifs.

### 2.2. Appréciation des risques/ évaluation des risques (risk assessment)

L'appréciation des risques est un processus dynamique et itératif pour identifier et analyser les risques afin d'atteindre les objectifs de l'entité, et savoir comment gérer les risques.<sup>3</sup> L'évaluation des risques consiste à attribuer des valeurs à chaque risque et/ou opportunité en utilisant des critères bien définis. Ceci peut être réalisé par la sélection des risques avec des techniques qualitatives, suivie d'une analyse quantitative des risques les plus importants.<sup>4</sup> Dans ce contexte, il existe quatre principes relatifs à l'évaluation des risques:<sup>5</sup>

- L'organisation précise des objectifs très clairs pour permettre l'identification et l'évaluation des risques liés aux objectifs ;
- L'organisation identifie les risques en vue de déterminer comment les risques doivent être gérés ;
- l'organisation prend en compte l'impact de la fraude lors de l'évaluation des risques qui peut compromettre l'atteinte des objectifs ;

---

<sup>1</sup>Mitchell William, (2007), « Lifting the Curse of the SOX Through Employee Assessments of the Internal Control Environment », Kansas Law Review, Vol. 56, n°. 1, PP.1, 42.

<sup>2</sup>COSO, (2011), Op. Cit. P, 11. [www.coso.org](http://www.coso.org).

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Deloitte & Touche LLP, Patchin Curtis, Mark Carey, (2012), risk assessment in practice, P. 2.

<sup>5</sup> COSO, (2011), Op. Cit. P, 11.



- L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient influencer considérablement sur le système de contrôle interne.

### 2.3. Activités de contrôle (control activities)

La troisième composante dans le cadre COSO, se réfère aux mesures prises pour réduire les risques et minimiser les obstacles de l'accomplissement des objectifs.<sup>1</sup> Pour cela, plusieurs techniques, politiques, procédures et pratiques, sont mises en place pour garantir l'atteinte des objectifs et la mise en œuvre des stratégies pour diminuer la gravité des risques. Ces activités de contrôle sont effectuées à tous les niveaux de l'entreprise et à différents stades dans les Processus d'affaires et de l'environnement technologique. Cet élément comprend trois principes suivants:<sup>2</sup>

- La sélection et le développement des activités de contrôle qui contribuent à l'atténuation des risques liés à la réalisation des objectifs ;
- La sélection et le développement des activités générales de contrôle de la technologie pour soutenir la réalisation des objectifs ;
- Le déploiement des activités de contrôle comme elles se manifestent dans les politiques qui établissent ce qui est attendu, et aux procédures pertinentes pour réaliser les politiques.

### 2.4. Information et communication (information and communication)

La fiabilité de l'information est une obligation pour un bon fonctionnement d'une entreprise. C'est pourquoi cette information doit être pertinente, précise et exacte. Comme elle doit être aussi multidirectionnelle (descendante, ascendante et transversale) intégrant toutes les informations externes, afin de rendre la communication un outil indispensable pour la transmission de ces informations.<sup>3</sup>

Cette communication portant des informations fiables, renforce le contrôle interne en renvoyant un ensemble d'instructions de la direction aux employés dans un délai précis qui leur permet d'accomplir leurs activités de contrôle efficacement. A l'inverse, ce processus doit aussi, pivoter au sens contraire, en communiquant l'information liée aux résultats et aux carences de toutes les positions hiérarchiques de l'entreprise, aux cadres et au conseil

---

<sup>1</sup> Guide To Risk Assessment And Control Activities, (2012), P.4.

[Http://Beta.Mmb.State.Mn.Us/Doc/Ic/025.Pdf](http://Beta.Mmb.State.Mn.Us/Doc/Ic/025.Pdf) consulté le: 12/03/2013.

<sup>2</sup>COSO, (2011), Op. Cit, P. 12.

<sup>3</sup>Bernard Frédéric, Salviac Éric , (2009), Fonction Achats: Contrôle interne et gestion des risques, Maxima, Paris, P, 221.

d'administration. Dans ce cadre, il existe trois principes reliés à l'information et la communication:<sup>1</sup>

- L'utilisation de l'information pertinente et de qualité pour soutenir le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne ;
- La communication interne des informations, y compris les objectifs et les responsabilités de contrôle interne nécessaires pour soutenir le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne ;
- La communication avec les parties externes en ce qui concerne les questions affectant le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.

### **2.5. Surveillance (monitoring)**

La surveillance est mise en œuvre pour faire en sorte que le contrôle interne continue de fonctionner efficacement.<sup>2</sup> Des évaluations continues, des évaluations ponctuelles, ou bien, une combinaison des deux, sont utilisées pour vérifier si chacune de ces cinq composantes du contrôle interne, est présente. Ainsi que les conclusions du fonctionnement sont évaluées et les carences sont communiquées dans un délai par la manière, des questions majeures signalées à la haute direction et au conseil d'administration. La surveillance peut être parallèlement une surveillance interne et externe du contrôle interne par la direction, les employés ou par des tiers. Pour cela, il existe deux principes relatifs aux activités de surveillance:<sup>3</sup>

- L'exécution des évaluations continues et / ou séparés pour vérifier si les composantes du contrôle interne sont présentes ;
- L'évaluation et la communication des déficiences du contrôle interne au bon moment avec les parties responsables pour prendre les mesures correctives.

En somme, l'application des cinq composantes du contrôle interne mentionnées ci-dessus, procure des avantages importants pour atteindre les objectifs de l'entreprise d'une manière efficace et efficiente. A cet effet, ces composantes doivent être présentes pour garantir un bon fonctionnement des activités, Sinon l'insuffisance du contrôle

---

<sup>1</sup>COSO, (2011), Op. Cit.

<sup>2</sup>COSO, (2009), Op. Cit. P.2.

<sup>3</sup>COSO, (2011), Op. Cit. P.13.

engendra des limites qui empêchent le conseil d'administration et la direction d'avoir l'assurance absolue de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

### 3. Les limites du contrôle interne

Il ne faut pas croire qu'un excellent système du contrôle interne est une assurance totale pour tous les risques de l'entreprise. Un bon système du contrôle interne minimise les erreurs, les fraudes, les d'inefficiencies, l'inefficacité, ou encore les risques de non respect des normes ou procédés établis. Mais, il ne peut jamais éliminer carrément les dangers et les risques auxquels toute entreprise est exposée.<sup>1</sup> Pour ce faire, nous allons citer les facteurs qui peuvent avoir une influence sur l'efficacité du contrôle interne:

#### 3.1. L'erreur de jugement

L'erreur humaine peut être la source des risques lors de la prise de décisions ayant un impact sur les processus de l'entreprise. Cette erreur provoque aussi une inefficacité des contrôles, c'est-à-dire, les personnes habilitées à prendre des décisions dans un temps limité, doivent porter leur jugement en se basant sur les informations disponibles qui peuvent être incomplètes, sachant que ces responsables affrontent souvent des pressions liées à la conduite des activités. Ces conditions restreignent les décisions prises par ces personnes en produisant des résultats décevants et qui doivent être modifiées au futur.<sup>2</sup>

#### 3.2. Les dysfonctionnements

Tous les systèmes de contrôle interne, même s'ils étaient bien conçus peuvent connaître des dysfonctionnements. Les exemples suivants nous montrent les causes de ces dysfonctionnements :<sup>3</sup>

- La mauvaise interprétation des instructions peut conduire les responsables à porter des jugements erronés et défaillants ;
- Le manque d'attention et la routine provoquent des erreurs et des anomalies ;
- Le manque de compétence du personnel en cas de remplacement pour congés ou départs définitifs produit aussi une perturbation des tâches ;
- Le changement dans les systèmes sans prévenir les employés, ni leur donner des formations empêche de surmonter les dysfonctionnements de l'entreprise ;

---

<sup>1</sup>Chevalier Gille, Houle Yvon, (1991), Théorie et pratique de la vérification externe, les presses de l'université Laval, Canada, P, 98.

<sup>2</sup>Price Waterhouse, IFACI, (2002), La pratique du Contrôle Interne, édition d'organisation, Paris, P110.

<sup>3</sup> Idem

- Ces dysfonctionnements peuvent augmenter en cas de manque d'instructions appropriées.

### **3.3. Les contrôles « outrepassés » ou contournés par le management**

L'efficacité du système de contrôle interne dépend des personnes responsables de son fonctionnement. Autrement dit, même dans les entreprises faisant preuve d'une grande intégrité et d'une grande sensibilisation au besoin de contrôles, un responsable a souvent la capacité d'outrepasser le système de contrôle interne.

Le terme outrepasser désigne la dérogation illégitime aux normes et procédures prescrites, soit dans l'optique d'un profit personnel, soit dans le perfectionnement des résultats de la situation financière de l'entreprise d'une manière illicite, ou voiler la non-conformité aux obligations légales.

Ces comportements déviants englobent le fait d'augmenter fallacieusement le chiffre d'affaire, élever la valeur de la société en prévision de sa cession, sous-estimer les prévisions de chiffre d'affaire ou de résultats pour hausser la prime relative aux performances...etc.<sup>1</sup>

### **3.4. La collusion**

La séparation des fonctions est considérée comme un avantage pour assurer le système du contrôle interne (SCI). Néanmoins, la pratique montre que ce système a ses limites par exemple: les individus peuvent agir en commun pour effectuer et camoufler une action, qui peut falsifier les informations financières ou de gestion d'une façon qui ne puisse être avertie par la séparation des fonctions. De plus, un employé chargé de réaliser des contrôles sur cette situation frauduleuse, peut réduire ce fait à néant en s'entendant secrètement avec d'autres employés ou des tiers externes à l'entreprise. Ces falsifications constituent, en effet, un challenge auquel doit faire face un bon fonctionnement du système du contrôle interne.<sup>2</sup>

### **3.5. Ratio Coût/Bénéfice**

L'entreprise doit évaluer les coûts et les avantages relatifs aux contrôles avant de les mettre en place. Tandis qu'on cherche à apprécier l'opportunité d'un nouveau contrôle, il est nécessaire de prendre en considération les coûts associés à la mise en place de ce contrôle

---

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> Contrôle fédéral des finances, (2007), Mise en place d'un système de contrôle interne (SCI), Suisse, P.15.

et non pas seulement le risque d'une défaillance et l'impact possible sur les objectifs de l'organisation.

Pour calculer ces coûts et bénéfices attachés aux contrôles on prend en compte généralement, les coûts directes et indirectes des contrôles mis en place.

La corrélation entre les contrôles et les activités rend le calcul du rapport coûts/bénéfice plus compliqué. Du fait que, lorsque les contrôles sont inclus dans les processus de gestion et d'exploitation, il est difficile d'en abstraire le coût ou l'avantage que l'on en retire.<sup>1</sup>

#### **4. Le développement récent en matière de contrôle interne**

##### **4.1. Les scandales financiers : les insuffisances du contrôle interne**

Les scandales financiers qui se sont enchaînés aux Etats-Unis, ont remis en question le système comptable et son contrôle. Plusieurs causes de la débâcle d'Enron sont avancées selon le rapport du sénat américain (2002) : transgression des obligations fiduciaires (manque de contrôle du conseil d'administration), comptabilité à haut risque, conflits d'intérêt indésirables, importance du « hors bilan », rémunération excessive et manque d'indépendance du conseil d'administration et des auditeurs.<sup>2</sup>

Les scandales qui ont suivi, notamment, celui de WorldCom, Global Crossing et Imclone ont démontré que les normes comptables étaient mal adaptées et le contrôle était trop laxiste. Cela a provoqué plusieurs risques par exemple<sup>3</sup> :

- Les engagements hors bilan : à cause de ces engagements, les dettes et les investissements déficitaires peuvent être cachés, parce que si une société porte une dette, il faut qu'elle figure au bilan ;
  - L'évaluation des charges et des revenus : comptabilisation de profits inexistantes ;
  - La réévaluation du bilan en gonflant la valeur de certains actifs peu productifs ;
  - La divulgation d'informations matérielles : opacité des commentaires requis pour l'interprétation des chiffres et l'évaluation d'entreprise.

---

<sup>1</sup>Price Waterhouse, IFACI, (2002), Op. Cit. P. 14.

<sup>2</sup>Stolowy Hervé et al., (2003), « Audit Financier Et Contrôle Interne : L'apport de la loi Sarbanes-Oxley », Lavoisier Revue française de gestion, n° 147, PP. 133, 143.

<sup>3</sup>Mistral Jacques, De Boissieu Christian, Lorenzi Jean-Hervé (2003), Rapports : Les normes comptables et le monde post-Enron, Paris.

### 4.2. La Loi Sarbanes-Oxley (SOX Act) aux Etats-Unis

Suite aux scandales financiers qui ont eu lieu aux Etats-Unis, l'administration américaine a réagit fortement par la loi Sarbanes Oxley qui a été entrée en vigueur le 30 juillet 2002. Le texte de cette loi est si succinct, étant donné qu'il stipule des règles sans y apporter plus de clarifications, ni argumenter les raisons primordiales qui pourraient justifier leur ratification. Et donc pour chercher des explications relatives à ces dites règles, il faut s'en référer aux éclaircissements et interprétations apportés par la Securities and Exchange Commission (SEC).<sup>1</sup>

Cependant, l'objectif de la loi SOX est de restaurer la confiance des investisseurs dans les états financiers aux États-Unis. Cette loi comprend les éléments clés suivants: les normes de collecte de la responsabilité des entreprises, l'amélioration de la détection et de la prévention de la fraude et les abus, et le renforcement des normes d'indépendance des vérificateurs.<sup>2</sup>

Cette loi SOX s'est intéressée, en premier lieu, à l'amélioration de la qualité de l'information financière des sociétés cotées dans ses rapports périodiques.<sup>3</sup> En effet, SOX comprend un certain nombre de dispositions, visant à accroître la transparence financière des entreprises, grâce à l'amélioration des informations et l'amélioration de la surveillance pour renforcer la gouvernance d'entreprise. Les améliorations apportées à la divulgation impliquent l'indépendance et l'expertise du comité d'audit, la déclaration des opérations hors bilan et la certification des états financiers.<sup>4</sup> Selon Rioux et Descheemaeker, (2003), cette loi contient six axes principaux :

#### 4.2.1. Certification des comptes

La section (302) de la loi SOX oblige les dirigeants des entreprises (Chief Executive Officers et Chief Financial Officers) à certifier les états financiers publiés. Ainsi qu'ils doivent préparer des déclarations accompagnant les rapports des auditeurs portant la

---

<sup>1</sup>Flottes Murielle, Gendron Yves, (2010) « Mouvence réglementaire et jeux de vérité », Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol. 16, PP. 7-29.

<sup>2</sup>William D. Terando, James M. Kurtenbach, (2009), "The impact of tax law uncertainty on the development of the Sarbanes-Oxley auditor independence rules with regard to tax shelters", Research in Accounting Regulation Vol. 21, PP. 118-124.

<sup>3</sup>Prat dit Hauret Christian et Komarev Iliya, (2005), « Légitimité et exigences réglementaires au sein de la gouvernance des sociétés cotées américaines et françaises », Les comités d'audit, La Revue des Sciences de Gestion, n°216, PP. 33-47.

<sup>4</sup>Akhigbe Aigbe D., Martin Anna, (2008), « Influence of disclosure and governance on risk of US financial services firms following Sarbanes-Oxley », Journal of Banking & Finance, Vol. 32, PP. 2124-213.

validité des comptes et les indicateurs du hors bilan dans le rapport annuel. Cela pour montrer qu'ils ont communiqué à leurs auditeurs et au comité d'audit les défaillances et les faiblesses du système de contrôle interne, et qu'ils ont évalué l'efficacité du contrôle à moins de 90 jours avant la publication des rapports. Les dirigeants attestent également, que cette déclaration se présente d'une manière sincère, transparente et donne une image fidèle des résultats obtenus.<sup>1</sup>

Cette loi signale que tout comportement illicite sera pénalisé, et que la SEC (Securities And Exchange Commission) devra examiner les rapports fournis par les entreprises au moins une fois tous les trois ans.<sup>2</sup>

### **4.2.2. Contenu des rapports**

L'amélioration de la fiabilité des informations, exige des informations supplémentaires fournies à la SEC. A cet effet, les entreprises devront rendre public les ajustements comptables identifiés par les auditeurs, les transactions hors bilan, les changements dans la propriété des actifs détenus par les dirigeants, les nouvelles procédures du contrôle interne, les codes d'éthique de l'entreprise ainsi que tous les changements de la situation financière de l'entreprise.<sup>3</sup>

### **4.2.3. L'accroissement de l'indépendance des commissaires aux comptes**

Le fait de rotation des auditeurs externes (commissariat aux comptes) est une action préventive devant les conflits d'intérêt. De plus, les auditeurs externes sont interdits d'offrir des services hors commissariat aux comptes au profit des entreprises mandatées avec lui. Ce procédé peut être accompagné par des exceptions précisées et sous l'approbation du comité d'audit, étant donné que certaines interdictions de services sont indésirables en raison de leur caractère qui peut fournir à l'auditeur externe une connaissance plus approfondie à l'entreprise cliente.

### **4.2.4. La création d'un comité d'audit**

Les entreprises doivent mettre en place des comités d'audit indépendants pour superviser le processus de vérification. Ces comités ont la responsabilité de choisir, désigner, rémunérer

---

<sup>1</sup>Stolowy Hervé et al, (2003), Op.cit., P, 6.

<sup>2</sup>Rioux. M, (2003), À la rescousse du capitalisme américain : la loi sarbanes-oxley, observatoire des Amérique, P, 3.

<sup>3</sup> Idem

et superviser les auditeurs.<sup>1</sup> Ainsi qu'ils sont qualifiés à recevoir et traiter les plaintes déclarées par les actionnaires ou le personnel de l'entreprise, concernant la comptabilité et les procédures de contrôle.<sup>2</sup>

### 4.2.5. Création du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)

Le *Public Company Accounting Oversight Board*, est une organisation de réglementation et de surveillance qui comprendra selon la SEC, 5 membres nommés par celle-ci. Cet organisme a pour but de superviser les cabinets d'audit, instituer des normes, enquêter et sanctionner les personnes qui ont transgressé les lois.<sup>3</sup> En effet, il est noté que ces sanctions sont considérablement renforcées. Par exemple :<sup>4</sup>

- Pour falsification de documents dans le but d'entraver une enquête, ça pourrait s'ajouter aux amendes, des peines de prison pouvant atteindre 20 ans. (Cette pratique a notamment mis en cause le cabinet Arthur Andersen).
- La participation de dirigeants, d'administrateurs, d'auditeurs, d'avocats et autres conseils à une opération pour tricher les actionnaires est désormais considérée comme un crime et est passible de dix ans de détention.
- En cas de certification de documents qui ne respectent pas les règles et les critères de la loi, l'amende peut atteindre 5 millions de dollars et/ou un emprisonnement de 20 ans.
- La transgression de loi mène à des poursuites et à des pénalités similaires à celles qui sont prévues pour la violation précédente.
- Prendre des mesures de rétorsion ou des actions contre une personne qui fournit des informations véridiques sur une malversation, peut entraîner des amendes et une peine d'emprisonnement de dix ans.
- La sentence maximale pour une fraude passe à 25 ans.

### 4.3. La loi de sécurité financière

Dans le cadre de la réflexion menée sur la gouvernance d'entreprise par la loi Sarbanes-Oxley, et afin de lutter contre la fraude, la France a également, adopté le 1er août 2003 une loi de la sécurité financière (LSF).<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Stolowy Hervé et al, (2003), Op.cit., P, 3.

<sup>2</sup> Rioux. M, (2003), Op.cit. P, 3.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Selmer Caroline, (2006), Toute la fonction finance, savoirs savoir faire, savoir être, édition Dunod, Paris, P, 46.

Le texte de cette loi a pour but de ramener la confiance sur les marchés financiers bouleversés par la crise ouverte, née des scandales financiers aux États-Unis. Cette loi de sécurité financière a un champ d'application plus limité que celui de la loi Sarbanes-Oxley, elle comporte 139 articles dans trois volets :<sup>1</sup>

### **4.3.1. La modernisation des autorités de contrôle avec la création de l'Autorité des marchés financiers**

La modernisation et le regroupement des autorités de contrôle des activités financières constituent le premier titre des articles « 1 à 49 ». Les autorités de contrôle concernées sont les autorités de contrôle des marchés financiers (Autorité des Marchés Financiers) et les autorités de contrôle prudentiel (Comité des entreprises d'assurance, Commission de contrôle des assurances, des mutuelles et institutions de prévoyance).<sup>2</sup>

L'autorité des marchés financiers est une autorité publique indépendante, dotée de la personnalité morale qui distingue l'AMF des autres administrations qui restent attachées à une seule administration centrale qui assure l'autonomie financière, l'indépendance et la crédibilité du pouvoir de sanction de l'AMF. En somme, ce dernier exerce deux grands pouvoirs de régulation. Premièrement, le pouvoir d'autorisation a priori sur les opérations financières, sur des dossiers d'agrément et sur les produits de gestion. Il s'agit d'un pouvoir administratif classique, ou bien de décision avant qu'une activité ne puisse se réaliser. Deuxièmement, l'AMF exerce un pouvoir de sanction vis-à-vis des professionnels du marché ou vis-à-vis de tout individu qui contreviendrait aux règles du marché.<sup>3</sup>

### **4.3.2. Le renforcement de la sécurité des épargnants**

Le second titre de la loi englobe les articles « 50 à 97 ». Dans cette partie, la loi réforme profondément la profession de démarchage financier,<sup>4</sup> en imposant de nouvelles obligations de transparence qui assurent une bonne information diffusée aux actionnaires. Pour cela, le président du conseil d'administration et/ou de surveillance doit adresser à l'assemblée générale à travers le rapport annuel de gestion et le rapport sur les comptes, un

---

<sup>1</sup> Loi n° 2003-706 du 1er août 2003 de sécurité financière, [http://www.amf.france.org/documents/general/4746\\_1.pdf](http://www.amf.france.org/documents/general/4746_1.pdf) consulté le : 03/10/2011.

<sup>2</sup> Degos Jean-Guy, (2004), Priorité à la sécurité financière et à la fiabilité de l'audit légal en France, The Certified Accountant, n°18, <http://www.lacpa.org.lb/Includes/Images/Docs/TC/newsletter18/article14-p67.pdf> consulté le: 20/12/2011.

<sup>3</sup> Hubert Reynier, (2004), « Le cas de l'autorité de régulation des marchés financiers », Revue française d'administration publique, n°109, PP. 93-97.

<sup>4</sup> DEGOS Jean-Guy, (2004), Op. Cit.

autre rapport qui contient les préparations des travaux du conseil et les procédures du contrôle interne mis en place par l'entreprise. Ce rapport aide les actionnaires à connaître mieux l'état d'avancement des travaux des comités interne de l'entreprise.

### 4.3.3. L'amélioration du contrôle des comptes des entreprises

Le troisième titre de la loi comporte les articles « 98 à 116 ». Cette partie traite l'organisation, le contrôle et l'exercice de la profession de commissaire aux comptes. Accessoirement, la loi aborde la transparence dans les entreprises dans ses articles « 117 à 139 ». En fait, cette loi est aussi importante, étant donné qu'elle permet de renforcer la transparence du contrôle de l'audit légal. Par ailleurs, les commissaires aux comptes, doivent connaître cette loi qui complète et rationalise la législation du Code de commerce 2000 (art L. 225-219). Egalement, cette loi a pour objectif de renforcer le contrôle des commissaires aux comptes, durcir les règles d'incompatibilité, séparer le contrôle et le conseil, élargir la mission d'audit légal dans le but de réduire les charges d'autres contrôles.<sup>1</sup>

La Loi de sécurité financière a pris de nouvelles dispositions pour : augmenter la transparence de la gestion et la qualité de l'information financière, équilibrer les pouvoirs des différents organes de l'entreprise (actionnaires, administrateurs, dirigeants), protéger les intérêts des différentes parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, Etat, investisseurs), prévenir les difficultés des entreprises pour les traiter dans le temps, réduire les risques, user les mêmes bases de règles et de référents afin de mieux communiquer, se pencher sur une harmonisation européenne et internationale.<sup>2</sup> De ce fait, nous évoquerons ci-dessous les dispositions de la loi en matière de l'audit :

## 4.4. Les dispositions de la loi de sécurité financière en matière de l'audit

### 4.4.1. Création du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (H3C)

Dans L'article 100 de la LSF, la loi prévoit la création d'un Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (HCCC) de 12 membres.<sup>3</sup> Ce conseil a pour mission « *d'assurer la surveillance de la profession avec le concours de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, qui reçoit, par ailleurs, une consécration législative* ». Egalement, « *il veille au respect de la déontologie et de l'indépendance des commissaires*

---

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> <http://www.cncc.fr/la-reglementation.html> consulté le : 20/11/2011.

<sup>3</sup> Idem

aux comptes ». <sup>1</sup> Il avait en charge aussi la supervision des contrôles périodiques auxquels étaient soumis les commissaires aux comptes. L'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 stipule que des pans entiers de contrôles périodiques des commissaires aux comptes, sont sous la responsabilité directe du Haut Conseil. De plus, ce dernier depuis l'année 2009 a pu réaliser des contrôles sur les cabinets qui exercent des audits des entités d'intérêt public, par des contrôleurs indépendants de ces cabinets. <sup>2</sup>

### **4.4.2. Une redéfinition des missions et de l'indépendance des commissaires aux comptes**

Afin de renforcer l'indépendance du commissaire aux comptes, la loi de sécurité financière a bien cerné les incompatibilités objectives et subjectives qui les concernent. De plus, cette loi a pour but d'anticiper les risques et réduire les conflits d'intérêt en empêchant le commissaire aux comptes « *de fournir à la personne qui l'a chargé de certifier ses comptes, ou aux personnes qui la contrôlent ou qui sont contrôlées par celle-ci (...) tout conseil ou toute autre prestation de services n'entrant pas dans les diligences directement liées à la mission de commissaire aux comptes (...)* » Dans ce sens, les sociétés de commissaires aux comptes doivent être totalement indépendantes et elles n'appartiennent à aucun réseau. Car dans le cas contraire, ces commissaires ne peuvent pas certifier les comptes des entreprises recevant des prestations de services de ces contrôleurs. <sup>3</sup>

### **4.4.3. Renforcer la mission des commissaires aux comptes**

La loi de sécurité financière a encadré beaucoup plus strictement qu'auparavant l'exercice de la profession de commissaire aux comptes, en renforçant la crédibilité des auditeurs, et permettant d'accroître leurs responsabilités. Cette loi dispose que les commissaires aux comptes doivent « *justifier de leurs appréciations* » dans le cadre de l'exercice de leur mission de certification. Elle dispose aussi que les commissaires aux comptes présentent, dans un rapport qui correspond leur rapport sur les comptes, leurs observations sur le rapport du président du conseil d'administration sur le contrôle interne. Ceci concerne précisément, les procédures relatives à l'information comptable et financière. <sup>4</sup>

Dans le cadre de la mission du commissariat aux comptes la loi a publié, par décret un

---

<sup>1</sup> <http://www.senat.fr/rap/r03-431/r03-43150.html> consulté le : 20/11/2011.

<sup>2</sup> Rapport annuel 2009 du H3C, P.8, [http://www.h3c.org/textes/corps\\_du\\_rapport.pdf](http://www.h3c.org/textes/corps_du_rapport.pdf) 20/11/2011.

<sup>3</sup> <http://www.senat.fr/rap/r03-431/r03-43151.html> consulté le 23/04/ 2012.

<sup>4</sup> Idem.

code de déontologie (loi relative aux Nouvelles Régulations Economiques, 2001). En accord avec Mikol (2006), un « code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes n'a rien de nouveau, mais sa publication par décret est une innovation majeure par le poids que le code prend dès lors dans la hiérarchie des sources juridiques applicables au commissariat ». En effet, le décret d'approbation accorde au code de déontologie une force pour être appliqué. Ce qui oblige les commissaires aux comptes à respecter les normes l'éthique de la profession.<sup>1</sup>

### 4.5. La comparaison entre la loi Sarbanes-Oxley et la loi de sécurité financière

Si l'objectif global de la LSF est assez proche de la loi SOX, sa philosophie se révèle spécifique. La loi Sarbanes-Oxley vise à apporter une réponse concrète et rapide aux préoccupations des marchés financiers quant à la fiabilité de l'information financière. Elle est donc centrée sur cette information et le contrôle de celle-ci, pour les seules sociétés cotées.<sup>2</sup> Toutefois, elle est considérée plus floue puisqu'elle ne définit ni le référentiel utilisable ni la démarche explicite de l'élaboration du rapport.<sup>3</sup>

Par ailleurs, la loi de sécurité financière a pour but de solliciter les entreprises à s'enfoncer dans la dynamique d'amélioration du contrôle interne et de la gestion des risques. Autrement dit, elle vise le dispositif de contrôle interne dans son ensemble.<sup>4</sup>

En outre, le législateur américain a mis en place d'une « régulation par la peur » en exigeant des règles plus strictes et fortement sanctionnées en cas de transgression.<sup>5</sup> Par contre, le silence du législateur français concernant les entreprises qui évitent volontairement les rapports des sanctions éventuelles, fait appel à un vrai débat relatif à la l'efficacité de cette disposition.<sup>6</sup> Sur ce, le tableau suivant nous résume les principales différences de la loi sarbanes-Oxley et la loi de sécurité financière :

---

<sup>1</sup>Bessière Véronique, Schatt Alain, (2011), « Quels sont les effets de la réglementation sur l'investissement en réputation des auditeurs et des analystes financiers ? », Management & Avenir, n° 41, p. 324-334.

<sup>2</sup>Selmer Caroline, (2006), Op. Cit., P. 91.

<sup>3</sup>Gumb Bernard et Noël Christine, (2007), « Le rapport des dirigeants sur le contrôle interne à l'épreuve de l'analyse de discours », Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol.13, PP. 97-126.

<sup>4</sup>Selmer Caroline, (2006), Op. Cit. P. 92.

<sup>5</sup>Gumb Bernard et Noël Christine, (2007), Op.Cit.

<sup>6</sup>Idem.

Tableau 5 : Les principales différences entre les deux lois

	<b>Loi de sécurité financière</b>	<b>Sarbanes-Oxley Act</b>
<b>Champ d'application</b>	Toutes les SA (sauf les SAS) et les sociétés APE.	Toutes les sociétés cotées.
<b>Définition et périmètre du contrôle interne</b>	Non défini Implicitement, champ complet du contrôle interne.	Défini et limité au contrôle interne relatif à l'information financière et aux procédures de communication des informations aux marchés.
<b>Référentiel du contrôle interne</b>	Pas d'utilisation obligatoire d'un référentiel reconnu.	Utilisation obligatoire d'un référentiel reconnu. (COSO cité en exemple par la SEC.
<b>Obligation de documentation et de tests de contrôles</b>	Non explicite.	Explicite.
<b>Emetteur du rapport</b>	Président du conseil d'administration ou de surveillance.	Chief executive officer et chief financial officer.
<b>Date d'application</b>	Exercices ouverts à compter du 1 <sup>er</sup> Janvier 2004.	Pour les sociétés soumises au reporting accéléré : exercices clos au 15 novembre 2004 et après. Exercices clos au 15 avril 2005 et après pour les autres (reporté à 2006).

**Sources :** Selmer. Caroline, (2006), « Toute la fonction finance, savoirs savoir-faire, savoir être », édition Dunod, Parris, P, 92.

### Section2 : Généralité sur l'audit

Le concept de l'audit reste toujours galvaudé dans l'esprit de beaucoup de personnes, pour cela, nous avons jugé nécessaire de cerner un cadre conceptuel de l'audit pour clarifier sa notion, ses types et ses domaines.

#### 1. La notion de l'audit

Avant d'illustrer le cadre conceptuel de l'audit, nous devons montrer l'historique et l'évolution de ce type contrôle.

##### 1.1. Historique de l'audit

L'histoire de l'audit a commencé au début du moyen âge, quand les sumériens ont révélé l'importance du contrôle de la comptabilité, en comparant l'information obtenue auprès de deux sources d'enregistrements différentes. Toutefois, le mot « audit » n'est apparu que sous l'empire romain et qui est d'origine latin « auditus ». Il signifie étymologiquement le verbe entendre, écouter.<sup>1</sup> Ce mot a été utilisé par les romains pour désigner un contrôle de gestion des provinces au nom de l'empereur.<sup>2</sup> Ce contrôle a pris cette signification car peu de gens savaient lire et écrire à cette époque et que les contrôles se faisaient, absolument oralement.<sup>3</sup>

Ultérieurement, ce contrôle a été développé par les anglo-saxons au début du 19<sup>ème</sup> siècle avec la création du premier cabinet d'audit à Londres. Ce dernier a été chargé de détecter les anomalies, les fraudes et les risques au sein des organisations qu'il examine.<sup>4</sup>

Quant aux Etats-Unis, la révolution industrielle a conduit à adopter des méthodes pour contrôler les coûts, la production et les ratios d'exploitation. Ceux-ci ont été les principaux accélérateurs du développement de la profession comptable. C'est là où les entreprises américaines ont ressenti la nécessité des mécanismes de détection de la fraude et de la responsabilité financière, et les investisseurs de plus en plus compter sur les rapports financiers.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>Khelassi Reda, (2005), L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne -Ed Houma, P. 21.

<sup>2</sup> <http://normes-ias-ifrs-au-maroc.over-blog.com/article-29313104.html> Consulté le: 12/10/2013.

<sup>3</sup>Khelassi Reda, (2005), L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne -Ed Houma, P. 21.

<sup>4</sup> <http://normes-ias-ifrs-au-maroc.over-blog.com/article-29313104.html> Consulté le : 13/12/2013.

<sup>5</sup> AICPA, (2012), Evolution of Auditing: From the Traditional Approach to the Future Audit, P. 2 [file:///C:/Users/InfoClub/Desktop/whitepaper\\_evolution-of-auditing.pdf](file:///C:/Users/InfoClub/Desktop/whitepaper_evolution-of-auditing.pdf) Consulté le: 03/04/2013.

Ensuite, c'est qu'après la crise financière et économique de 1929 due à une mauvaise divulgation de l'information financière, l'audit est devenu un processus obligatoire aux États-Unis. A cet effet, la Securities and Exchange Act de 1934 a créé la Securities and Exchange Commission (SEC), qui a donné l'autorité pour la diffusion des normes comptables et préciser les tâches de surveillance des auditeurs. En conséquence, the American Institute of Certified Public Accountants (l'AICPA) a publié le Statement on Auditing procedure (SAP) n°1 en Octobre 1939 et il a fallu que les auditeurs examinent les inventaires et confirment les créances. De ce fait, les auditeurs sont devenus responsables de la vérification de l'entité de l'entreprise.<sup>1</sup>

En 1977 une organisation internationale de la profession comptable nommée « the international federation of accountants » a été fondée dans le but de créer une forte profession comptable. Après, en 1996, l'IFAC était composée de 119 organismes comptables professionnels de 86 pays. Il s'agit notamment, des experts-de l'industrie, de commerce, de secteur public, de l'éducation et ceux en pratique privée. La mission de l'IFACI est le développement et la valorisation de la profession pour lui permettre de fournir des services de qualité élevée et constante par l'intérêt public.

Ces développements internationaux ont donné lieu à divers développements nationaux où la révision comptable est devenue audit, et qui fait l'objet de travaux constants qui ont basés sur les normes internationales d'audit : Les Standards Internationaux d'Audit (ISA).<sup>2</sup>

### **1.2. L'évolution de la notion d'Audit**

Dans les premiers temps, l'audit s'est limité autour de l'audit comptable qui a pour but de certifier les comptes et l'image fidèle des états financier (commissariat aux comptes). Ensuite, avec le développement de l'audit, les entreprises ont ressenti la nécessité d'un audit interne et même contractuel pour effectuer des vérifications hors le cadre légal.

A cet effet, il faut reconnaître que la vérification de l'information peut être demandé par un tiers externe de l'entreprise, et dans ce cas, cette relation entre le prescripteur et l'auditeur est considérée une relation contractuelle, par exemple, un dirigeant veut avoir une idée sur la situation financière de son entreprise, ou bien un futur actionnaire fait appel à un audit comptable avant d'acheter des actions... etc.

Par ailleurs, l'information financière peut être la source de beaucoup de risques et

---

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> <file:///C:/Users/InfoClub/Desktop/02chapter2%20Historic.pdf> Consulté le: 12/03/2013.

d'erreurs, et leur contrôle externe peut engendrer aussi des coûts élevés. Pour cela, les entreprises ont mis en place des services d'audit interne afin de faire des contrôles comparables à celles des commissaires aux comptes.

Ensuite, avec l'évolution de la fonction d'audit interne, les entreprises ont ressenti la nécessité des opinions sur d'autres informations que l'information comptable et financière. Pour ce faire, la mission d'audit interne a élargi son champ d'intervention à toutes les fonctions de l'entreprise tels que l'audit social, l'audit des achats, l'audit de la production, l'audit informatique, etc.<sup>1</sup>

### **2. La définition de l'audit**

De nombreuses définitions ont été proposées dans la littérature pour appréhender la notion de l'audit qui est aussi vaste. Sur ce, nous allons évoquer certaines définitions qui nous semblent les plus manifestes :

L'audit est défini comme « l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes ». <sup>2</sup>

L'audit peut également se définir comme « une équipe mandatée généralement dans le cadre d'un plan d'audit pour réaliser une démarche méthodique de constatation et d'évolution » ou « une fonction chargée en liaison avec les audités d'examiner le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne et de garantir, autant que faire se peut, sa fiabilité à l'égard des risques » <sup>3</sup>

Selon Khelassi R. « l'audit est un examen critique destiné à vérifier que l'activité de l'entreprise est fidèlement traduite dans les comptes annuels conformément à la réglementation en vigueur, et un jugement sur la gestion des dirigeants. C'est la procédure de contrôle de l'exécution des objectifs de l'entreprise » comme « il intervient ponctuellement pour vérifier que le contrôle de gestion est organisé de telle sorte qu'il

---

<sup>1</sup>Kaaouana Hanen & Hambri Hichem, (2005), « audit fiscal », Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises (ISCAE) Tunis, maîtrise Sciences Comptables, page 9.

<sup>2</sup>Becour Jean-Charles., Bouquin Henri., (2008), Audit opérationnel, Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance, 3 édition Economica, P, 12.

<sup>3</sup>Feujo Isidore, (2005), Guide des audit, Quelles synergies Gagnantes pour l'entreprise ?, Ed Afnor, P, 63.

puisse fournir les bons indicateurs. Il est en quelque sorte le contrôle des contrôles ».<sup>1</sup>

Ces définitions montrent que l'audit a pour vocation de s'assurer que l'entreprise améliore ses processus pour s'évoluer dans le cadre du respect de l'application des lois et des règlements en vigueur.

### 3. La typologie de l'audit.

La définition même de l'audit signale qu'il existe deux types d'audit : audit interne et audit externe.

#### 3.1. Audit interne

##### 3.1.1. La définition de l'audit interne

En 1999, l'Institute of Internal Auditors (IIA), chargé d'élaborer les pratiques professionnelles et les normes d'audit, a proposé une définition d'audit interne, adaptée par l'IFACI en ces termes.<sup>2</sup> Cette définition indique que « l'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »<sup>3/4</sup>

##### 3.1.2. Les normes de l'audit interne

La fonction d'audit interne est pratiquée dans un environnement juridique et culturel qui diffère d'un pays à d'autre. Ainsi que dans des entreprises différentes par rapport à leur objet, taille et structure. Ces différentes circonstances peuvent être la source des risques de cette fonction d'audit. Pour cela l'IIA mets en place des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit afin que les auditeurs internes s'acquittent de leurs responsabilités.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>Khelassi Reda, (2005), Op. Cit. P. 22-24.

<sup>2</sup>Bertin Élisabeth, (2007), Op. Cit., P. 20.

<sup>3</sup><http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-controle-internes-78.html> consulté le 04/04/2012.

<sup>4</sup>Définition approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'IFACI. Traduction de la définition internationale approuvée par l'IIA (The Institute of Internal Auditors), le 29 juin 1999.

<sup>5</sup><http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/l-audit-interne-une-profession-normee-79.html> consulté le: 04/04/2012.

L'IIA (the institute of internal auditors) a utilisé une étude attentive de consultation et de délibération sur les principes de base de la prestation de services d'audit interne pour développer ses normes.<sup>1</sup> Ces dernières ont été traduites en Français par l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne).<sup>2</sup> Ces normes ont pour objet de:<sup>3</sup>

- Définir les principes de base qui représentent la pratique de l'audit interne;
- Fournir un cadre pour la réalisation et la promotion d'un large éventail de la valeur ajoutée des activités d'audit interne;
- Etablir une base pour l'évaluation des performances de vérification interne;
- Promouvoir l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Ces normes qui constituent des exigences minimales sont subdivisées en « normes de qualification » (les séries 1000) de l'audit et des auditeurs et des « normes de fonctionnement » (les séries 2000). Elles sont le plus souvent complétées de « normes de mise en œuvre » pour les missions d'assurance et celles de conseil que chaque institut national, dont l'IFACI, prodigue à ces membres.<sup>4</sup> Ci-dessous, nous allons résumer les classifications de ces normes<sup>5</sup> :

### a. Normes de qualification

Ces normes concernent les caractéristiques que doivent disposer les organisations et les personnes exerçant la mission d'audit interne.

*1000/ Mission, pouvoirs et responsabilités* : Cette norme exige la définition de la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit dans une charte. Ainsi qu'elle doit être homogène avec les normes et dûment approuvés par le Conseil.

*1100/ Indépendance et objectivité* : Cette norme stipule que la fonction d'audit interne doit fonctionner d'une manière totalement indépendante, et les auditeurs internes exercent leur mission en toute objectivité.

*1200/ Compétence et conscience professionnelle* : Cette norme indique que les missions

---

<sup>1</sup>Abdolmohammadi M.J., Sarens Gerrit, (2011), «An Investigation of the Association between Cultural Dimensions and Variations in Perceived Use of and Compliance with Internal Auditing Standards in 19 Countries», The International Journal of Accounting, Vol. 46, PP. 365- 389.

<sup>2</sup> <http://www.igas.gouv.fr/spip.php?article199> consulté le : 04/04/2012.

<sup>3</sup> Abdolmohammadi M.J., Sarens Gerrit, (2011), Op. Cit.

<sup>4</sup> Schick Pierre, (2007), Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission, Dunod, Paris, P.52.

<sup>5</sup>Elles sont publiées en langue française par l'IFACI, Code de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, 2013, <http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-contrôle-interne/l-audit-interne-une-profession-normee-79.html> consulté le: 13/05/2012

d'audit interne doivent être dirigées avec compétence et conscience professionnelle.

1300/ Programme d'assurance et d'amélioration qualité : Cette norme oblige le responsable d'audit interne d'élaborer et tenir à jour le programme d'assurance et d'amélioration de qualité qui contient tous les aspects de l'audit interne.

b. Les normes de fonctionnement

Les normes de fonctionnement définissent la nature de la mission d'audit et les critères de qualité qui évaluent la performance du travail fourni.

2000/ Gestion de l'audit interne : Cette norme incite les responsables de l'audit interne à agir d'une manière efficace pour apporter une valeur ajoutée à l'organisation.

2100/ Nature du travail : Cette norme indique que la fonction d'audit interne a pour but d'améliorer la gouvernance d'entreprise et le management des risques sur la base d'une approche systématique et méthodique.

2200/ Planification de la mission : Cette norme énonce que les auditeurs internes doivent envisager un plan pour chaque mission, en précisant tous les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission et les ressources allouées.

2300/ Accomplissement de la mission : Cette norme indique que les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

2400/ Communication des résultats : Cette norme sollicite les auditeurs interne à communiquer leurs résultats obtenus.

2500/ Surveillance des actions de progrès : Cette norme incite les responsables d'audit interne de mettre en place un système qui permet de surveiller leurs résultats communiqués.

2600/ Acceptation des risques par la Direction Générale : Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la Direction Générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Dans le cas où les risques résiduels ne seront pas pris en considération, l'auditeur interne doit soumettre la question aux conseils aux fins de résolution.

### c. Normes de mise en œuvre et Modalités Pratiques d'Application

Comment ils font ?

Selon le Code de déontologie de l'IIA, ces normes font autorité et doivent être utilisées et respectées par tous les membres qui effectuent des audits internes dans le monde entier. Egalement, ces normes sont l'instrument fondamental pour l'IIA qui peut promouvoir le professionnalisme et l'uniformité des pratiques d'audit interne dans le monde. À cette fin, des orientations de la qualité d'évaluation sont fortement axées sur le respect des normes en tant qu'une partie importante de l'efficacité des activités de vérification interne.<sup>1</sup>

### 3.2. Audit externe

La fiabilité et la pertinence sont deux qualités primordiales de l'information que doit l'auditeur externe veiller à leur respect. La fiabilité signifie l'absence d'irrégularités significatives et la pertinence signifie l'utilité pour la prise de décisions économiques. Dans ce cadre, l'auditeur externe joue un rôle important en tant que rempart et un agent qui permet d'obtenir un meilleur résultat comptable. En parallèle, les auditeurs externes sont des commissaires aux comptes agréés par une association professionnelle nationale de commissariat aux comptes (Audit légal) ou bien Audit contractuel<sup>2</sup> :

#### 3.2.1. La définition de l'audit légal (commissariat aux comptes)

L'audit légal « est mis en œuvre par un organisme indépendant chargé de vérifier la validité des informations communiquées aux parties par les institutions ». <sup>3</sup> Egalement, il se définit « comme étant un examen indépendant et formel de la situation financière d'un organisme ainsi que de la nature et des résultats de ses activités. Cette étude est mise en œuvre par des commissaires aux comptes professionnels. Ils ont pour but de s'assurer de la pertinence des rapports de la direction et de la crédibilité des états financiers ». <sup>4</sup>

Le commissariat aux comptes est « une mission d'audit à caractère légal dans la mesure où elle est imposée par les lois sur les sociétés. Le commissaire aux comptes nommé par l'assemblée générale des associés, et en cas de carence par voie de justice, a pour mission

---

<sup>1</sup>Abdolmohammadi M.J., Sarens Gerrit, (2011), Op. Cit.

<sup>2</sup>Janin Janin Rémi, Piot Charles, (2008), « L'influence des auditeurs externes et des comités d'audit sur le contenu informatif des manipulations comptables », La Revue des Sciences de Gestion, n°233, PP. 23-33.

<sup>3</sup> <http://www.petite-entreprise.net/P-2884-84-G1-definition-l-audit-externe.html> consulté le 20/05/2012.

<sup>4</sup> Idem

permanente de vérifier les comptes de la société, en vue d'émettre une opinion sur leur régularité, sincérité et image fidèle ». <sup>1</sup>

Les auditeurs externes (dans les pays anglo-saxons) et les commissaires aux comptes (en France et dans les autres pays) accomplissent une mission permanente de vérification devant déboucher sur la certification des comptes sociaux. On peut dire qu'ils ont une obligation de moyens et que la certification n'exprime qu'une opinion, un degré de confiance que peuvent inspirer les comptes sociaux. <sup>2</sup>

A cet effet, la certification est résumée en une opinion d'une page et aux formules standardisées. Ça peut être une certification sans réserves, avec ou sans observations n'altérant pas la certification ; Avec des réserves; un constat d'une impossibilité de certifier faute de données suffisantes, et enfin, ça peut être aussi un refus de certifier. <sup>3</sup>

### **3.2.2. L'audit contractuel**

Cet audit recouvre l'ensemble des missions ne relevant pas d'une obligation juridique. <sup>4</sup>Il assure des missions d'organisation, d'évaluation et de conseil. <sup>5</sup>Comme « Il apporte une expertise approfondie du domaine audité, des guides d'audit validés, des indicateurs et des référentiels externes et une expérience acquise dans différents contextes. Son regard extérieur favorise l'acuité du diagnostic et la qualité des préconisations. Pour assurer la pertinence de ses travaux, il doit mener généralement un diagnostic préalable approfondi et vérifier régulièrement le caractère approprié de ses constats et de ses recommandations ». <sup>6</sup>

### **3.2.3. Les normes de l'audit externe (norme ISA)**

Au cours des dernières années, un certain nombre de mesures ont été prises par the International Auditing Practices Committee (IAPC) of l'International Federation of

---

<sup>1</sup>Camara Moussa, (2009), l'essentiel de l'audit comptable et financier, édition Harmattan, P.26.

<sup>2</sup>Belaiboud. M, (2005), Pratique de l'audit : Apports à l'entreprise, Guide synthétique, Organisation de la fonction, Présentation des normes IAS /IFRS, P.5.

<sup>3</sup>Gillette Alain, (2008), « La cour des comptes, commissaire aux comptes d'organisations internationales », Revue française d'administration publique, Vol. 2 n° 126, p. 319-332.

<sup>4</sup>Collin Claire, (2007), Les métiers de la comptabilité et de la gestion Les Guides de l'Étudiant. Série Métiers Les Guides de L'Étudiant, Edution l'Etudiant, Paris, P. 64.

<sup>5</sup>Harakat Mohamed , (2011), Les finances publiques et les impératifs de la performance : Le cas du Maroc, Edition l'Harmattan, Paris, P. 353.

<sup>6</sup>Igalens Jacques, Peretti Jean-Marie, (2008), Audit social: Meilleures pratiques, méthodes, outils, Editions Eyrolles, Paris, P.138.

Accountants (IFAC)<sup>1</sup> qui a conduit à publier une nouvelle International Standards on Auditing ISA classifiés par numéros à trois chiffres.<sup>2</sup>

Ces normes ISA englobent 6 chapitres principaux qui se présentent comme suite<sup>3</sup> :

Les normes ISA 200 à 265 comprennent les principes généraux et les responsabilités d'audit ;

Les normes ISA 300 à 450 contiennent des normes d'évaluation des risques et des éléments de réponse aux risques identifiés ;

Quant aux éléments probants, ils résument les normes ISA 500 à 580, ces normes traitent la conduite de la mission d'audit ;

Les normes ISA 600, 610, 620 concernent l'utilisation des travaux d'autres professionnels ;

Les normes ISA 700 à 720 sont les normes relatives à la conclusion d'audit et au rapport final ;

Les normes ISA 800, 805, 810 sont destinées aux domaines spécialisés d'audit.

### 3.3. La différence entre audit interne et audit externe<sup>4</sup>

La différence entre l'audit interne et l'audit externe peut se situer à plusieurs niveaux à savoir :

#### *Le statut de l'auditeur*

L'auditeur interne fait partie du personnel de l'entreprise. Par contre, l'auditeur externe ou le commissaire aux comptes est une personne indépendante de l'entreprise et qui exerce des prestataires de services dans un cadre légal.

#### *Les bénéficiaires de l'audit*

L'auditeur interne exerce ses missions pour bénéficier les responsables de l'entreprise tels que les dirigeants, le comité d'audit et les managers. Alors que l'auditeur externe exerce des tâches en certifiant les comptes à l'intention de ceux qui en ont besoin, notamment, les

---

<sup>1</sup>Roussey Robert S., (1996), «New focus for the international standards on auditing » Original Research Article Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, Vol. 5, n° 1, PP. 133-146.

<sup>2</sup>Valin Gérard, Gavanou J.F., Guttman C., Le Vourc'h J., (2006), auditor et controlor ; Edition DUNOD, Paris, P,105.

<sup>3</sup>Vous pouvez consulter la traduction de toutes les normes ISA en langue française sur ce site <http://www.fidef.org/@fr/23/50/rubrique.asp>

<sup>4</sup>Renard Jacque, (2010), Théorie et pratique de l'audit interne, Éditions d'Organisation Groupe EYROLLES, Paris, P.80.

actionnaires, les banquiers, clients et fournisseurs... etc.

### ***Les objectifs de l'audit***

L'objectif primordial de l'auditeur interne est d'apprécier le système du contrôle interne, et faire des recommandations afin d'améliorer les anomalies détectées. Bien que l'objectif ultime de l'auditeur externe est de certifier les états financiers en vérifiant leur régularité et leur sincérité pour donner une image fidèle de la situation financière.

### ***Le champ d'application de l'audit***

Le champ d'application de l'audit externe est concentré sur la détermination des résultats et l'élaboration des états financiers de toutes les fonctions de l'entreprise, sans limiter ses investigations à la fonction comptable. Autrement dit, l'auditeur externe doit intervenir également à l'évaluation de système d'information qui contribue à la détermination des résultats. En revanche, le champ d'investigation de l'auditeur interne est aussi large car il intervient non seulement dans toutes les fonctions mais aussi dans toutes leurs dimensions.

### ***La prévention de la fraude***

L'auditeur externe s'intéresse à toute fraude ayant une incidence sur les comptes. Mais l'auditeur interne s'intéresse toute fraude qui touche la confidentialité des dossiers du personnel.

### ***L'indépendance de l'auditeur***

L'indépendance de l'auditeur externe s'inscrit dans un cadre juridique et statutaire, par contre, celle de l'auditeur interne réside dans son indépendance de tous les services de l'entreprise.

### ***La périodicité des audits***

L'auditeur externe accomplit généralement ses travaux dans des moments privilégiés pour la certification des comptes, notamment, à la fin de trimestre et à la fin d'année. Mais il peut aussi réaliser ses travaux en dehors de ces périodes, dans des grandes entreprises qui exigent des audits permanents. Quant à l'auditeur interne, il réalise ses travaux d'une façon permanente en détectant les risques pour les améliorer tout au long de l'année.

### ***La méthode de l'auditeur***

L'auditeur externe exerce ses missions à travers des méthodes qui ont fait ses preuves, à base de rapprochements, analyses, inventaires. Mais, la méthode de l'auditeur interne est spécifique et originale.

Les différences entre les deux fonctions sont donc précises et bien connues comme le montre le Tableau suivant :

**Tableau 6 : Comparaison entre audit interne et audit externe**

	Audit interne	Audit externe (CAC)
<b>Mandat</b>	De la direction générale, pour les responsables de l'entreprise.	Du conseil d'administration (officiellement de l'assemblée générale), pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés.
<b>Missions</b>	Liées aux préoccupations de la direction générale : déclenchement sur décision. Tous les types d'audit et tous les sujets.	Liées à la certification des comptes : mise en œuvre annuelle. Audit de régularité uniquement, dans le domaine comptable.
<b>Conclusions</b>	Constatations approfondies dès qu'existe un potentiel de dysfonctionnements, pour identifier les causes et définir les actions qu'il y a lieu de mener.  Obligation de résultat.	Constatations succinctes : examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification pour dresser des constats de carence et informer (résoudre).  Obligation de moyens.

**Source :** Schick Pierre, (2007), Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission, Dunod, Paris, P.52.

#### **4. La qualité de l'audit**

Les auditeurs, qu'ils soient internes ou externes, sont tenus d'exercer un contrôle pour l'entreprise qui permet de diminuer les risques et d'apporter leurs jugements sur certains dysfonctionnements constatés. A cet effet, l'entreprise « en tant qu'entité économique, est un système complexe qui mobilise des moyens humains et matériels structurés afin de permettre l'atteinte des objectifs économiques escomptés. Dans cette configuration, la

qualité des audits dépend certainement de leur capacité à répondre aux priorités de contrôle de la firme ». <sup>1</sup> Dans ce contexte, de nombreux chercheurs ont tentés de mesurer la qualité d'audit notamment, DeAngelo, 1981; Eichenseher et Shields, 1989; Krishnan et Schauer, 2000... etc.).

Néanmoins, quasiment toutes les études se sont intéressées à l'analyse de la qualité d'audit comme une approximation de la qualité d'audit, au lieu de l'analyse du processus d'audit en lui-même. La qualité de l'audit a été définie par DeAngelo (1981: 186)<sup>2</sup> comme «l'appréciation par le marché de la probabilité jointe qu'un auditeur va simultanément découvrir une anomalie ou irrégularité significative dans le système comptable de l'entreprise cliente et mentionner et publier cette anomalie ou irrégularité ». <sup>3</sup> Dans ce sens, la capacité de détection des anomalies dépend de la compétence de l'auditeur, et la capacité à révéler les erreurs dépend de son indépendance. <sup>4</sup> Pour cela, une bonne qualité d'audit a un lien direct avec le respect du code de déontologie de l'auditeur.

### 5. Les caractéristiques de l'auditeur selon le code déontologie

La continuité de ce métier nécessite le respect de nombreux principes fondamentaux de comportement et d'éthique. L'auditeur s'engage à respecter les règles du Code de déontologie (ART. 3 à 9) de la profession qui sont:

- **Intégrité** : L'honnêteté et la sincérité sont les critères qui caractérisent un auditeur. Il doit faire face à toute action contraire à l'honneur et à la probité.
- **Impartialité** : lors de l'exécution de ses travaux, l'auditeur doit disposer en toute situation une attitude impartiale. Il doit émettre ses conclusions et ses jugements en s'appuyant sur une analyse objective de l'ensemble des données dont il dispose, sans se mettre face à des influences susceptibles de toucher son impartialité.
- **Indépendance** : L'indépendance constitue le cœur de métier des auditeurs (Willmott et Sikka, 1995)<sup>5</sup> car elle constitue surtout la principale garantie de leur objectivité

---

<sup>1</sup>Chemangui Makram, (2009), « Proposition d'une métrique de la qualité de l'audit : expérimentation dans le cadre des relations d'agence internes », Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol. 15, PP. 225-247.

<sup>2</sup>DeAngelo, L. E., (1981), "Auditor Size and Audit Quality", Journal of Accounting and Economics, Vol. 3, n° 3, PP. 183-199.

<sup>3</sup>Manita Riadh, (2008), « La qualité de l'audit externe : proposition d'une grille d'évaluation axée sur le processus d'audit », Management, Vol. 11, PP. 191-210.

<sup>4</sup>Hottegindre Géraldine et Lesage Cédric, (2009), Op. Cit.

<sup>5</sup>Willmott, H., Sikka, P., (1995), "The power of independence: defending and extending the jurisdiction of accounting in the UK. Accounting", Organizations and Society, Vol. 20, n°6, PP. 547-581.

d'opinion, donc, l'auditeur doit être indépendant de la personne ou de l'entité dont il est appelé à certifier les comptes. L'indépendance de l'auditeur se caractérise notamment par l'exercice en toute liberté, en réalité et en apparence, des pouvoirs et des compétences qui lui sont conférés par la loi. Sans indépendance, l'auditeur ne pourrait plus assurer son rôle de gardien de la confiance du public (Shapiro, 1987)<sup>1</sup> dans la qualité des états financiers produits par le management.<sup>2</sup>

- **Conflits d'intérêts** : L'auditeur doit éviter toute situation de conflits d'intérêts Tant à l'occasion qu'en dehors de l'exercice de sa mission, tout cela dans le but d'éviter une situation qui compromettrait son indépendance et l'impartialité de sa mission.

- **Compétence** : l'auditeur doit posséder une triple formation à la fois comptable, juridique et économique. Il se doit de connaître à fond les techniques quantitatives de gestion, les techniques d'analyse économiques et financières, les disciplines juridiques tels que le droit commercial (droit des sociétés notamment), le droit fiscal, le droit du travail, etc.<sup>3</sup> Comme il se doit de mettre à jour toutes ses connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice de ses missions.

L'auditeur veille à ce que ses collaborateurs disposent des compétences appropriées à la bonne exécution des tâches qu'il leur confie, et qu'ils reçoivent et maintiennent un niveau de formation approprié. Lorsqu'il n'a pas les compétences demandées pour effectuer lui-même certains contrôles indispensables à l'exercice de sa mission, le commissaire aux comptes fait appel à des experts indépendants de la personne ou de l'entité pour les comptes de laquelle leur concours est requis.

- **Confraternité** : Les auditeurs doivent traiter entre eux les rapports de confraternité dans le cadre du respect de la réglementation. Ceci est dans le but de conserver tout acte ou propos déloyal à l'égard d'un confrère susceptible de toucher l'image de la profession. Si nécessaire, ils peuvent même procéder à la conciliation du président de leur compagnie.<sup>4</sup>

- **Discrétion (secret professionnel)**: dans son code déontologie, l'auditeur est censé respecter le secret professionnel. Il ne doit pas communiquer et diffuser les informations

---

<sup>1</sup>Shapiro, S., (1987), "The social control of impersonal trust", American Journal of Sociology, Vol. 93, PP, 632-658.

<sup>2</sup>Compernelle Tiphaine, (2009), « la construction collective de l'indépendance du commissaire aux comptes: la place du comité d'audit », revue Comptabilité Contrôle Audit, Vol. 15, PP, 91,116.

<sup>3</sup>Mailler. J., (1974), initiation au contrôle comptable, Ed. Economie et Humanisme.

<sup>4</sup>Obert Robert, Mairesse Marie-Pierre, (2009), Comptabilité et audit, Manuel Et Applications, Dunod, Paris, P, 574.

détenues lors de sa mission qu'auprès des tiers et des personnes légalement désignées pour en connaître. <sup>1</sup>

### 6. Les domaines de l'audit

La définition même de l'audit distingue deux grands domaines d'audit selon Bouquin Henri et Bécour Jean-charles 2008 :

#### 6.1. Audit financier

Au plan international, dans les normes de l'IFAC : "L'audit (financier) a pour objectif de permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion selon laquelle les états financiers ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à un référentiel comptable défini." Pour exprimer cette opinion, l'auditeur emploiera la formule « donne une image fidèle » ou « présente sincèrement sous tous les aspects significatifs », qui sont des expressions équivalentes. <sup>2</sup>

En France, selon l'Ordre des Experts-Comptables (OEC) : « L'audit financier est un examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan du compte de résultat et des informations annexes aux comptes annuels d'une entreprise ». <sup>3</sup>

L'audit financier s'applique aux opérations et aux éléments du contrôle interne susceptibles d'affecter la qualité de l'information comptable et du moins dans son orientation traditionnelle, aux sécurités appliquées à la préservation du patrimoine de l'entreprise et à ses transactions.

L'audit financier s'intéresse aux opérations qui ont un impact sur les comptes et la préservation du patrimoine et l'information financière de l'entreprise. Ainsi qu'il étudie simultanément toutes les actions qui ne sont pas engagées par les comptables pour assurer la fiabilité, la pertinence, la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière. Ceci pour qu'il puisse porter des jugements sur la situation de l'entreprise. <sup>4</sup>

En somme, selon Bouquin H. et Bécour J. Ch. (2008) « l'audit financier est donc en termes simples l'examen critique de la qualité de l'information financière destinée aux tiers. Il

---

<sup>1</sup>Idem.

<sup>2</sup>Fosse Vanessa, Rananjason Rala Tokiniaina, Rosier Marie-Christine, (2012), réussir le DSCG4 Comptabilité et audit, Editions Eyrolles, Paris.

<sup>3</sup>Batude Danièle, (1997), l'audit comptable et financier, 2<sup>e</sup> édition NATHAN, Paris, P. 10.

<sup>4</sup>Becour Jean-Charles., Bouquin Henri., (2008), Op. Cit. page 13.

permet alors de vérifier et de certifier que les comptes sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière et comptable de l'entreprise ».

### 6.2. Audit opérationnel

Plusieurs définitions ont été données à l'audit opérationnel, mais nous allons citer les plus manifestes pour comprendre la notion de l'audit opérationnel puisqu'il reste toujours un concept flou dans l'esprit des tiers, malgré qu'il est un domaine en pleine expansion :

Selon P. Laurent et P. Tcherkowsky (1992) « l'audit opérationnel est l'intervention dans l'entreprise sous forme d'un projet, de spécialistes utilisant des techniques et des méthodes spécifiques, ayant pour objectifs d'établir les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des moyens, à partir d'un diagnostic initial autour duquel le plus large consensus est obtenu ; et de créer au sein de l'entreprise une dynamique de progrès selon les axes d'amélioration arrêtés ». <sup>1</sup>

Henri Bouquin (1997), propose la définition suivante : « l'audit opérationnel se concentre sur l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, à l'efficacité, et à l'efficacité des choix effectués par l'entreprise à tous les niveaux et l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs » <sup>2</sup>

A cet égard, le support d'analyse de l'audit opérationnel est le contrôle interne dans son ensemble, et non pas les seules procédures qui ont un impact sur le patrimoine et la situation financière de l'entreprise. <sup>3</sup> Pour cela, H. Bouquin et Jean- Charles Becour (2008) se sont basés dans leur analyse sur le découpage proposé par R.N Anthony (1965). Ce dernier a dispatché les processus de fonctionnement des organisations en trois niveaux : la stratégie, la gestion courante et les opérations élémentaires. Ces niveaux exigent trois processus qui permettent la maîtrise et le contrôle pour atteindre les objectifs de l'entreprise et qui sont : la planification stratégique, le contrôle de gestion, et le contrôle opérationnel. Ces processus sont défini comme suit : « la planification stratégique est le processus qui consiste à décider des buts de l'organisation et des stratégies à employer pour atteindre ces buts(...) le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que l'organisation met en œuvre ses stratégies de

---

<sup>1</sup> Laurent P., Tcherkowsky P., (1992), Pratique de l'audit opérationnel, Les Editions d'organisation, P.33.

<sup>2</sup> Bouquin Henri, (1997), Audit, encyclopédie de gestion, Vol.1, n°12, PP.200 ,218.

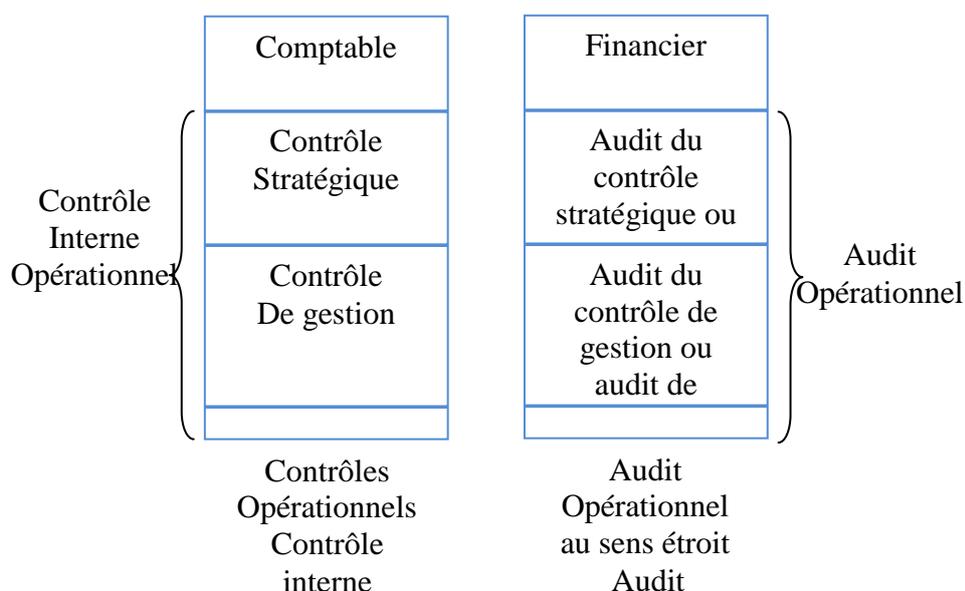
<sup>3</sup> Thiery –Dubuisson Stéphanie, (2004), L'audit, Ed la découverte, Paris, P.19.

manière efficace et efficiente. (...) le contrôle opérationnel est le processus qui consiste à garantir que les tâches spécifiques sont mises en œuvre de manière efficace et efficiente »<sup>1</sup>

Henri BOUQUIN a trouvé de ce fait, trois subdivisions de l'audit : audit opérationnel, audit de gestion et audit stratégique ou de direction.

Le but de l'audit des contrôles opérationnels est d'aboutir à une opinion et des recommandations sur la qualité des procédures. Celui de l'audit des contrôles de gestion est de porter un jugement sur les décisions et l'efficacité de la gestion. Enfin l'audit stratégique permet de juger la qualité de la stratégie appliquée.<sup>2</sup>

**Figure 6 :** Classification des types de contrôle et d'audit



**Source:** Yves Simon, Patrick Joffre, (1997), Encyclopédie de gestion, Vol.1,2, Edition-ECONOMICA , P. 204.

<sup>1</sup>Becour Jean-Charles., Bouquin Henri., (2008), Op. Cit. P. 15.

<sup>2</sup> Thiery –Dubuisson Stéphanie, (2004), Op. Cit.

### Section3 : La notion de l'audit opérationnel

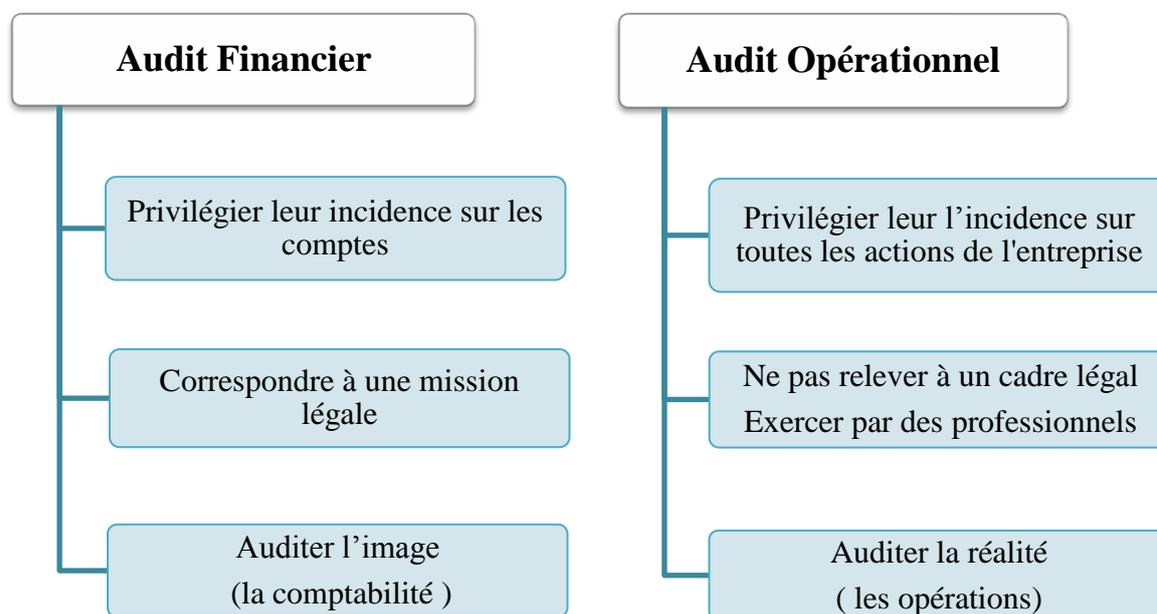
Dans cette section, nous allons mettre en exergue le cadre conceptuel de l'audit opérationnel, qui reste assez nouveau dans les organisations et peu développé par les chercheurs.

#### 1. La différence entre audit financier et audit opérationnel

Suite à notre lecture sur l'audit financier et l'audit opérationnel, nous avons constaté qu'il existe trois principaux points qui distinguent l'audit financier de l'audit opérationnel :

- Premièrement, l'audit financier s'intéresse à tous les traitements comptables et l'information financière de l'entreprise. Par contre l'audit opérationnel s'applique à toutes actions de l'entreprise sans privilégier leur incidence sur les comptes.
- Deuxièmement, la mission de l'audit financier peut être légale exercée par les commissaires aux comptes, visant à certifier la régularité et l'image fidèle des états financiers, ou bien une mission contractuelle confiée à des experts comptable, portant sur la révision comptable. Par ailleurs, la mission de l'audit opérationnel ne correspond pas à un cadre légal, elle est exercée par des professionnels indépendants des autres services de l'entreprise. Ils n'ont pas la possibilité de certifier les comptes. Ils sont spécialisés dans l'audit des opérations non spécifiquement liées aux processus comptables.
- Troisièmement, l'audit financier audite « l'image » que la comptabilité en donne, bien que l'audit opérationnel audite la réalité des « opérations ».

Figure 7 : La comparaison entre audit financier et audit opérationnel



Source : Etabli par nos soins

Un point important de distinction entre les deux activités d'audit tient, au fait, que l'audit financier dispose de références précises et générales, qui définissent ce qu'il faut attendre d'un système comptable adéquat. Alors que, l'audit opérationnel s'inscrit dans une perspective spécifique au domaine, à l'entreprise, à l'environnement. C'est là son paradoxe et le défi majeur qu'il doit relever. Cependant, ces deux activités ont des points communs. <sup>1</sup>

L'audit financier et l'audit opérationnel sont, enfin, complémentaires. La pratique moderne tend à le reconnaître. Leur spécificité reste cependant, liée à la nature de leur objet, la comptabilité et ses productions, pour l'un, les autres aspects du fonctionnement des organisations pour l'autre, et s'explique en partie par des considérations historiques.<sup>2</sup>

Dans le même contexte, le tableau suivant nous résume la comparaison de l'audit financier et l'audit opérationnel selon Poisson Michel :

<sup>1</sup> Becour Jean-Charles., Bouquin Henri., (2008), Op. Cit., P.13.

<sup>2</sup> Idem

**Tableau 7:** Comparaison entre audit financier et audit opérationnel selon Michel Poisson

	Audit financier	Audit opérationnel
1. But	Expression d'une option sur la régularité et la sincérité des comptes annuels.	Examen systématique des activités d'une entité en vue d'évaluer les réalisations et de faire des recommandations.
2. champ	Informations financières publiées	Gestion et organisation de l'entité.
3. nécessité	Généralement prévu par la loi.	Définie par la direction de l'entité ou un prescripteur extérieur.
4. Fréquence	Régulièrement et souvent tous les ans.	Périodiquement mais sans dates fixes.
5. Méthodes	Normes édictées par les organisations professionnelles.	Pratiques professionnelles.
6. Critères	Principes comptables généralement admis.  Règle de la comptabilité publique	Mesures de performances définies par la direction ou le législateur.
7. Rapport	Rapport d'opinion (transport court).  Aspect informatif.	Rapport comprenant : des constats, des jugements, des recommandations. Aspect constructif.
8. Utilisateurs	Investisseurs et créanciers Administration. Personnel.	Direction responsable des entités auditées.

**Source :** Poisson M., (1989), L'audit: Un outil de progrès au service du secteur public, La Revue administrative, n° 250, P. 373.

Egalement, Stéphanie Thiery-Dubuisson, donne un autre résumé de la différence de l'audit opérationnel et l'audit financier concernant la spécificité de leurs missions :

**Tableau 8 :** Comparaison de l'audit opérationnel et l'audit financier selon Stéphanie Thiery-Dubuisson.

Mission	Audit financier	Audit opérationnel
Objectif	Audit en vue de la certification des états financiers. Fiabilité et sincérité de l'information produite vis-à-vis des tiers.	Audit des contrôles opérationnels.  Audit de gestion.  Audit de stratégie.  Fiabilité de l'information produite et efficacité, efficience des processus.
Base d'analyse	Contrôle interne, comptable principalement, dans son ensemble pour les recoupements.	Contrôle interne dans son ensemble.
Auditeur externe, Audit légal (commissariat aux comptes) Audit contractuel Auditeur interne	Oui  Oui Oui mais sans possibilité de certification (limité aux besoins de l'entreprise)	Non applicable  Oui  Oui

Source : Thiery –Dubuisson Stéphanie, (2004), L'audit, Ed la découverte, Paris, P.25.

## 2. Les objectifs de l'audit opérationnel

En revenant à la définition d'Henri Bouquin « *l'audit opérationnel se concentre sur l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, à l'efficience, et à l'efficacité des choix effectués par l'entreprise à tous les niveaux...* »<sup>1</sup>, Nous constatons que l'objectif principal de l'auditeur opérationnel est de garantir les systèmes d'information et de gestion, et de s'assurer que les méthodes de direction utilisées,

<sup>1</sup> Bouquin Henri, (1997), Op. Cit.

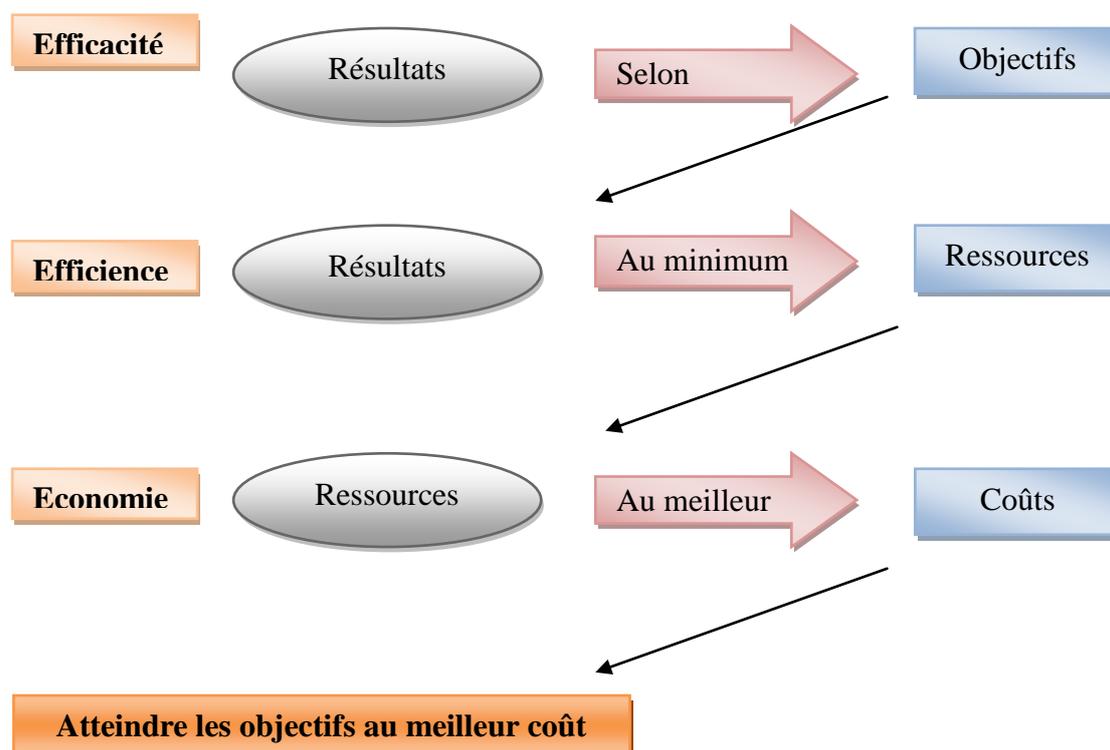
garantissent l'optimisation de l'emploi des ressources. Cette optimisation des ressources est définie par les trois « E »: l'efficacité, l'efficience et l'économie :<sup>1</sup>

L'économie : consiste à se procurer les ressources au moindre coût,

L'efficience : consiste à utiliser les ressources de la manière la plus productive,

L'efficacité : c'est la capacité à se comporter d'une manière conforme aux objectifs de l'entreprise.

Figure 8 : Relation entre les trois « E »



Source : Laraqui Houssaini, Mohammed, (1999), L'audit opérationnel et financier, Collection AIDITOR, Casablanca, P.62.

### 3. Les niveaux de l'audit opérationnel

L'audit opérationnel englobe trois niveaux de l'audit : audit stratégique, audit de la gestion et audit des contrôles opérationnels. Nous allons démontrer l'importance de chaque niveau d'audit opérationnel ci-après:

<sup>1</sup> Laraqui Houssaini, Mohammed, (1999), L'audit opérationnel et financier, Collection AIDITOR, Casablanca, P.62.

### 3.1. L'audit stratégique

Plusieurs définitions ont été données à l'audit stratégique, mais nous allons citer les définitions suivantes :

L'audit stratégique « concerne les dispositifs qui permettent aux dirigeants d'arrêter leurs choix stratégiques et d'être à même d'en maîtriser les performances et d'opérer les corrections nécessaires. A cet égard encore, une conception moins formelle existe : celle de l'audit de stratégie, qui consiste en une appréciation critique des choix stratégiques des dirigeants ». <sup>1</sup>

Egalement, l'audit stratégique (ou l'audit de stratégie) « est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et des stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Le rôle de l'auditeur est donc orienté vers une vérification des incohérences. Pour cela, il peut mettre en place un référentiel en fonction des caractéristiques de l'environnement et de l'entreprise, qui lui servira de repère pour examiner la cohérence des décisions ». <sup>2</sup>

Ainsi, l'audit stratégique « consiste à procéder à l'examen critique d'une entité administrative d'une structure opérationnelle, d'un circuit administratif ou de la mise en œuvre d'une décision importante sous ses divers aspects avec l'intention de répondre aux questions posées explicitement ou implicitement par l'autorité qui l'a demandé ». <sup>3</sup>

Ces définitions montrent que l'audit stratégique a pour but de répondre aux questions suivantes : <sup>4</sup>

Les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs ou aux performances caractéristiques de la branche ?

A-t-on les moyens de suivre la réalisation de la stratégie ?

A-t-on fait les bons choix ? Pertinence de la démarche stratégique ?

Les opérations clés sont-elles maîtrisées ?

Les moyens mis en œuvre sont-ils adaptés ?

Toutes ces questions présentent les composantes de l'audit stratégique que nous résume la figure suivante :

---

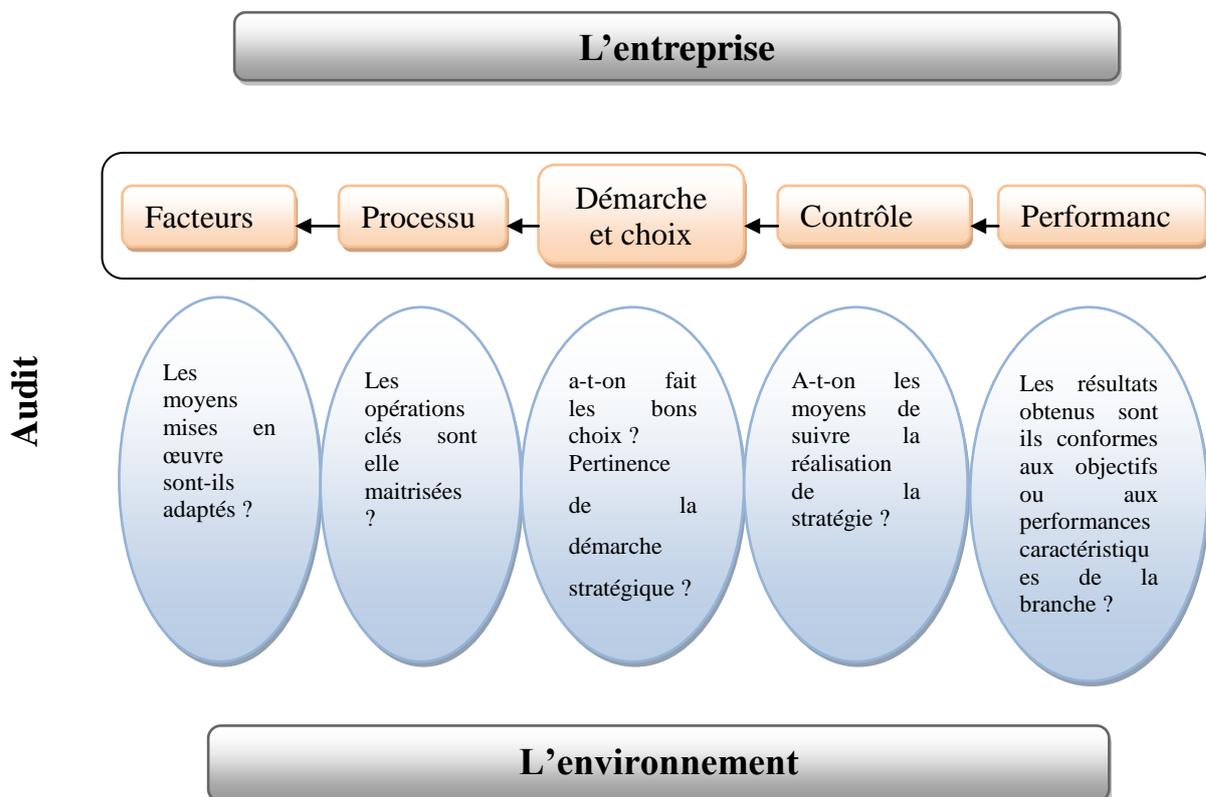
<sup>1</sup> <http://fr.scribd.com/doc/44185146/Audit-Operationnel> consulté le : 20/10/2012.

<sup>2</sup> Elisabeth Bertin, (2007), Op. Cit.

<sup>3</sup> Larose Gérard, (2010), La stratégie de la vie associative, Ed L'Harmattan, Paris, P, 109.

<sup>4</sup> Weill M., (2011), l'audit stratégique-qualité et efficacité des organisations, Edition AFNOR, P.42.

Figure 9 : Les composantes de l'audit stratégique



Source : Weill M., (2011), l'audit stratégique-qualité et efficacité des organisations, Edition AFNOR, P. 42.

Dans ce cadre, il est noté que l'audit stratégique concerne plusieurs disciplines puisqu'il a pour objectif d'analyser les différentes dimensions d'un sujet, notamment les dimensions : techniques, juridiques, financières, humaines...etc. Ce type d'audit comprend une grande partie d'audit de conformité, qui vérifie le respect des règles. Mais, il ressort que les conclusions d'un audit de conformité relèvent les anomalies accompagnées de propositions pour les remédier. Par contre, l'audit stratégique comprend toutes les réponses aux questions qui ont incité son lancement accompagné par des conseils basés sur les observations consignées dans le rapport de l'auditeur.<sup>1</sup>

### 3.2. L'audit de gestion

Ce niveau d'audit signifie l'audit des contrôles mis en place pour faire appliquer la stratégie. Parmi les premières définitions du contrôle de gestion est celle donnée Par R.N. Anthony en 1965 dans son article « planning and control system : a framework for analysis ». Il définit le contrôle de gestion « comme étant le processus par lequel les

<sup>1</sup>Larose Gérard, (2010), La stratégie de la vie associative, Ed L'Harmattan, Paris, P, 109.

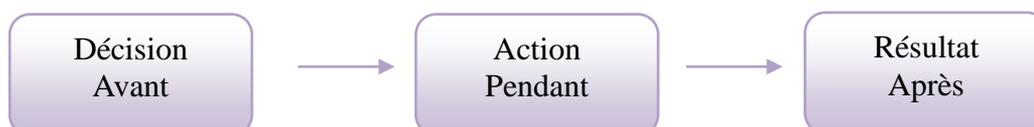
dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapports aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation ».<sup>1</sup>

Henri Bouquin propose la définition suivante : « le contrôle de gestion est formé des processus et des systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution. »<sup>2</sup>

Donc, ce processus a pour but:<sup>3</sup>

- D'orienter et adapter en permanence les comportements du personnel et des partenaires extérieurs sur lesquels l'entreprise peut avoir une influence.
- De permettre à la hiérarchie de s'assurer que les résultats attendus sont obtenus, même si ces résultats sont confiés à des procédures supposées laisser peu d'initiative aux personnes, comme celles qui sont habituellement utilisées pour l'organisation des tâches répétitives.

Le processus de contrôle contient toutes les étapes qui préparent, coordonnent, vérifient les décisions et les actions d'une organisation. Le processus comprend donc en général trois phases :<sup>4</sup>



- 1- Une phase de finalisation : quels objectifs ? quelles ressources ? comment employer au mieux ces ressources ? comment évaluer les résultats ?
- 2- Une phase de pilotage : pendant l'action, quelles corrections mettre en place si nécessaire pour réorienter le déroulement en fonction des finalités choisies ?
- 3- Une phase d'évaluation : quelle mesure des résultats ? quelle efficience ? quelle efficacité ?

<sup>1</sup>Nanda Diane, (2008), mémoire Audit interne et performance financière de l'entreprise, Master en Administration financière de l'entreprise ( UCAC), Cameroun, P. 37.

<sup>2</sup>Alazard Claude, Serari Sabine, (2001), contrôle de gestion, Manuel & Application, 5e Edition DUNOD Paris, P.19.

<sup>3</sup>Becour Jean-Charles., Bouquin Henri., (2008), Op. Cit., P. 85.

<sup>4</sup>Alazard Claude, Serari Sabine, (2001), Op. Cit., P. 15.

L'entreprise doit en tenir compte pour obtenir le meilleur contrôle possible de leur gestion. Cela conduit l'auditeur à adapter ses investigations. En effet, les règles du contrôle de gestion peuvent être plus ou moins formalisées. Certaines entreprises comptent sur la motivation du personnel pour suppléer à la difficulté de formaliser certains objectifs. D'autres ne parviennent que partiellement à installer le contrôle de gestion ou ne souhaitent l'appliquer qu'à des domaines limités. L'audit doit, donc, examiner le décalage entre la pratique et l'écrit, pour identifier les causes de la formalisation partielle des processus de contrôle. Cette tâche n'est pas spécifique à l'audit du contrôle de gestion, mais elle ne peut, dans ce domaine, déboucher sur des conclusions moins facilement acceptées par les responsables.<sup>1</sup>

### 3.3. L'audit des contrôles opérationnels

Le troisième niveau est l'audit opérationnel au sens étroit, c'est-à-dire l'audit de l'organisation des fonctions de l'entreprise (imprimés, circuits de documents, procédures). Il est le domaine le plus ancien de l'audit opérationnel. On peut considérer que l'audit financier, lorsqu'il s'appuie sur un examen du contrôle interne (procédures comptable), appartient de fait à cette branche de l'audit opérationnel.<sup>2</sup>

L'audit des opérations comprend généralement des procédures pour vérifier l'intégrité des comptes, les rapports réglementaires, les systèmes d'information de gestion et d'autres aspects des opérations dans le cadre de l'examen d'un département spécifique. Ce type de vérification comprend un examen des politiques, des procédures et des contrôles opérationnels pour déterminer si la gestion du risque, les contrôles internes et les processus internes sont adéquats et efficaces.<sup>3</sup>

### 4. Les intervenants de l'audit opérationnel

L'audit opérationnel est considéré comme le domaine principal des auditeurs internes. Son expansion a incité les managers à faire appel à des spécialistes dans différents domaines tels que le marketing, l'informatique... etc. tandis que, dans ses débuts était assuré par des auditeurs financiers. En effet « L'acquisition d'une entreprise peut être précédée d'un audit de gestion réalisé par un professionnel indépendant. Il semble que la tendance soit

---

<sup>1</sup>Becour Jean-Charles., Bouquin Henri., (2008), Op. Cit., P.86.

<sup>2</sup> <http://fr.scribd.com/doc/44185146/Audit-Operationnel> consulté le 20/10/2012.

<sup>3</sup>Comptroller of the Currency Administrator of National Banks, (2003), Internal and External Audits Comptroller's Handbook, <http://www.occ.treas.gov/publications/publications-by-type/comptrollers-handbook/2003AuditHB.pdf> consulté le: 20/10/2012.

désormais à la fois à une diversification des activités et à un renforcement du rôle des auditeurs externes. Il ressort que le rôle croissant des commissaires aux comptes est un second élément à considérer. Ils sont appelés à examiner les comptes prévisionnels, ils auront probablement à étudier de beaucoup plus près qu'ils ne le faisaient jusqu'ici le contrôle interne dans ses aspects non comptables. En somme, l'audit opérationnel, s'il est le fait de personnes extérieures au personnel de l'entreprise, intervient dans un cadre contractuel. Son objet est plus large que celui de l'audit financier ».<sup>1</sup>

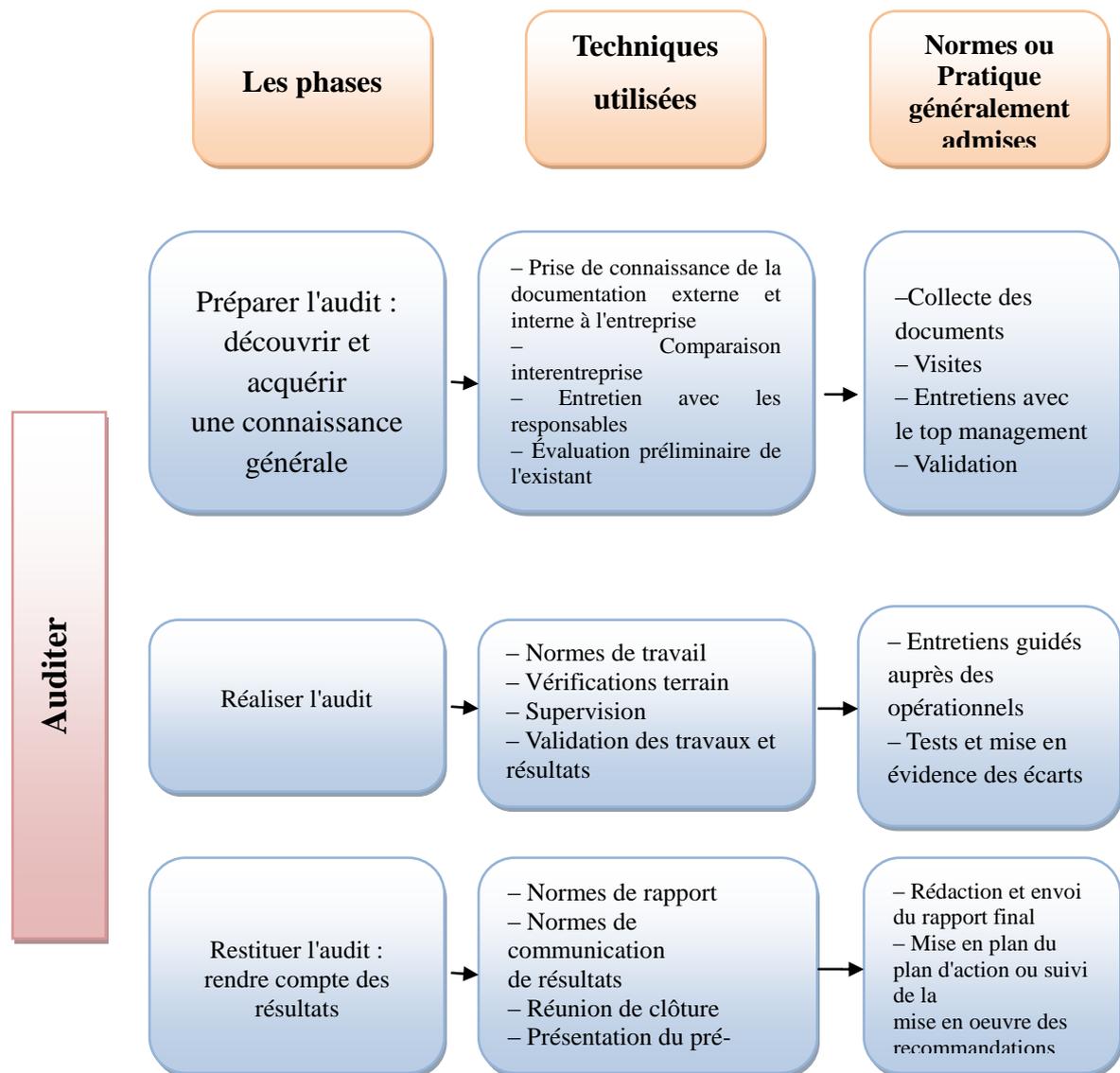
### **5. La démarche de la mission d'audit**

La démarche de la mission d'audit se fait, généralement, en trois phases comme nous montre la figure ci-dessous: phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

---

<sup>1</sup> Patrick Joffre, (1997), Encyclopédie de gestion, Vol. 1, Edition- ECONOMICA, P. 207.

Figure 10: Les trois phases d'une mission d'audit



Source : Élisabeth Bertin, (2007), Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international, EYROLLES éditions d'organisation, Paris, P. 39.

### 5.1. La phase de préparation

La phase de préparation de la mission d'audit est une phase fondamentale car elle donne le moyen à l'auditeur de définir les thèmes et les domaines d'investigation, de déterminer les points à auditer et de préciser la durée nécessaire pour l'accomplissement des tâches de l'auditeur.<sup>1</sup> Cette phase ouvre la mission d'audit, et exige pour les auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Cette phase sollicite, également,

<sup>1</sup>Villalonga Christophe, (2011), Le guide du parfait Auditeur interne: Réussir des audits internes qualité, sécurité, environnement à valeur ajoutée, Edition Lexitis, Paris, P. 37.



l'aptitude à apprendre et à comprendre.<sup>1</sup> Au niveau de cette phase, l'auditeur doit réaliser par les étapes suivantes :

### 5.1.1. La prise de connaissance

Cette étape exige une bonne connaissance de l'entreprise, de ses particularités et de son environnement économique et social<sup>2</sup> pour détecter les risques susceptibles de menacer l'atteinte des objectifs de la société, en comparant les principaux indicateurs des activités et des résultats.<sup>3</sup> L'auditeur doit disposer d'une connaissance suffisante de son sujet, connaître de près le domaine à contrôler pour mieux lancer son activité en la découpant à plusieurs étapes, afin que le travail soit facile, simple et précis.

Par ailleurs, cette étape de prise de connaissance ne se limite pas seulement à la collecte des données, mais aussi, à la rencontre des personnes concernées par la mission d'audit pour réaliser avec eux des interviews. Il se base aussi, sur d'autres moyens tels que les diagrammes de circulation pour analyser le circuit des documents et la grille d'analyse des tâches et des fonctions, qui permet de vérifier la séparation des tâches. En outre, d'autre moyen qui constitue un élément clé dans la mission d'audit qui est le questionnaire. Ce dernier doit être bien conçu et formulé d'une façon à ce que la réponse « oui » signale une situation favorable et la réponse « non » indique une situation défavorable.<sup>4</sup>

### 5.1.2. Identification des risques

Dans cette étape l'auditeur met en perspective les éléments recueillis afin d'identifier les risques permanentes et émergents auxquels est exposée l'entreprise.<sup>5</sup> Autrement dit, l'auditeur doit identifier les zones à risques qui constituent les endroits des risques les plus dommageables, plutôt que d'analyser les risques eux mêmes. Cette étape permet à l'auditeur de construire son référentiel et envisager son programme pour faire face à ces risques.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup>Renard Jacques, (2010), Op. Cit. P. 214.

<sup>2</sup>Camara Moussa, (2009), Op. Cit. P.39.

<sup>3</sup>Élisabeth Bertin, (2007), Op. Cit. P. 40.

<sup>4</sup> Idem, P.40.

<sup>5</sup>Daoud Emmanuel , (2011), Gérer le risque pénal en entreprise, Edition Lamy, France, P. 75.

<sup>6</sup>Renard Jacques, (2010). Op. Cit. P. 233.

### 5.1.3. Définition de la mission

Cette étape suit immédiatement l'analyse de risques identifiés pour définir les objectifs de la mission d'audit. Sur ce, il existe deux objectifs principaux de cette mission :<sup>1</sup>

- **Objectifs généraux** : ils assurent la sécurité des actifs, la fiabilité des informations, le respect des règles et directives et l'optimisation des ressources.
- **Objectifs spécifiques** : ils précisent les différents aspects qui seront testés par l'auditeur et qui participent à la réalisation des objectifs généraux.

### 5.2. La phase de réalisation

La capacité d'observation, de dialogue et de communication constituent des éléments essentiels dans cette phase, qui permettent à l'auditeur de jouer son rôle thérapeutique. Pour ce faire, l'auditeur doit disposer toutes ses capacités pour faire des analyses très pointilleuses.<sup>2</sup> Comme il doit poursuivre deux objectifs :<sup>3</sup>

- Mettre en exergue les points faibles et les points forts du dispositif de contrôle interne existant, détectés lors de la préparation de la mission;
- Proposer des solutions d'amélioration.

A ce stade, les membres de l'audit réalisent leurs travaux sur terrain, après avoir pris connaissance du programme de vérification qui contient tous les objectifs. Tout en commençant par des réunions dans lesquelles, ils discutent les risques identifiés pour les réduire.

### 5.3. La phase de conclusion

Dans cette phase, une fois la vérification est achevée, l'entreprise utilise des méthodes et des outils complémentaires pour améliorer sa gestion.<sup>4</sup> Or, l'auditeur doit avoir une aptitude certaine à la rédaction pour présenter un produit efficace qui est le rapport final. Ce dernier fait l'objet d'une synthèse de rassemblement des éléments de sa récolte.<sup>5</sup>

Cette étape communique les résultats et propose des recommandations dans le rapport.

---

<sup>1</sup> Assoly Nzoho David, (2009), Problématique de l'audit interne dans la gestion des Entreprises publique en République Démocratique du Congo, cas de la SNCC, [http://www.memoireonline.com/01/10/3114/m\\_Problematique-de-laudit-interne-dans-la-gestion-des-Entreprises-publique-en-Republique-Democrati5.html](http://www.memoireonline.com/01/10/3114/m_Problematique-de-laudit-interne-dans-la-gestion-des-Entreprises-publique-en-Republique-Democrati5.html) consulté le: 13/12/2012.

<sup>2</sup>Idem, P. 214.

<sup>3</sup>Élisabeth Bertin, (2007), Op. Cit. P. 42.

<sup>4</sup>Jones, Ross, Ruusalepp, Data Audit Framework Methodology draft for discussion, Version 1.8, P.37.

<sup>5</sup>Renard Jacques, (2010). Op. Cit. P. 215.

Ensuite, l'auditeur doit adresser ce rapport à la direction générale de l'entreprise en fournissant toutes les informations nécessaires pour préparer une analyse sur les anomalies détectées et les remédier pour améliorer la gestion de l'entreprise.<sup>1</sup>

### **Conclusion**

Suite aux évolutions qui ont marqué les entreprises en matière du contrôle, l'audit est devenu un élément indispensable au sein de la gouvernance d'entreprise afin qu'il détecte les erreurs et les anomalies. L'audit ne se limite plus maintenant à l'audit financier comme il était à ses débuts, il est plus orienté vers les systèmes et les processus de l'entreprise.

L'objet de l'audit opérationnel est d'analyser les risques et les déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles stratégies. Ainsi, l'audit opérationnel vise à vérifier l'efficacité des systèmes et procédures de toutes les fonctions de l'entreprise. En somme, l'audit opérationnel comprend toutes les tâches qui ont pour but d'améliorer la performance de l'entreprise.

Dans le chapitre suivant, nous allons voir comment l'audit opérationnel peut jouer un rôle important au sein de la gouvernance d'entreprise, notamment pour réduire les conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants.

---

<sup>1</sup>Jones, Ross, Ruusalepp, Data Audit Framework Methodology draft for discussion, Version 1.8, P.37.

**Chapitre III :**  
**L'audit opérationnel: un mécanisme de réduction des abus de la**  
**rémunération des dirigeants**

---

## **Chapitre III : L'audit opérationnel: un mécanisme de réduction des abus de la rémunération des dirigeants**

### **Introduction**

Dans ce chapitre, nous allons mettre en exergue la contribution de l'audit opérationnel interne au sein de la gouvernance d'entreprise, par son caractère de surveillance de la bonne exécution de la politique de rémunération des dirigeants, particulièrement, la vérification des mesures de la performance destinées à l'évaluation des paramètres de détermination des rémunérations de ces derniers.

De ce fait, l'audit opérationnel est considéré comme étant l'un des deux grands domaines d'audit d'entreprise selon Henri Bouquin (2008), et c'est justement ce que nous avons essayé d'analyser dans le chapitre précédant. Il a pour vocation d'aider les actionnaires à mieux défendre leurs intérêts, il leur permet d'apprécier les efforts de la direction générale déployés à la gestion de leurs affaires. Cette mission est, par essence, l'objectif principal de l'audit opérationnel, mais cette mission gagnerait en efficacité si elle est menée en présence d'autres mécanismes de contrôles de la gouvernance d'entreprise, notamment, le conseil d'administration (ou de surveillance) et le comité d'audit.

Pour mettre en évidence l'importance de la fonction d'audit interne dans le cadre d'une mission d'audit opérationnel au sein de la gouvernance d'entreprise, notamment, en matière de rémunération des dirigeants nous allons tenter de démontrer :

- Quelle est l'utilité d'une politique de rémunération des dirigeants, et sa relation avec la performance d'entreprise.
- Comment l'audit opérationnel interne peut-il agir sur la gouvernance d'entreprise. Et qu'elles sont les interactions qui en résultent entre le comité d'audit, le conseil d'administration et les dirigeants de l'entreprise, pour produire des rapports de qualité, en manifestant les avantages et les challenges de l'audit.
- En quoi l'audit opérationnel peut-il prévenir ou détecter les risques d'une interprétation erronée d'un mode opératoire de calcul des rémunérations des managers de l'entreprise. Et à partir de là peut-on le considéré comme un outil indispensable et efficace de contrôle de la gouvernance d'entreprise.

## **Section1 : Le lien entre la rémunération des dirigeants et la gouvernance d'entreprise**

La polémique sur la gouvernance d'entreprise a toujours mis en relief, selon l'approche Shareholding, la relation entre les dirigeants et les actionnaires. Selon les théoriciens Jensen et Meckling (1976)<sup>1</sup> la relation d'agence est considérée comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent». De ce fait, cette délégation des pouvoirs donne lieu à une problématique de la relation d'agence car les dirigeants sont des agents qui ont vocation à gérer l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires.

En effet, le monde des affaires a connu plusieurs scandales en matière de rémunération des dirigeants (affaire Breton 2005, Forgeard et Zacharias 2006, Morin 2009,...)<sup>2</sup> car les dirigeants et les actionnaires ont des fonctions d'utilité différentes et agissent de façon à maximiser leur utilité respective. Dans cette approche, les dirigeants ont tendance à s'approprier une partie des ressources de la firme pour leur propre bénéfice (Shleifer et Vishny 1997)<sup>3</sup>.

Cet enchaînement de scandales, sur fond de crise financière, a suscité la nécessité de mise en place de plusieurs vagues de réformes, afin de réduire les collusions et les ententes secrètes au détriment des tiers depuis 2001 (loi NRE, loi Breton, loi TEPA,...)<sup>4</sup>.

Mais, avant de traiter la problématique qui se pose entre les actionnaires et les dirigeants en matière de rémunération de ces derniers, nous devons d'abord mettre en évidence à quoi servent, à la fois, la politique et le système de la rémunération des dirigeants à la gouvernance d'entreprise.

### **1. La politique de rémunération**

La rémunération des dirigeants est généralement composée de deux parties, la première est fixe, désignée sur le terme de salaire de base, la deuxième est attribuée sur la base des

---

<sup>1</sup>Jensen, Meckling, (1976), Op. Cit.

<sup>2</sup>Khenissi Mohamed, (2013), Rémunération des dirigeants et performance financière : une étude française, Université Lumière Lyon 2- COACTIS, [http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/83/46/08/PDF/RA\\_munA\\_ration\\_des\\_dirigeants\\_et\\_performance\\_financiA\\_re.pdf](http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/83/46/08/PDF/RA_munA_ration_des_dirigeants_et_performance_financiA_re.pdf) Consulté le: 30/11/2013.

<sup>3</sup>Shleifer. A, Vishny R. W, (1997), Op. Cit.

<sup>4</sup>Khenissi Mohamed, (2013), Op. Cit.

niveaux de performance atteints, elle est donc variable, c'est pourquoi elle est appelée salaire variable ou part variable.<sup>1</sup> Son but ultime de motiver la performance supplémentaire liée aux dirigeants et aux PDG, est de fournir aux acteurs actuels (agents) des incitations et des objectifs similaires à ceux des actionnaires (principal).<sup>2</sup>

### **1.1. Le lien entre la politique de rémunération et la stratégie de l'entreprise :**

Le lien entre la stratégie de l'entreprise et la rémunération était le domaine de recherche de plusieurs auteurs notamment, Balkin. E Gomez (1990)<sup>3</sup> qui ont montré que la rémunération est liée à la fois à l'entreprise et à la stratégie de l'unité commerciale. En outre, pour Montemayor (1996)<sup>4</sup> une mauvaise performance est liée directement à un manque d'ajustement entre la politique de rémunération et la stratégie de l'entreprise.

En effet, afin que la politique de rémunération soit un outil de gestion, elle doit répondre à plusieurs questions<sup>5</sup> qui doivent être cohérentes avec la stratégie de l'entreprise :

- Quels sont les objectifs de développement à court et à moyen terme ?
- Quel est le degré de compétitivité du marché dans lequel l'entreprise évolue ?
- Quelle est l'importance de la main-d'œuvre au sein de l'entreprise ?
- Dans quelle mesure le capital humain est-il un coût ou un investissement ?
- Dans quelle mesure l'entreprise cherche-t-elle à valoriser son collectif de travail et le considère-t-elle comme un capital social ?

Si la politique de rémunération répond à ces questions, elle pourra aider l'entreprise à atteindre ses objectifs avec l'incitation et la motivation des employés. Effectivement, Balsam.S. et al.<sup>6</sup> confirment dans leur étude l'existence d'une littérature qui souligne

---

<sup>1</sup>Conyon, M.J., Peck, S.I., (1998), "Board control, remuneration committees, and top management compensation", *Acad. Manage. J.*, Vol. 42, n° 2, PP. 146–157.

Unite A.A., Sullivan M.J., Brookman J., Majadillas M.A., Taningco A., (2008), "Executive pay and firm performance in the Philippines", *Pac.-Basin Finance J.*, Vol.16, PP. 606–623.

Lausten, M., (2002), "CEO turnover, firm performance and corporate governance: empirical evidence on Danish firms", *Int. J. Ind. Organ.*, Vol. 20, PP. 391–414.

<sup>2</sup>Brenner, S., Schwalbach, J., (2009). "Legal institutions, board diligence, and top executive pay", *Corp. Gov. Int. Rev.*, Vol. 17, n° 1, PP. 1–12.

<sup>3</sup>Balkin DB, Gomez-Mejia LR., (1990), "Matching compensation and organization strategies", *Strat Manage J.*, Vol. 11, PP. 153–69.

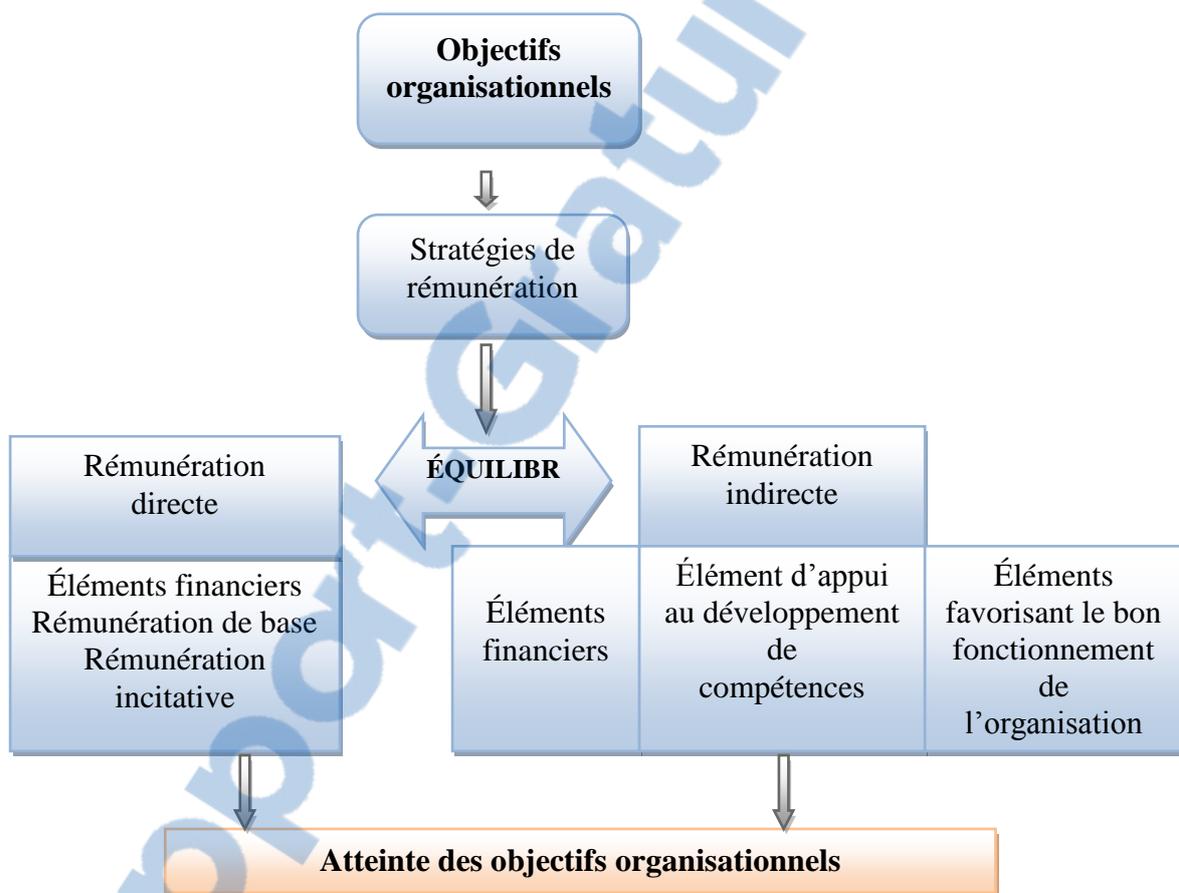
<sup>4</sup>Montemayor EF., (1996), "Congruence between pay policy and competitive strategy in high performance firms", *J Manage.*, Vol. 22, n°6, PP. 889–908.

<sup>5</sup>Thévenet Maurice, Dejoux Cécile, Marbot Éléonore, (2012), « Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson Education France, P. 213.

<sup>6</sup> Balsama Steven, Fernando Guy D., Tripathy Arindam, (2011), "The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation", *Journal of Business Research*, Vol. 64, PP. 187–193.

l'importance d'aligner la politique de rémunération à la stratégie de l'entreprise. Par conséquent, un système de rémunération bien conçu est considéré comme un outil, pour les actionnaires, qui favorise une mise en œuvre efficace de la stratégie de l'entreprise. De surcroît, il conduit à l'augmentation de la richesse des actionnaires.<sup>1</sup> Le schéma suivant nous montre la stratégie globale d'une rémunération qui peut s'aligner à la stratégie de l'entreprise :

**Figure 11 : Stratégie globale de rémunération**



**Source :** Dumais Jean-François, (2003), Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information, Edition Carole Pageau, TECHNO Compétences, Québec, P.66.<sup>2</sup>

Dans ce contexte, la politique de rémunération est liée à un ensemble d'éléments qui ont une importance individuelle ou collective, un caractère fixe ou variable, une périodicité

<sup>1</sup>Ben Amoako-Adu, Vishaal Baulkaran, Brian F. Smith, (2011), "Executive compensation in firms with concentrated control: The impact of dual class structure and family management", Journal of Corporate Finance, Vol. 17, PP. 1580-1594

<sup>2</sup> [http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/services/Guide\\_RH\\_complet.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/services/Guide_RH_complet.pdf) consulté le : 20/10/2013.

mensuelle ou différente.<sup>1</sup> Pour cela, cette politique doit poursuivre plusieurs objectifs afin de fidéliser, attirer, retenir les dirigeants performants.

### **1.2. Les enjeux et les objectifs d'une politique de rémunération**

Plusieurs chercheurs s'intéressent à la question de la politique de rémunération dans le but de concevoir un système qui garantit la bonne performance. Pour ce faire, nous allons montrer dans l'encadré ci-dessous les principaux objectifs de quelques recherches de la politique de rémunération :

**Figure 12 : Les objectifs de la politique de rémunération**

Les objectifs présentés par SCHNEIDER ELECTRIC sont :

- Recruter, fidéliser et motiver les collaborateurs au bon niveau, c'est-à-dire assez pour éviter un turn-over trop important, mais pas trop pour éviter « l'emploi à vie »
- Rémunérer chaque collaborateur en fonction de sa contribution personnelle ;
- Rémunérer les personnes en tenant compte des équilibres financiers ;
- Tenir compte des pratiques de rémunération dans chaque pays.

Les objectifs de la politique de rémunération de CAP GEMINI sont :

- Attirer et retenir les talents ;
- Récompenser la performance par un modèle de rémunération motivant tout en étant flexible ;
- Assurer la cohérence avec les objectifs économiques et individuels.

La politique de rémunération d'ASSYSTEM BRIME répond aux objectifs suivants :

- Attirer des candidats de valeur;
- Se situer correctement dans la fourchette du marché ;
- Objectiver l'attribution des variables.

**Source :** Bournois Frank, et al. (2007), Rh : les meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120, Éditions d'Organisation, P.216.

Dans ce cadre, les objectifs de chaque chercheur résument les caractéristiques suivantes:<sup>2</sup>

L'équité : le sentiment de justice au sein d'une entreprise est primordial pour que son personnel soit satisfait, performant et rentable

La compétitivité : l'entreprise doit être compétitive, pour cela, elle doit mettre en place un système de rémunération adéquat par rapport au marché, qui permet d'attirer et retenir les collaborateurs de valeur.

---

<sup>1</sup> Chamak Alain, Fromage Céline, (2006), Le capital humain, Wolters Kluwer France, P.127.

<sup>2</sup>Thévenet Maurice, Dejoux Cécile, Marbot Éléonore, (2012), Op. Cit., P. 213.

La flexibilité : Il est capital que la rémunération doive être flexible par rapport aux revenus de l'entreprise, elle est imposée à une fonction de régularité des coûts c'est-à-dire si le rendement diminue, les coûts salariaux le suivent et vice versa.

La reconnaissance des prestations fournies : la rémunération doit satisfaire les besoins humains de base, notamment, les besoins physiologiques et de sécurité, cela augmente la motivation des salariés en les incitant à être plus performants.

A cet égard, La politique de la rémunération est utilisée comme un moyen d'inciter les dirigeants à améliorer les performances de la firme, et atteindre les objectifs fixés par le manager principal.<sup>1</sup> Mais, cette politique doit être respectée. Pour cela dans la détermination des rémunérations, les comités doivent prendre en compte les principes, énoncés par l'AFEP et le MEDEF dans leur document de janvier 2007<sup>2</sup> :

### **1.3. Les principes de détermination de la rémunération des dirigeants**

Exhaustivité : la détermination d'une rémunération ne peut être qu'exhaustive : partie fixe, partie variable (bonus), options d'actions (stock-options), jetons de présence, condition de retraite et avantages particuliers doivent être retenus dans l'appréciation globale de la rémunération.

Equilibre entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération doit être clairement défini et correspondre à l'intérêt général de l'entreprise.

Le marché de référence / métier : cette rémunération doit être considérée dans son environnement de métier, son marché de référence, qui peut être mondial.

Cohérence : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et celle des salariés de l'entreprise.

Lisibilité des règles : les règles doivent être simples, stables et transparentes ; les critères de performance utilisés pour établir la partie variable de la rémunération, ou le cas échéant pour l'attribution d'options, doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être suffisamment exigeants, simples à établir et à expliquer, et autant que possible stables dans la durée.

---

<sup>1</sup> Hearn. B., (2011), "The determinants of director remuneration, executive tenure and individual executive disclosure in North African IPO firms", Res. Int. Business Finance., in press.

<sup>2</sup><http://www.code-afep-medef.com/les-remunerations-des-dirigeants-mandataires-sociaux.html> consulté le 15/12/2011.

Mesure : la détermination de la rémunération et des attributions d'options doit faire apparaître un juste équilibre prenant en compte l'intérêt général de l'entreprise, les pratiques du marché et les performances des dirigeants.

En somme, la rémunération des dirigeants doit être exhaustive, équilibrée, cohérente et mesurée afin de stimuler la motivation de ces derniers au profit de l'entreprise. Cela permet donc d'aider les actionnaires à atteindre leurs objectifs en attirant et séduisant les meilleurs dirigeants.

#### **1.4. Le lien entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise**

Depuis les travaux pionniers de Jensen et Meckling (1976), la question de l'incitation des managers a été souvent analysée en termes de relation d'agence. Ils ont indiqué que les intérêts des dirigeants peuvent être alignés sur ceux des actionnaires à travers leur rémunération, sachant que la richesse de ces derniers dépend de la performance de l'entreprise.

Dans cette vision, de nombreux débats théoriques ont eu lieu sur l'existence d'un lien entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise. Selon l'étude qui a été faite par Jensen et Murphy en 1990<sup>1</sup>, il ressort que la sensibilité de la rémunération du dirigeant à la performance de l'entreprise est relativement faible. En effet, Jensen et Murphy expliquent que, du fait de la difficulté de la collecte de données concernant les stock-options et la détention d'actions et le fait que la part d'actions détenue par les dirigeants soit marginale par rapport au reste de l'actionnariat, ces dirigeants ne prennent pas en compte ces composantes de la rémunération dans leur calcul, et par conséquent ils ne font pas la corrélation entre rémunération et performance.

En revanche, Hall et Liebman 1998<sup>2</sup> ont critiqué la méthodologie de Jensen et Murphy dans leur étude en précisant que la période comprise entre 1980 et 1994 la rémunération (salaire, bonus, gain sur les stock- options) des dirigeants américains a progressé de 136%. Ainsi qu'ils ont prouvé qu'en tenant compte des Stock-options, il existe une forte corrélation entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>Jensen M.C, Murphy. K, (1990), «Performance Pay and Top Management incentives », Journal of Political Economy, Vol. 98, n°02, PP. 225-264.

<sup>2</sup>Hall B., Liebman J, (1998), « Are CEOs Really Paid like Bureaucrats? », Quarterly Journal of Economics, Vol. 103, PP. 653-91.

En réalité, la différence des résultats entre les deux études revient à l'existence du décalage du temps comme le précisent d'Arcimoles et Le Maux (2005)<sup>1</sup>. Par ailleurs, la corrélation entre la rémunération des dirigeants et la performance des entreprises analysée par Hall et Liebman (1998) peut s'expliquer par l'augmentation des Stock-options dans la rémunération des dirigeants au cours des années 80 et le début des années 90.

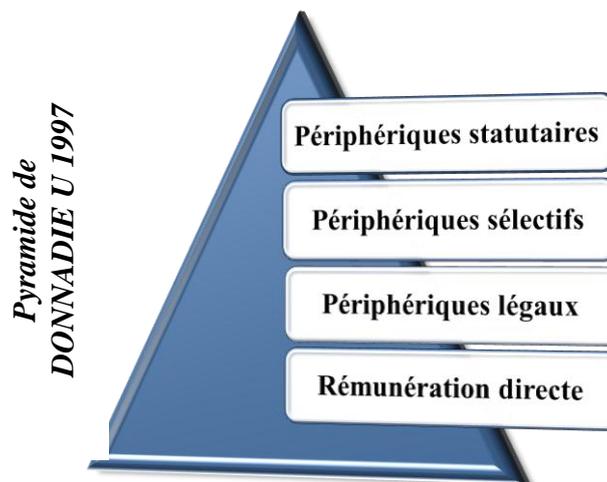
Cependant, la problématique de la rémunération des dirigeants est directement liée à la théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976), notamment quand il y a une corrélation forte entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise.

En effet, certains dirigeants sont tentés d'adopter des comportements opportunistes en faisant usage d'une politique comptable et de communication qui leur permet de maximiser leur utilité au détriment des intérêts des autres parties prenantes.

## **2. Les composantes de la rémunération**

Les gestionnaires proposent plusieurs classifications des éléments de rémunération selon leur domaine d'intérêt. Parmi ces classifications nous nous sommes intéressés à celle de Donnadieu (1997)<sup>2</sup> qui présente une structure de rémunération en quatre niveaux : une rémunération directe, des périphériques légaux, des périphériques sélectifs et des périphériques statutaires ou éloignés.

**Figure 13** : Les éléments de la rémunération



**Source:** Donnadieu. G, (1997), Du salaire à la rétribution, Editions Liaisons, Paris.

---

<sup>1</sup>Arcimoles .C, Le Maux. J, (2005), « Gouvernance d'entreprise et rémunération des dirigeants en France : variation sur la transparence et la performance», Les Cahiers du CERGORS, n° 2, PP. 1-27.

<sup>2</sup>Donnadieu.G, (1997), Du salaire à la rétribution, Editions Liaisons, Paris.

### **Chapitre III : L'audit opérationnel: un mécanisme de réduction des abus de la rémunération des dirigeants**

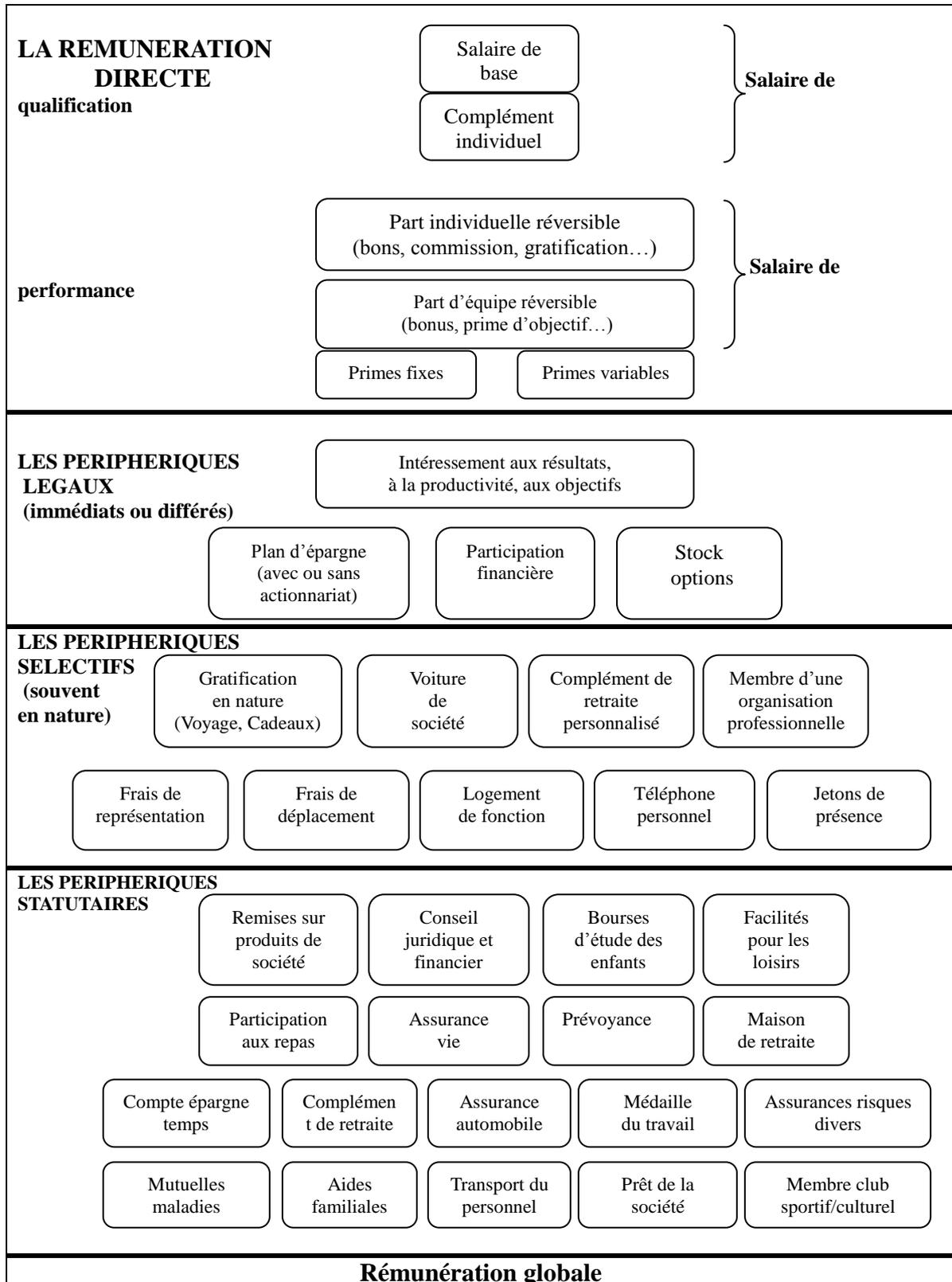
---

Cette pyramide contient le regroupement de chaque périphérique, proposé par Donnadiou, selon la nature de la rémunération. Le premier classement qui est la rémunération directe englobe le salaire de qualification, c'est-à-dire le salaire de base selon le poste occupé auquel s'ajoute les caractéristiques individuelles, et le salaire de performance qui comprend les différentes primes fixes et variables selon les efforts consentis en individuel et collectif.

Ensuite, dans le deuxième classement, sont regroupés les périphériques légaux qui incluent des avantages tels : l'intéressement, le plan d'épargne, la participation financière et les stock-options. Puis, dans le troisième classement, Donnadiou englobe les périphériques sélectifs ou avantages en nature. Ces derniers comportent les gratifications en nature, la voiture et le logement de fonction, les frais de déplacement, le téléphone personnel....etc.

Enfin, les périphériques statutaires concernent divers d'autres avantages comme la maison de retraite, la participation aux repas de travail, assurance vie, assurance risques divers, aide familiale, transport personnel....etc. Sur ce, le schéma suivant présente le détail de chaque périphérique :

**Figure 14: Détail des éléments de rémunération**



**Source:** Donnadiou, G. (2001), stratégies et politique de rémunération, dans les ressources humaines, Edition d'organisations.

### **3. Les dispositifs de la rémunération des dirigeants**

Plusieurs dispositifs ont été énoncés pour renforcer la transparence des dirigeants à travers leur rémunération, parmi ces dispositifs, la loi NRE, la loi Breton et la RSE.

#### **3.1. La loi NRE et la rémunération des dirigeants**

La loi sur les nouvelles régulations économiques, votée le 15 mai 2001, a été adoptée dans le but de rendre légales quelques obligations qui ont été développées dans le rapport Viénot. Parmi ces obligations, certaines concernent l'équilibre des pouvoirs à savoir : la dissociation des fonctions de président et de directeur général, la limitation du cumul des mandats, la transparence dans les droits des actionnaires.<sup>1</sup> En particulier, la loi NRE oblige les dirigeants à être plus transparents envers les actionnaires en matière de rémunération des dirigeants. En référence à l'article 116<sup>2</sup> qu'après l'article l'article L. 225-102 du code de commerce et l'article L. 225-102-1 de la loi RNE « Le rapport visé à l'article L. 225-102 rend compte de la rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social », et de faire indiquer également « le montant des rémunérations et des avantages de toute nature que chacun de ces mandataires a reçu durant l'exercice de la part des sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 » il est fait également de donner « la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice »...

Enfin, plusieurs autres articles ont été édictés pour assurer une plus grande transparence en matière de rémunération des dirigeants, dans le but de protéger les intérêts des actionnaires. En somme la loi NRE assure un meilleur contrôle de la gestion de la société par l'actionnariat.<sup>3</sup>

#### **3.2. La loi Breton et la rémunération des dirigeants**

La loi Breton du 26 juillet 2005, fut adoptée afin de compléter la loi NRE. Elle impose aux entreprises d'encadrer dans les rapports de gestion toutes les composantes de la rémunération des dirigeants: partie fixe et partie variable. En effet, le but primordial de

---

<sup>1</sup>Godard Laurence et Schatt Alain, (2005), Op. Cit.

<sup>2</sup>LOI n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, JORF n°113 du 16 mai 2001 pages 77-76, texte n° 2.

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000223114&dateTexte=&categorieLi en=id> Consulté le : 03/11/2013.

<sup>3</sup>Alcouffe Alain, Kalweit Christian, (2003) « Droits à l'information des actionnaires et actions sociales des associés en France et Allemagne », Considérations de droit comparé en relation avec les directives américaines, Revue internationale de droit économique, Vol. XVII, n° 2, PP. 159-196.

cette loi est de renforcer la transparence pour éviter les exagérations de la part des dirigeants,<sup>1</sup> et promouvoir la confiance<sup>2</sup> entre ces derniers et les actionnaires.

### **3.3. La RSE et la rémunération des dirigeants**

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a été lancée dans les années 90 par l'Union Européenne. Ensuite, en 1995 une commission a été créée sous le slogan « lutte contre l'exclusion sociale », et fût présidée par Jacques Delors. Puis en 1999, le parlement européen a annoncé le premier document officiel qui contient le code de conduite pour que les droits de l'homme et de l'environnement soient respectés sur le plan mondial par les entreprises. Enfin en 2000, les chefs d'états et de gouvernement faisaient appel à toutes les entreprises de soutenir la RSE comme partie intégrante de l'agenda de Lisbonne.<sup>3</sup>

En 2012, l'observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) en collaboration avec pricewaterhouse cooper (PwC), a réalisé une étude<sup>4</sup> sur l'intégration des critères « RSE » dans la part variable de la rémunération des managers, dans sept grandes entreprises (Vivendi, Crédit Agricole, Danone, La Poste, Rhodia (membre du Groupe Solvay), Schneider Electric et France Télécom-Orange). Ces critères se reposent sur trois natures:

- 1- Critères environnementaux.
- 2- Critères sociaux (plan de santé et plan de climat social).
- 3- Critères sociétaux: (la réduction de la facture numérique et les achats solidaires).

A cet effet, cette étude a pour but de motiver les dirigeants et les employés à être plus performants dans leurs entreprises, car chacun de ces trois critères s'appuie sur des calculs spécifiques liés à des objectifs de détermination de la partie variable de la rémunération et qui représentent dans les entreprises étudiées entre 10% et 30%.

Les résultats de cette étude ont été requis en forme de recommandation dont les principales sont résumées ci-après :

- Garantir la pérennité de la démarche RSE en interne et la crédibilité en externe. « La poste »

---

<sup>1</sup>Kheniss M., (2013), Op. Cit.

<sup>2</sup> <http://www.monjuriste.com/droit-des-societes/remuneration-des-dirigeants/position-legislative> consulté le: 14/11/2013.

<sup>3</sup>Daugareilh Isabelle, (2009), « La responsabilité sociale des entreprises, un projet européen en panne », Sociologie du Travail, Vol. 51, n° 4, PP. 499-517.

<sup>4</sup> ORSE & PwC, (2012), Etude sur l'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations des dirigeants et des managers, <http://fr.slideshare.net/PwCFrance/pwc-orse-integration-criteres-rse-part-variable-remunerations-dirigeants-managers-juin-2012#> consulté le 14/12/2013.

- Modifier en profondeur les comportements. « Danone »
- Témoigner de l'intégration de la politique de développement durable dans la stratégie du groupe. « Vivendi »
- Renforcer la démarche de développement durable en incitant plus largement les salariés à s'impliquer. « Rhodia (membre du Groupe Solvay)»
- Concilier la performance économique et la performance sociétale. « Crédit Agricole »
- Créer un sentiment de coresponsabilité de la qualité sociale. « France Télécom-Orange»

## **Section 2 : L'audit opérationnel interne : un mécanisme de contrôle au sein de la gouvernance d'entreprise**

Les scandales financiers qui ont frappé le monde (Enron en novembre 2001 ; Andersen en janvier 2002 ; Worldcom –MCI en mars 2002 ; Vivendi en juillet 2002 ; Global Crossing en janvier 2003 ; Security Trust, Invesco, Putman. Fin 2003 ....etc.) ont mis en interrogation la problématique de la gouvernance d'entreprise à travers les systèmes de contrôles. Pour cela, la loi SOX et LSF ont institué l'obligation de renforcer le contrôle interne par la mise en place de fonctions d'audit interne ou l'utilisation de service d'audit externe, pour renforcer la transparence de l'information qui dépend de l'indépendance des auditeurs et de leurs compétences. A cet effet il est recommandé de rattacher la fonction d'audit à un comité d'audit.

### **1. L'interaction entre l'audit opérationnel interne et la gouvernance d'entreprise**

#### **1.1. Le lien entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise**

La fiabilité de l'information est une des conditions de fond au bon fonctionnement de toute organisation d'entreprise. Pour ce faire, les deux lois LSF et SOX démontrent que la crédibilité d'une information est liée directement à un système de contrôle interne fiable.<sup>1</sup>

Dans cette optique, le rôle fondamental de l'audit interne est de préparer un produit à vendre. Ce produit, qui doit être de qualité, n'est autre que le rapport sur le contrôle interne, qui doit de satisfaire les obligations légales.<sup>2</sup> En effet, l'audit interne est considéré comme l'une des pierres angulaires de la gouvernance d'entreprise, car il présente un grand intérêt pour les comités d'audit qui ont pour mission de garantir une assurance objective de

---

<sup>1</sup>Sourour Ammar, (200 ?), « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », P.5. Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax. [http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication\\_S.AMMAR.pdf](http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication_S.AMMAR.pdf) Consulté le 09/11/2013.

<sup>2</sup>Eustache Ebondo Wa Mandzila, (2006), « Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques », Communication, Euromed- Marseille Ecole de Management, P.3. [http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication\\_Eustache\\_Ebondo\\_Wa\\_Mandzila.pdf](http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication_Eustache_Ebondo_Wa_Mandzila.pdf) Consulté le: 03/12/2011.

la gouvernance et du contrôle interne.<sup>1</sup> Ainsi, l'audit interne en tant qu'instrument de contrôle au service du conseil d'administration peut servir à ce dernier, à identifier et à localiser les insuffisances de l'entreprise, d'en proposer les correctifs ou les solutions et au final de participer à la l'amélioration des performances de la gouvernance. En fait, le rôle clé de l'audit interne est d'aider le conseil d'administration et / ou de son comité de d'audit à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance d'entreprise.<sup>2</sup> La fonction d'audit interne, quand elle a le moyen et les compétences et qu'elle est sollicitée, elle peut mener des missions d'audit stratégiques. Et justement par cet audit qui consiste à assurer la cohérence des stratégies et des politiques de l'entreprise qu'il va baliser et en même temps stimuler la bonne gouvernance.

La norme 2110 relative à la nature du travail de gouvernement de l'entreprise précise que l'audit interne doit évaluer le processus de gouvernance puis proposer des recommandations pertinentes. Ce processus répond aux objectifs suivants :<sup>3</sup>

- promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- communiquer aux services concernés de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- fournir une information adéquate au Conseil d'administration, aux auditeurs internes et externes, au management, et assurer une coordination de leurs activités.

Cette norme incite les auditeurs internes à améliorer la gouvernance d'entreprise à travers plusieurs axes d'actions de diagnostic, de contrôle, recommandations et d'évaluation des impacts des recommandations sur les systèmes et les procédures ou sur les stratégies et les politiques.

---

<sup>1</sup>The institute of internal auditors, Document d'information Pour Comité d'audit Les Normes De l'audit Interne: Les Raisons De Leur Importance, P.2.

[https://na.theiia.org/aboutus/aboutia/Public%20Documents/Internal\\_Audit\\_Standards\\_Why\\_They\\_Matterfrench1.pdf](https://na.theiia.org/aboutus/aboutia/Public%20Documents/Internal_Audit_Standards_Why_They_Matterfrench1.pdf) Consulté le: 13/11/2013.

<sup>2</sup>[http://aci.kpmg.com.hk/docs/AC/Internal\\_audit\\_role.pdf](http://aci.kpmg.com.hk/docs/AC/Internal_audit_role.pdf) consulté le : 12/11/2013.

<sup>3</sup><http://www.ifaci.com/bibliotheque/bibliotheque-en-ligne-telecharger-la-documentation-professionnelle/referentiel-international-de-l-audit-interne/acces-thematique/gouvernement-dentreprise-risques-contrôle/gouvernement-dentreprise-196.html> Consulté le : 02/12/2013.

## **1.2. Le rôle de l'audit interne au sein de la gouvernance d'entreprise**

L'auditeur interne joue à la fois trois rôles au sein de la gouvernance d'entreprise, il se considère comme une partie prenante, un juge et un conseiller en même temps. Ce statut lui confère une place de faveur dans la gouvernance de l'entreprise, mais encore faut-il, qu'il jouisse d'une indépendance aussi large que possible et surtout, il doit faire preuve de compétence de haut niveau et d'un professionnalisme irréprochable.<sup>1</sup>

Selon Andrew et al. (2003)<sup>2</sup> l'audit interne joue un rôle de premier ordre dans le processus de gouvernance d'entreprise, qui est largement débattu par le fait que les gestionnaires font souvent des appels à des auditeurs internes pour les assister dans leur fonction de manager de sorte que:

- les risques soient identifiés, surveillés et maîtrisés ;
- les processus organisationnels soient contrôlés d'une manière efficace;
- les processus organisationnels soient efficaces et efficients pour les besoins de performance.

Dans ce contexte, le rôle clé de l'audit interne est d'aider le conseil d'administration et le comité d'audit à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gouvernance en accomplissant en permanence et de façon formelle.<sup>3</sup>

- Une évaluation objective du contrôle interne et des risques réels ou potentiels;
- Une analyse systématique des processus de l'entreprise et des contrôles associés;
- Un avis sur la valeur des actifs ;
- Une source d'information sur les grandes fraudes et irrégularités;
- Ad hoc des autres sujets de préoccupation, y compris les niveaux de risque inacceptables;
- Un avis sur le cadre de mise en conformité et les questions de conformité spécifique;
- Un avis sur la performance opérationnelle et financière;
- Des recommandations pour une utilisation plus efficace et efficiente des ressources ;

---

<sup>1</sup>Godowski Christophe, Bertin Elisabeth, (2010), « Interactions entre les acteurs du processus global d'audit et gouvernance de l'entreprise. Une étude exploratoire Crises et nouvelles problématiques de la Valeur », 31ième Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Nice, 10-12 mai 2010, P.7. <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/73/99/PDF/p40.pdf> consulté le : 05/12/2013.

<sup>2</sup>Andrew D. Bailey, Audrey A. Gramling, Sridhar Ramamoorti (2003), "Research opportunities in internal auditing", The Institute of Internal Auditors Research Foundation, P. 32.

<sup>3</sup> [http://aci.kpmg.com.hk/docs/AC/Internal\\_audit\\_role.pdf](http://aci.kpmg.com.hk/docs/AC/Internal_audit_role.pdf) consulté le : 07/07/2013.

- Les évaluations de la réalisation des objectifs de l'entreprise ;
- Des commentaires sur l'adhésion aux valeurs et au code de conduite et le code d'éthique de l'organisation.

A ce propos, il faut reconnaître que la fonction d'audit interne a évolué dans de nombreuses entreprises où cette fonction est souvent appelée afin d'aider l'entreprise à se mettre en œuvre, évaluer le processus de gestion et le système de contrôle. Autrement dit, l'audit interne joue un rôle actif et important dans la mise en œuvre de la gouvernance et dans l'efficacité des contrôles tout en étant invité à évaluer l'efficacité des pratiques de contrôle de gestion.<sup>1</sup>

Comme il est soutenu que la fonction d'audit interne contribue à améliorer les processus de gouvernance d'entreprise en améliorant les systèmes de contrôle interne et des procédures de gestion des risques prévues pour atteindre ces objectifs. De plus, l'efficacité d'une fonction d'audit interne a le potentiel d'ajouter de la valeur au sein de l'entreprise.<sup>2</sup>

## **2. Le comité d'audit : un moyen pour renforcer la qualité du processus d'audit interne**

Le comité d'audit est considéré un instrument indispensable pour renforcer la qualité d'audit. Sur ce, nous allons montrer la relation entre la qualité d'audit et le comité d'audit.

### **2.1. Le comité d'audit et l'audit interne**

Selon plusieurs chercheurs, notamment, DeZoort et al,(2000), les directeurs des services du contrôle interne affirment l'idée que la collaboration étroite entre les auditeurs internes et les comités d'audit, contribue énormément à l'amélioration de la qualité de la gouvernance d'entreprise,<sup>3</sup> dans la mesure où, les missions du comité d'audit à travers la fonction d'audit interne répondent à deux grandes préoccupations : la fiabilisation et la supervision du système de contrôle interne et l'atténuation de la dépendance hiérarchique des auditeurs internes vis-à-vis des dirigeants.<sup>4</sup>

Rezai et Farmer, (1994) et Montondon, (1995) indiquent que l'audit interne est une des

---

<sup>1</sup>Andrew D. Bailey, Audrey A. Gramling, Sridhar Ramamoorti (2003), Op. Cit.

<sup>2</sup> Zhang Jane J., Corporate Governance, Internal Control and the Role of Internal Auditors – A Survey of Chinese Managers, School of Accounting, Economics and Statistics, Edinburgh Napier University Business School, Craiglockhart Campus, Edinburgh EH11 1DJ, UK, P.5, <http://www.ckgsb.com/frsc2009/files/cf0e7c34-55d3-4264-8157-dd546e134830.pdf> consulté le: 07/11/2013.

<sup>3</sup>Dezoort F.T., Friedberg A. & Reisch J.T., (2000) « Implementing a communication program for audit committees : Comments from internal audit directors », Internal Auditing, PP. 11-18.

<sup>4</sup>Piot Charles, Kermiche Lamya, (2009), Op. Cit.

ressources primordiales du comité d'audit afin de s'acquitter de ses responsabilités. Ce qui revient à dire selon Zain et Subramaniam (2007), le comité d'audit d'une entreprise ne peut être efficace que si la fonction d'audit interne est bien dotée en personnel de compétence avérée.<sup>1</sup>

Egalement, l'objectivité de l'auditeur interne et d'autant plus forte que ce dernier est indépendant. Et cette indépendance est d'autant plus large quand le rôle du comité d'audit est réellement efficace.<sup>2</sup> Du fait que l'audit interne doit rendre compte directement au comité d'audit, ce qui accroît son indépendance.<sup>3</sup>

Effectivement, les recherches qui ont été faites par Goodwin et Yeo en 2001 et Scarbrough et al. en 1998, indiquent que le degré d'interaction entre le comité d'audit et la fonction d'audit interne est plus intéressant quand le comité d'audit est composé d'administrateurs indépendants<sup>4</sup> soucieux de garantir une assurance de bonne gouvernance à l'entreprise.

Pour ce faire, étant donné que l'efficacité de l'audit interne dépend de celle du comité d'audit, ce dernier doit être, premièrement, indépendant. C'est la raison pour laquelle les administrateurs indépendants siégeant au comité d'audit, sont plus ou moins à l'abri de l'influence de la direction de l'entreprise, pour s'assurer que l'information financière est objective et, est transmis aux actionnaires.

Deuxièmement, pour contrôler efficacement la qualité des informations financières communiquées par l'entreprise, les membres du comité d'audit doivent avoir des compétences dans différents domaines, notamment, en expertise comptable afin de comprendre et interpréter cette information correctement.

Troisièmement, la taille du comité d'audit est une condition essentielle pour qu'il soit efficace. Plusieurs recherches dans ce domaine suggèrent que les comités d'audit doivent être composés d'au moins trois membres.

---

<sup>1</sup> Zhang Jane J., Op. Cit.

<sup>2</sup> Zeleke Belay, (2007), "A Study on Effective Implementation of Internal Audit Function to Promote Good Governance in the Public Sector, Presented to the The Achievements, Challenges, and Prospects of the Civil Service Reform Program Implementation in Ethiopia" conference, P.7.

<sup>3</sup> Bertin Élisabeth, Godowski Christophe, (2010) «Interactions entre les acteurs du processus global d'audit et gouvernance de l'entreprise : une étude exploratoire », Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice : France, P.7. <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/73/99/PDF/p40.pdf> consulté le: 12/12/2013.

<sup>4</sup> Scarbrough, D.P., Rama, D.V., Raghunandan, K. (1998), "Audit committee composition and interaction with internal auditing", Accounting Horizons, Vol. 12, n°1, PP. 51-62.

Goodwin, J., Yeo, T.Y. (2001), "Two factors affecting internal audit independence and objectivity : evidence from Singapore", International Journal of Auditing, Vol. 5, n°2, PP. 107-125.

Enfin, les comités d'audit qui se réunissent plus fréquemment donnent aux administrateurs une plus grande assurance dans l'exercice de leurs fonctions de surveillance. Comme ils seront plus susceptibles d'exercer un contrôle efficace et tangible sur la qualité de l'information financière, qui sera transmise aux actionnaires.

En somme, un comité d'audit plus indépendant, compétent, plus grand, et actif présente une meilleure garantie dans la surveillance de la gestion de l'entreprise.<sup>1</sup>

Dans cette vision, une enquête qui a été faite en France conduite par KPMG en Janvier 2006, montre que les membres des comités d'audit semblent globalement satisfaits de l'efficacité de leur comité et ils relient cette efficacité à la pertinence des travaux de la fonction d'audit interne. 22 % des personnes interrogées estiment que leur comité est très efficace, 55 % estiment qu'il est efficace, tandis que 23 % d'entre eux jugent que leur efficacité pourrait être améliorée. Ces membres du comité d'audit pointent en particulier la relative faiblesse de leurs relations avec la fonction audit interne de l'entreprise.<sup>2</sup>

En outre, des études empiriques<sup>3</sup> antérieures sur la relation entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise ont montré quelques images différentes en ce qui concerne la relation entre le comité d'audit et les auditeurs internes, Kalbers (1992) signale que 31% des réponses ont révélé que les auditeurs internes n'ont pas fait de réunion avec le comité d'audit durant toute une année. En revanche, McHugh et Raghunandan (1994) énoncent que 65% des entreprises interrogées, leurs auditeurs internes ont eu des réunions avec leurs comités d'audit. Or, Scarbrough et al. (1998) révèlent que dans 24% des entreprises interrogées la fonction d'audit interne n'a même pas été approchée par le comité d'audit.

En définitive, selon plusieurs chercheurs, le comité d'audit est impliqué dans la nomination, et le licenciement du responsable de l'audit interne. Dans ce cas, les auditeurs assument leurs responsabilités et communiquent leurs résultats de façon objective, sans crainte de menaces de la part des managers. C'est ainsi que les problèmes d'asymétrie informationnelle entre les membres du comité d'audit et les opérationnels au sein de l'entreprise sont maîtrisés et corrigés.

---

<sup>1</sup>Karamanou Irène, Vafeas Nikos, (2005), «The Association between Corporate Boards, Audit Committees, and Management Earnings Forecasts: An Empirical Analysis», Journal of Accounting Research Vol. 43 n° 3, PP. 453-486.

<sup>2</sup>Broye Géraldine, (2009), « Honoraires d'audit et comités d'audit : le cas de la France », Comptabilité – Contrôle – Audit, Vol. 15, n° 1, PP. 199, 224.

<sup>3</sup> Bertin Elisabeth, Godowski Christophe, (2010), Op. Cit.

Par ailleurs, Gendron et al. (2004) ont montré que le comité d'audit s'appuie sur le résultat des travaux de l'audit interne pour forger sa propre appréciation de l'efficacité du contrôle interne.<sup>1</sup> De ce fait, nous confirmons qu'il existe une forte interaction entre audit interne et comité d'audit.

## **2.2. La qualité de l'audit au sein de la gouvernance d'entreprise**

La problématique de la qualité de l'audit est le noyau de la théorie de l'agence et de la gouvernance. En effet, la hausse des irrégularités comptables a relancé la question sur le mandat de l'auditeur, son indépendance et la qualité de l'audit.<sup>2</sup> Les recherches empiriques ont montré que la fonction d'audit interne est réellement un dispositif de gouvernance d'entreprise qui permet à celle-ci de disposer d'une assurance de qualité de l'information.<sup>3</sup>

Mihret et Yismaw (2007) soutiennent que la fonction d'audit interne doit être capable de produire des audits de qualité, par conséquent, lorsque les résultats de l'audit sont utiles à la direction, nous disons qu'ils ont soutenu la fonction d'audit interne en fournissant plus de ressources pour améliorer l'efficacité de l'audit.<sup>4</sup>

En fait, DeAngelo (1981) a défini la qualité de l'audit comme « la probabilité de la découverte ou de détecter les erreurs quand elles existent et la capacité de révéler ces erreurs »<sup>5</sup>. La première partie (la possibilité de découvrir les erreurs) est liée à la compétence professionnelle, et la seconde partie (la capacité de révéler les erreurs) est liée à l'indépendance de l'auditeur. Pour cela, les résultats de Yu-Shan Chang et al. (2011), montrent que le PDG qui est également le président du conseil d'administration restreint d'une façon ou d'une autre l'indépendance des auditeurs dans l'entreprises privées en raison d'un manque de discipline des marchés de capitaux.<sup>6</sup>

Vinten (1999) estime que l'efficacité de l'audit interne dépend de l'indépendance de

---

<sup>1</sup>Bertin Élisabeth et Godowski Christophe, (2012) « Le processus global d'audit : source de développement d'une gouvernance cognitive ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Vol. 3, Tome 18, PP. 145-184.

<sup>2</sup>Bricker, R. (2002), "Transparency, independence, technology and the CPA scope of services: New challenges to the profession", *The Ohio CPA Journal*, PP. 48-50.

<sup>3</sup>Jun Lin.Z, Ming Liu, (2009), "The impact of corporate governance on auditor choice: Evidence from China", *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, Vol. 18, PP. 44, 59.

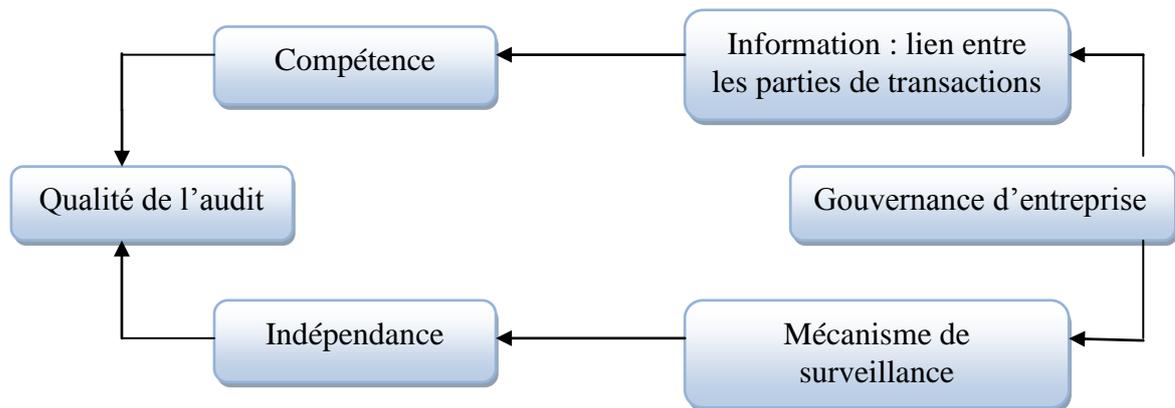
<sup>4</sup>Mihret, D.G., Yismaw, A.W. (2007), "Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22, n° 5, PP. 470-484.

<sup>5</sup>DeAngelo, L., (1981), *Op. Cit.*

<sup>6</sup>Yu-Shan Chang, Wuchun Chi, Long-Jainn Hwang and Min-Jeng Shiue, (2011), "The Association Between Corporate Governance And Audit Quality: Evidence From Taiwan", *Research in Accounting in Emerging Economies*, Vol. 11, PP. 129-153.

l'auditeur interne en évitant tout conflit d'intérêts qui pourrait advenir.<sup>1</sup> Ainsi que Bédard et al. (2004) confirment également que l'indépendance et l'expertise des comités d'audit auront une incidence sur l'indépendance des auditeurs.<sup>2</sup> Pour Al-Twajry et al. (2004) la qualité globale et l'efficacité de l'audit interne sont affectées par l'objectivité et la compétence de l'auditeur interne.<sup>3</sup> En effet, le schéma suivant illustre la relation entre la qualité d'audit et la gouvernance d'entreprise.

**Figure 15 :** La relation entre la gouvernance d'entreprise et la qualité d'audit



**Source:** Yu-Shan Chang, Wuchun Chi, Long-Jainn Hwang and Min-Jeng Shiue, (2011), The association between corporate governance and audit quality: evidence from Taiwan research in Accounting in Emerging Economies, Volume 11, P.137.

### **3. La corrélation entre l'audit interne et le comité d'audit : avantages et défis**

L'audit interne et les comités d'audit ont pour vocation d'aider l'entreprise à révéler les risques potentiels, détecter les anomalies, réduire les comportements opportunistes, renforcer le système du contrôle interne...etc. Ainsi, dans une mission d'audit il peut y avoir des avantages et des challenges comme cela a été dit par le cabinet KPMG dans un de ses documents publiés en 2003:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Vinten, G. (1999), "Audit independence in the UK - the state of the art", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 14, n° 8, PP. 408-437.

<sup>2</sup>Bedard, J., Chtourou, S. M., Courteau, L., (2004), "The effect of audit committee expertise, independence, and actively on aggressive earnings management", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 23, n° 2, PP. 13-35.

<sup>3</sup> Al-Twajry, A.A.M., Brierley, J.A., Gwilliam, D.R., (2004), "An examination of the relationship between internal and external audit in the Saudi Arabian corporate", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, n° 7, PP. 929-944.

<sup>4</sup> KPMG, (2008), *Internal audit's role in effective corporate governance*, P.5.

<http://www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Internal-audit's-role-in-effective-corporate-governance.pdf> consulté le : 12/07/2013.

### **3.1. Les défis de l'audit interne et le comité d'audit**

L'audit est une fonction qui est souvent confrontée à des obstacles à cause de l'idée que l'on se fait de ce concept qui n'est pas, d'ailleurs assez clair dans l'esprit des personnes du monde de l'entreprise. Malgré sa vision contemporaine intéressant le mode de l'entreprise, il est perçu comme étant le gendarme de l'entreprise, alors que sa véritable mission est d'exprimer une opinion motivée sur l'état de santé de l'entreprise, aidant ainsi les gestionnaires à réaliser les objectifs qui leur sont assignés. C'est pourquoi la fonction d'audit a également des défis à relever:

- L'audit interne peut ne pas être au courant de toutes les sources d'information dans l'entreprise s'il est considéré en « dehors » de la structure de gestion. Alors qu'il a beaucoup à faire pour convaincre le personnel de l'entreprise à l'aider dans sa mission et leur permettre d'accorder à la source d'information.
- Le président du comité d'audit peut ne pas accorder suffisamment de temps ou de ressources adéquates et même de capacités suffisantes à la fonction d'audit interne afin de lui permettre de participer la surveillance de la gestion de l'entreprise.
- L'auditeur interne devrait faire admettre son droit à disposer d'une charte qui définit ses tâches, ses responsabilités, les paramètres de ses missions etc. ainsi que ses droits en matière d'évolution de sa carrière, de sa rémunération etc.
- Le comité d'audit assume une plus grande responsabilité quant à la pertinence du système de contrôle interne et de risques de l'entreprise.
- L'auditeur interne est souvent face au défi de faire changer l'état d'esprit de certains cadres dirigeants réticents aux contrôles, qui pour ces derniers, le contrôle est ressenti plutôt comme défiance de la part des actionnaires.

### **3.2. Les avantages de l'audit interne/comité d'audit:**

Quant aux avantages de l'audit, ils sont multiples, car il est valorisé et considéré comme un outil essentiel et efficace pour améliorer la gouvernance d'entreprise. Ces avantages peuvent être perçus à différents niveaux sous différents aspects, par exemple:

- La capacité de l'auditeur de dépasser toutes les contraintes qui pouvaient entraver sa mission eu égard à la norme d'indépendance dont il jouit.
- Le comité d'audit et le conseil d'administration savent que l'information qu'ils reçoivent sur le contrôle interne et le système de gestion des risques, reflète une véritable description et elle n'a pas été "édulcorée" ou filtrée par la direction de l'entreprise.

- L'indépendance de la fonction d'audit interne est absolue, ce qui n'est pas le cas pour les autres fonctions.
- Le financement de la fonction d'audit interne est hors le processus normal du budget, il permet aux ressources d'être octroyé par l'assurance de l'entreprise telle qu'elle est évaluée par le conseil d'administration ou le comité d'audit.
- La capacité du comité d'audit à analyser et à évaluer de façon critique la fonction d'audit interne pour sa contribution à la prise en charge des préoccupations du conseil d'administration envers le contrôle interne.
- Renforcer la connaissance du conseil d'administration et du comité d'audit de l'entreprise, ainsi que le risque du profil des dirigeants et des parties prenante.

### **Section3 : le rôle de l'audit au sein de la gouvernance d'entreprise à travers le contrôle de la rémunération des dirigeants**

La question du contrôle de la rémunération des dirigeants demeure le débat du jour pour de nombreux chercheurs dans le monde (Constantinos G. Chalevas, (2011), Broye Géraldine et Moulin Yves, (2010), Vigliano M-H. (2007)...etc.), tant que le but ultime des dirigeants est celui d'être bien rémunérés. C'est pourquoi certain dirigeants tiennent des comportements opportunistes et agissent en fonction de leurs propres intérêts personnels au détriment des autres parties prenantes, notamment, des actionnaires. Ces mêmes dirigeants usent de pratiques douteuses, leurs permettant de présenter des états financiers à la hauteur des performances attendues par les actionnaires, pour obtenir de meilleurs rémunérations et plus d'avantages.

En parallèle, les actionnaires réagissent en mettant en place des mécanismes de contrôle afin de contenir ces comportements opportunistes. Mais, cela reste toujours une problématique pour les actionnaires, en raison des décisions qui reviennent aux dirigeants qui sont les mieux informés au sein de leurs entreprises.

Quasiment toutes les recherches entreprises dans ce domaine et les débats qui ont pu résumer qu'il devrait mettre en place des mécanismes, s'ensuivent convergeant vers cette orientation qui vise sans ambiguïté à renforcer le système de contrôle, en séparant les fonctions des décideurs et de celles des contrôleurs.

Au final, il s'agit de revoir la composition et la forme du conseil d'administration dans le but d'éviter le cumul des fonctions. Ce dernier point a été soulevé par beaucoup de

chercheurs, notamment Fama et Jensen (1993), Malette P., Middlemist R.D., Hopkins (1995)...etc. Ces derniers insistent sur la nécessité de séparer la fonction de contrôle de la fonction de gestion. Il s'agit pour eux d'un problème majeur en matière de fiabilité de contrôle. Ainsi que, mettre en œuvre des comités et des mécanismes qui aident ce conseil à être plus solide et plus indépendant.

En outre, certaines études de (Bouton (2002), Broye G., Moulin Y., (2010), Sun J., Cahan S-F., Emanuel D., (2009)) montrent l'importance de l'existence d'un comité de rémunération, qui devrait disposer de certaines prérogatives lui permettant de mettre en place des mécanismes de contrôle des rémunérations des dirigeants, dans le but de favoriser un climat de confiance entre les parties prenantes. D'autres auteurs (Goodwin, Yeo, (2001), Scarbrough *et al*, (1998)) signalent la nécessité de l'existence d'un comité d'audit, comme un organe de gestion des relations entre les actionnaires et les managers.

Dans ce contexte, nous avons essayé de suivre le développement de ces recherches afin de mettre en évidence la capacité intrinsèque de l'audit opérationnel interne à la réduction des comportements opportunistes des dirigeants. Mais aussi comprendre le rôle de l'auditeur dans la réalisation des objectifs assignés aux dirigeants, tout en vérifiant si l'atteinte des résultats correspond réellement aux rémunérations perçus.

Pour ce faire, nous avons consacré cette section, pour illustrer les risques concernant la rémunération des dirigeants. Ainsi que, démontrer le rôle de l'audit opérationnel dans la limite des comportements opportunistes, et mettre en surbrillance les différents autres mécanismes de contrôle qui renforcent cet audit, afin qu'il soit un élément indispensable et essentiel dans les entreprises.

### **1. Les recherches antérieures**

Plusieurs chercheurs ont abordé le sujet du contrôle en matière de rémunération des dirigeants. Ce contrôle peut être exercé par le conseil d'administration, le comité d'audit, et le comité de rémunération...etc. En fait, les résultats de l'influence de ces derniers sur la rémunération des dirigeants sont contradictoires.

Charreaux (1987) considère le conseil d'administration comme un mécanisme primordial qui pourrait discipliner les dirigeants, vu qu'il est le représentant des intérêts des

actionnaires.<sup>1</sup> Comme il indique que le conseil d'administration a deux moyens essentiels avec lesquels il encadre les dirigeants : le choix du système de la rémunération et la possibilité de révoquer les dirigeants, en cas de prédispositions significatives d'un comportement opportuniste.<sup>2</sup>

Constantinos G. Chalevas, (2011), ont examiné l'impact des principes de gouvernance d'entreprise sur la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise, avant et après l'adoption de la première loi grecque sur la gouvernance d'entreprise. Ils ont constaté qu'avant l'adoption de la loi, les dirigeants n'ont pas été rémunérés selon leur performance. Mais au début de l'application de cette loi, ils ont observé un lien significatif entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise, telle que mesurée par des mesures comptables de la performance. Ils ont démontré aussi, que le principal mécanisme de contrôle de la rémunération des dirigeants, commence par l'élection des membres du conseil d'administration non exécutifs indépendants. Cela produit des résultats comptables robustes alternatifs de performance.<sup>3</sup>

Broye Géraldine et Moulin Yves, (2010), ont testé, à partir de 132 entreprises françaises cotées, l'impact des caractéristiques du conseil d'administration, l'existence d'un comité d'audit et la structure de propriété sur la rémunération des dirigeants. Les résultats montrent que les exécuteurs indépendants au conseil n'affectent pas la politique de rémunération. Par contre, l'existence d'un comité d'audit affecte la politique de rémunération, selon le type de la structure de propriété.<sup>4</sup>

Quant à la recherche de Vigliano M-H. (2007), s'intéresse à l'impact du contrôle exercé par le conseil d'administration sur la rémunération des dirigeants, afin de répliquer la recherche de Boyd (1994). Ses résultats montrent qu'il existe une forte corrélation, entre le niveau de la rémunération des dirigeants (dans le contexte français) et le contrôle exercé par le conseil d'administration. En revanche, ces résultats indiquent que les indicateurs qui

---

<sup>1</sup>Charreaux G., (1987), « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, CEDAG, Economica, PP. 19- 55.

<sup>2</sup>Charreaux, G., (1997), Gouvernement des entreprises : théories et faits, Economica, Paris.

<sup>3</sup>Constantinos G. Chalevas, (2011), « The Effect of the Mandatory Adoption of Corporate Governance Mechanisms on Executive Compensation », The International Journal of Accounting, Vol. 46, n° 2, PP.138–174.

<sup>4</sup>Broye G., Moulin Y., (2010), « Rémunération des dirigeants et gouvernance des entreprises : Le cas des entreprises françaises cotées », Revue Finance Contrôle Stratégie, Vol. 13, n° 1, PP. 67-98.

mesurent le niveau de ce contrôle, ne sont pas significatifs.<sup>1</sup>

Dardour A. (2008), a montré que la taille du conseil d'administration et le cumul des fonctions par le principal dirigeant, a une relation positive avec le niveau de la rémunération des dirigeants. Comme il existe un impact positif induit par les administrateurs indépendants au conseil sur la rémunération des dirigeants, notamment, dans le modèle qui contient les stock-options. En outre, il indique que l'absence du lien entre la performance et la rémunération des dirigeants, revient à l'efficacité du contrôle par les administrateurs indépendants. En fait, il mentionne que si le contrôle est exercé par une famille ou par l'Etat, le niveau de rémunération sera faible par rapport au contrôle exercé par une autre société.<sup>2</sup>

Cazavan-Jeny A. et all. (2009), ont montré que la présence d'un comité de rémunération au sein d'une entreprise, permet de faire respecter le paramétrage de certaines composantes de la rémunération des dirigeants selon les performances réalisées.<sup>3</sup>

André P. et al. dans leur 27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, avancent que la majorité des études suppose l'existence d'une relation positive, entre l'indépendance du conseil d'administration et la discipline des dirigeants par la rémunération. Ainsi qu'ils signalent que ces deux mécanismes de gouvernance sont complémentaires, voire substituables. Egalement, ils assurent qu'un conseil d'administration suffisamment indépendant, a un pouvoir important pour contrôler directement les décisions des dirigeants, sans devoir utiliser la rémunération comme un moyen pour les discipliner.<sup>4</sup>

Pour Piot Charles (2005) l'existence d'un comité de rémunération a un rôle important dans la discipline des dirigeants, notamment, pour surveiller la gestion dans le cadre de la relation actionnaires-dirigeants. Le résultat de son étude démontre que le besoin

---

<sup>1</sup>Vigliano M-H.,(2007), Op. Cit.

<sup>2</sup>Dardour A., (2008), « Les déterminants de la rémunération des dirigeants des sociétés cotées en France », la comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité, France. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/52/25/06/PDF/p145.pdf> consulté le 16/11/2012.

<sup>3</sup>Cazavan-Jeny A., Margaine J., Missonier-Piera F., (2009), « Étude de la rémunération des dirigeants dans un modèle partenarial, le cas français », publié dans les actes du 30ème congrès de l'AFC: Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg. France.

<sup>4</sup>André P., Khemakhem H., Sakka O., (2006), « Interdépendance des mécanismes de gouvernance : Etude empirique dans le contexte canadien », 27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, "Comptabilité, Contrôle, Audit Et Institution(S), Tunisie. [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/80/55/PDF/11-ANDRE\\_KHEMAKHEM\\_SAKKA.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/80/55/PDF/11-ANDRE_KHEMAKHEM_SAKKA.pdf) consulté le : 04/07/2013.

d'encadrement des problématiques de rémunération des managers est nécessaire, et il apparaît légitime de refuser au dirigeant l'accès au comité de rémunération.<sup>1</sup>

Kareen E. Brown et Jee-Hae Lim (2012) ont examiné si la divulgation d'information sur la déficience du contrôle interne, pourrait avoir une incidence sur les résultats comptables et les contrats des dirigeants. Ils déclarent que si les entreprises relèvent les carences de contrôle interne, l'utilité des mesures comptables sera moins importante, vu que les revenus de l'entreprise ne sont pas tous déclarés. Ils annoncent aussi, que leurs résultats suggèrent que le rapport de faiblesses significatives de contrôle interne (ICMW) en vertu de l'article 404, fournit des informations supplémentaires sur la rémunération des dirigeants, au-delà de celles contenues dans le bénéfice déclaré.<sup>2</sup>Theresa F. Henry et al. (2011) renforcent la revue de la littérature en cette matière, en indiquant qu'il existe une relation entre la rémunération des dirigeants et l'efficacité des structures de contrôle interne.<sup>3</sup>

Boyer L., (2009), suggère que pour auditer la rémunération des dirigeants, il faut se baser sur l'équité interne, la compétence et la répartition des profits. Il avoue que ce domaine est toujours informel car il constitue un sujet très sensible.<sup>4</sup>

Dans ce contexte, nous choisissons de poursuivre ce sujet car il présente une source majeure de risques pour les entreprises. Pour cela, nous allons mettre en évidence les principaux risques liés à la rémunération des dirigeants et montrer le rôle de l'audit opérationnel interne pour les réduire.

## **2. Les risques de la rémunération des dirigeants**

L'objectif principal de la théorie de l'agence est d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires (Jensen et meckling, 1976).<sup>5</sup>Effectivement, Aubert (2009) a montré

---

<sup>1</sup>Piot C. (2005), « les comités de rémunération et de sélection sont-ils perçus comme des mécanismes de contrôle en France ? », publié dans "Comptabilité et Connaissances, France. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/12/73/PDF/75.pdf> consulté le : 20/11/2012.

<sup>2</sup>Kareen E. Brown, Jee-Hae Lim, (2012), «The effect of internal control deficiencies on the usefulness of earnings in executive compensation», *Advances in Accounting*, Vol. 28, n° 1, PP. 75-87.

<sup>3</sup>Theresa F. H., John J. Shon, Renee E. Weiss, (2011), « Does executive compensation incentivize managers to create effective internal control systems? » *Research in Accounting Regulation*, Vol. 23, n° 1, PP. 46-59.

<sup>4</sup>Boyer L., (2009), « Audit de la rémunération (salaire, variable, benefits...): évolution de la Problématique », *Audit social & renouvellement de la GRH*, 11<sup>e</sup> Université de Printemps de l'Audit Social. PP. 103-109.

<sup>5</sup>Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), Op. Cit.

dans son étude, qui porte sur « l'interaction entre l'incitation à l'effort de gestion et la collusion sur le marché », que l'agent peut faire des efforts en choisissant des stratégies concurrentielles de l'entreprise afin d'améliorer la productivité qui augmente son profit.<sup>1</sup> Mais, cet effort doit être déployé en dehors de tout acte et intention qui conduisent à gonfler leurs profits au détriment des intérêts des actionnaires à long terme.

Il arrive, parfois, que la rémunération des dirigeants, quand elle n'est pas contrôlée, fasse l'objet de manipulation abusive allant jusqu'à la malversation, la collusion et la fraude que ce soit fiscale ou comptable. Ces pratiques illicites sont les conséquences de la liaison de la rémunération au résultat. Cela a conduit de nombreuses entreprises à des condamnations pour fraude, particulièrement l'entreprise Nissan en 1993 et l'affaire Enron en 2000.<sup>2</sup>

A ce propos, l'aléa moral est considéré comme étant la cause principale d'un niveau très élevé du risque dirigeant, du moment où la charte des droits et devoirs des dirigeants peut jouer un rôle d'autodiscipline sur l'appétit de ces derniers quant aux risques. En effet, ce moyen contribue à réduire les conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants.<sup>3</sup>

Michael F. et al. (2000), avancent dans leur étude que le risque de la rémunération des dirigeants notamment, l'intéressement, est directement lié au risque de mesures de performance utilisées pour déterminer la rémunération.<sup>4</sup>

De plus, Sudi Sudarsanam et Jian Huang dans leur étude en 2007, ont démontré qu'il existe un lien entre la rémunération des dirigeants et les comportements opportunistes des PDG au sein de la gouvernance d'entreprise. De ce fait, ils annoncent que ces comportements sont reliés souvent à des acquisitions d'entreprises, qui sont importantes et observables de l'extérieure, ce qui facilite aux cadres dirigeants de faire apparaître des profits élevés en utilisant des astuces et des débrouillardises. Ces manœuvres peuvent résider entre autres dans des investissements discrétionnaires à long terme, et qui se révèlent, en fait, non étudiés. Cela, en effet, exacerbe les conflits liés aux risques d'intérêts entre actionnaires et

---

<sup>1</sup>Aubert c., (2009), « Managerial effort incentives and market collusion », Working Paper, Toulouse School of economics, TSE, n° 09-127.

<sup>2</sup>Fleckinger P. et al., (2013), « Rémunération des dirigeants et risque de fraude d'entreprise », Revue économique, Vol. 64, N°3, PP. 457- 467.

<sup>3</sup>Van Son Lai, Issouf Soumaré, Yan Sun, (2012), « Financial guarantors' executive compensation, charter value and risk-taking », Research in International Business and Finance, Vol. 26, n° 3, PP. 387-397.

<sup>4</sup>Toyne Michael F., Millar James A., Dixon Bruce L., (2000), « The relation between CEO control and the risk of CEO compensation », Journal of Corporate Finance, Vol. 6, n° 3, PP. 291-306.

dirigeants. Ensuite, leur étude a été prolongée afin d'examiner l'impact des incitations des risques découlant des contrats de rémunération, et l'excès de confiance sur les intérêts des actionnaires. Effectivement, les résultats ont prouvé que les incitations des risques monétaires et l'excès de confiance sont complémentaires, conduisant à prendre des risques excessifs.<sup>1</sup>

Ainsi que, Armstrong C. et al. (2012), manifestent dans leur article que toute augmentation de risque systématique de l'entreprise, peut être couverte par le PDG.<sup>2</sup>

Sur ce problème, selon Wa Mandzila. E. (2007),<sup>3</sup> les risques se situent dans chaque composante de la rémunération des dirigeants selon la classification de Donnadiou (voir section1), hormis les périphériques statutaires. Cette classification contient la rémunération directe, les périphériques légaux et les avantages en nature.

### **2.1. Les risques liés à la rémunération directe (la partie fixe)**

Selon Wa Mandzila. E. (2006), la rémunération directe comprend un salaire de base selon le poste occupé, et une rémunération de la façon d'occuper le poste semblable à une partie variable. Autrement dit, « le principe est à poids égal de poste, à même de la maîtrise de poste et à performance personnelle ou collective identique, les individus doivent percevoir le même salaire ».<sup>4</sup>

Néanmoins, cette rémunération présente différents risques, notamment, les risques liés à la qualification des dirigeants.<sup>5</sup> En d'autres termes, Il arrive que certains dirigeants n'ont ni les compétences, ni les capacités, ni la formation nécessaire pour gérer une entreprise. Cela peut engendrer une mauvaise gestion et des prises de décisions qui peuvent conduire l'entreprise à des difficultés parfois insurmontables.

---

<sup>1</sup>Sudi Sudarsanam, Jian Huang, (2007), « Executive compensation and managerial overconfidence: Impact on risk taking and shareholder value in corporate acquisitions» International Mergers and Acquisitions Activity Since 1990, PP. 223-260.

<sup>2</sup>Armstrong C., Vashishtha, R., (2012), « Executive stock options, differential risk-taking incentives, and firm value », Journal of Financial Economics, Vol. 104, n°1, PP. 70-88.

<sup>3</sup>Eustache Ebondo Wa Mandzila, (2006), Op. Cit.

<sup>4</sup>Boyer L., (2009), Op. Cit.

<sup>5</sup>Eustache Ebondo Wa Mandzila, (2006), Op. Cit.

De plus, certains dirigeants cherchent à augmenter leurs avantages qu'ils tirent de leurs postes. Dans ce cas, la croissance de la valeur créée par l'entreprise et dont la part revenant aux dirigeants, ne peut se faire qu'au préjudice de l'entreprise et des actionnaires.<sup>1</sup>

En revanche, selon Bancel. F(1997), si le dirigeant détient une part importante du capital de l'entreprise, il devrait agir à augmenter la richesse de l'entreprise, cela le conduit à aligner ses intérêts avec ceux des actionnaires.<sup>2</sup>

## **2.2. Les risques à la partie variable de la rémunération des dirigeants**

La partie variable de la rémunération des dirigeants comprend les périphériques légaux, les avantages en nature et les périphériques statutaires (Donnadieu 1997). Ces composantes ont été élaborées pour réduire les conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants, en intéressant le personnel aux résultats économiques, afin d'aligner les intérêts des deux parties.<sup>3</sup> Mais cette combinaison, selon plusieurs chercheurs, présente des risques plus élevés, car la variable est indexée sur des résultats qui peuvent introduire des risques pour l'entreprise et les actionnaires.<sup>4</sup> Comme il est démontré par Ngoc Bich Tao et Marion Hutchinson (2013), dans leur étude, que la composition des comités de rémunération et les risques sont positivement associés à un risque, qui, à son tour, est associé à la performance des entreprises.<sup>5</sup>

En effet, Wa Mandzila. E. (2007), indique que la gravité des risques diffère d'un élément à autre, en référence aux périphériques légaux; il n'y a les stock-options qui présentent des risques plus élevés pour l'entreprise. Effectivement, l'étude qui a été réalisée par Ghiulamila, A-L., 2001,<sup>6</sup> prouve que les hauts dirigeants sont les plus avantageux en matière de stock-options et que ces derniers sont plutôt donnés qu'achetés. De surcroît, ces dirigeants peuvent agir sans motivation à créer de la valeur ajoutée au sein de leurs entreprises, car ils assurent avant tout leurs intérêts personnels. Cela peut conduire dans

---

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Bancel F., (1997), La gouvernance des entreprises, Edition Economica, paris.

<sup>3</sup> Eustache Ebondo Wa Mandzila, (2006), Op. Cit.

<sup>4</sup> Boyer L., (2009), Op. Cit.

<sup>5</sup> Ngoc Bich Tao, Marion Hutchinson, (2013), « Corporate governance and risk management: The role of risk management and compensation committee », Journal of Contemporary Accounting & Economics, Vol. 9, n°1, PP. 83-99.

<sup>6</sup> Ghiulamila, A-L., (2001), la rémunération des dirigeants : tendances récentes et pratiques du marché, in Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques, sous la direction de Le Joly, K., Moingeon. B., cité par : Eustache Ebondo Wa Mandzila, (2006).

certaines situations à un risque d'appauvrissement pour les actionnaires et une faillite pour l'entreprise.

De plus, Wa Mandzila. E. (2007), signale aussi que les avantages en nature (la voiture, le logement, les frais téléphoniques, les voyages) peuvent être une source de risques, car ils sont difficiles à évaluer. Comme ils peuvent aussi, amoindrir indirectement la richesse de l'entreprise.

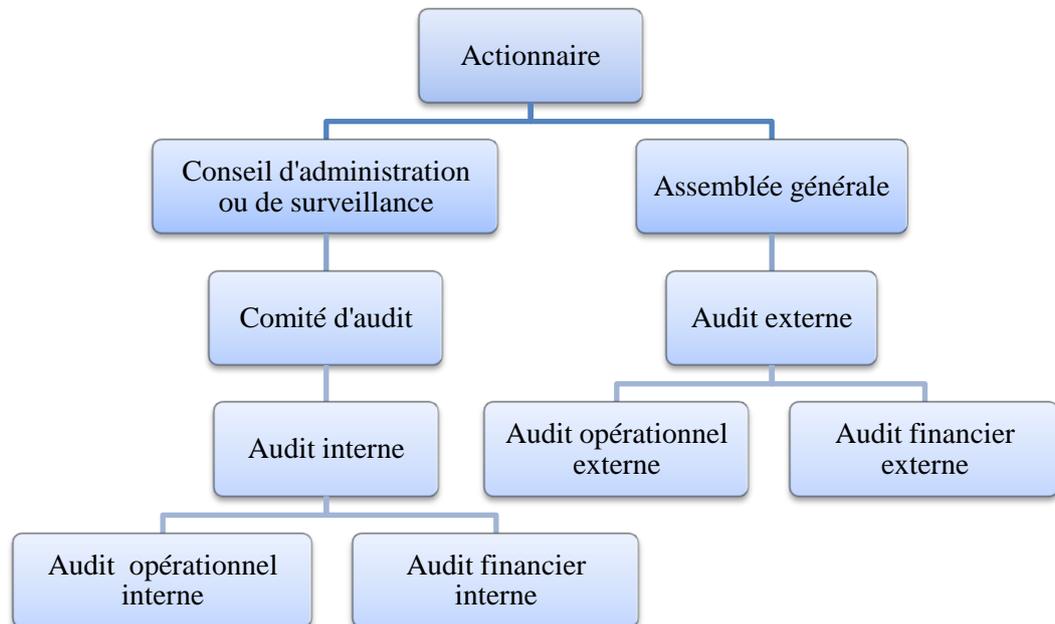
Finalement, la question de la rémunération reste toujours posée, tant que le système de rémunération n'est pas transparent. Cela donne, en effet, aux dirigeants qui sont prédisposés à des comportements opportunistes, l'occasion d'agir dans leurs intérêts au détriment des autres parties prenantes. Pour ce faire, les actionnaires doivent mettre en place tout un système de contrôle en matière de rémunération, notamment l'audit opérationnel. Ainsi que, réfléchir à renforcer cet audit, afin de minimiser les risques et les comportements déviants.

### **3. L'audit opérationnel: un mécanisme pour limiter les dysfonctionnements de la rémunération des dirigeants**

Pour limiter les divergences d'intérêts, les actionnaires mettent en place des mécanismes qui permettent de contrôler directement ou indirectement le comportement opportuniste et préjudiciable des dirigeants (voir le schéma ci-dessous). En fait, l'audit opérationnel est l'un de ces mécanismes qui est indispensable pour limiter les dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise. Il est lié à un comité d'audit qui représente le conseil d'administration de l'entreprise. Comme il contribue à protéger les intérêts des parties prenantes de l'entreprise, en surveillant les comportements des dirigeants et les mesures comptables de la performance de l'entreprise.

Le comité d'audit doit non seulement protéger l'indépendance de l'audit opérationnel interne et de l'audit opérationnel externe, mais aussi adopter une vision intégrée de la fonction d'audit. Ainsi que veiller à la coordination entre audit opérationnel interne et audit opérationnel externe, afin de garantir un bon système de contrôle.

**Figure 16 :** Les mécanismes de contrôle par les actionnaires



**Source :** Etabli par nos soins

En effet, l'audit opérationnel vise à limiter plusieurs risques qui peuvent nuire à l'entreprise, notamment, les risques liés à la rémunération des dirigeants.

### **3.1. L'audit opérationnel limite les risques de rémunération**

La complexité croissante de la rémunération des dirigeants met en évidence la nécessité d'impliquer l'audit interne, afin de s'assurer que les paramètres de mesure liés à la rémunération sont pris en compte avec précision. Dans ce contexte, une étude européenne indique que les fonctions de contrôle participent à la validation de la rémunération, en alignant et en assurant la fixation des objectifs de qualité.<sup>1</sup>

A cet égard, le but principal de l'audit opérationnel de la rémunération des dirigeants, est de s'assurer que le système du contrôle de l'activité rémunération existe, et est suffisamment efficace pour prévenir et détecter les anomalies et les risques éventuels, réels ou potentiels. Il vérifie aussi que les composantes de la rémunération des dirigeants (voir la

---

<sup>1</sup>Four specific roles for audit committees in remuneration oversight, (2011), In Sights for European Audit Committee Members, Ernst & Young, P.7.

[http://www2.eycom.ch/publications/items/acn/201107\\_15/201107\\_EY\\_InSights\\_EACM.pdf](http://www2.eycom.ch/publications/items/acn/201107_15/201107_EY_InSights_EACM.pdf) consulté le: 09/05/2013.

classification de Donnadiou) sont conformes aux lois et aux procédures.<sup>1</sup> Il doit permettre également de vérifier que les mesures de la performance liées à la rémunération sont cohérentes avec les objectifs de l'entreprise. Cela, en effet, nécessite une forte expérience managériale, avec autant de maîtrise des méthodes et techniques des contrôles. En parallèle, il est indispensable à ce qu'une banque de données soit constituée au besoin de toute mission d'audit opérationnel qui doit s'appuyer sur des données statistiques fiables.<sup>2</sup>

A cet effet, l'auditeur sera toujours amené à se poser trois questions essentielles, dans le cadre d'une mission d'audit de la rémunération des dirigeants: Que rémunère l'entreprise ? De combien rémunère-t-elle ? Comment rémunère-t-elle?<sup>3</sup>

Toutefois, au niveau de la partie fixe de la rémunération des dirigeants, Luc Boyer (2009), souligne dans son article qu'il n'existe quasiment pas d'audit en matière de rémunération, qui pourrait mesurer et évaluer les compétences, dans le cadre d'un objectif d'équité interne malgré plusieurs essais à ce niveau. En effet, on peut toujours essayer de déterminer la valeur ajoutée d'une compétence, mais jamais d'une manière absolue. En revanche, l'audit couvre une grande importance car il permet d'apprécier clairement l'impact de la compétitivité de la rémunération sur l'équité interne.<sup>4</sup> Comme il intervient à examiner les motivations des dirigeants afin de comprendre le comportement de ces derniers vis-à-vis des différentes parties prenantes.<sup>5</sup>

Quant à la partie variable de la rémunération, l'auditeur doit, entre autre, interpréter les données comptables pour s'assurer qu'il n'y a pas de manœuvres anormales qui permettent aux dirigeants de gonfler leurs revenus. Ainsi qu'il doit être conscient de la façon dont les changements comptables pourraient affecter la détermination des composantes de la rémunération, dans le cadre de l'examen des risques de l'entreprise. Par exemple, des changements dans les politiques de reconnaissance du revenu ou de la comptabilité d'inventaire, pourraient affecter les mesures de performance qui font partie d'un plan de rémunération, comme : la croissance de la marge opérationnelle et la croissance du revenu net.<sup>6</sup> Mais pour que cet audit soit efficace, il doit être renforcé par plusieurs mécanismes

---

<sup>1</sup>Eustache Ebondo Wa Mandzila, (2006), Op. Cit.

<sup>2</sup>Boyer L., (2009), Op. Cit.

<sup>3</sup>Idem.

<sup>4</sup>Idem.

<sup>5</sup>Four specific roles for audit committees in remuneration oversight, (2011), Op. Cit.

<sup>6</sup>Idem

### Chapitre III : L'audit opérationnel: un mécanisme de réduction des abus de la rémunération des dirigeants

notamment, par l'existence d'un comité de rémunération, son rattachement au comité d'audit et la séparation de la fonction du contrôle de celle de la gestion de l'entreprise.

A ce propos, le tableau suivant nous résume les zones de risques de la rémunération des dirigeants qu'on a étudiés et que doivent faire les dispositifs du contrôle interne et l'audit interne pour réduire chaque type de risque.

**Tableau 9:** Identification des risques liés aux rémunérations et l'intervention du dispositif de l'audit interne.

DOMAINES	ZONES DE RISQUES	TYPES DE RISQUES	DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE ET D'AUDIT
<b>Rémunération directe</b>	-Salaires de base	-Mauvaise qualification des dirigeants	-Définir des critères de qualification et des salaires de base
	-Primes	-Prolifération de primes	-harmonisation des primes par secteur d'activité ; mise en place des grilles de primes
	-Salaires de performance ou bonus adossés aux données comptables et boursières -Salaires des performances adossées aux performances futures -Salaire de performance adossé aux performances futures	-Manipulation de l'information  - Décalage temporel -Vision court termiste  -Assymétrie d'information  -Risque moral	- Audit des documents comptables y compris des données prévisionnelles  -Mise en place des rémunérations différées  -Liste nominative de la rémunération des dirigeants à annexer au rapport annuel avec détails des éléments de rémunération, comité d'audit dispositif de recueil et de distribution d'information des actionnaires et leurs représentants  -Evaluation a posteriori des performances réalisées, attributions conditionnelles du bonus
		-Sélection adverse (incertitude sur les aptitudes réelles du dirigeant) -Coût de négociation	-Mise en place d'une rémunération variable forte  -Comité de rémunération ; procédure formalisée de rémunération
	-Risques non spécifiques des dirigeants (liés à la conjoncture économique et sociale)	-Rémunération liée à la capacité d'adaptation du dirigeant	

<b>Périphérique légaux</b>	Stock-options	-Distribution arbitraires des stocks options -Non réalisation des objectifs	-Procédure d'attribution fixant aussi les critères et la date d'attribution - attribution conditionnelle
		-Faillite de l'entreprise, absence de support aux options	-Inscription en charge de personnel de la valeur des options
		-Injustice, démotivation	-Intéresser tout le personnel à l'obtention de plans d'options sur actions
		Frustrations des actionnaires, ventes de titres détenus, baisse du cours des titres de société	-approbation des plans d'options d'action en assemblée générale
<b>Périphériques sélectifs ou avantages en nature</b>	Avantages traditionnels en nature et avantages nouveaux sélectifs	-Alourdissement des charges supportées par l'entreprise	-Optimisation des périphériques sélectifs, des coûts salariaux en choisissant les périphériques sélectifs les moins onéreux : -définir les critères d'une politique de rémunération -intégrer les périphériques sélectifs dans la stratégie de l'entreprise et la lier à la qualité du travail et non au statut

**Source :** Ebondo Wa Mandzila. E, (2006), la gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et contrôle interne, Harmattan., Paris, P.150.

### **3.2. L'interaction entre l'audit opérationnel, le comité d'audit et le comité de rémunération**

Le rôle de l'audit opérationnel et le comité d'audit sont complémentaires, car le comité d'audit appuie ses travaux sur les rapports de l'auditeur interne. Ces deux mécanismes ont un objectif commun, qui consiste à protéger, à la fois, le patrimoine de l'entreprise, ainsi que les intérêts des actionnaires.

Dans ce cadre, l'objectif du comité d'audit, qui rejoint celui de l'audit opérationnel en ce qui concerne la rémunération des dirigeants, est de veiller sur quatre domaines spécifiques, qui portent sur les actions suivantes:<sup>1</sup>

- Assurer les liens entre la rémunération et les risques;
- Aider à relier les plans de rémunération aux objectifs stratégiques de l'entreprise;

<sup>1</sup> Idem

- Fournir un aperçu des questions métriques et comptables complexes;
- Réaliser un examen aussi large que possible des informations sur les rémunérations.

Dans ce contexte, les membres du comité d'audit peuvent jouer un rôle primordial, parce que, leur expertise comptable, financière et de management signifie qu'ils peuvent aider leur comité à comprendre les liens entre la rémunération et le risque. Ceci étant, tout en s'assurant que les mesures de performance sont alignées avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.<sup>1</sup>

En parallèle, le comité de rémunération a vocation à exercer un contrôle efficace de la politique de la rémunération des dirigeants, au point où son absence pourrait être ressentie comme une grande lacune, qui permettrait aux dirigeants de tenir des comportements opportunistes, allant à l'encontre de l'intérêt des actionnaires. Ces dirigeants peuvent se permettre une rétribution supérieure à celle à laquelle, ils pourraient prétendre au regard de leur performance réelle.<sup>2</sup>

A cet effet, Bouton (2002), affirme, dans son rapport, que le contrôle exercé par le comité de rémunération, est un facteur important dans la gouvernance d'entreprise. Son existence contraint les dirigeants à respecter les intérêts des autres parties prenantes.<sup>3</sup>

Quant à la relation entre l'audit et le comité de rémunération, c'est que d'une part, ce dernier est considéré comme le principal organisme de surveillance en matière de rémunération des dirigeants.<sup>4</sup> Il devrait recommander et surveiller le niveau et la structure de la rémunération des cadres dirigeants,<sup>5</sup> pour une meilleure gouvernance d'entreprise. En fait, le comité de rémunération aura à veiller à ce que les cadres dirigeants puissent développer une motivation toujours plus forte pour une performance ultérieure et en même limiter leur tentation.<sup>6</sup> D'autre part, l'approche qui consiste à assurer la participation du comité d'audit au contrôle de la rémunération des dirigeants permet au comité de rémunération de solliciter l'expertise du comité d'audit sans alourdir l'ensemble du processus de contrôle.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> Broye G., Moulin Y., (2010), Op. Cit.

<sup>3</sup> Bouton D. (2002), « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », Rapport du groupe de travail, Medef. . [http://www.ethosfund.ch/pdf/Code\\_France\\_Bouton\\_FR.pdf](http://www.ethosfund.ch/pdf/Code_France_Bouton_FR.pdf) consulté le : 03/12/2013.

<sup>4</sup> Four specific roles for audit committees in remuneration oversight, (2011), Op. Cit.

<sup>5</sup> Glynis D. Morris, Patrick Dunne, (2008), "Remuneration Committee, Non-Executive director's", Handbook (Second Edition), Elsevier Science & Technology Books, PP. 501-517.

<sup>6</sup> Sun J., Cahan S-F., Emanuel D., (2009), « Compensation committee governance quality, chief executive officer stock option grants, and future firm performance », Journal of Banking & Finance, Vol. 33, n° 8, PP. 1507-1519.

<sup>7</sup> Four specific roles for audit committees in remuneration oversight, (2011), Op. Cit.

### **Chapitre III : L'audit opérationnel: un mécanisme de réduction des abus de la rémunération des dirigeants**

---

L'étude de Ngoc Bich Tao, Marion Hutchinson (2013), montre que lorsque les membres du comité des risques et ceux du comité de rémunération se réunissent, le niveau d'exposition de l'entreprise aux risques de l'entreprise est surveillé plus étroitement, ce qui suscite une corrélation positive entre le risque et la performance. Ce résultat suggère que les problèmes de coordination et de communication sont atténués, lorsque les responsabilités des membres du comité transcendent les tâches.<sup>1</sup>

En outre, Catherine Turner (2009), avance que l'objectif principal de la rémunération des dirigeants est de s'assurer que les entreprises ont un processus formel d'examen de la rémunération des dirigeants. En règle générale, les dirigeants ne devraient jouer aucun rôle dans les décisions concernant leur propre rémunération. Il devrait y avoir un alignement des systèmes de rémunération aux objectifs de performance de l'entreprise.<sup>2</sup>

Cependant, le rôle des comités d'audit en matière de rémunération reste toujours informel pour l'instant, il peut y avoir des pressions pour le rendre plus formel. Dans les temps actuels des signes précurseurs annoncent des changements positifs en matière de contrôle formalisé des rémunérations des managers.<sup>3</sup>

#### **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons illustré le rôle de l'audit opérationnel au sein de la gouvernance d'entreprise, notamment en matière de rémunération des cadres dirigeants, car cette dernière présente plusieurs risques pour les actionnaires.

En effet, le but ultime des propriétaires est de créer de la valeur ajoutée au sein de leurs entreprises, afin d'accroître leurs richesses et augmenter les dividendes. Tandis que l'objectif principal des dirigeants est d'être bien rémunéré, mais cela dépend de leurs performances au sein de l'entreprise.

A cet égard, les actionnaires mettent en place des mesures comptables pour mesurer les niveaux de performance pour rémunérer leurs dirigeants selon leurs prestations, d'une part, et de les motiver davantage, d'autre part.

Cela dit, il existe des dirigeants qui ne se contentent pas de leurs parts dans un cadre légitime. Alors, ils cherchent par tous les moyens à augmenter le profit de l'entreprise à court terme au détriment des intérêts des autres parties prenantes à long terme. En fait, ils

---

<sup>1</sup> Ngoc Bich Tao, Marion Hutchinson, (2013), Op. Cit.

<sup>2</sup> Turner Catherine, (2009), Corporate Governance, A Practical Guide for Accountants, Edition CIMA Publishing, USA, P.196.

<sup>3</sup> Four specific roles for audit committees in remuneration oversight, (2011), Op. Cit.

### **Chapitre III : L'audit opérationnel: un mécanisme de réduction des abus de la rémunération des dirigeants**

---

utilisent des méthodes illicites afin d'augmenter leur rémunération.

Dans ce cadre, l'audit opérationnel intervient pour surveiller la façon d'atteindre les objectifs fixés par les actionnaires, et veiller à la bonne exécution des mesures de la performance liées à la rémunération des dirigeants, et s'assurer que les résultats atteints sont bien réels et n'ont fait l'objet d'aucune manipulation frauduleuse.

Mais, il faut reconnaître que la fonction d'audit opérationnel interne ne peut rien faire au niveau de la direction générale notamment, en matière de rémunération des dirigeants qui est un sujet très sensible, s'il n'y a pas aussi un renforcement du contrôle de la part du comité d'audit et/ou du conseil d'administration. Ces deux moyens ou mécanismes, de contrôle sont complémentaires au besoin de l'efficacité du contrôle et de la transparence dans la gouvernance de l'entreprise.

Dans le chapitre suivant, nous allons vérifier dans une étude exploratoire si l'audit opérationnel de la rémunération des dirigeants, joue pleinement et efficacement son rôle au sein des sociétés par action en Algérie, ou bien, il existe des obstacles qui entravent l'accomplissement de sa mission.

**Chapitre IV:**  
**Etude exploratoire sur le rôle de l'audit opérationnel interne dans la**  
**réduction des abus de la rémunération des cadres dirigeants :**  
**Cas des sociétés par action en Algérie**

---

## **Chapitre IV: Etude exploratoire sur le rôle de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des cadres dirigeants : Cas des sociétés par action en Algérie**

### **Introduction**

A l'instar des autres pays, l'Algérie a été confrontée à certains scandales financiers, citons par exemple : Sonatrach, Sonelgaz, Khalifa, BNA, Bcia, BEA, Badr, autoroute Est-Ouest, Générale des concessions agricoles, port, Dgsn, Algérie Télécoms, Saidal, Agence Nationale des Barrages, Oref, Oaic, Erriad, Faki..etc.<sup>1</sup> Ceux-ci sont la conséquence d'un manque de fiabilité d'information et de l'existence des comportements illégaux vis-à-vis la réglementation et les directives. En effet, cela a remis en cause les dispositifs de contrôle interne et d'audit dans la gouvernance des entreprises algériennes.

On peut qualifier ces comportements déviants pour plusieurs raisons. L'une de ces raisons, la rémunération qui constitue un élément d'intérêt pour les dirigeants, et qui peut leur conduire à agir contrairement aux intérêts des actionnaires afin d'augmenter leur rémunération.

A ce stade, le but principal de la gouvernance d'entreprise est de protéger les intérêts des actionnaires à travers plusieurs mécanismes contrôlant ces comportements opportunistes. C'est dans cette optique que se déroule l'objectif de notre étude, qui vise à montrer la contribution de l'audit opérationnel dans la gouvernance d'entreprise par sa surveillance des méthodes utilisées pour atteindre les objectifs relatifs aux mesures de la partie variable de la rémunération des dirigeants, dans les sociétés par action en Algérie.

Pour répondre à cet objectif, nous avons, dans une première étape, recueilli les données et les informations, qui nous intéressent au moyen des techniques d'entretien et de questionnaire. Nous avons procédé selon une démarche descriptive dont les constats sont traités et analysés au moyen du logiciel SPSS (statistical package for social sciences). Cela, afin de montrer que l'audit opérationnel n'apparaît plus maintenant comme un audit qui vérifie seulement les opérations dans les sociétés par action en Algérie, mais aussi, un instrument aux mains des actionnaires pour protéger leurs intérêts et orienter et améliorer les stratégies de gestion, tout en atténuant les risques de dérive de la gouvernance de

---

<sup>1</sup> <http://www.algerie360.com/algerie/la-corruption-mine-l%E2%80%99etat-et-ses-institutions-un-arsenal-juridique-impressionnant%E2%80%A6-pour-de-maigres-resultats/> consulté le 30/03/2014.

l'entreprise, notamment en matière de rémunération des cadres dirigeants.

A ce propos, ce chapitre est réparti en quatre sections dont la première est réalisée pour faire un tour d'horizon de l'histoire de privatisation de l'entreprise algérienne, de l'évolution de la fonction d'audit, et du système de rémunération des cadres dirigeants en Algérie. La deuxième est consacrée pour décrire les critères de la gouvernance d'entreprise de notre échantillon. La troisième comprend des cas concrets d'abus liés à la rémunération des cadres dirigeants dans les sociétés que nous avons examinées et Enfin la quatrième section est faite pour tester les hypothèses de notre étude.

### **Section 1 : Généralité sur la société par action en Algérie, l'évolution de la fonction d'audit interne et la rémunération des cadre dirigeant**

Dans cette section nous allons évoquer l'évolution de la société par action en Algérie et le développement de la fonction d'audit interne d'une part, et le statut du cadre dirigeant et le système de la rémunération des dirigeants d'une autre part.

#### **1. L'évolution de l'entreprise algérienne : Entre secteur public et privé**

La transition de l'économie nationale vers l'économie de marché, la nécessité de trouver une place dans le marché concurrentiel et compétitif et le développement de la croissance, ont obligé les entreprises algériennes à mettre en place plusieurs réformes économiques, afin de s'intégrer à l'économie mondiale. Sur ce, cette transition a connu plusieurs étapes après l'indépendance :

Tout d'abord, juste après 1962, les entreprises publiques algériennes ont commencé par une phase d'autogestion qui ne durait pas très longtemps, où le but principal des travailleurs était de sauvegarder les entreprises qui ont été abdiquées par les colons. Ainsi que veiller sur la persistance de l'activité économique en Algérie.<sup>1</sup>

Ensuite, entre la période (1963-1967)<sup>2</sup>, l'état s'incluaient dans la gestion des entreprises en essayant de réduire le pouvoir de l'autogestion. Autrement dit, les entreprises algériennes ont passé par le mode de gestion d'autogestion à l'autocratique où le directeur général a tout le pouvoir de prendre des décisions extrêmes. Cette période a reconnu une

---

<sup>1</sup>Bouhezza Mohamed, (2004), « La Privatisation De L'entreprise Publique Algérienne Et Le Rôle De L'état Dans Ce Processus », Revue des Sciences Économiques et de Gestion, n° 3, PP.79-94.

<sup>2</sup> Hadj sahraoui H.(2005), « Mesure De L'impact De L'autonomie Sur L'entreprise Publique Economique Cas De L'epc Bcr Setif 1985-2003 », Revue des Sciences Économiques et de Gestion, n°5, PP. 72-87.

amélioration remarquable dans la création de nouvelles entreprises<sup>1</sup> (nommées sociétés nationales « 1967-1970 »)<sup>2</sup>. Aussi la nationalisation des compagnies détenues par le capital étranger.<sup>3</sup>

Puis en 1971, une loi a été promulgué (71/74) afin d'impliquer les travailleurs à la gestion de l'entreprise et protéger leurs intérêts, tout en maintenant l'intervention de l'état à la gestion. Effectivement, la gestion a été faite par un conseil d'administration qui comprend un DG ou un PDG et des directeurs techniques et des représentants des travailleurs, sachant que ces responsables n'avaient aucune formation en gestion. En somme, cela a conduit à un changement du statut de l'entreprise qui est passé de « société nationale » à « entreprise socialiste» avec l'application de la gestion socialiste des entreprises (GSE).<sup>4</sup>

En dépit de toutes les mesures de correction qui ont été prise par l'état, les entreprises publiques signalaient des défaillances chaque année, en raison d'un manque de rentabilité financière. Ainsi que, loi de finance de 1971 a mis ces entreprises directement avec le trésor public et la banque algérienne de développement qui ont intervenu dans le financement à moyens et longs termes. Cela engendrait des dettes énormes à cause des déficits et des faillites enregistrées.<sup>5</sup>

De ce fait, les nouvelles orientations de l'économie algérienne ont été décelées dans la synthèse du bilan 1967-1987, pour critiquer les plans précédents. Ces nouvelles orientations soutiennent la stratégie de développement non capitaliste.<sup>6</sup>

Pour ce faire, le pouvoir publique annonçait un plan quinquennal (1980-1984) qui vise à une efficacité économique. Ce plan contient « une restructuration organique et financière des entreprises » en éclatant de celles-ci en de plus petites entités plus faciles à gérer.<sup>7</sup>Cette dernière est considérée comme une pierre angulaire de la réorganisation de

---

<sup>1</sup>Bouhezza M, (2004), Op. Cit.

<sup>2</sup>Hadj sahraoui H.(2005), Op. Cit.

<sup>3</sup>Bouhezza M, (2004), Op. Cit.

<sup>4</sup>Bouhezza M, (2004), Op. Cit.

<sup>5</sup>Boutaleb K., 2004. La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie, Colloque international, Education, Formation et Dynamique du Capitalisme contemporain », Université de Montpellier1, 24 et 25 Juin.

<sup>6</sup>SEBTI Fouzi , (1998), Sur l'origine des réformes économiques en Algérie et en Europe de l'Est. Une étude comparative, N°11, P. 7-16.

<sup>7</sup>Hadj sahraoui H.(2005), Op. Cit.

l'économie nationale, étant donné qu'elle est la phase préparatoire de l'autonomie des entreprises publiques.<sup>1</sup>

Ce plan était réalisé dans le cadre de restructurer organiquement les entreprises pour améliorer la performance des entreprises et maîtriser l'appareil de production d'une part. Et d'assainir les situations financières afin de soulager les entreprises des difficultés financières dont elles souffraient d'autre part. Mais, selon certains auteurs, ces opérations étaient déstabilisatrices pour les entreprises publiques.<sup>2</sup>

Pour la restructuration organique, cette opération a contribué à altérer des dynamiques des équipes des gestionnaires, et acquérir des expériences riches dans certains domaines technologiques.<sup>3</sup>

Quant à la restructuration financière qui a été financée par le trésor public, était compromise en 1986 à cause de l'écroulement des cours du pétrole. Cela a engendré l'incapacité de l'état à répondre aux besoins de l'entreprise publique. A cet effet, des nouvelles réformes économiques ont apparues en 1988, pour donner la naissance à l'entreprise publique autonome.<sup>4</sup>

Ensuite, la promulgation de la loi n° 88- 01 du 12 Janvier 1988 s'est portée sur l'orientation de l'entreprise publique vers l'autonomie.<sup>5</sup> En effet, d'après cette loi l'entreprise publique sera soit privatisée, soit liquidée. Comme elle doit s'adapter au nouveau régime et environnement afin d'être compétitive.<sup>6</sup> Cette situation lui permet d'agir librement comme toute entreprise en économie de marché.<sup>7</sup> Dans ce contexte, cette loi a annoncé les mesures suivantes:<sup>8</sup>

- L'entreprise publique devient une entreprise publique économique (EPE), celle-ci se caractérise d'une personne morale de droit privé, c'est-à-dire l'entreprise doit être soumise aux règles du code de commerce.

---

<sup>1</sup>Bouhezza M, (2004), Op. Cit.

<sup>2</sup>Benissad M.H., (1991), « les réformes économiques ou l'indicible ajustement structurel », OPU, Alger, P.22.

<sup>3</sup>Bia C. (2006), « Les réformes monétaires et financières et leur impact sur l'entreprise algérienne », Revue d'économie et statistique appliquées, n° 6, P.4-26.

<sup>4</sup>Hadj sahraoui H.(2005), Op. Cit.

<sup>5</sup>Bia C. (2006), Op. Cit.

<sup>6</sup>Bouhezza M, (2004), Op. Cit.

<sup>7</sup>Hadj sahraoui H.(2005), Op. Cit.

<sup>8</sup>Idem

- Le statut de cette entreprise est considéré comme société anonyme ou à responsabilité limitée, par actions, selon l'Article 592 du code de commerce<sup>1</sup> (Décret législatif n°93-08) qui définit que « *La société par actions est la société dont le capital est divisé en actions et qui est constituée entre des associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. Le nombre des associés ne peut être inférieur à sept* ». Ainsi qu'il indique que la deuxième condition « *n'est pas applicable aux sociétés à capitaux publics* ». Quant au capital social d'une société par action selon l'article 594 du code de commerce (Décret législatif n°93-08) « *il doit être de 5.000.000 DA au moins si la société fait publiquement appel à l'épargne, et de 1.000.000 DA au moins dans le cas contraire....* ».
- Les actions de ces entreprises ont été gérées en premier temps par les fonds de participation, ensuite ces derniers ont été remplacés par les Holding pour diminuer le pouvoir de l'Etat dans la gestion des portefeuilles d'actions. Toutefois, ces Holding ont été aussi dissous et remplacés par une structure dénommée SGP (Sociétés de gestion des participations).

Néanmoins, en dépit de toutes les réformes économiques engagées pendant la période évoquée précédemment, la privatisation réelle des entreprises publiques a vu le jour qu'avec la promulgation de l'ordonnance n° 95/22 qui a été révisée et modifiée par le décret n° 96 /10 de janvier 1996. Cette loi a permis de mettre en évidence les particularités de la privatisation et ses méthodes utilisées à travers le monde.<sup>2</sup> Ces dernières selon Abderrahmane Mebtoul qui est à la tête du conseil algérien des privatisations, sont : « *a) l'offre publique de vente d'actions (bourses des valeurs) impliquant la refonte du système financier ; b) l'offre publique de vente à prix fixe ; c) la cession d'actions par appel d'offres ; d) le contrat de management par appel d'offres ; e) le contrat de gré à gré pour la privatisation de la gestion ou la cession d'actifs à titre exceptionnel selon la loi car elle favorise les malversations ; f) la privatisation de masse ou populaire favorisant la rupture systémique ; g) la privatisation totale ou partielle au profit des ouvriers et des cadres et h) conversion de la dette extérieure en prises de participation.* »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Voir le code de commerce,

[http://www.droitafrique.com/images/textes/Algerie/Alg%E9rie\\_Code\\_societes.pdf](http://www.droitafrique.com/images/textes/Algerie/Alg%E9rie_Code_societes.pdf) Consulté le : 03/01/2014.

<sup>2</sup> Bouhezza M, (2004), Op. Cit.

<sup>3</sup> <http://www.algerienews.info/le-dessous-des-cartes/> consulté le : 04/01/2014.

Cette privatisation graduelle (vente des actifs, la reprise par les salariés et les formes diverses de partenariats avec d'autres entreprises) a permis l'évolution et le développement du secteur privé, notamment de la petite et moyenne entreprise (PME). Dans ce cadre, des mesures ont été prises afin d'améliorer la restructuration du secteur public d'une part et développer la PME privée d'autre part. Parmi ces mesures,<sup>1</sup> « la création d'un ministère de la PME en 1993, promulgation du code de l'investissement en octobre 1993 - création de l'Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi de l'Investissement (APSI) en octobre 1994, élaboration d'une stratégie de développement de la PME par le ministère de la PME en 1995, consécration de plusieurs Conseils de Gouvernement au secteur de la PME en 1996, 1998 et 1999, création d'une commission interministérielle en 1996, l'agence nationale du développement de l'investissement (ANDI) en 2001, programme de mise a niveau des PME/PME (2003-2006) prolongé jusqu'en 2007, programme MEDA en 2008, programme d'appui au développement des PME en Algérie... etc.».

En parallèle, afin de maintenir le développement de l'entreprise pour une transition vers une économie de marché moderne et performante, une coopération entre les dirigeants et les actionnaires doit exister. C'est pour cela que, l'Algérie a jugé nécessaire d'appliquer le code de la bonne gouvernance en 11 mars 2009.<sup>2</sup> Cette initiative a été lancée par l'intermédiaire de trois associations soutenues par le pouvoir public à travers le Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA). Ces associations (le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE), le Forum des Chefs d'Entreprises (FCE) et l'Association des Producteurs Algériens de Boissons (APAB)), ont voulu adhérer d'une façon solennelle et formelle aux principes d'éthique et aux règles de la bonne conduite de l'entreprise reconnues universellement à travers l'application du code de la bonne gouvernance d'entreprise.<sup>3</sup>

Dans cette optique, Slim Othmani, président du GOAL (GOVERNANCE ALGERIA), a noté que «l'absence de gouvernance au sein de l'entreprise elle-même limite les

---

<sup>1</sup>Benmessaoud Khadidja, (2009), La privatisation : opportunité pour le développement des PME, la revue de l'Économie & de Management, n°9.

<http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/Khadidja%20BENMESSAOUUD.pdf> consulté le : 03/01/2014.

<sup>2</sup><http://care-dz.org/wp-content/uploads/2010/10/HAWKAMA-EL-DJAZAIR-Synthese-survey.pdf> Consulté le 10/01/2014.

<sup>3</sup>Le code de la bonne gouvernance, (2009), <http://www.algeriacorporategovernance.org/context.php> consulté le 10/01/2014.

possibilités de créativité et de développement. Ni les banquiers, ni les partenaires ou les investisseurs n'investiront dans des projets mal gouvernés ... Par conséquent, l'adhésion à un Code de gouvernance d'entreprise permettra de créer davantage de ressources et contribuera au développement des entreprises ». <sup>1</sup>

A cet égard, il est constaté que toutes les entreprises algériennes du secteur public ou privé, sont concernées par les principes de la bonne gouvernance. Du fait que ces entreprises doivent assurer toutes les conditions internes de leur performance pour garantir la stabilité et la pérennité de l'entreprise. Cela passe, absolument par la bonne gouvernance. <sup>2</sup>En substance, une meilleure gouvernance d'entreprise permettra de favoriser la confiance mutuelle entre le principal et l'agent, ce qui conduit au développement des entreprises algériennes.

## **2. Le développement de l'audit interne en Algérie**

Suite aux réformes qui ont touchées l'entreprise algérienne, des mesures ont été prises pour mettre en place un système de contrôle efficace. Ce contrôle se fait, en général, à trois niveaux :<sup>3</sup>

En premier lieu, l'assemblée générale est considérée comme le principal organe du contrôle, qui peut prendre toutes les décisions relatives à la société par action. Ainsi, il a pour but d'approuver les comptes sociaux.

En deuxième lieu, selon l'Article 610 du code de commerce (Décret législatif n°93-08) « *La société par actions est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze au plus...* ». Ces administrateurs selon le code du commerce (Art.611.-Décret législatif n°93-08) « *sont élus par l'assemblée générale constitutive ou par l'assemblée générale ordinaire. La durée de leur mandat est déterminée par les statuts sans pouvoir excéder 6 ans* ». <sup>4</sup>La mission principale du conseil d'administration est d'exercer le contrôle sur la gestion du PDG ou DG. Autrement dit, il est considéré comme

---

<sup>1</sup>Corporate Governance TRENDS, (2009), Une publication spéciale pour le Moyen Orient et l'Afrique du Nord, n° 16, P.3. [http://www.hawkama.net/files/pdf/CGT\\_16\\_FR.pdf](http://www.hawkama.net/files/pdf/CGT_16_FR.pdf) consulté le 10/01/2014.

<sup>2</sup>Le code de la bonne gouvernance, (2009), <http://www.algeriacorporategovernance.org/context.php> consulté le 10/01/2014.

<sup>3</sup> Hadj sahraoui H.(2005), Op. Cit.

<sup>4</sup>Code de la société, (livre 5 du code de commerce), [http://www.droit-afrique.com/images/textes/Algerie/Alg%E9rie\\_Code\\_societes.pdf](http://www.droit-afrique.com/images/textes/Algerie/Alg%E9rie_Code_societes.pdf) consulté le 14/01/2014.

un lien entre l'assemblée générale et le directeur général ou le président directeur général. Et en dernier lieu, le Président directeur général élu par le conseil d'administration, assure la gestion de l'entreprise.

En parallèle, d'autres mesures ont été prises dans l'article 40 de la loi 88/01 du 12 Janvier 1988, (Titre 2/chapitre 5/ P.22) qui stipule que : « Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes d'audit d'entreprises et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement et de gestion »<sup>1</sup>. A ce propos, Mr Nouridine Khatal, le Président d'honneur de l'AACIA (IIA-Algeria) déclare que dans le sillage de cet article, la structure d'audit interne dans l'entreprise algérienne a connu une expansion dans plusieurs secteurs d'activités.

Dans ce contexte, une convention intergouvernementale algéro-française a été signée ayant pour but de former les auditeurs internes et de remédier leur carence à cette époque. Ce dispositif de formation a permis en 1993, la création de l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA) pour développer la fonction d'audit en Algérie. Cette association est affiliée à l'IIA, Institut International de l'Audit, the Institute of Internal Auditors, depuis 1995.

Cependant, en dépit de l'initiative qui a été prise, il a été constaté que la pratique de l'audit interne dans les entreprises algériennes ne correspondait pas avec celle des entreprises dans les pays avancés. En réalité, l'obligation légale pesée sur les entreprises, a proposé de désigner une personne, souvent nommé «Assistant chargé de l'audit», et qui lui-même, exerce de diverses autres tâches que l'audit interne.

Par conséquent, la promulgation de l'ordonnance 95/25 du 25 septembre 1995 portant sur la gestion des capitaux marchands de l'Etat a levé cette obligation légale, laissant l'initiative à l'entreprise. Sur ce, l'article 28 stipule « toutes les dispositions contraires à la présente ordonnance sont abrogées et notamment: la loi n°88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques à l'exception de ses titres III et IV...»<sup>2</sup>. Après cette abrogation, l'étude menée sur l'audit interne par l'AACIA et Deloitte en 2005/2006 a confirmé que l'application des orientations de l'audit interne au sein des entreprises algériennes est si lente. Il est remarqué, également qu'il y

---

<sup>1</sup> Journal officiel de la république algérienne n ° 02 du 13 janvier 1988 article 40, p 22.

<sup>2</sup> Journal officiel de la république algérienne n °55 du 27 septembre 1995, article 28, p 08.

avait une grande disparition de cette structure en raison de déficit culturel de la sphère managériale de ces entreprises.<sup>1</sup>

Pour cela, l'instruction du ministère de l'industrie et de promotion de l'investissement (MIPI) n°079/SG/07 du 30 janvier 2007 (voir annexe n°2) ordonne pour une deuxième fois, la mise en place au niveau de chaque Entreprise publique économique (EPE) d'une structure d'audit et de contrôle interne.

Par ailleurs, il est noté que l'audit interne au sein des entreprises privées algériennes n'est pas obligatoire. Mais, il rentre, en effet, dans le cadre de la bonne gouvernance d'entreprise. A cet effet, l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens a organisé plusieurs journées d'études afin d'illustrer comment développer la fonction d'audit interne, non seulement, au sein des entreprises publiques mais aussi, au sein des entreprises privées. Elle les incite également, de mettre en place les pré-requis en matière de gouvernance pour faciliter la mise en place de la fonction audit interne.

En définitive, ces initiatives et lois portant sur la rénovation de la fonction d'audit interne en Algérie, demeurent insuffisantes. Il manque toujours des textes qui influencent positivement la fonction d'audit interne telles que les lois Sarbanes-Oxley Act (SOX) aux Etats-Unis et la loi de Sécurité Financière (LSF) en France.

### **3. Les cadres dirigeants en Algérie**

Avant d'aborder le sujet de la rémunération des cadres dirigeants en Algérie, il faut tout d'abord faire la différence entre le cadre supérieur et le cadre dirigeant. En règle générale, le cadre supérieur est un directeur central ou chef de division qui fait partie du top management dans une entreprise (le DRH, DFC, Directeur de l'Audit...sont des directeurs centraux), celui-ci peut être désigné pour constituer avec d'autres, l'équipe dirigeante de l'entreprise et dont tous les membres seront alors des cadres dirigeants liés par un contrat à durée déterminé et soumis généralement à des clauses spécifiques (salaire et autres avantages par exemple) et à une obligation de résultats. Dans les EPE SPA, le cadre dirigeant principal, le PDG, est généralement président du conseil d'administration. Mais toute l'équipe dirigeante est engagée dans le cadre d'un contrat de performance de trois ans

---

<sup>1</sup> Lettre trimestrielle « Auditeur Francophone » (2009), n°1 - p 3/13,  
[http://www.svir.ch/documents/2009\\_oct-dec\\_UFAI\\_Newsletter\\_newsletter\\_ufai\\_-\\_1\\_1\\_.pdf](http://www.svir.ch/documents/2009_oct-dec_UFAI_Newsletter_newsletter_ufai_-_1_1_.pdf)

renouvelable en considération des efforts consentis et du niveau de réalisation des objectifs prévus.

En effet, ce statut n'est pas valorisé en Algérie et n'a aucune utilité dans la mesure où ce statut est plutôt réservé aux cadres supérieurs qu'on veut retenir pour des considérations diverses. Effectivement, dans la majorité des entreprises, on ne trouve pas des cadres dirigeants qui sont en collaboration avec le directeur général. Cela dit, le rôle des cadres dirigeants contribue au bon fonctionnement de l'entreprise.

### **3.1. Le cadre juridique spécifique au cadre dirigeant**

Le statut juridique du dirigeant d'entreprise est promulgué par le décret exécutif N°90-290 du 29/09/1990<sup>1</sup>. L'article 02 de ce décret stipule : « pour l'application du présent décret, sont considérés dirigeants d'entreprise :

- Le gestionnaire salarié principal (le directeur général, gérant, ou autre gestionnaire salarié principal) de toute société de capitaux dont la relation de travail est établie avec l'organe d'administration (conseil d'administration, conseil de surveillance ou autre organe d'administration) de ladite société.
- les cadres de direction qui assistent le gestionnaire salarié principal de ladite société ».

Le principe de la liberté de négociation du contrat de travail et de la rémunération est consacré, respectivement par l'article 08 du D.E 90-290 qui stipule : « le contrat de travail du gestionnaire salarié principal est librement négocié avec l'organe d'administration de la société de capitaux. Il fixe notamment :

- Les bases de la rémunération ainsi que les différents éléments qui la composent et qui sont constitués par le salaire de base, les indemnités fixes et variables et les primes liées aux résultats de l'entreprise ;
- Les avantages en nature ;
- Les pouvoirs du gestionnaire salarié principal pour le recrutement des cadres de direction (conformément aux articles 02 & 05 du D.E 90-290) ;
- Les objectifs et les obligations de résultat;

---

<sup>1</sup> [http://www.aljazeera.com/code\\_travail/texte\\_juridique/relation\\_travail/dirigeants\\_entreprise/DE\\_90-290.pdf](http://www.aljazeera.com/code_travail/texte_juridique/relation_travail/dirigeants_entreprise/DE_90-290.pdf)

- La durée de contrat ainsi que sa périodicité et les modalités de sa révision et de son adaptation en cours d'exécution ».

### **3.2. Cadre juridique spécifique au président directeur général**

Ni le code civil ni le code de commerce ni le code de travail ne traitent spécifiquement du statut du président directeur général. Il est à la fois:

- Administrateur ;
- Président élu du conseil d'administration ;
- Directeur général.

Article 635 (Décret législatif n° 93 - 08 du 25 avril 1993 du code de commerce, traitant de la rémunération du président directeur général, qui stipule : « Le conseil d'administration élit parmi ses membres un président qui est, à peine de nullité de la nomination, une personne physique. Il détermine sa rémunération »

### **4. La rémunération (partie variable) des cadres dirigeants dans les sociétés par action en Algérie**

La rémunération des cadres dirigeants est définie à l'appui d'un certain nombre de critères pour la partie fixe et d'un ensemble de paramètres d'évaluation des performances pour la partie variable. Le mode de détermination et d'attribution de la rémunération des cadres dirigeants diffèrent d'un secteur d'activité à un autre et d'une entreprise à une autre prenant en considération des caractéristiques propres.

Néanmoins, dans la décomposition de la rémunération, toutes les entreprises objet de notre étude, se rejoignent en adoptant le principe de salaire fixe et du salaire variable (partie fixe et partie variable).

Pour la partie fixe: Il faut prendre en considération les critères d'évaluation et de classification des entreprises. Ces critères doivent être liés généralement:

- A l'importance de l'entreprise;
- A l'implantation géographique;
- A une résultante de combinaison de la taille et de la situation de l'entreprise.

Quant à la partie variable de la rémunération des cadres dirigeants, en général, elle est fixée selon un barème précis et en fonction de l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs (cité ci-après) selon chaque entreprise. En effet, il y a des entreprises qui fixent pour chaque cadre dirigeant des objectifs spécifiques liés à sa fonction. Par contre, d'autres entreprises fixent quelques objectifs spécifiques communs à tous les cadres dirigeants. Mais, pratiquement, cette rémunération se fait après la certification du bilan et l'adoption des comptes en Assemblée Générale., effectivement, elle est réglée en commun accord des membres.

Selon Koudri Ahmed (2008), la rémunération des cadres dirigeants dans les entreprises publiques en Algérie, a des écarts de taille en comparant à celui des dirigeants en Europe. Mais, cette rémunération est estimable part rapport au niveau du salaire moyen des autres employés des entreprises publiques algériennes. Il a évoqué aussi que la part variable des dirigeants est devenue fixe dans les EPE. Ceci revient selon cette étude à un mauvais choix des critères de performance et à l'absence d'un système de contrôle de gestion rigoureux au bon fonctionnement du mode de rémunération. Egalement, ses résultats confirment que le conseil d'administration ne joue pas son rôle au niveau de rémunération des dirigeants dans ces entreprises.<sup>1</sup>

## **Section 2: La description de l'échantillon**

### **1. L'échantillon de l'étude**

Afin de tester nos hypothèses, nous avons réalisé une étude sur les sociétés par action (SPA) en Algérie, qu'elles soient publiques ou privées, intervenant dans plusieurs secteurs d'activités (bâtiment, industrie, énergie, hydraulique, mécanique, électroniques, textile...etc.) et qui emploient chacune au moins d'un cadre dirigeant. Cette étude a eu lieu dans différentes régions du pays, couvrant les wilayas de : Tlemcen, Ain Témouchent, Sidi bel abbés, Mascara, Oran, Mostaganem, Alger, Bordj Bou Arréridj, Sétif, Constantine, Annaba. Quant aux entreprises du Sud du pays, nous nous sommes adressées à leurs directions générales dont les sièges qui sont implantés à Alger. Ce champ spatial a duré six mois année (2013).

---

<sup>1</sup> KOUDRI Ahmed, (2008), « Rémunération du premier dirigeant et gouvernance des entreprises publiques en Algérie », "Gouvernance d'Entreprise, Éthique des Affaires et Responsabilité Sociales de l'entreprise, n°7.

Nous avons distribué 140 questionnaires (40 à l'ouest, 60 au centre et 40 à l'est), par nous-mêmes afin de nous assurer de leur réception par le personnel concerné, en premier lieu, et d'engager aussitôt des entretiens avec les répondeurs pour enrichir et compléter nos informations en second lieu, sachant que nous avons adressé un seul questionnaire par entreprise. Nos interlocuteurs étaient le plus souvent des auditeurs internes ou bien cadres dirigeants pour les cas des entreprises qui n'étaient pas étoffées d'une structure d'audit. Nous avons pu obtenir 90 réponses sur les 140 entreprises ciblées (35 à l'ouest, 25 au centre et 30 à l'est), cela représente 64,28% de la population. Ensuite, après le traitement et la sélection des réponses, nous en avons exclu 7 du fait que certains répondeurs n'ont pas répliqué sur l'ensemble des questions. Finalement, notre étude a été réduite à un lot de 83 entreprises, ce qui représente 59,28% de notre échantillon.

### **1.1. Les moyens de l'étude**

Nous avons utilisé deux moyens d'investigation et de recueil d'informations à savoir le questionnaire d'enquête et l'interview, et ce, pour répondre au besoin de notre étude.

#### **1.1.1. Questionnaire**

Nous avons conçu un questionnaire dont les items correspondent à nos hypothèses, en nous basant sur les études antérieures évoquées précédemment en détail dans le cadre théorique : L'audit opérationnel dans sa vision stratégique, de gestion et des opérations selon Bouquin Henri et Bécour Jean-Charles (2008), la rémunération des cadres dirigeants selon Donnadiou G (1997) et Eustache Ebondo Wa Mandzila (2006), la séparation des fonctions de contrôle et de gestion et la rémunération des dirigeants selon Jensen et Murphy (1990).

Ce questionnaire a été rectifié après avoir été soumis à notre encadreur pour l'évaluer et nous suggérer des amendements. Ensuite, nous l'avons distribué à quelques entreprises pour le tester, ce qui nous a conduit à certaines modifications pour le clarifier et le finaliser.

Nous avons subdivisé notre questionnaire en 5 volets. Tout d'abord, le 1<sup>er</sup> volet concerne les informations générales sur les entreprises et les répondeurs, le 2<sup>ème</sup> se concentre sur l'audit interne et la gouvernance des sociétés par action que nous avons étudiées. Ensuite, le 3<sup>ème</sup> volet se focalise sur les systèmes de rémunération des cadres dirigeants, le 4<sup>ème</sup> a été consacré à l'évaluation de la première hypothèse et enfin le 5<sup>ème</sup> est destiné à tester la

deuxième hypothèse. Cette architecture du questionnaire a été adoptée pour cerner l'ensemble des enjeux de notre enquête qui doit nous servir à rassembler, à cet effet, des données et informations aussi exhaustives que possible.

### **1.1.2. Interview**

L'interview nous a permis, non seulement de compléter, mais aussi, d'approfondir et préciser les réponses reçues par questionnaire. Par ce moyen nous avons réussi à consulter des documents qui nous ont permis de confirmer ou d'infirmer la qualité des informations qui à priori nous paraissaient vagues invraisemblables. Il faut dire que la fiabilité de certaines données ou informations est d'une importance majeure pour la suite de nos travaux.

Ces interviews nous ont concédé la chance d'élargir nos connaissances sur les grandes entreprises en Algérie, notamment, en matière d'audit interne. La durée de chaque interview était de 45 minutes à deux heures, selon la disponibilité des responsables d'audit interne ou des cadres dirigeants. De surcroît, nous avons contacté quelques auditeurs internes par internet pour enrichir davantage notre base de données qui par sa consistance, elle peut nous aider à construire une argumentation et un raisonnement exhaustifs aux besoins d'une évaluation acceptable des résultats attendus de notre étude.

## **1.2. Les caractéristiques de l'échantillon**

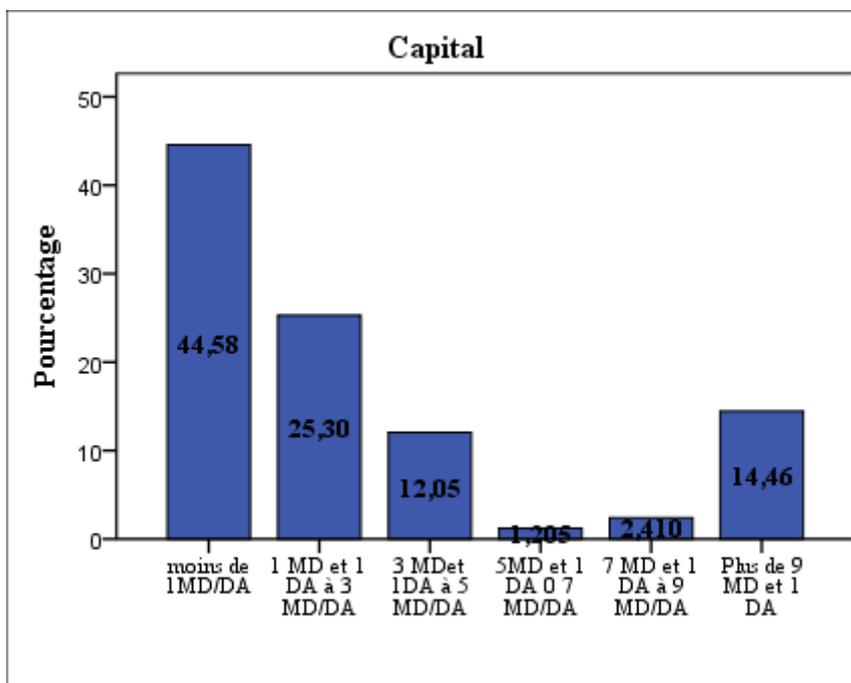
Les caractéristiques de notre échantillon concernent essentiellement, les sociétés par action d'une part, et les répondeurs de notre enquête d'autre part :

### **1.2.1. Les caractéristiques des sociétés par action**

A travers le capital et l'effectif indiqués ci-dessous, nous allons avoir une idée sur la taille des sociétés par actions prises dans notre étude.

#### ***a. Le capital***

Figure 17 : Capital des SPA



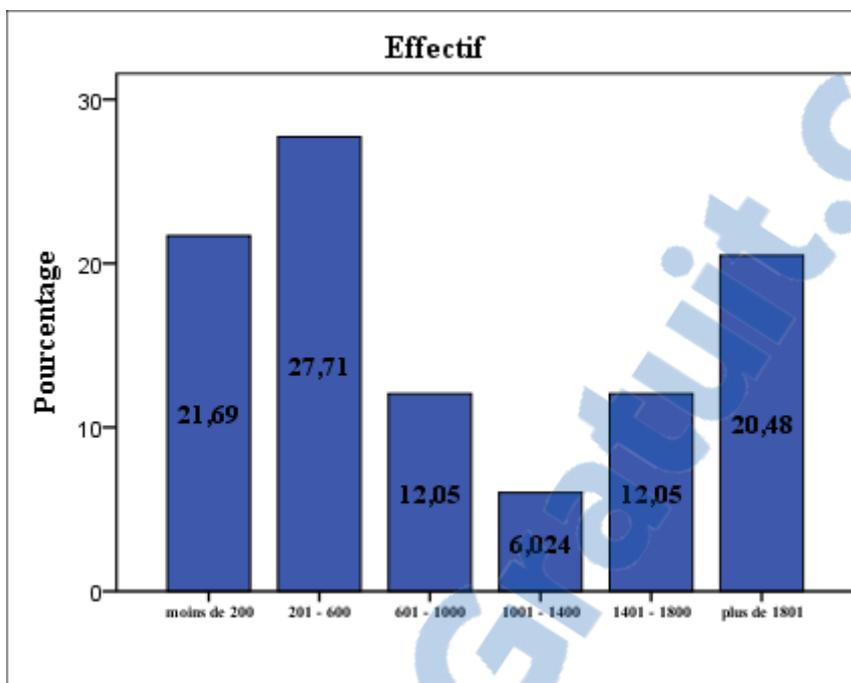
Source : Etabli par nos soins

Dans ce graphe, nous observons que 44,58% d'entreprises ont un capital de moins d'un milliard de dinars algériens et qui représente le nombre d'entreprise le plus élevé. 25,30% d'entreprises ont un capital entre un milliard et 3 milliards de dinars algériens. 12,05% des entreprises ont un

capital entre 3 et 5 milliards de dinars algériens. 1,20% d'entreprises ont un capital entre 5 et 7 milliards de dinars, 2,41% ont un capital entre 7 et 9 milliards de dinars. Par contre, nous remarquons que 14,46% d'entreprises ont un capital de plus de 9 milliards de dinars.

*b- Effectif*

Figure 18 : Effectif des SPA



Source : Etabli par nos soins

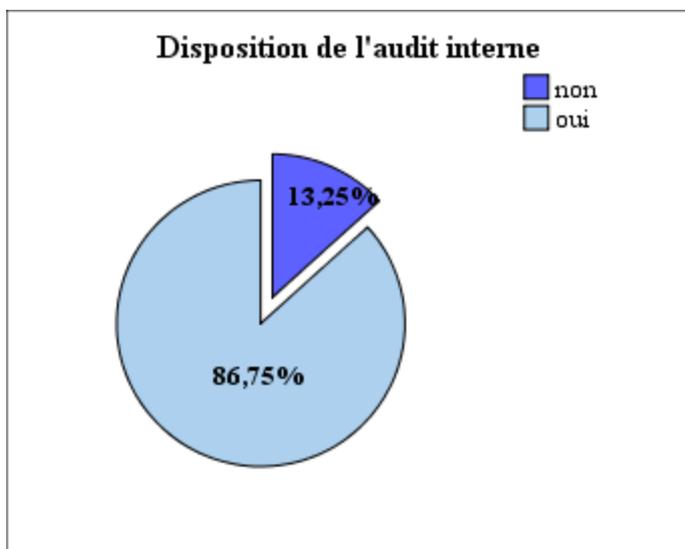
Ce graphe représente le taux d'effectif du personnel des sociétés par action que nous avons étudiées : 21,69% des entreprises ont pour chacune d'entre elles moins de 200 employés, 27,71% sont des entreprises dont les effectifs se situent entre 201 et 600 employés.

Ensuite nous remarquons que

12,05% d'entreprises pour 601 à 1000 employés, également 12,05% des entreprises pour un effectif de 1401 à 1800 employés. 6,02% d'entreprises disposent entre 1001 et 1400 travailleurs. Enfin, il existe 22,48% d'entreprises qui disposent plus de 1800 agents et qui représentent généralement les groupes.

*c- disposition de la structure d'audit interne*

**Figure 19:** Disposition de la fonction d'audit interne au sein des SPA



Source : Etabli par nos soins

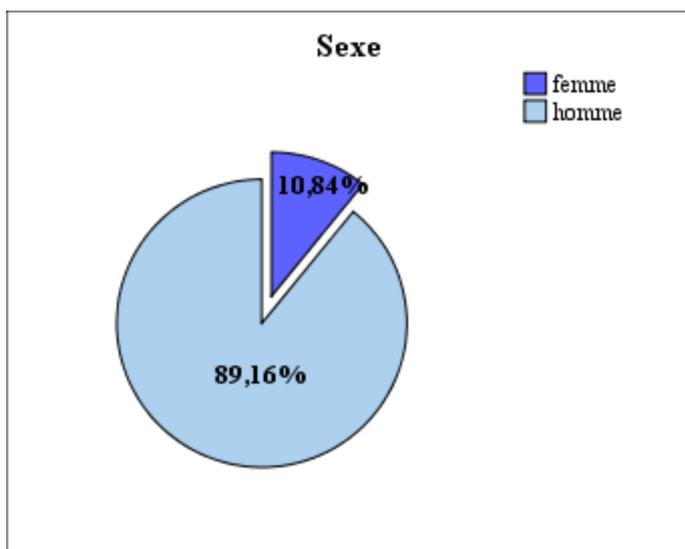
Il est vrai que notre étude est fondée beaucoup plus sur la place de l'audit opérationnel au sein des sociétés par actions, tout en tenant compte des spécificités des sociétés par action privées, publiques et mixtes et notamment en matière de système de rémunérations des cadres dirigeants. Mais, étant donné que la plupart des entreprises privées ne disposent pas d'une fonction d'audit interne, nous étions obligés d'étendre notre échantillon

aux entreprises qui n'ont pas cette structure pour faire la distinction entre les deux secteurs en matière de contrôle de rémunération des dirigeants. A cet effet, 86,75% des entreprises de notre échantillon sont étoffées de cette fonction d'audit interne. Par contre, 13,25% d'entreprises ne disposent pas de cette fonction. Sachant que ces entreprises exécutent toutes les étapes du cycle d'audit interne (Evaluations des risques, planification, réalisation...etc. sur le terrain ainsi que les suivis) au tour d'une table pendant les réunions du travail comme on indique.

### 1.2.2. Les caractéristiques des répondeurs du sondage

Les caractéristiques des répondeurs de notre sondage son comme suit :

Figure 20 : Sexe des répondeurs

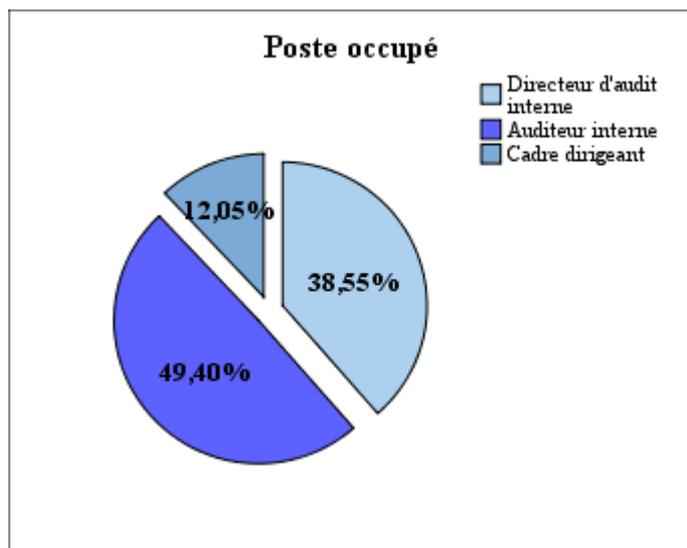


Source : Etabli par nos soins

#### a. Le sexe

Les résultats de notre enquête, ont révélé que les postes de responsabilité sont largement occupés par les hommes en tant que cadres dirigeants ou auditeurs interne. En effet, 89,16% des répondeurs sont de sexe masculin.

Figure 21: Poste occupé des répondeurs



Source : Etabli par nos soins

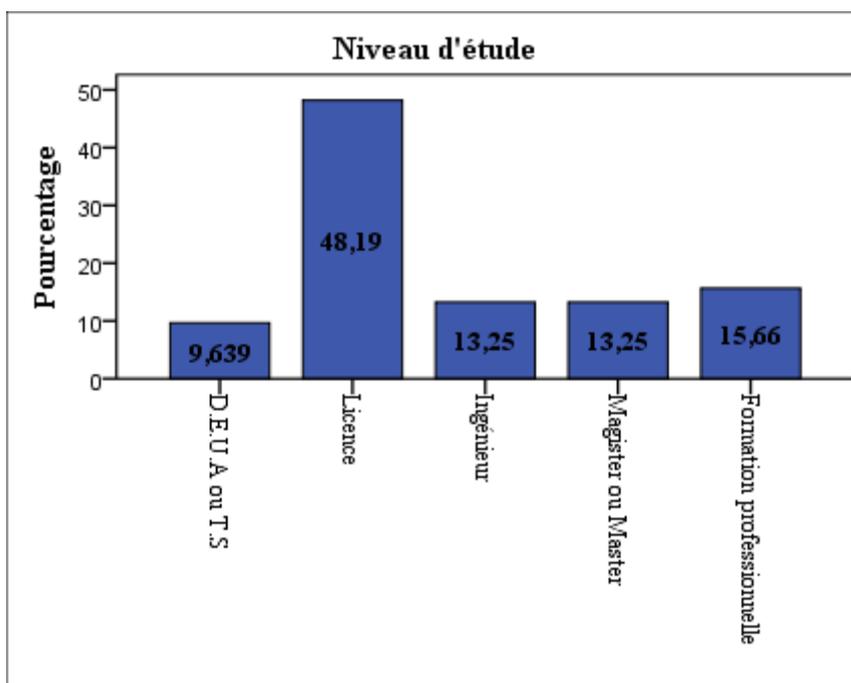
#### b. Le poste occupé

Etant donné que notre étude est focalisée sur le rôle de l'audit opérationnel au sein des sociétés par actions en matière de rémunération des cadres dirigeants, nous avons volontairement limité les catégories de répondeurs aux cadres dirigeants, directeurs d'audit interne ou aux auditeurs internes. De ce fait, 38,55% des répondeurs sont

des directeurs d'audit interne, 49,40% sont des auditeurs internes désignés en qualité de responsable d'audit interne ou

assistant du PDG/DG chargé de l'audit interne. Nous pouvons dire, en effet, que la majorité des sociétés par action ne disposent pas de cellule ou de fonction d'audit interne suffisamment structurée et étoffée d'un personnel spécialisé. Pour les cadres dirigeants, ils représentent 12,05% du total des répondeurs.

Figure 22 : Niveau d'étude des répondeurs



Source : Etabli par nos soins

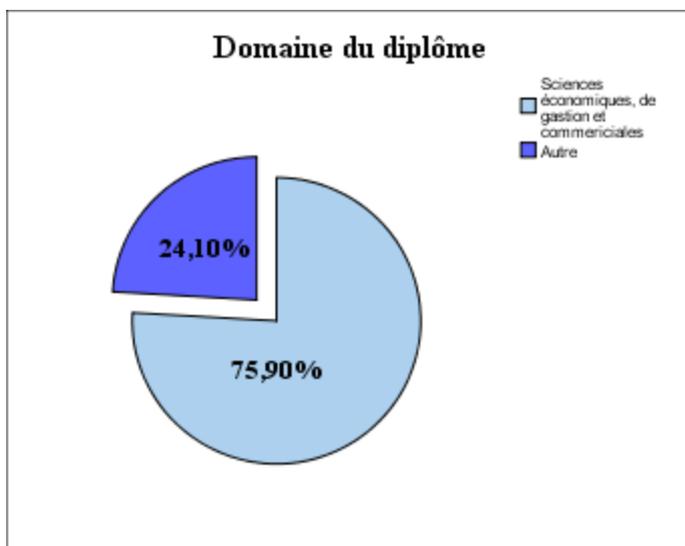
#### d- Le niveau d'étude

Les répondeurs de notre échantillon sont de différents niveaux d'instruction, 9,63% ont un DEUA ou T.S, 48,19% ont une licence (Bac+4), c'est le pourcentage le plus élevé. Quant aux ingénieurs, Masters/Magisters, ils représentent 13,25%, et enfin 15,66% des

répondeurs ont fait des formations professionnelles spécialisées comme DECS, DESS...etc. Cela indique que les répondeurs de notre échantillon sont dotés d'un bon niveau d'éducation et de formation.

*e- Le domaine du diplôme*

**Figure 23 :** Domaines de diplôme des répondeurs



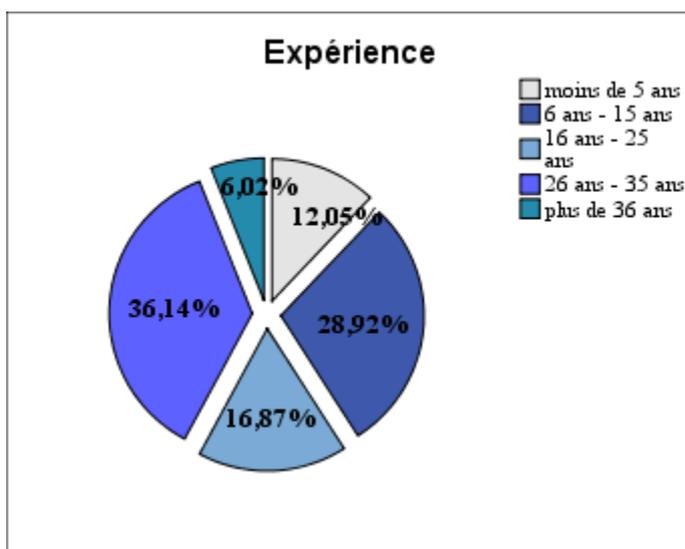
Source : Etabli par nos soins

Nous observons dans le graphique suivant que 75,90% de répondeurs sont spécialisés dans les domaines des sciences économiques, de gestion et de sciences commerciales. Par contre, 24,10% de répondeurs sont spécialisés en d'autres domaines notamment l'ingénierat en mécanique, génie civil, Architecture...etc. Nous avons constaté que dans certaines entreprises, un personnel de formation d'ingénieur était chargé de la fonction d'audit interne sans qu'il ait reçu au préalable une

formation suffisante pour assumer une telle responsabilité.

*f- Expérience globale des répondeurs*

**Figure 24:** Expérience globale des répondeurs

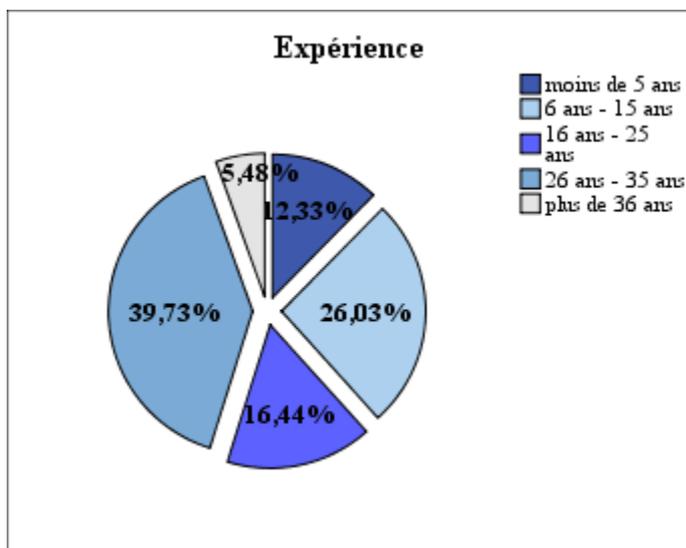


Source : Etabli par nos soins

Pour l'expérience des répondeurs, nous observons que 12,05% des répondeurs ont une ancienneté de moins de 5 ans, 28,92% ont une ancienneté de 6 ans à 15 ans, 16,87% pour une ancienneté de 16 ans à 25 ans, 36,14% ont une ancienneté de 26 ans à 35 ans, et finalement 6,02% de répondeurs ont une ancienneté de plus de 36 ans. Cela signifie que nos enquêtés ont une carrière remarquable, si cette ancienneté est riche en expérience.

I. *Expérience globale des responsables d'audit interne*

Figure 25 : Expérience globale des responsables d'audit interne



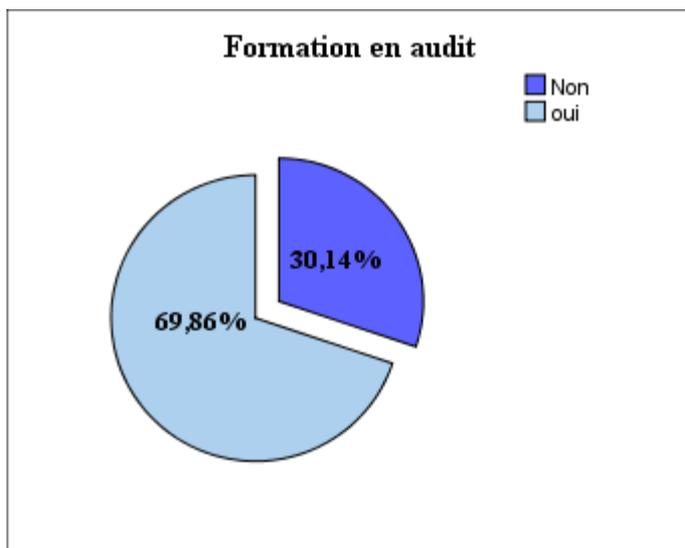
Source : Etabli par nos soins

Pour ce qui est de l'expérience globale des auditeurs internes de notre échantillon, nous remarquons que, 12,33% des auditeurs ont une expérience de moins de 5 ans, 26,03% ont une expérience de 6 ans à 15 ans, 16,44% ont une expérience de 16 ans à 25 ans, et 39,73% d'auditeurs

ont une carrière de 26 ans à 35 ans, enfin 5,48% ont une carrière de plus de 36 ans. Ces pourcentages indiquent que ces auditeurs internes sont mieux placés pour occuper ce poste selon leurs expériences.

g- *La formation en audit:*

Figure 26 : Formation des responsables d'audit interne en audit



Source : Etabli par nos soins

La formation en audit est un élément aussi important pour s'occuper d'un poste d'auditeur. Toutefois, nous remarquons dans ce graphe que 30,14% d'auditeurs interne n'ont pas reçu une formation spécialisée en audit que ce soit en audit opérationnel

ou financier et comptable.

Par contre, 69,86% ont effectivement reçu de formation. Mais, parmi ces auditeurs questionnés, quelques uns ont tout juste participé à des séminaires de courte durée sur l'audit. Ils déclarent ne pas disposer de suffisamment d'initiative dans l'exercice de leur fonction.

Quant aux autres, annoncent qu'ils ont fait de formations assez complètes au niveau d'instituts tel que le MBI (Management Business Institute- institut agréé par l'IFACI). Ces auditeurs sont aussi, membres de l'association des auditeurs internes algériens. Cela confirme, en effet, que ces auditeurs minoritaires disposent d'une connaissance assez large en matière de l'audit.

En somme, exercer cette activité d'audit, exige une remise à niveau permanente des connaissances acquises et notamment au plan de la méthodologie et des techniques d'investigation. Sinon le risque auditeur devient réel ou potentiel.

## **2. Description de la structure de gouvernance de l'entreprise de l'échantillon**

### **2.1. Actionnaires**

Le tableau ci-dessous nous montre que dans notre étude, nous avons étudié 61 sociétés par actions publiques, dans lesquelles l'Etat est seul actionnaire, ce qui représente 73,5% de notre échantillon. De plus, nous avons étudié 22 sociétés par actions privées qui représentent 26,5% de notre échantillon, dont 9 SPA aux capitaux algériens, représentant 10,8%, 1,2% SPA aux capitaux étrangers (en effet nous avons pu s'adresser à une seule entreprise étrangère implantée en Algérie). 9 SPA mixtes aux capitaux détenus par des personnes morales et physiques dont: 4 SPA constituées de l'Etat et actionnaires algériens, représentant 4,8%, et 5 SPA constituées de l'Etat et actionnaires étrangers représentant 6%. Enfin, 3 SPA dont les capitaux sont détenus des personnes physiques algériennes et étrangères qui représentent 3,6% de l'échantillon.

En fait, nous avons étudié les deux secteurs privés et public pour tenter d'analyser le mode de fonctionnement de l'audit opérationnel dans la gouvernance d'entreprise, dans l'un et l'autre secteur. Ce décalage du choix de l'échantillon entre les deux secteurs, se justifie par des raisons objectives : En premier lieu, Il est noté que les risques sont plus graves pour les actionnaires moraux que les actionnaires physiques. Et en second lieu, les SPA dans le

secteur privé sont très peu par rapport aux SARL et EURL.

Le premier constat de cette analyse, nous confirme que les entreprises publiques sont de loin, mieux structurées et nettement bien organisées que les entreprises du secteur privé. Il ressort que les systèmes et procédures et le contrôle interne, qui assurent à l'entreprise un certain confort et sécurité en matière de gouvernance, sont quasiment inexistants dans les entreprises privées. Egalement, la fonction d'audit interne, bien qu'elle soit récente, dans l'organigramme de la SPA publique, elle est déjà chargée de réaliser des missions de contrôle programmées par le conseil d'administration.

Par ailleurs, les stratégies et politiques de la SPA publique sont clairement établies dans le cadre d'un contrat de performance. Alors que dans les SPA, relevant du secteur privé, la fonction d'audit est quasiment absente et le mode de gouvernance n'est pas perceptible tant que l'information de gestion soit concentrée au plus haut niveau de la hiérarchie de l'organisation. Dans ces conditions, nous avons observé que le besoin de communication à l'intérieur de l'entreprise est fortement ressenti par le personnel (voir les réticences de nos répondants).

**Tableau 10:** Nature des actionnaires de l'échantillon

Nature d'entreprise	Entreprises Publiques (Etat 100%)	Entreprises Privés			Entreprises Mixtes	
		Actionnaires physiques étrangers	Actionnaires physiques algériens	Actionnaires physiques algériens et étrangers	Etat et Actionnaires étrangers	Etat et actionnaires algériens
Nombre	61	1	9	3	5	4
	<b>61</b>	<b>13</b>			<b>9</b>	
	<b>83</b>					

**Source :** Etabli par nos soins

## **2.2. Conseil d'administration**

L'existence du conseil d'administration a pour finalité de préserver des intérêts des actionnaires de l'entreprise, en exerçant son contrôle sur les dirigeants. Aussi, il y a à dire, si par hasard les intérêts des actionnaires majoritaires vont à l'encontre des autres, c'est

ceux que le conseil d'administration va privilégier. Même, si les actionnaires minoritaires sont plus nombreux. Pour cela, ce conseil doit être totalement indépendant de la gestion, afin qu'il puisse exercer un contrôle solide.

A cet égard, nous nous sommes intéressés à la problématique du cumul des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration. Car ce cumul de fonction constitue un obstacle majeur pour la mission de contrôle du CA.

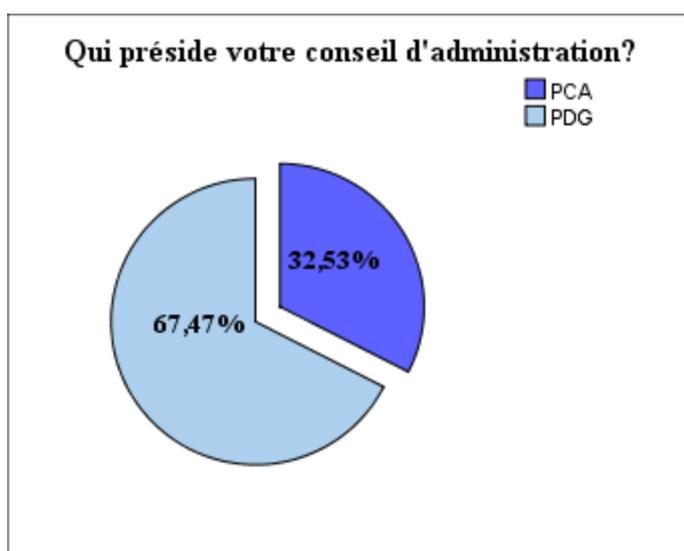
Dans ce contexte, nous avons observé que, le conseil d'administration des sociétés du secteur privé est complètement différent de celui des entreprises du secteur public. Plus encore, le CA du secteur privé diffère d'une société à autre.

- 1- Pour le cas des SPA publiques, la majorité des sociétés étudiées sont dirigées par un président du conseil d'administration qui est lui-même le directeur générale (PDG). Dans d'autres entreprises, nous rencontrons une sorte de gouvernance bicéphale où les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général sont assurées par deux personnes différentes. La fonction du PCA se limite à présider le CA et rendre compte à l'assemblée générale de la situation de l'entreprise lors des AGO ou AGEX. (assemblée générale ordinaire qui se réunit pour statuer sur les comptes sociaux de l'entreprise une fois par an et au plutard avant le 30 juin de l'année qui suit la clôture des comptes, alors que l'assemblée générale extraordinaire ou l'assemblée générale en session extraordinaire se réunit occasionnellement pour statuer sur des décisions d'ordre stratégique)
- 2- Concernant les SPA mixtes (Etat et actionnaires étrangers), les membres du conseil d'administration sont des Algériens et Etrangers. Mais, le président du conseil d'administration (PCA/PDG) est souvent un étranger.
- 3- Pour les SPA au capital détenu par les étrangers, les membres du conseil d'administration sont des étrangers aux quels s'ajoutent deux membres de droit représentant les employés de l'entreprise. Le président du conseil d'administration est en étant en général un étranger, il peut dans certains cas représenter un risque économique majeur pour le pays, si le contrôle n'est pas suffisamment renforcé.

Dans ces trois formes de gouvernance, les risques de gestion sont plus élevés pour les actionnaires et les autres parties prenantes, si le contrôle notamment l'audit interne et l'audit externe ne sont pas à la hauteur des objectifs qui leur sont assignés.

4- Par contre, Quant aux actionnaires physiques algériens, nous avons observé que leur conseil d'administration est quasiment constitué de membres d'une même famille, où on trouve généralement, le président du conseil d'administration (PCA) est lui-même directeur général et actionnaire majoritaire. Cela semble renforcer le contrôle au sein de l'entreprise, dans la mesure où les comportements opportunistes sont très vite identifiés et maîtrisés.

**Figure 27 : Président du conseil d'administration**



Enfin, globalement 67,47% des entreprises, ont un conseil d'administration présidé par un PDG, les autres sont dirigées par un directeur général et un PCA. Cela signifie qu'il n'y a pas une séparation de gestion et du contrôle au sein de la majorité des sociétés par action de notre échantillon.

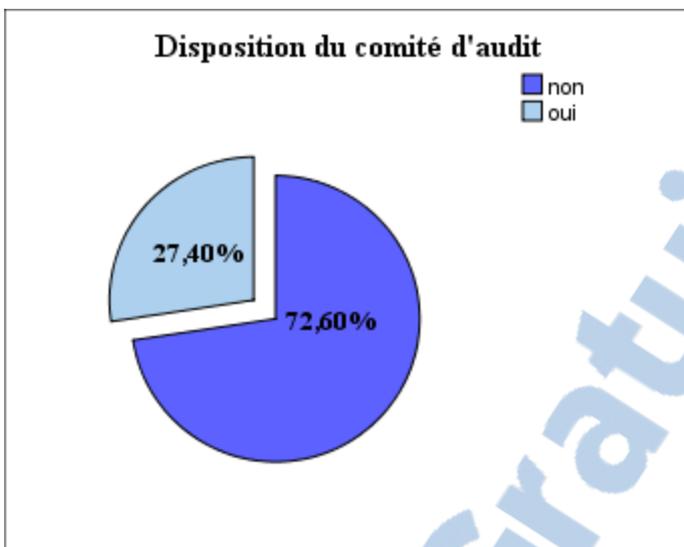
Source : Etabli par nos soins

### **2.3. Comité de rémunération**

Le comité de rémunération est un organe important dans l'entreprise puisqu'il est chargé, notamment, de mettre en place les critères et paramètres de mesure ainsi que les objectifs liés à la partie variable des cadres dirigeants. Mais malheureusement aucune SPA algérienne ne prévoit un tel organe qui pourrait assister le conseil d'administration à mieux contrôler la partie variable des cadres dirigeants. Seule une SPA étrangère implantée en Algérie a effectivement ce genre de comité dans son organisation.

## 2.4. Comité d'audit

Figure 28 : Disposition du comité d'audit

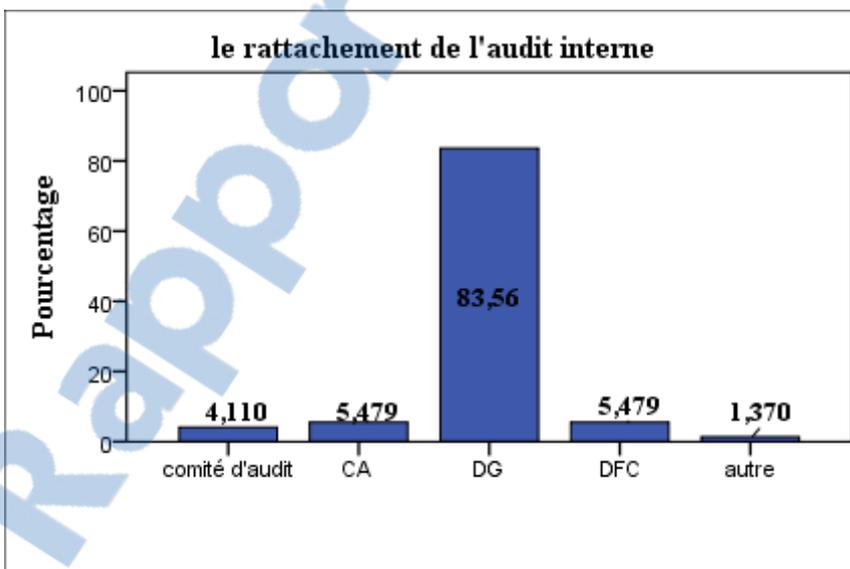


Source : Etabli par nos soins

La présence d'un comité d'audit renforce la mission d'audit et contribue à l'expansion du champ d'investigation. Toutefois, seules 27,40% des SPA disposent d'un comité d'audit. Ce qui oblige la fonction d'audit interne à se rattacher aux différents départements ou à la direction générale de l'entreprise.

## 2.5. Positionnement de l'audit interne

Figure 29: Le positionnement de la fonction d'audit interne



Source : Etabli par nos soins

La question du rattachement de l'audit interne détermine le niveau d'indépendance de l'auditeur interne et à quel point peut-il exercer ses missions en toute liberté. Dans notre enquête interprétée par ce graphe, nous remarquons que

4,11% de responsables d'audit interne sont rattachés aux comités d'audit, 5,47% sont rattachés aux conseils d'administration. Par contre 83,56% sont rattachés à la direction générale, 5,47% sont rattachés à la direction des finances et de la comptabilité et 1,37%

sont rattachés à d'autres départements notamment, le département des ressources humaines.

Concernant les responsables d'audit interne qui sont rattachés à la direction générale, la plupart d'eux, nous ont signalé que le rapport d'audit avant d'être transmis au conseil d'administration, il doit être approuvé par le directeur général et modifier en cas de besoin.

En revanche, très peu de responsables d'audit interne, disent mettre à la disposition des audités et du directeur général les rapports d'audit en indiquant que le contenu de ces dites rapports faisait l'objet de dissension, mais sans pour autant des remises en cause de fonds ne soient posées. Disant que cette attribution relève beaucoup plus de la personnalité de l'auditeur interne. Il ressort qu'en général les auditeurs internes sont rarement invités à exposer leur rapport aux membres du conseil d'administration.

Pour les responsables d'audit interne qui sont rattachés au conseil d'administration, il est vrai qu'ils sont plus indépendants que les précédents, et notamment quand le PCA ne cumule pas la fonction de directeur général. Dans le cas contraire, la situation de l'auditeur est relativement moins confortable.

Ainsi, pour assumer pleinement son rôle, l'auditeur interne doit absolument faire preuve de compétence et de professionnalisme, mais cela ne suffit pas, puisqu'il devrait user d'une fine intelligence pour s'imposer raisonnablement dans les cas de conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants.

Quant aux autres rattachements de la fonction d'audit interne, notamment à la DFC, DRH...etc. les auditeurs ne cachent pas leur mécontentement et avouent qu'ils n'ont franchement pas la conviction de pouvoir exercer leurs tâches librement.

Pour l'instant, le comité d'audit quand il existe, reste le meilleur moyen de garantir à la fonction d'audit interne son indépendance pour mener des missions avec éthique et objectif. Ceci étant par le fait que le comité d'audit est essentiellement composé de membres du conseil d'administration et qui eux-mêmes sont chargés de veiller à la mise en œuvre des stratégies décidées par les actionnaires.

Le comité d'audit est alors souverain, c'est effectivement lui qui désigne le directeur d'audit interne, donne son avis pour le recrutement des auditeurs, fixe les salaires de ces derniers, et c'est encore lui qui valide les programmes de travail, les rapports et tous les

autres travaux qui pourraient être confiés aux auditeurs interne.

Généralement, le comité d'audit se réunit au moins 4 fois par an, et à chaque réunion, le directeur d'audit interne est invité à exposer et expliquer les conclusions et recommandations résultant des travaux d'audit réalisés.

Le président du comité avec l'assistance du directeur d'audit interne présentera la synthèse du rapport final d'audit au conseil d'administration de l'entreprise, ce dernier prendra les résolutions nécessaires si besoin est.

### **Section 3 : Les abus de la rémunération des dirigeants dans les SPA**

Avant d'évoquer les abus de la rémunération des cadres dirigeants, il est nécessaire de montrer les objectifs liés à la part variable dans les sociétés par action de notre échantillon, ainsi que leur mode d'octroi :

#### **1. Objectifs et mode d'octroi de la rémunération des dirigeants de l'échantillon**

##### **1.1. Les objectifs liés à la partie variable de la rémunération des dirigeants**

La partie variable repose sur des paramètres de cotation (notation) des performances de l'entreprise que ce soit financières ou qualitatives. Cette notation diffère d'une entreprise à autre.

###### **1.1.1. Les objectifs quantitatifs financier**

Les objectifs financiers englobent généralement les agrégats de gestion. Sur ce, nous allons citer quelques paramètres les plus utilisés pour noter la partie variable:

- Le chiffre d'affaire (CA);
- Le recouvrement des créances (RC) ;
- L'excédent brut d'exploitation (EBE) ;
- La valeur ajoutée ;
- Frais du personnel ;
- Résultat de l'exercice ;
- Les charges ;
- La trésorerie ;
- Redressement d'un bilan...etc.

### **1.1.2. Les objectifs d'un ordre qualitatif ou spécifiques**

Pour les objectifs spécifiques, nous avons trouvé dans quelques sociétés par actions qu'elles soient privées ou publiques, que chaque cadre dirigeant est tenu à des objectifs spécifiques sur la base desquels sa rémunération variable déterminée. Cela incite chaque dirigeant à améliorer sa performance pour prétendre à une meilleure rémunération.

Certaines entreprises fixent les mêmes objectifs spécifiques à tous les cadres dirigeants, et cela sans considération des performances individuelles, seuls les résultats de l'équipe dirigeante en tant que telle, sont évalués. Quant à d'autres entreprises, la rémunération des cadres dirigeants est liée aux seuls objectifs financiers. Par ailleurs, nous avons constaté que les paramètres qui permettent d'évaluer la réalisation des objectifs spécifiques ne sont pas définis.

A ce titre, l'évaluation ou la détermination de la part variable perd de son objectivité au risque de voir la motivation du cadre dirigeant affectée et les conséquences sur la performance de l'entreprise seront inévitablement négatives.

En effet, les objectifs spécifiques sont multiples, pour cela, nous allons citer ci-après quelques uns d'entre eux:

- La production dans ses aspects qualitatifs et quantitatifs;
- L'investissement dans ses aspects qualitatifs et quantitatifs;
- Le taux d'avancement des projets, et l'échéance du budget ;
- L'acquisition de nouveaux marchés ;
- Les résultats des évaluations des compétences des cadres dirigeants (selon la politique de l'entreprise) ;
- Relation de travail et de communication :
  - ✓ Partenaire social
  - ✓ Relations commerciales
  - ✓ Tenues des réunions du conseil d'administration et relation avec les administrateurs.
- Effort de compétitivité :
  - ✓ Distribution et marketing ;
  - ✓ Qualité des produits et articles ;

- ✓ Formation et recyclage ;
- ✓ Exportation.
- Maîtrise de l'information :
  - ✓ Transmission dans les délais des divers documents ;
  - ✓ Fiabilité de l'information ;
  - ✓ Gestion et traitement de l'information.

## **1.2. Le mode d'octroi de la partie variable:**

Le mode de l'octroi de la part variable diffère selon que l'entreprise est publique ou privée:

### 1- Pour les entreprises publiques:

Le cadre dirigeant dans une entreprise publique économique est lié par un contrat de travail, qui fixe sa rémunération et autres avantages; Ce contrat prévoit aussi le taux de la partie variable et les objectifs de performance. Le montant de la part variable est déterminé sur la base du salaire fixe indexé au taux d'atteinte des objectifs prévus. Ce taux est à 100% mais dans certaines entreprises, il peut être porté jusqu'à 120%. Cette part variable est octroyée (libérable) par :

#### a- Le Conseil d'Administration (Le taux maximum est fixé dans le contrat):

Le Conseil d'Administration libère, généralement, une part de la partie variable (qui ne peut dépasser le taux maximum) lors de l'examen de l'activité trimestrielle; Une résolution est prise en ce sens et elle fixe le taux à octroyer en considération des réalisations des prévisions (objectifs).

#### b- L'Assemblée Générale Ordinaire (Le taux maximum est fixé dans le contrat) :

L'Assemblée Générale libère, généralement, la partie variable (qui ne peut dépasser le taux maximum) lors de l'examen des comptes sociaux de l'exercice considéré; Une résolution est prise en ce sens et elle fixe le taux octroyé.

Pour le taux de la partie variable libérable par le Conseil :

- En principe, un barème doit exister :

Le barème est mis en place et adopté par le Conseil. A cet effet, une résolution doit exister.

Ce barème fixe les critères retenus pour l'évaluation de la partie variable libérable par le Conseil.

Ces critères se rapportent, généralement, aux performances réalisées (Chiffres d'affaires, Valeur ajoutée, excédent d'exploitation, recouvrement des créances et tout autre critère jugé important par le Conseil pour l'évaluation des performances).

Pour chaque critère une note (%) est donnée. Le total de ces notes représente le taux global de la partie variable à octroyer et c'est, uniquement, ce taux qui est octroyé.

- Si ce barème n'existe pas :

L'évaluation de la partie variable se fait subjectivement par le Conseil. En fait, Le Conseil reste responsable de cette évaluation.

*Remarque :* Dans les deux cas ci-dessus énumérés (a et b), le taux octroyé par le Conseil ne peut être supérieur au taux de la partie variable pouvant être libéré par le Conseil.

En résumé, la composante variable est toujours rapportée à un pourcentage de la composante fixe. Elle est à:

- 40% attribuée, trimestriellement, par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance ; et à 60% attribuée, annuellement, par l'assemblée générale ordinaire annuelle.

La partie relative aux 40% est libérée sur la base de critères de performances économiques et de ratios de gestion arrêtés par le Conseil d'Administration et validés par la Société Mère.

Il reste entendu que sa libération est conditionnée par la réalisation des objectifs assignés par le Conseil d'Administration à chaque cadre dirigeant sur la base du plan annuel et du budget de l'exercice.

Un niveau d'atteinte minimum de 70% des objectifs est requis pour ouvrir droit à un début d'attribution, en deçà duquel la partie variable n'est pas octroyée. Ce qui veut dire que l'atteinte minimum de 70% des objectifs ne donne pas lieu à l'octroi de la totalité de la première tranche de la partie variable, mais à une attribution proportionnelle dont le taux variera en fonction du niveau de réalisation des objectifs jusqu'à atteindre 40% pour la réalisation totale des objectifs.

Remarque : Dans les entreprises publiques économiques, la rémunération fixe (salaire de base) du principal dirigeant et de ces collaborateurs n'est pas négociée, c'est les sociétés de gestion des participations (SGP) qui décident le niveau de la rémunération des cadres dirigeants.

2- Pour les entreprises mixtes:

La rémunération des cadres dirigeants (cadres gestionnaires)<sup>1</sup> dans les entreprises mixtes, est établie suivant le même principe que celui des EPE. La partie variable est octroyée par le conseil d'administration et l'assemblée générale selon les clauses du contrat de performance.

Toutefois, la seule différence réside dans la négociation de la rémunération. C'est-à-dire le cadre dirigeant a le droit de négocier sa rémunération avec le conseil d'administration contrairement aux entreprises publiques économiques.

3- Les entreprises privées :

3-1-Les entreprises privées aux capitaux algériens :

Pour les sociétés par action privées (actionnaires personnes physiques 100% algériens), c'est une autre paire de manche, ce sont en effet, des entreprises familiales où les actionnaires sont eux mêmes dirigeants. L'actionnaire majoritaire est président directeur général et les autres actionnaires (membres de la famille) des dirigeants de second ordre.

3-2-Les entreprises privées aux capitaux étrangers :

Concernant les entreprises étrangères implantées en Algérie, le système de rémunération est sous le contrôle d'un comité chargé de définir les rémunérations des cadres dirigeants et d'établir les modes d'opérateurs de leur détermination et de leur attribution. Ce même comité est chargé de proposer aux cadres dirigeants, lors de leur recrutement ou prise de fonction, leurs droits et obligations dans le cadre d'un contrat.

A cet égard, nous avons interrogé ces SPA sur les critères de mesures de la partie variable, et si cette partie variable est flexible par rapport aux résultats de ces critères. En effet, les réponses étaient comme suites :

---

<sup>1</sup>On trouve dans quelques entreprises mixtes que les cadres dirigeants sont désignés : des cadres gestionnaires.

*Question 1: Est-ce que les critères d'évaluation de la partie variable de la rémunération des cadres dirigeants sont bien définis ?*

**Figure 30 :** Identification des critères d'évaluation de la partie rémunération des cadres dirigeants dans les SPA



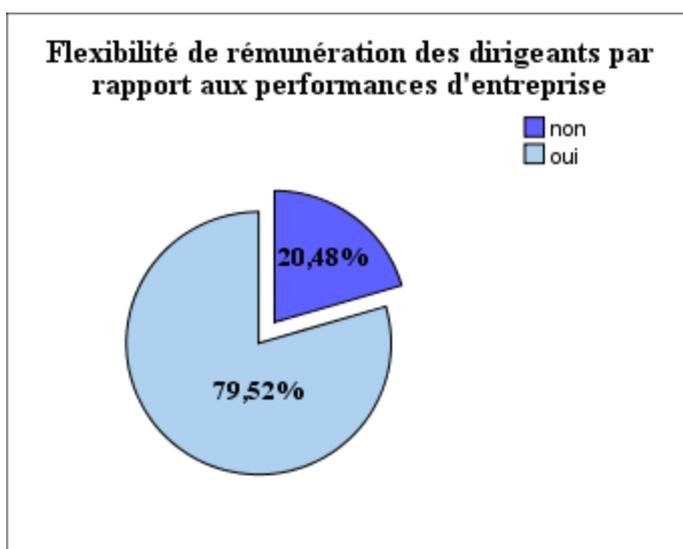
Source : Etabli par nos soins

Les critères de mesure de la partie variable selon 34,94% de répondants, ne sont pas bien définis et les rémunérations des cadres dirigeants qui en résultent ne reflètent vraiment pas la réalité des choses, tant que les objectifs de performance fixes sont hors de portée en raison des conditions de travail souvent intenable. En revanche 65,06% de répondants considèrent que les critères de

détermination de la part variable de la rémunération sont acceptables et conviennent à leurs attentes.

Question 2: Est-ce que la partie variable est flexible par rapport aux mesures de performance ?

**Figure 31:** Flexibilité de la part variable des cadres dirigeants par rapport aux performances



Source : Etabli par nos soins

Il est vrai que la partie variable est une récompense à un effort qui est consenti pour atteindre un objectif donné. Mais, 20,48% de répondants, notamment pour les entreprises publiques, avancent que la partie variable des cadres dirigeants n'est plus accordant avec leurs performances. Ils annoncent qu'en dépit de la non-réalisation des objectifs, ils perçoivent tout de même une portion de la partie variable. En effet, ceci n'a rien de cohérent

avec les intérêts des actionnaires. Par contre, 79,52% de répondants indiquent que les résultats de la performance de l'entreprise sont souvent traduits par une distribution de la partie variable aux cadres dirigeants.

## 2. Les stratagèmes usés pour atteindre les objectifs liés à la partie variable de la rémunération des dirigeants

Le but principal d'un cadre dirigeant, est bien entendu d'être bien rémunéré. Pour cela, les dirigeants ayant des comportements opportunistes optimisent abusivement le profit de l'entreprise afin qu'ils puissent avoir une meilleure rémunération personnelle. Dans ce contexte, et durant notre enquête, nous avons examiné plusieurs cas réels qui interprètent cette situation au sein des sociétés par action en Algérie, racontés par les différents responsables d'audit interne.

➤ Objectif du résultat de l'exercice:

La partie variable des cadres dirigeants est, généralement, indexée sur le résultat net comptable de l'exercice. Pour ce faire, il y a donc nécessité que le résultat affiché dans les

états financiers ne soit pas entaché d'un vice quelconque. Mais certains dirigeants malveillants vont jusqu'à maquiller les états financiers de leur entreprise, soit pour améliorer leur rémunération, soit pour se maintenir à leur fonction en raison des avantages qui leurs sont accordés.

Un responsable d'audit interne, d'une entreprise étrangère, nous a parlé d'un cas de vice et de complaisance tacite, disant : « Il m'est personnellement arrivé de contester les chiffres du bilan de ma société pour une année donnée, où le bénéfice était largement gonflé. D'après mes calculs avérés, et mon insistance ma requête a donc été prise en compte dans les débats du CA (ils n'avaient pas vraiment le choix ; dit-il) mais, elle n'a pas incité le CA à décider de corrections nécessaires. Comme il a signalé que « c'est vrai quand on parle de bénéfice on parlera de la part variable des cadres dirigeants, mais aussi, il ne faut pas oublier les dividendes des actionnaires notamment, dans les entreprises étrangères implantées en Algérie ». Néanmoins, il disait que la régularisation de cette situation est intervenue un an plus tard, après la démission du directeur général!

A la question de savoir pourquoi le bénéfice a été surévalué, il nous a répondu: « En réalité, dans notre cas précis, le résultat de l'exercice n'a pas été gonflé de manière franche et visible. Mais les dirigeants aidés par leurs financiers, trouvent toujours des moyens (parfois très douteux, dit-il) pour arriver à leurs fins. Sachant que la réglementation algérienne oblige les entreprises à provisionner leurs créances (impayées, douteuses ou en souffrance) selon des critères bien précis. L'obligation légale est d'appliquer ces dotations au moins en fin d'exercice, et c'est là qu'intervient l'astuce de restructuration. Ce mot magique (selon lui) signifie qu'une créance non saine (impayées, douteuses ou en souffrance) est restructurée pour redevenir saine et donc « non-provisionable » sans pour autant que cette action ne repose sur aucune analyse (analyse financière, étude de marché, analyse des cashs flows...) ni sur des arguments économiques ou financiers apparents. C'est donc une restructuration de complaisance ayant pour seul but le non provisionnement de cette créance, et elle se fait comme suite :

Créances ..... provisions ..... résultat en baisse ;

Créances ..... restructuration..... non provisionnement.....résultat en hausse.

Dans ce cas, le commissaire aux comptes, n'allait pas loin (volontairement) pour vérifier la véracité de ces restructurations et validait les comptes du bilan sans soucis ».

Enfin, les possibilités de manipulation des comptes de l'entreprise sont innombrables et peuvent servir les intérêts non dits des cadres dirigeants comme ceux des actionnaires. Ces pratiques mettent l'auditeur interne dans une situation inconfortable compte tenu de sa position hiérarchique dans l'organisation de l'entreprise. En effet, le cas des entreprises étrangères est un peu différent, car on trouve même des actionnaires qui sont membres du conseil d'administration présidé par l'actionnaire majoritaire. Et à cet effet une entente malveillante peut se construire entre l'actionnaire et le manager, donc ça finira par comprendre que le jeu : « Tu me fais du chiffre et en retour tu peux t'en servir un peu... ; Transgresse la réglementation et même mes directives autant que tu veux pour y arriver, mais si tu te fais prendre je nierai tout en bloc. Pour ce faire et comme l'audit est sous ma coupe, t'inquiète pas trop, je lui détournerai le regard ailleurs, au pire des cas je prends des résolutions seulement sur papier et toi continue à me faire du chiffre... »

Concernant l'environnement du contrôle au sein de ce genre d'entreprise, il est tout de même balisé de textes, de loi et de règlement (obligation légale d'avoir une structure d'audit, d'un contrôle interne obéissant à plusieurs critères...). Mais, cela n'empêche nullement les dépassements et autres comportements contraires aux lois, vu que le sentiment de force dont le CA dispose (surtout que c'est privé à 100%), augmenté par l'euphorie du gain, font que la transgression des lois est courante et toute volonté de divulguer ces actes sera étouffée par tous les moyens offerts.

Effectivement, le fait que le CA censure les rapports interne (contrôle, audit, inspection, comptabilité...), la fonction d'audit interne perd tout par sens et anéantit la volonté des auditeurs quand ces derniers sentent que leur travail ne reçoit pas la considération attendue.

En somme, dans ce genre d'entreprises, les comportements déviants sont multiples, ils ne concernent pas uniquement les dirigeants, mais aussi les actionnaires étrangers qui agissent contre les intérêts du pays.

➤ Objectif de l'investissement :

Un autre responsable d'audit interne d'une importante entreprise publique a déclaré qu'il existe plusieurs comportements déviants qui agissent à augmenter le profit de cette entreprise d'une façon illicite. Il nous disait que : « comme exemple, la partie variable est indexée sur plusieurs paramètres de performance, parmi ces derniers, le budget

d'investissement dégagé, et là aussi les astuces sont innombrables, entre autre, gonfler le budget d'investissement quitte à ne pas le réaliser, ou encore acheter n'importe quoi ».

➤ Objectif de production :

En ce qui concerne le paramètre de production, tout d'abord, il faut savoir que dans toutes les entreprises industrielles, la partie variable est indexée au volume de production. Dans ce contexte, certaines entreprises mixtes où l'actionnaire étranger a un contrat de gestion, il semble que le terrain est propice aux manœuvres peu respectueuses des règles d'éthiques (fraudes fiscales, facturation douteuse). Autrement dit, ces actionnaires étrangers sont intéressés par le profit immédiat sans pour autant s'inquiéter de l'avenir de l'entreprise.

En fait, ils agissent à atteindre le volume extrême de production au détriment des autres actionnaires « moraux » à long terme. Autrement dit, ces actionnaires étrangers qui sont des dirigeants en même temps cherchent à atteindre ce volume sans réinvestir ou faire un entretien des matériaux afin de les garantir à long terme.

Ceci est dans le but de minimiser le maximum des coûts afin d'obtenir le maximum de dividendes. Leurs stratégies se concentrent uniquement dans la période du contrat sans penser à l'intérêt de l'actionnaire moral à long terme.

Dans ce genre de cas, il s'avère que les contrôles effectués par le commissaire aux comptes ou les auditeurs internes n'ont jamais montré leur efficacité. En revanche les vérifications exécutées par l'administration fiscale donnent de meilleurs résultats.

En outre, nous avons observé que l'audit interne est complètement dévalorisé dans ces entreprises mixtes à dire que la fonction d'audit interne est utilisée pour servir les intérêts des managers et actionnaires étrangers.

➤ Objectif de ventes :

Dans les entreprises où la partie variable est indexée à la vente des produits, certains auditeurs nous ont signalé que les cadres dirigeants ayant des comportements opportunistes vendent les produits à moindre coût pour les brader afin d'atteindre cette objectifs.

➤ Objectif de recouvrement des créances :

L'effort de recouvrement des créances est également utilisé comme un paramètre utilisé dans la détermination de la part variable de la rémunération des cadres dirigeants. Mais

selon quelques auditeurs internes, la variable est indexée aux créances nettes, bien que, normalement, elle sera indexée aux créances brutes, car les dirigeants, pour majorer leur rémunération, font augmenter les provisions à effet de diminuer les créances nettes et donc de faire croire à des performances meilleures.

Commentaire :

A la suite de toutes ces observations sur les cadres dirigeants, nous sommes amenés à croire que la rémunération de ces derniers est un facteur déterminant dans la mise en route d'une stratégie d'entreprise quelconque. Cela ne peut pas être autrement, quand on sait que les cadres dirigeants sont appelés à des responsabilités énormes parce qu'ils doivent gérer des ressources extraordinairement complexes dans le but de les développer toujours davantage pour en faire toujours de plus grands profits.

La bonne gouvernance d'une entreprise qui exploite d'innombrables ressources humaines matérielles, et financières, exige des compétences exceptionnelles et par conséquent la rémunération des managers est en elle-même un moyen de stimulation des performances de l'entreprise. Mais la problématique de fonds d'une entreprise consiste à savoir quelle serait la confiance que l'on peut accorder aux contrôles de ses performances. Ainsi peut on dire que le commissariat aux comptes et l'audit interne sont à même de nous garantir une telle assurance.

Cependant, dans le cadre des entretiens que nous avons tenus avec certains responsables d'entreprise, nous avons été surpris d'entendre que les cadres dirigeants avaient la possibilité de faire désigner par l'assemblée générale des actionnaires le commissaire aux comptes le plus accommodant. Quant à l'auditeur interne en sa qualité de salarié de l'entreprise, sa soumission est en général facilement acquise. Dans ce schéma, le contrôle, qu'il soit interne ou externe (commissariat aux comptes), n'est finalement qu'une simple formalité.

Dans notre pays, le problème est vraiment sérieux dans la mesure où le contrôle de qualité des missions de commissariat aux comptes n'est toujours pas à l'ordre du jour. D'ailleurs l'institution ou l'organisation habilitée à évaluer et contrôler la qualité des méthodes et techniques d'investigation n'est pas encore sur le point de voir le jour, car le commissaire aux comptes est une personne indépendante des entreprises et qui travaille dans leurs

propres comptes, c'est la raison dans laquelle il cherche son gain en lui attribuant plusieurs mandats.

En outre, les dirigeants qui cherchent leurs propres intérêts, cherchent également des CAC qui ne leurs constituent pas un obstacle. En contrepartie, il y a des CAC qui tissent volontairement des liens avec les dirigeants des entreprises dont ils ont le mandat de certification des comptes, c'est précisément de cette manière qu'ils assurent leurs plans de charges. Ces liens ferons qu'une grande indulgence et largesse d'esprit s'installent entre les deux cotés, il faut savoir aussi que le CAC peut sortir (en cas de besoin) son argument de « j'agis par échantillonnage » (dirigé bien sur) ou surtout « la CAC a l'obligation de moyen et non de résultat » pour les plus initiés.

Cette notion veut dire qu'un CAC ne pouvant faire la revue complète de la comptabilité, à cause d'un manque du temps. Il est censé prendre un échantillon représentatif pour donner son opinion et son assurance, donc il a l'obligation de "moyens", qui signifie mettre tous les moyens dont il dispose pour prendre un échantillon représentatif de la population. Dans ce contexte, (selon plusieurs auditeurs), un CAC n'a jamais été questionné ou inquiété par rapport à son échantillon d'étude, au point où les CAC prennent ce qu'ils veulent et disent que c'est un échantillon représentatif tout en prenant le soin d'exclure les dossiers gênant pour le PDG ou le DG.

De plus, une fois que le CAC ait donné les "moyens" pour avoir une opinion claire sur les documents financiers et autres, il ne sera pas responsable des lacunes qu'il n'aura pas décelées. (Témoignage de plusieurs auditeurs interne qu'ils avouent que cette notion est vicieuse)

En revanche, l'auditeur interne est considéré comme étant le médecin de l'entreprise, car il connaît très bien les rouages de son entreprise mieux que l'auditeur externe, il a le sens de l'observation, il est pointilleux dans son analyse, car il consacre tout son temps pour mener à bien sa mission. Son travail gagnerait en pertinence au profit de l'entreprise si son indépendance était plus étendue. Autrement dit si la fonction d'audit interne serait rattachée à un comité d'audit qui dépendrait du conseil d'administration de l'entreprise.

Ces constats étaient la raison dans laquelle nous nous sommes concentré sur l'audit interne opérationnel plutôt que l'audit externe (commissaires aux comptes), afin d'auditer

la partie variable de la rémunération des dirigeants, malgré que les CAC certifient généralement, les 10 premiers salaires. Pour ce faire, nous allons montrer le rôle de l'audit opérationnel en matière de rémunération des cadres dirigeants.

## **Section 4 : Tests d'hypothèses/Résultats de l'étude**

### **1. Tests d'hypothèses**

#### **1.1. La contribution de l'audit opérationnel en matière de rémunération des cadres dirigeants**

Pour tester la première hypothèse qui indique que : l'audit opérationnel contribue à réduire les conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants, en délimitant les abus de la partie variable de la rémunération des cadres dirigeants dans les sociétés par action en Algérie ; Nous avons calculé la moyenne des réponses de chaque sous hypothèse proposée :

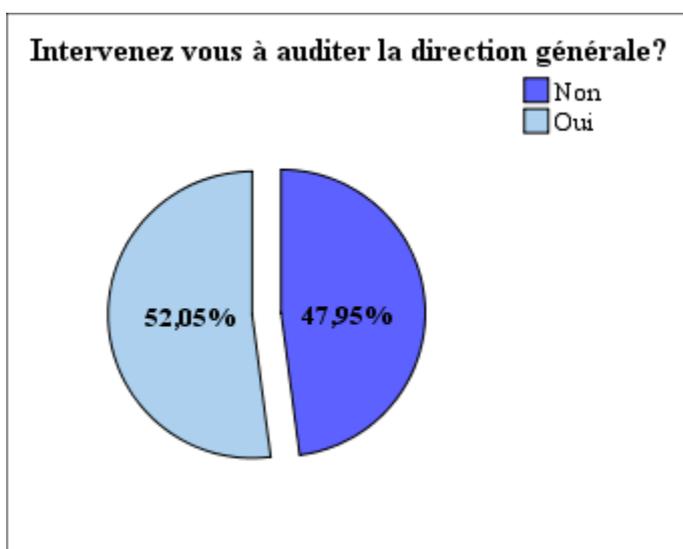
##### **1.1.1. Au niveau stratégique ou de direction**

Notre première sous hypothèse indique que l'audit opérationnel réduit les conflits d'intérêt entre actionnaires-dirigeants en matière de rémunération au niveau stratégique dans les sociétés par action en Algérie.

Pour confirmer ou infirmer cette sous hypothèse, nous avons posé quelques questions directes qui ont un lien entre la mission d'audit opérationnel et l'aspect stratégique de la partie variable des cadres dirigeants :

Question 1 : Intervenez vous à auditer la direction générale de l'entreprise ?

Figure 32 : L'intervention de la fonction d'audit interne à la direction générale



Source : Etabli par nos soins

Les réponses à cette question ont donné les résultats suivants :

a- 47,9% d'auditeurs internes n'exercent pas leurs missions au niveau de la direction générale, disant que leurs missions sont restreintes selon le plan d'audit qui est approuvé par le DG ou le PDG.

b- 52,1% d'auditeurs internes, estiment que la mission d'audit s'est développée et peut ouvrir

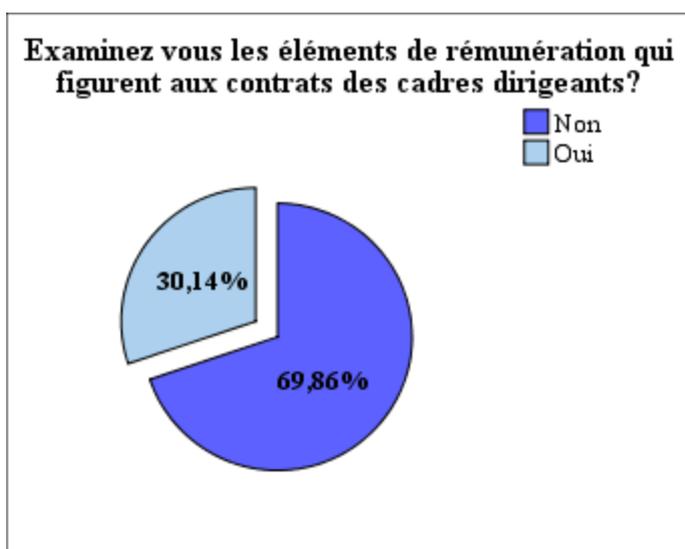
tous les systèmes de gestion de l'entreprise sans exception.

Commentaire :

Ces résultats montrent que le concept d'audit et la fonction d'audit interne sont en pleine expansion dans les sociétés par action en Algérie. Mais établir un plan d'audit en collaboration avec le directeur général, limite l'investigation du champ de la fonction d'audit interne, car il est évident que le dirigeant ne programmera pas des contrôles sur ses activités ou sur les activités de ses collaborateurs.

Question 2 : Examinez-vous les éléments de rémunération prévus dans les contrats des cadres dirigeants ?

**Figure 33 :** Evaluation des éléments de rémunération des cadres dirigeants



Source : Etabli par nos soins

Dans cet item, nous avons cherché si les auditeurs internes examinent chaque élément de rémunération des cadres dirigeants par rapport aux contrats, notamment, la notation attribuée par le conseil d'administration. Dans ce contexte, 30,1% d'auditeurs internes ont répondu par oui. En revanche, 69,9% d'auditeurs internes déclarent qu'ils n'ont pas accès aux dossiers des cadres

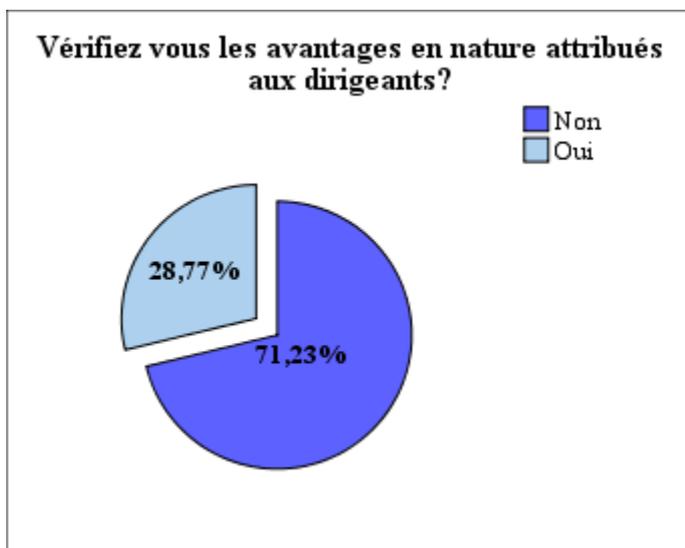
dirigeants et encore moins à leurs contrats.

Commentaire :

Ces résultats montrent que le contrat d'un cadre dirigeant est considéré comme élément à ne pas déceler ou encore à ne pas contrôler par les auditeurs internes, même lors de l'exécution de leur mission de contrôle de rémunération des employés de l'entreprise. Cela indique qu'il ait un manque de transparence au niveau de ces sociétés.

Question 3 : Vérifiez-vous les avantages en nature attribués aux dirigeants ?

Figure 34 : Vérification des avantages en nature attribués aux dirigeants



Concernant les avantages en nature, 28,8% des auditeurs internes vérifient l'utilisation de ces avantages attribués (le téléphone, la voiture de fonction..), comme ils limitent les abus engendrés par ces derniers. Alors que sur les 71,2%, certains d'auditeurs internes ne donnent pas trop d'importance aux avantages en nature, et d'autres

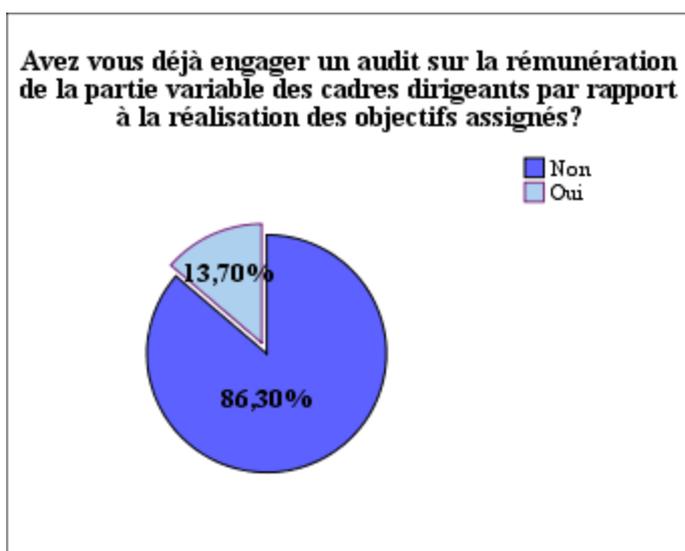
Source : Etabli par nos soins  
déclarent qu'ils n'osent pas vérifier les avantages accordés aux cadres dirigeants, en particulier, ceux concernant le premier cadre dirigeant.

Commentaire :

L'exécution du contrôle des avantages en nature attribués aux cadres dirigeants sont considérés pour certains auditeurs internes de notre échantillon, comme une mission très importante afin d'éviter toutes sources de risques pour l'entreprise. Mais, ce contrôle peut être aussi, une source de conflits entre les auditeurs internes et les cadres dirigeants, car ce dernier, n'accepte pas d'être contrôlé par le personnel de son entreprise.

Question 4 : Engagez-vous un audit sur la partie variable des cadres dirigeants par rapport à la réalisation des objectifs assignés ?

**Figure 35** : L'engagement de l'audit opérationnel sur la rémunération des dirigeants



Source : Etabli par nos soins

Le système de rémunération peut faire l'objet d'un audit spécifique qui touche seulement le processus de rémunération de bout en bout, commençant par le droit à l'accès au poste et le positionnement sur la grille des salaires, passant par les primes, retenues et avantages et jusqu'à la déclaration fiscale et parafiscale du concerné.

A cet effet, nous avons interrogé les auditeurs s'ils s'intéressent à

cet audit notamment, de la partie variable par rapport à la réalisation des objectifs assignés. En fait, 13,7% des auditeurs internes s'intéressent à l'évaluation des objectifs spécifiques liés à la partie variable des cadres dirigeants. Par contre, 86,3% d'auditeurs internes considèrent que cette mission n'est pas programmée dans le plan annuel, étant donné que ce dernier est parfois préparé dans certaines entreprises en collaboration avec le DG ou le PDG, et dans d'autres, il est préparé par l'auditeur interne et approuvé par le DG ou le PDG. Ils signalent que ce n'est pas possible d'engager une vérification de la rémunération du cadre dirigeant principal, car cela peut provoquer une situation conflictuelle qui finit par se retourner contre l'auditeur sans aucun doute.

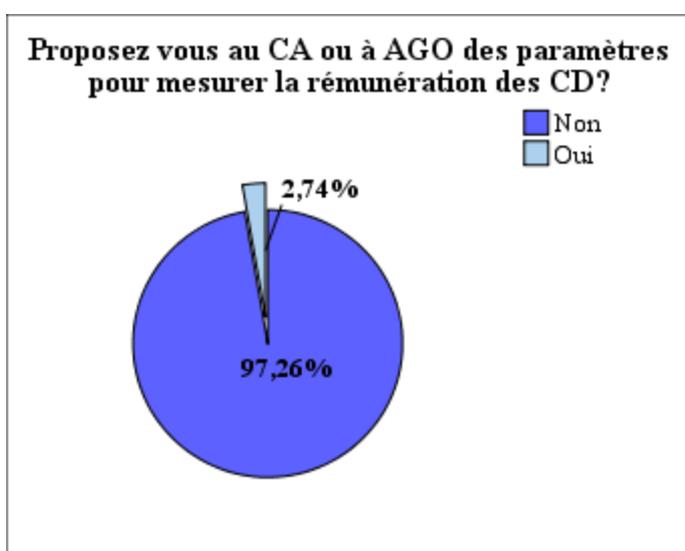
#### Commentaire :

Pour les auditeurs qui s'intéressent à l'audit de la part variable, il est nécessaire de signaler que ces entreprises disposent tout un système d'information intégré qui permet de faire la mise à jour de l'information. Cela facilite l'évaluation des objectifs et renforce la transparence au sein de l'entreprise. Certains auditeurs internes prétendent utiliser l'approche de l'audit par les risques pour le cas de la détermination des objectifs servant de

base de calcul de la rémunération des cadres dirigeants. Dans ce cadre, ils vérifient souvent les risques potentiels susceptibles de susciter des cas de fraudes ex : (salaires et primes indus).

*Question 5 : Proposez-vous au conseil d'administration ou à l'assemblée générale des paramètres pour mesurer la rémunération des dirigeants ?*

**Figure 36 :** Proposition des paramètres de mesure de rémunération des dirigeants au CA et/ou AGO



Source : Etabli par nos soins

97,3% des auditeurs internes affirment n'avoir jamais fait de telles propositions d'autant plus qu'ils n'assistent pas aux réunions du conseil d'administration de leur entreprise.

2,7% des auditeurs internes disent avoir soumis au premier care dirigeant des modèles de détermination de la rémunération variable fondés sur plusieurs paramètres de mesure des

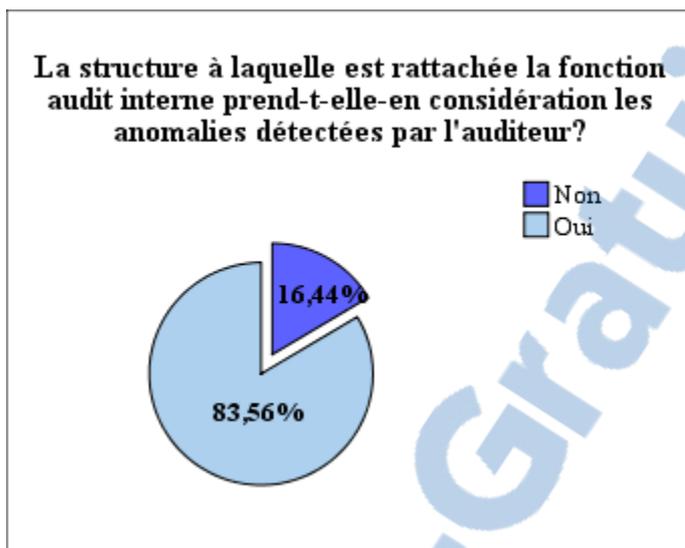
performances.

Commentaire :

Ces résultats prouvent que la mission d'audit interne dans les sociétés par actions en Algérie, est encore limitée, et les auditeurs internes ne contribuent pas par leur proposition en matière de rémunération au niveau stratégique.

Question 6 : La structure à laquelle est rattaché l'audit interne prend-elle en considération les anomalies détectées par l'auditeur interne ?

**Figure 37** : La structure qui rattache l'audit interne prend-t-elle en considération des anomalies détectées par l'auditeur interne



Source : Etabli par nos soins

Concernant cette question, 83,6% d'auditeurs internes disent que dans la majorité des cas, nos recommandations sont prises en considération par le DG/PDG ou le CA, car c'est eux qui nous ordonnent pour entamer des missions ciblées et spécifiques. En revanche, 16,4% d'auditeurs internes déclarent que leurs rapports sont faits juste pour la forme et pour donner une bonne image de l'entreprise auprès du CA, ou bien pour lever les

réserves du commissaire aux comptes.

Commentaire :

Ces résultats montrent que les recommandations de l'auditeur ont une incidence sur les décisions des cadres dirigeants, et contribuent largement à l'amélioration du management de l'entreprise. Mais ces recommandations concernent souvent les missions approuvées par avance par le DG ou le PDG.

Résultats et validation de la première sous hypothèse :

Dans ce cadre, afin de tester la première sous hypothèse, nous devons calculer la moyenne de l'ensemble des réponses oui/non :

M : moyenne ;

N : Nombre de questions ;

R : réponse Oui/ Non.

$$M = \frac{\sum R}{N}$$

1- Pour la réponse Oui :

$$M = \frac{\sum \text{Oui}}{6} = \frac{52,05\%+30,14\%+28,77\%+13,70\%+2,74\%+83,56\%}{6} = 35,16\%$$

2- Pour la réponse Non :

$$M = \frac{\sum \text{Non}}{6} = \frac{47,95\%+69,86\%+71,23\%+86,30\%+97,26\%+16,44\%}{6} = 64,84\%$$

Après avoir calculé la moyenne de l'ensemble des réponses oui/non, nous constatons que 64,84% d'auditeurs internes ont répondu par non, alors que 35,16% d'auditeurs internes ont répondu par oui.

Commentaire :

Cela indique qu'en dépit de l'intervention de la majorité des auditeurs internes à la direction générale, ces auditeurs considèrent que la vérification de la rémunération des dirigeants par rapport aux contrats et aux performances réalisées, est un domaine sensible et parfois un sujet tabou à éviter pour ne pas interpoler des situations conflictuelles entre les dirigeants et l'ensemble des cadres dirigeants.

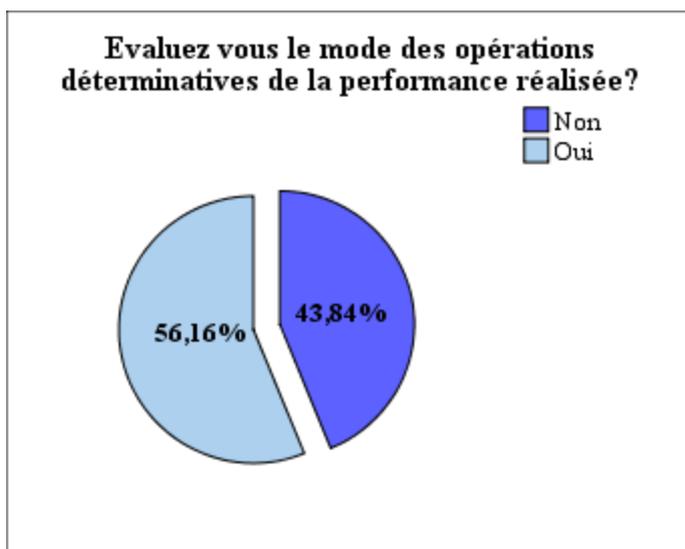
Au-delà de ce constat, il est clair que la mission de l'auditeur interne est limitée et n'intervient pas dans tous les domaines qui constituent source de risques pour l'entreprise en général, et pour les actionnaires en particulier. Sur ce, il ressort que la mission d'audit opérationnel ne contribue pas dans la réduction des conflits d'intérêt au niveau stratégique entre actionnaires et dirigeants en matière de rémunération de ces derniers dans les sociétés par action en Algérie, ce qui infirme notre première sous hypothèse de l'étude.

### **1.1.2. Au niveau du contrôle de gestion**

Pour tester la deuxième sous hypothèse qui indique que l'audit opérationnel réduit les conflits d'intérêt entre actionnaire-dirigeant en matière de rémunération au niveau du contrôle de gestion dans les sociétés par action en Algérie ; nous avons posé les questions qui concernent la fonction du contrôle de gestion :

Question 1 : Évaluez-vous le mode des opérations déterminatives de la performance réalisée ?

**Figure 38** : Evaluation le mode des opérations déterminatives de la performance réalisée



Source : Etabli par nos soins

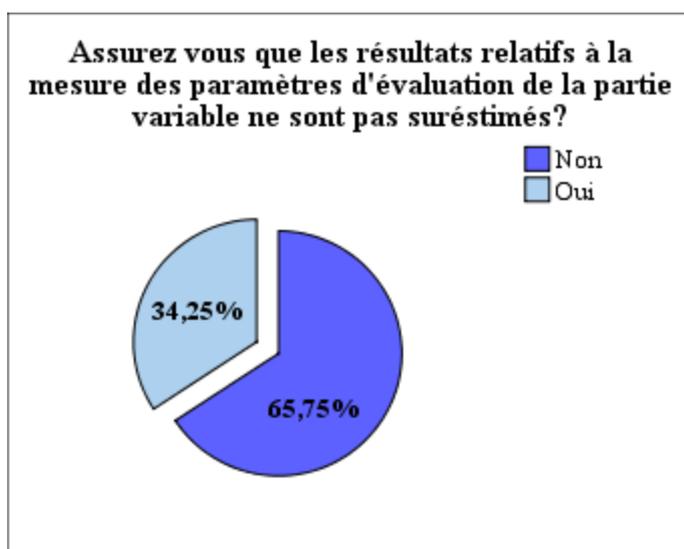
Dans cet Item, nous avons voulu montrer si l'audit interne évalue la fonction du contrôle de gestion. Effectivement, 56,2% d'auditeurs internes exercent leur mission au niveau de la fonction du contrôle de gestion, et évaluent entre autre, toutes les opérations liées à la partie variable. Tandis que 43,8% d'auditeurs internes déclarent qu'il n'y a pas une séparation des tâches en cette matière, disant, le contrôleur de gestion est lui-même l'auditeur interne.

Commentaire :

Les résultats montrent que les auditeurs internes exercent leurs missions au niveau de la fonction de contrôle de gestion et contrôlent toutes les opérations déterminatives de la performance réalisée, pour s'assurer que la part variable est octroyée selon la réglementation et la notation du CA et de l'AGO. Par contre, un nombre considérable d'auditeurs internes indiquent qu'il existe un cumul des fonctions de l'audit et de contrôle de gestion, ce qui empêche l'auditeur à exercer cette mission.

Question 2 : Assurez-vous que les résultats relatifs à la mesure des paramètres d'évaluation de la partie variable ne sont pas surestimés?

**Figure 39** : Assurance des résultats de mesure de la part variable



Source : Etabli par nos soins

Dans le même volet de l'évaluation des opérations liées à la partie variable, nous interrogeons les auditeurs internes qui évaluent la fonction du contrôle de gestion, s'ils s'assurent que les dirigeants ne s'arrangent pas à user de moyens favorisant le calcul de la partie variable. Il s'avère que 34,2% d'auditeurs internes évaluent ce risque. Alors que 65,8% d'auditeurs internes n'ont jamais

eu la possibilité de procéder à de telles vérifications.

#### Commentaire :

Ces résultats avancent que les auditeurs internes, ne vont pas loin dans leurs évaluations des opérations déterminatives de la part variable. Ils se contentent de vérifier uniquement, les calculs sans évaluer le déroulement de chaque opération qui peut conduire à une surestimation des résultats.

#### Résultats et validation de la deuxième sous hypothèse :

Pour infirmer ou confirmer cette sous hypothèse, nous avons posé deux questions, qui concernent principalement l'audit des indicateurs de la performance d'entreprise au niveau du contrôle de gestion. Dans ce contexte, nous avons calculé la moyenne des réponses :

1- Pour la réponse Oui :

$$M = \frac{\sum \text{Oui}}{2} = \frac{34,25\% + 56,16\%}{2} = 45,20\%$$

2- Pour la réponse Non :

$$M = \frac{\sum \text{Non}}{2} = \frac{65,75\% + 43,84\%}{2} = 54,80\%$$

Nous remarquons que 45,20% d'auditeurs internes évaluent les opérations liées à la rémunération des cadres dirigeants au niveau de la fonction de contrôle de gestion. En revanche, 54,80% n'effectuent pas ce genre de mission.

Commentaire :

Ces résultats démontrent que les auditeurs internes ne focalisent pas leur attention sur les indicateurs de performance liés à la part variable des cadres dirigeants, et ils ne s'assurent pas si les résultats obtenus sont bien évalués et ne sont pas gonflés. De ce fait, nous infirmons notre deuxième sous hypothèse qui indique que l'audit opérationnel contribue à la réduction des conflits entre actionnaires et dirigeants au niveau du contrôle de gestion en matière de rémunération des cadres dirigeants dans les sociétés par actions en Algérie.

Résultat et validation de la première hypothèse :

Suite à nos résultats des deux sous hypothèses précédentes, nous remarquons que la mission d'audit opérationnel de la rémunération des cadres dirigeants n'est pas encore développée dans les sociétés par action de notre échantillon. A ce stade, nous constatons que malgré l'importance de l'audit de la rémunération des cadres dirigeants, la majorité des auditeurs n'étendent leurs missions ni au niveau de la direction générale ni au niveau de la fonction de contrôle de gestion pour diminuer les risques relatifs à la part variable qui peuvent conduire à détruire les intérêts des actionnaires.

Pour ce faire, nous infirmons notre première hypothèse qui indique que l'audit opérationnel ne contribue pas à la réduction des conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants, et il ne délimite pas les abus de la part variable de la rémunération des cadres dirigeants dans les sociétés par action en Algérie.

Dans ce cadre, nous avons proposé une deuxième hypothèse afin de savoir, dans le cas où l'audit opérationnel ne contribue pas dans la réduction des conflits en matière de

rémunération, qui empêche l'auditeur à assumer sa mission en toute liberté.

## **1.2. Les obstacles de l'audit opérationnel des rémunérations des dirigeants**

Afin de tester la deuxième hypothèse qui indique que : La pression du supérieur subie par l'auditeur opérationnel constitue un obstacle dans la vérification de l'exécution des objectifs liés à la rémunération (partie variable) des cadres dirigeants dans les sociétés par action en Algérie; nous avons utilisé les tableaux croisés pour mesurer à quel degré le rattachement à la direction générale ou le cumul des fonctions du président directeur général affectent l'indépendance de l'auditeur interne. Dans ce contexte, nous avons formulé deux sous hypothèses :

### **1.2.1. Le rattachement de l'audit interne à la direction générale de l'entreprise**

Pour tester la première sous hypothèse qui indique que le rattachement de l'audit interne à la direction générale empêche l'auditeur interne à limiter les abus de la part variable des cadres dirigeants dans les sociétés par action en Algérie. Nous avons tenté de répondre aux questions suivantes à travers les tableaux croisés :

*Question 1 : Est-ce que le rattachement de la fonction d'audit à la direction générale de l'entreprise influence l'évaluation de la partie variable des cadres dirigeants par rapport à la méthode de réalisation des objectifs assignés ?*

**Tableau 11:** L'impact du rattachement de la fonction d'audit interne à la direction générale sur l'évaluation de la part variable par rapport aux objectifs réalisés

		Avez-vous déjà engagé un audit sur la rémunération de la partie variable des cadres dirigeants?		Total
		Non	Oui	
L'audit lié à la direction générale	Non	9	1	10
	Oui	54	9	63
Total		63	10	73

**Source :** Etabli par nos soins

Le tableau ci-dessus montre que sur 63 auditeurs internes rattachés à la direction générale, 54 auditeurs n'exercent pas ce genre d'audit et que seulement 9 auditeurs opèrent ce contrôle. Comme nous observons aussi que même les 9 auditeurs internes non rattachés à la DG n'exercent pas des missions de contrôle de la partie variable des cadres dirigeants.

*Question 2 : Est-ce que le rattachement de l'audit interne à la direction générale influence l'évaluation de chaque élément de la rémunération des cadres des dirigeants ?*

**Tableau 12** : L'impact du rattachement de la fonction d'audit interne à la direction générale sur l'évaluation des éléments de rémunération des dirigeants

		Examinez-vous les éléments de rémunération qui figurent aux contrats des cadres dirigeants?		Total
		Non	Oui	
L'audit lié à la direction générale	Non	8	2	10
	Oui	43	20	63
Total		51	22	73

**Source** : Etabli par nos soins

Dans ce tableau, nous observons que 43 d'auditeurs internes sur les 63 qui sont rattachés à la direction générale n'évaluent pas les éléments de rémunération des cadres dirigeants, en revanche, 20 autres auditeurs, contrôlent les éléments de rémunération des cadres dirigeants. Et que 2 auditeurs sur les 10 non liées à la DG exercent ce contrôle sans aucune influence.

*Question3 : est ce que le rattachement de l'audit interne à la DG empêche la vérification des avantages en nature attribués aux cadres dirigeants ?*

**Tableau 13:** L'impact du rattachement de la fonction d'audit interne à la direction générale sur la vérification des avantages en nature des dirigeants

		Vérifiez-vous les avantages en nature attribués aux dirigeants?		Total
		Non	Oui	
L'audit lié à la direction générale	Non	8	2	10
	Oui	44	19	63
Total		52	21	73

**Source :** Etabli par nos soins

Le tableau ci-dessus montre que 44 auditeurs internes qui sont rattachés à la DG ne vérifient pas les avantages en nature attribués aux cadres dirigeants, bien que 19 auditeurs les vérifient. En revanche, 8 auditeurs ne les vérifient pas malgré qu'ils sont indépendants de la DG et que 2 auditeurs internes exercent cette tâche en toute liberté.

*Question 4 : Est-ce que le rattachement de la fonction d'audit interne à la direction générale de l'entreprise empêche l'auditeur de s'assurer que les paramètres de mesure de la partie variable ne sont pas surestimés?*

**Tableau 14:** L'impact du rattachement de la fonction d'AI sur l'assurance des résultats de mesure de la part variable

		Assurez-vous que les résultats des critères de mesure de la partie variable ne sont pas gonflés?		Total
		Non	Oui	
L'audit lié à la direction générale	Non	6	4	10
	Oui	42	21	63
Total		48	25	73

**Source :** Etabli par nos soins

Ce tableau montre que, 42 auditeurs internes qui sont rattachés à la DG ne vérifient pas les paramètres de mesure liés à la partie variable des cadres dirigeants, par contre 21 auditeurs exercent ce contrôle. Quant aux 10 auditeurs qui ne sont pas liés à la DG 6 entre eux ne s'assurent pas la fiabilité des résultats et les 4 autres ne pas rencontrer d'obstacle.

Commentaire :

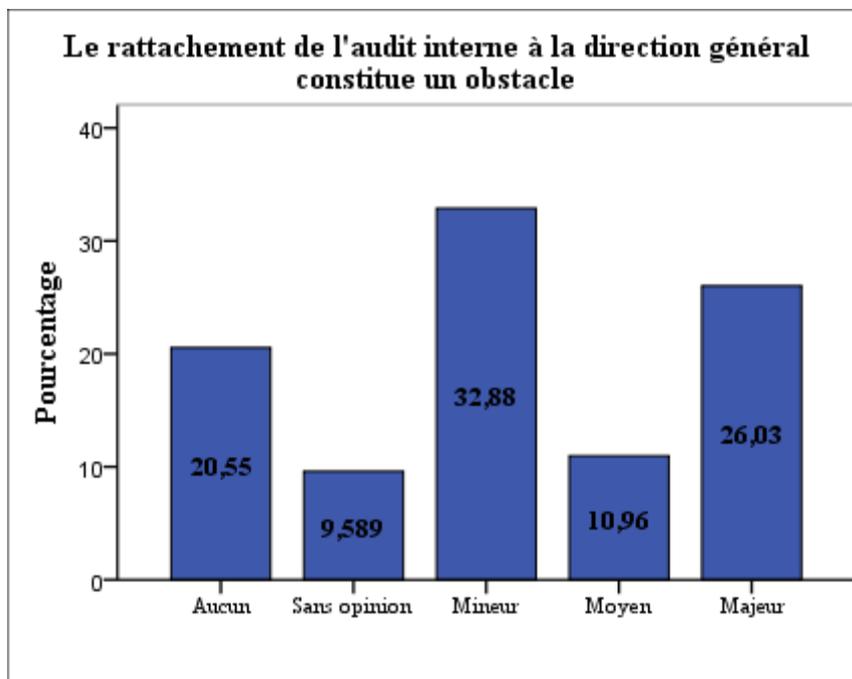
Suite à ces constats, nous remarquons que les mêmes résultats se répètent dans les différents Item. Cela implique que le rattachement de l'audit interne à la direction générale de l'entreprise, influe sur l'indépendance de l'auditeur interne. Mais, nous avons remarqué que certains auditeurs exercent ce type de contrôle malgré leur rattachement à la DG, ceci nous a poussé à demander à ces auditeurs quels étaient alors les motifs. En effet, ces auditeurs internes nous signalent que, dans ce cas, il existe deux raisons qui permettent à ces auditeurs internes à exécuter ce genre de mission en toute liberté : la forte personnalité de l'auditeur interne et un comportement rigoureux exemplaire du directeur général.

Ensuite, nous avons constaté que d'autres auditeurs internes malgré leur attachement au CA, ils ne sont pas aussi indépendants dans l'exécution de contrôle des rémunérations des cadres dirigeants, quand le conseil d'administration est présidé par le PDG de l'entreprise.

Résultats et validation de la première sous hypothèse :

Cependant, pour préciser davantage les résultats de nos tests, nous avons demandé l'avis des auditeurs internes en ce qui concerne cet obstacle :

**Figure 40:** Degré d'obstacle du rattachement de la fonction d'AI à la direction générale



Source : Etabli par nos soins

Ce graphe démontre clairement que 32,88% des auditeurs internes trouvent que le rattachement de l'audit interne à la direction générale constitue un obstacle mineur. Cette réponse est donnée par les auditeurs compétents à forte personnalité face à des cadres dirigeants ayant des

comportements opportunistes, dont la seule motivation est de pérenniser l'entreprise.

De plus, ils indiquent que si les dirigeants n'ont aucun comportement déviant, l'auditeur peut exercer son rôle en toute indépendance. Par contre, 26,03% d'auditeurs interne annoncent que le rattachement de la fonction d'audit interne à la DG, constitue un obstacle majeur, disant qu'en dépit de la compétence de l'auditeur, celui-ci est souvent dirigé par un directeur, ce qui brise l'indépendance de l'auditeur interne. Ensuite, 10,96% d'auditeurs avancent que le rattachement de l'audit à la DG constitue un obstacle moyen selon la nature de la mission visée. En revanche, 20,55% d'auditeurs internes pensent que la DG ne constitue aucun obstacle pour l'auditeur, au contraire, ce rattachement, renforcent le pouvoir des auditeurs vis-à-vis des gestionnaires. Enfin, 9,58% d'auditeurs internes préfèrent ne donner aucun avis concernant ce point.

A partir de cette analyse, on est plutôt favorable pour la première sous hypothèse qui avance que le rattachement de la fonction d'audit interne à la direction générale influence l'exécution de la mission d'audit opérationnel des rémunérations des cadres dirigeants.

### 1.2.2. Le cumul des fonctions du PDG

Pour tester la deuxième sous hypothèse qui indique que le cumul des fonctions du PDG affecte l'exécution de la mission d'audit opérationnel de la procédure d'évaluation de la partie variable des cadres dirigeants dans les sociétés par action en Algérie; nous allons suivre la même démarche des tableaux croisés pour répondre aux questions suivantes :

*Question 1 : Est-ce que le cumul des fonctions du PDG a un impact sur l'audit de la partie variable des cadres dirigeants par rapport à la réalisation des objectifs assignés ?*

**Tableau 15:** L'impact du PDG sur l'évaluation de la part variable par rapport aux objectifs réalisés

		Avez-vous déjà engagé un audit sur la rémunération de la partie variable des cadres dirigeants?		Total
		Non	Oui	
Qui préside votre conseil d'administration?	PCA	20	2	22
	PDG	43	8	51
Total		63	10	73

**Source :** Etabli par nos soins

Le tableau suivant indique que 43 auditeurs internes des entreprises dont les conseils d'administrations sont présidés par un PDG, n'engagent pas d'audit sur la rémunération de la partie variable des cadres dirigeants par rapport à la méthode de réalisation des objectifs assignés. Egalement, 20 d'auditeurs internes des entreprises dont le CA est présidés par un PCA, ne réalisent pas de telles missions.

*Question 2 : Est-ce que le cumul des fonctions du PDG influe l'évaluation des éléments de rémunération des cadres dirigeants ?*

**Tableau 16:** L'impact du PDG sur l'évaluation des éléments de rémunération des cadres dirigeants

		Examinez-vous les éléments de rémunération qui figurent aux contrats des cadres dirigeants?		Total
		Non	Oui	
Qui préside votre conseil d'administration?	PCA	17	5	22
	PDG	34	17	51
Total		51	22	73

**Source :** Etabli par nos soins

Quant à l'évaluation des éléments de rémunération des cadres dirigeants, nous observons que 34 auditeurs internes des entreprises qui ont un CA présidé par le PDG, n'examinent pas ces éléments. En revanche, 17 auditeurs internes examinent ces éléments.

*Question 3 : Est-ce que le cumul des fonctions du PDG empêche la vérification des avantages en nature attribués aux cadres dirigeant ?*

**Tableau 17 :** L'impact du PDG sur la vérification des avantages en nature des dirigeants

		Vérifiez-vous les avantages en nature attribués aux dirigeants?		Total
		Non	Oui	
Qui préside votre conseil d'administration?	PCA	16	6	22
	PDG	36	15	51
Total		52	21	73

**Source :** Etabli par nos soins

Le tableau montre que 36 auditeurs internes des entreprises, qui ont un CA présidé par un PDG ne vérifient pas les avantages en nature attribués aux cadres dirigeants. Ainsi que 16 auditeurs internes des entreprises qui ont un CA présidé par un PCA ne les vérifient pas.

*Question 4 : Est-ce que le cumul des fonctions du PDG empêche l'auditeur interne de s'assurer si les paramètres de mesure de la partie variable ne sont pas surestimés?*

**Tableau 18 :** L'impact du PDG sur l'assurance des résultats de mesure de la part variable

		Assurez-vous que les résultats des critères de mesure de la partie variable ne sont pas surestimés?		Total
		Non	Oui	
Qui préside votre conseil d'administration?	PCA	18	4	22
	PDG	30	21	51
Total		48	25	73

**Source :** Etabli par nos soins

Ce tableau montre que 30 auditeurs internes des entreprises qui ont un CA présidé par un PDG, ne vérifient pas si les paramètres de mesure de la partie variable sont surestimés. Egalement, les 18 auditeurs internes des entreprises qui ont un CA présidé par un PCA, ne procèdent pas à cette vérification.

Commentaire :

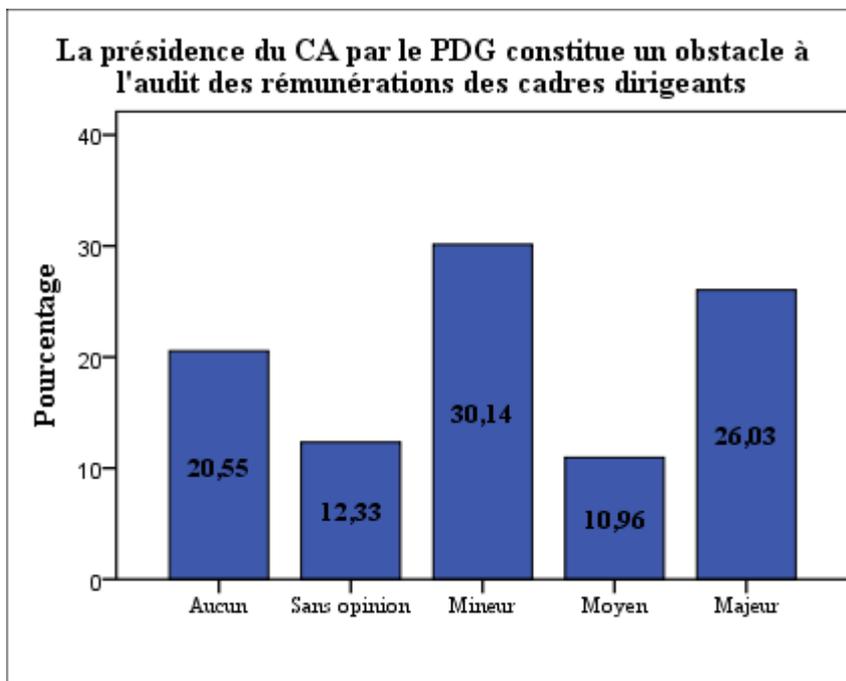
Dans ce contexte, les résultats montrent que le cumul des fonctions du PDG influence l'exécution de la mission d'audit des rémunérations des cadres dirigeants. Quant aux auditeurs des entreprises qui ont un CA présidé par un PCA, et n'exercent pas les contrôles sur la partie variable, sont confrontés à l'obstacle de la direction générale, car ils sont rattachés fonctionnellement à la DG et ce même s'ils sont hiérarchiquement dépendants du conseil d'administration.

Résultats et validation de la deuxième sous hypothèse :

Pour renforcer et enrichir nos résultats, nous avons interrogé les auditeurs internes sur leurs

avis concernant l'obstacle du cumul des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration.

**Figure 41:** L'obstacle du cumul des fonctions de PDG



Source : Etabli par nos soins

Ce graphe montre que 30,14% d'auditeurs internes avancent que la présidence du CA par le PDG constitue un obstacle mineur car avant de déposer les rapports de l'auditeur interne au niveau du CA, ils seront approuvés par le PDG autant qu'un directeur général avant d'être le

président du CA. Ils insistent que le premier obstacle est le rattachement de l'audit interne à la DG malgré qu'il soit dans l'organigramme de l'entreprise rattaché au CA. En outre, 26,03% d'auditeurs internes trouvent que la présidence du CA par le PDG constitue un obstacle majeur car le dernier mot revient toujours au PDG lors des réunions du CA. Et si ce PDG ayant un comportement opportuniste le rapport d'audit n'aura aucun rôle. Ainsi que 10,96% d'auditeurs disent que c'est un obstacle moyen. Par contre, 20,55% d'auditeurs internes indiquent que le cumul des fonctions du PDG ne constitue aucun obstacle dans leurs entreprises. Mais, 12,33% d'auditeurs internes préfèrent ne donner aucun avis à ce sujet.

Pour ce faire, nous confirmons la deuxième sous hypothèse qui avance que le cumul des fonctions du PDG constitue un obstacle pour l'auditeur interne dans les sociétés par action en Algérie. Sur ce, cet obstacle est absolument significatif pour l'audit opérationnel des rémunérations des cadres dirigeants.

Résultats de la deuxième hypothèse :

Tous ces résultats montrent que la mission d'audit opérationnel de la rémunération des dirigeants est confrontée à plusieurs obstacles dans les sociétés de notre échantillon. Ces obstacles sont liés selon notre étude, aux rattachements de la fonction d'audit interne à la direction générale ou à un conseil d'administration présidé par un PDG. En effet, cela ne permet pas à l'auditeur d'étendre ses contrôles sans l'accord de son supérieur. Dans ce cas, l'auditeur souffre d'un grand problème d'indépendance, notamment si son supérieur dispose d'un comportement déviant. Ces constats nous affirment notre deuxième hypothèse qui indique que la pression du supérieur subie par l'auditeur opérationnel constitue un obstacle dans la vérification de l'exécution des objectifs liés à la rémunération (partie variable) des cadres dirigeants dans les sociétés par action en Algérie.

**2. Synthèse des résultats**

Nos résultats montrent que la majorité des auditeurs interne des sociétés par action en Algérie n'exercent pas la mission d'audit opérationnel de la rémunération des dirigeants ni au niveau stratégique ni au niveau du contrôle de gestion. Cela peut se justifier par le problème d'indépendance de la fonction d'audit interne.

A ce propos, les constats montrent que le rattachement de la fonction d'audit interne à la direction générale constitue un véritable obstacle pour les auditeurs interne, car le premier responsable de cette fonction dans ce cas, est le directeur général de l'entreprise. Nous avons remarqué aussi, qu'il existe un cumul des fonctions du contrôle et de prise de décision dans la plupart des sociétés de notre échantillon. Cela constitue également, un autre obstacle d'indépendance pour les auditeurs internes.

Dans ce contexte, les résultats infirment notre première hypothèse qui indique que l'audit opérationnel contribue à la réduction des conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants en délimitant les abus de la rémunération (partie variable) des dirigeants dans les sociétés par action en Algérie.

Et par conséquent, ils affirment notre deuxième hypothèse qui avance que la pression du supérieur subit par l'auditeur opérationnel constitue un obstacle dans la vérification de l'exécution des objectifs liés à la rémunération (partie variable) des cadres dirigeants dans les sociétés par actions en Algérie.

Mais ces résultats n'empêchent pas de montrer que dans certaines entreprises, les auditeurs internes exercent leur mission d'audit opérationnel de la rémunération des dirigeants. Pour cela, durant notre enquête nous avons tenté d'interrogés ces auditeurs concernés de ce genre de mission, sur le déroulement de ce contrôle et sur l'apport de cet audit de rémunération des dirigeants à la réduction des conflits entre actionnaires et dirigeants. Comme nous avons essayé de dévoiler la réalité de la fonction d'audit interne dans les entreprises algériennes.

## **2.1. La contribution de l'audit opérationnel en matière de rémunération des cadres dirigeants**

Suite à notre interview, nous avons constaté que le personnel de l'entreprise (cadre dirigeant, cadre supérieur, auditeur interne...etc.) ne donne pas beaucoup d'importance à l'audit opérationnel en matière des rémunérations des cadres dirigeants. Ce n'est pas parce que l'audit des autres fonctions de l'entreprise est beaucoup plus urgent, non, c'est plutôt le fait que la rémunération des cadres dirigeants a été toujours un sujet fort sensible.

En effet, l'audit opérationnel est considéré comme un moyen disciplinaire qui contrôle un autre moyen qui est à la fois motivant et disciplinaire. Ce dernier est la partie variable de la rémunération des cadres dirigeants. Effectivement, selon plusieurs d'autres auditeurs internes, l'audit opérationnel contribue à plusieurs niveaux en matière de détermination de la rémunération des cadres dirigeants, selon les dires de certains auditeurs internes.

### **2.1.1. Au niveau stratégique**

Il serait certainement judicieux de savoir que l'action de l'audit interne dépendra de l'organisation de l'entreprise : l'approche sera différente pour une entreprise publique, privée de capitaux algériens ou de capitaux étrangers (à cause des transferts vers l'étranger). Mais quoi qu'il en soit, la contribution de l'audit opérationnel dans ce domaine pourrait être fort intéressante quand les préposés à la fonction d'audit interne assurent leur activité sans contraintes ou pressions de la part de la direction générale, et il touchera pratiquement les axes suivants:

- Examen, évaluation et critique de la politique de rémunération des dirigeants (la rémunération, les avantages en nature et autres droits pécuniaires, y compris en cas de

cessation d'activité, les attributions gratuites d'actions.....) y compris pour le choix des critères.

- Analyse et critique du système d'évaluation de la performance des dirigeants.

En fait, l'objectif de l'audit opérationnel devra déterminer : Si les primes attribuées aux cadres dirigeants ont une incidence directe ou indirecte sur le rendement individuel et la rentabilité de l'entreprise ou des unités durant l'exercice, et des activités.

Dans ce cadre, l'audit opérationnel doit vérifier chaque objectif assigné s'il est bien atteint. Comme, il évalue le circuit de chaque objectif liés à la rémunération des cadres dirigeants et détecte les astuces, les anomalies et les risques qui peuvent conduire l'entreprise à une défaillance à court/ moyen et à long terme. A ce propos, il faut reconnaître que les objectifs assignés pour les cadres dirigeants afin de les récompenser, se situent dans les objectifs globaux de l'entreprise, des actionnaires et d'autres parties prenantes.

Nous supposons que la valeur ajoutée qu'on pourrait attendre d'un audit opérationnel de la politique de rémunération des dirigeants, est celui de servir au mieux les intérêts des actionnaires d'une part et d'inciter les dirigeants à développer la valeur de l'entreprise sur le moyen et le long terme, en agissant sur les paramètres économiques et de gestion de l'entreprise qui renforcent la compétitivité de cette dernière.

### **2.1.2. Au niveau des opérations**

Comme pour toute chose la vérification se fait par rapport à un référentiel, entre autres par rapport à la réglementation et aux règles en vigueur en la matière.

En partant de l'audit de conformité, l'auditeur va beaucoup plus accompagner l'entreprise pour se conformer à la réglementation en vigueur, notamment en matière de :

- Relation contractuelle :
  - S'assurer que les dépenses de salaires correspondent effectivement à un droit contractuel ;
  - La rémunération et autres avantages doivent être vérifiés par rapport au contrat;
  - Vérification de la partie variable avec l'assignation des objectifs ; c'est-à-dire :

La partie variable doit faire l'objet de résolutions du Conseil d'Administration (Pour la partie libérable par le Conseil) c'est-à-dire les critères non chiffrables peuvent être retenus par le Conseil (Tels que l'évaluation du travail réalisé, notamment dans la levée des réserves des CAC ou des efforts déployés dans l'organisation de l'entreprise), dans ce cas l'auditeur se limitera à la note donnée par le Conseil pour cette partie. Ce même raisonnement est généralement observé pour le cas de l'attribution de la part variable libérable par l'assemblée générale ordinaires de l'entreprise.

En somme, la partie variable est à vérifier par rapport :

- Aux taux fixés dans les résolutions du Conseil d'Administration (Voir le PV de réunion du Conseil correspondant : Document se trouvant habituellement au niveau de la DRH et de la DG de l'entreprise);
- Aux taux fixés dans la résolution de l'Assemblée Générale Ordinaire correspondantes (Voir le PV de réunion de l'Assemblée: Document se trouvant généralement au niveau de la DG de l'entreprise).
- Fiscale :
  - Les avantages en natures doivent être soumis à l'impôt revenu général (IRG). (Par exemple le montant annuel du loyer d'habitation sera soumis à l'IRG et doit apparaître sur fiche de paie) ;
  - L'indemnité de congé annuel est soumise à l'IRG;
  - Vérification avec les déclarations annuelles des salaires « 301 Bis ».
- Sociale :
  - Primes et indemnités soumises à la CNAS;
  - Vérification avec les déclarations annuelles des salaires « DAS ».

En règle générale : Le contrat de travail, le PV du Conseil d'Administration et le PV de l'AGO constituent les documents essentiels pour la vérification de la rémunération (y compris la partie variable) des cadres dirigeants.

### **2.1.3. Au niveau du contrôle de gestion**

Les vérifications à opérer à ce niveau peuvent être les suivantes :

L'Auditeur interne pourra vérifier le calcul de la partie variable par rapport aux paramètres retenus, et ce pour les paramètres chiffrables : Chiffre d'affaires ; Valeur ajoutée ; Créances ; Excédent brut d'exploitation...etc.

Dans le cas où l'entreprise ne dispose pas d'une mode opératoire de calcul de la part variable des cadres dirigeants, alors l'Auditeur interne devra se contenter de vérifier le respect du taux de la partie variable fixé par une résolution du Conseil d'administration. Ainsi que l'auditeur interne doit évaluer la fonction du contrôle de gestion en vérifiant les critères liés à la partie variable et s'assurer qu'ils ne sont pas gonflés.

## **2.2. La réalité de la fonction d'audit interne dans les SPA de l'échantillon**

Afin d'avoir une vision générale sur la fonction d'audit interne en Algérie, nous avons posé plusieurs questions auprès de plusieurs auditeurs internes. Parmi ces questions : Est ce que l'audit interne est valorisé au sein de votre entreprise par les cadres dirigeants ? Est-ce que vos rapports finaux sont modifiés parfois par la structure à laquelle vous êtes rattachés ? Quels sont les obstacles à l'audit interne dans votre entreprise?

Dans ce contexte, les réponses étaient différentes selon la nature de l'entreprise, le degré d'intégrité du conseil d'administration et de l'indépendance de la fonction de l'audit interne.

Les obstacles rencontrés au cours d'une mission d'audit des rémunérations des cadres dirigeants sont multiples, voire critiques, et qui peuvent être un facteur déclencheur de soucis. Un auditeur interne nous disait qu' « on est loin du professionnalisme, les salaires des dirigeants est un sujet tabou dans les entreprises ».

En effet, les obstacles concernent pratiquement le champ d'intervention, les missions et les lignes directrices de l'audit interne. La majorité des auditeurs internes ont déclaré que les obstacles de l'audit sont multiples notamment en ce qui concerne leur relation avec les dirigeants. Certains signalent que la difficulté à ce moment là est de savoir comment contourner les problèmes pour éviter d'éventuelles frictions avec les cadres dirigeants, car l'affronter n'est pas la solution en ce sens que le risque d'échec est trop fort pour la

poursuite de la mission.

De surcroît, il faut savoir aussi se positionner, en haut de la pyramide pour être le plus responsable possible, pour garantir une valorisation décente et équitable au dirigeant sans trop forcer sur les charges de l'entreprise, tout en tenant compte des facteurs évidents : économiques, légaux et financiers, ou même ceux moins évidents tels que le facteur sociologique et même culturel de l'employé.

L'auditeur doit faire preuve de pertinence et d'intelligence pour convaincre ses interlocuteurs et en particulier ceux à qu'il doit en rendre compte. Il est très fréquent que lorsque la fonction d'audit interne est imposée par l'assemblée générale des actionnaires ou par le conseil d'administration, la direction générale de l'entreprise se révélera à priori un obstacle sérieux pour les auditeurs internes.

Néanmoins, dans notre étude, nous avons confirmé que le premier et le seul obstacle selon les auditeurs internes est le premier responsable qui est le directeur général ou le président directeur général (PDG ou DG), d'autant que quelle que soit sa (ses) raison (s), ils ne peuvent pas signaler qu'il ait tort.

Donc, il est important de dénoncer que cette situation qui peut s'avérer improductive à la fois pour les auditeurs internes et pour l'entreprise, constitue une grande contrainte pour eux qui se trouve confronter à un grand problème de restriction dans le cadre de l'exécution de leurs missions.

Par conséquent, le problème du rattachement de la fonction d'audit à une structure de niveau hiérarchique situé en dessous de la direction générale (DFC, DAF, DRH, production...etc.) constituera une erreur stratégique en matière d'organisation et de communication pour l'entreprise.

Dans ce cas de figure, l'indépendance de l'auditeur interne serait mise à mal dès le départ, où le plan annuel, serait soumis à l'instance de rattachement qui ne manquera pas d'influencer d'une manière ou d'une autre les contours des objectifs de contrôle à prévoir.

Nous avons également appris que les auditeurs internes étaient souvent confrontés à un autre cas qui constitue un grand obstacle aussi dans la majorité des entreprises, qui est l'absence de système d'information intégré qui permet de diffuser l'information et favoriser la communication. Ainsi le rôle de l'auditeur serait effectivement limité alors que

C'est à lui que revient la tâche qui consiste à analyser, mesurer le degré de fiabilité de l'information pour ensuite procéder à l'amélioration de sa qualité si nécessaire au besoin d'une gestion rigoureuse.

En outre, la charte de l'audit selon certains auditeurs, engendre parfois des obstacles multiples. Elle pourrait étendre ou réduire son champ d'intervention, elle détermine: Les missions de l'audit interne ; l'étendu du champ d'intervention et le degré d'engagement et de l'implication du management.

En Algérie, de nombreuses sociétés par action s'empressent à montrer en vitrine la présence de la fonction d'audit interne comme organe de contrôle et de prévention par excellence, mais neutralise complètement son effet à l'arrière boutique, et notamment lors des interventions de contrôle qui touchent les pouvoirs et les avantages des cadres dirigeants.

### **Conclusion**

L'entreprise en étant une organisation fonctionnant à l'aide d'un ensemble de système d'information devrait développer une stratégie, visant principalement à attirer, fidéliser, motiver et impliquer pleinement les plus hautes compétences pour les intégrer dans la machine de production de l'entreprise. Cette stratégie s'inscrit dans plusieurs volets, entre autre, le volet de la rémunération qui incite les dirigeants à améliorer la performance de leur entreprise.

C'est dans cette optique que nous avons effectué notre étude pour montrer que, à ce moment là, la mission de l'audit opérationnel de la rémunération des cadres dirigeants dans les sociétés par action en Algérie, présentera un intérêt évident, celui de faire apparaitre les éventuels niveaux d'incohérences simples ou complexes, et de proposer par la suite les axes d'amélioration adéquats. Cet audit intervient donc, dans le cas ou les dirigeants sont prédisposés à des comportements opportunistes, allant à l'encontre des intérêts des actionnaires.

A cet effet, dans cette étude exploratoire nous avons tenté de montrer l'apport de l'audit opérationnel en matière de rémunération des cadres dirigeants. Mais, nos résultats signalent que la fonction de l'audit interne notamment, dans sa mission d'audit opérationnel reste un domaine peu développé dans les sociétés par action en Algérie.

Ces résultats indiquent également, que cet audit n'intervient ni au niveau stratégique pour exercer son suivi dans le but d'évaluer la réalisation des objectifs liés à la part variable, ni au niveau de la fonction du contrôle de gestion pour vérifier et évaluer si les résultats des critères de performance liés à la part variable ne sont pas surestimés.

En effet, nos constats annoncés confirment que cet audit de rémunération n'est pas exercé, ce n'est pas parce qu'il est moins important, mais plutôt, un domaine fort sensible, qui peut engendrer des situations conflictuelles entre les dirigeants et le personnel de la fonction d'audit. Cela est la cause du rattachement de cette fonction à la direction générale ou à d'autre service de l'entreprise.

Enfin, cette étude affirme que la dépendance de la fonction d'audit interne à la direction générale, constitue un grand obstacle qui empêche les auditeurs internes à agir dans l'intérêt des actionnaires, en délimitant tout stratagème induit par les dirigeants.

Nos résultats montrent aussi que, dans le cas où les entreprises sont rattachées au conseil d'administration, un autre problème s'installe, ce dernier est celui du cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Ce cumul des fonctions de contrôle et de gestion diminue effectivement l'efficacité des mécanismes de contrôle de la gouvernance d'entreprise, notamment l'efficacité de la mission d'audit opérationnel.

### Conclusion générale

Le développement organisationnel et technique des entreprises au temps actuel incite à des efforts de performance toujours plus grands. Mais ceci ne suffit pas, pour autant, sans une maîtrise de gouvernance et de gestion dont l'efficacité ne peut être acquise, que par la mise en œuvre et la conjonction de plusieurs mécanismes de contrôle de l'environnement de l'entreprise.

Autrement dit, le fonctionnement de l'entreprise, qu'il soit stratégique ou opérationnel, il doit être nécessairement et constamment sous la surveillance à travers, par exemple, un conseil d'administration, des comités d'audit et de rémunération et des audits réguliers.

Et malgré tous ces contrôles, il arrive parfois que les dirigeants usent de stratagèmes, propre à eux, pour majorer leur rémunération dans sa partie variable. Ils tentent à agir coûte que coûte pour atteindre les objectifs liés à cette part variable, sans donner trop d'importance aux méthodes utilisées qui peuvent détruire les intérêts des autres parties prenantes. C'est ce que nous avons constaté dans certaines entreprises examinées dans le cadre de notre échantillon objet de notre étude empirique. Ainsi, les intérêts des actionnaires se trouvent relégués au second plan. Cette attitude des dirigeants contraire à l'éthique et à la morale caractérise un comportement opportuniste confirmé par Williamson en 1985.

Tout au long de ce travail, notre objectif était de montrer que la rémunération des cadres dirigeant constitue un élément important pour la gouvernance d'entreprise, car elle est à la fois un instrument d'incitation et de discipline. Mais pour qu'elle soit ainsi, il faut mettre en place des mécanismes de contrôle, en l'occurrence, l'audit opérationnel. Selon Henri Bouquin et Jean Charles Bécour 2008, la spécificité ce contrôle réside dans son intervention qui consiste à auditer le niveau supérieur de la hiérarchie.

Dans cette vision, nous avons essayé de démontrer dans la théorie que la mission d'audit opérationnel de la rémunération des dirigeants a une incidence positive sur la protection des intérêts des actionnaires à court, moyen et long terme. Elle intervient à réduire les risques liés à la part variable qui constitue l'objectif ultime de chaque cadre dirigeant ayant un comportement opportuniste.

A cet effet, dans notre cas pratique, nous avons essayé de tester si la mission d'audit opérationnel joue son rôle à la réduction des conflits d'intérêts entre actionnaires et

dirigeants, par la veille à la réalisation des objectifs liés à la part variable de chaque dirigeant.

Cela s'inscrit dans le cadre de l'intervention de l'auditeur interne à tous les niveaux de l'entreprise, en général, et au niveau de la direction générale en particulier, dans les sociétés par action en Algérie. Ainsi que nous avons essayé de montrer si l'audit opérationnel donne son importance à la part variable des cadres dirigeants, en vérifiant et analysant l'atteinte de chaque objectif (financier ou spécifique).

Nous avons essayé également, de révéler si le rattachement de la fonction d'audit interne à la direction générale empêche l'auditeur à exercer ce genre de mission. Et de tester aussi si le cumul des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration entrave la mission d'audit opérationnel de la rémunération des dirigeants.

Dans ce contexte, nous avons utilisé le questionnaire et l'entretien comme un moyen de base de notre sondage. En effet, l'entretien nous a permis en premier lieu, de déceler quasiment tous les abus de la rémunération des dirigeants et les stratagèmes utilisés par ces derniers dans le but de surestimer les résultats des critères de performance liés à la part variable dans les sociétés par action de notre étude. Et en deuxième lieu, il nous a permis de constater que le choix des objectifs liés à la part variable, ne sont représentatifs aux performances attendues par chaque cadre dirigeant. Cela confirme l'étude de Koudri Ahmed (2008) qui a signalé qu'il existe un mauvais choix des critères de performance liés à la rémunération des cadres dirigeants dans les entreprises publiques économiques algériennes.

Nos constats ont montré effectivement, que les dirigeants peuvent agir inconvenablement dans toutes les activités de l'entreprise (production, commercial, investissement...) pour augmenter leur rémunération. Ces manœuvres peuvent être étendues quand le contrôle qu'il soit interne ou externe n'est qu'une simple formalité.

Ces constats soutiennent les résultats de Sudi Sudarsanam et Ian Huang (2007) qui affirment qu'il existe une forte corrélation entre la rémunération des dirigeants et les comportements opportunistes de ces derniers. Ils soutiennent également, l'étude de Armstrong C et al. (2012) qui manifeste que toute augmentation illégale des résultats de performance, peut être couverte par le directeur général ou le président directeur général de l'entreprise.

Dans le même sens, nos résultats confirment aussi les résultats de Wa Mandzila E. (2007)

qui annonce que les risques peuvent se situer dans chaque composante de rémunération des dirigeants et qui peuvent conduire l'entreprise à une défaillance à long terme.

A ce stade, il faut signaler que n'importe quel mécanisme de contrôle ne peut être efficace, s'il n'existe pas une complémentarité avec d'autres mécanismes de contrôle. C'est le cas de séparation de la fonction d'audit interne du conseil d'administration fonctionnellement et hiérarchiquement, dans les sociétés de notre échantillon.

Les résultats ont révélé que dans la majorité des sociétés testées, la fonction d'audit interne est rattachée aux différentes structures d'entreprise. Et même les fonctions d'audit rattachées au conseil d'administration souffrent d'un autre problème de cumul des fonctions de contrôle et de gestion. Or, le conseil d'administration a une grande responsabilité en matière d'indépendance de la fonction d'audit interne, car le cumul des fonctions de gestion et de contrôle du président directeur général a un impact négatif sur la mission de l'auditeur interne selon nos résultats et les résultats de Jensen et Murphy 1990.

De plus, nous avons constaté que la plupart des conseils d'administration de l'échantillon ne disposent ni d'un comité d'audit qui peut renforcer l'efficacité de la fonction d'audit interne, ni d'un comité de rémunération qui peut aider les auditeurs à contrôler la rémunération des cadres dirigeants.

Par conséquent, nos résultats montrent que, d'une part, en dépit de la négligence de contrôle de rémunération des dirigeants, certains, voire peu d'auditeurs internes étendent leurs investigations au domaine du mode opératoire de détermination des primes et avantages que s'attribuent les cadres dirigeants d'entreprises. Ils interviennent à auditer la direction générale, en incluant, tous les départements (production, approvisionnement, commercial...etc.). Ils disposent en réalité, des auditeurs techniques et autres pour élargir le champ d'investigation de l'audit et vérifier les objectifs spécifiques et financiers des dirigeants qui sont, en fait, les objectifs globaux de l'entreprise.

En effet, les entreprises de ces auditeurs sont étoffées par un système d'information efficace qui leur permet de suivre et évaluer toutes les méthodes utilisées pour atteindre les objectifs liées, à la part variable et à l'intérêt général de l'entreprise. Ainsi qu'ils élargissent leur contrôle à la fonction du contrôle de gestion pour évaluer et s'assurer que les résultats liés à la part variable ne sont pas surestimés et respectent la notation du conseil d'administration et de l'assemblée générale. Cela dans le but de renforcer la transparence

des indicateurs de gestion.

En revanche, la majorité des auditeurs indiquent que cet audit n'est pas encore appliqué et même pas pensé. Certains auditeurs avouent, qu'ils sont loin d'y réfléchir, car la fonction d'audit interne en Algérie confronte énormément de problème, en particulier, le problème d'indépendance et l'accès à une information fiable.

Il est clair que ce nombre d'auditeurs évitent volontairement la confrontation directe avec les cadres dirigeants. Cela est évidemment une façon pour les auditeurs de gagner la confiance des dirigeants au prix, peut être, même d'une forme de complicité inavouée. Cette attitude de l'auditeur est bien entendu irresponsable devant les règles, les normes et la déontologie de la profession.

D'une autre part, les résultats confirment que le premier obstacle qui empêche l'auditeur opérationnel à exercer sa mission de contrôle de la rémunération des dirigeants, est le rattachement de la fonction d'audit interne à la direction générale de l'entreprise.

Ils indiquent que ce rattachement constitue un sérieux obstacle à la liberté d'intervention de l'auditeur, notamment, au niveau supérieur de la hiérarchie. En outre, nos résultats montrent que dans le cas où la fonction d'audit interne, était liée au conseil d'administration, un autre problème surgit et qui relève du cumul des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration. Ce dernier peut aussi affecter la mission d'audit interne et limite son champ d'intervention. En somme, ces résultats confirment encore une fois que le problème d'indépendance de la fonction d'audit interne en Algérie demeure entier.

Nos résultats convergent avec ceux de Dardour A. (2008), et André P. et al. dans leur 27<sup>ème</sup> congrès, qui ont démontré que l'indépendance des membres du conseil d'administration a un impact positif sur la discipline des dirigeants par leur rémunération.

Ainsi que l'inexistence des comités d'audit et des comités de rémunération dans les sociétés par action de notre échantillon, réduit le pouvoir des auditeurs opérationnels dans l'exécution de leur mission d'audit de rémunération. Ce constat confirme l'étude de Broye Géraldine et Moulin Yves en 2010 qui soutient que le comité d'audit peut influencer positivement la politique de rémunération. Il confirme aussi, l'étude de CAZAVAN-Jeny A. et al. (2009) et Piot Charles (2005) qui indique que la présence d'un comité de rémunération régule la part variable par rapport aux performances réalisées, et constitue un

élément important pour discipliner les dirigeants.

Par ailleurs, pour réduire les abus de la rémunération des cadres dirigeants, limiter les comportements opportunistes et élargir le champ d'intervention de la fonction d'audit interne dans les sociétés par action algériennes, il faudrait d'abord commencer par enrichir la culture d'entreprise par l'instauration rigoureuse de procédures de gestion intelligentes et transparentes.

Quasiment tous les auditeurs internes, que nous avons interrogés, ont manifesté un besoin pressant de formation spécialisée en audit des entreprises. Ils avouent leur insuffisance en matière de méthodologies et de techniques d'audit modernes. La formation (ou le perfectionnement) des auditeurs permet de valoriser la fonction d'audit interne dans l'entreprise et contribue à lui procurer davantage d'indépendance et de respect de la part de la direction générale.

Dans cet esprit, les auditeurs internes acquièrent l'expérience et améliorent leur compétence. Ainsi, ils auront la faculté et la capacité de convaincre avec intelligence l'ensemble du personnel de l'entreprise de l'utilité de leur travail.

Ils assumeront leur rôle avec plus de sagesse d'objectivité et de pertinence et par conséquent, ils réussissent à instaurer progressivement un état d'esprit positif dans un climat social favorable au développement de l'entreprise par de meilleures performances.

Il faudrait que la fonction d'audit interne puisse aider à construire une organisation qui favorise la diffusion et la circulation de l'information de l'entreprise, en disposant des logiciels qui facilitent la tâche pour l'auditeur, afin d'instaurer et susciter toujours plus de communication au besoin de créer de la synergie positive et faire en sorte à réduire autant que possible les antagonismes qui pourraient surgir au sein de l'entreprise.

A ce propos, l'entreprise devrait mettre en place un système d'information (publicité interne de l'entreprise) en communiquant mensuellement les résultats obtenus. Ces informations peuvent figurer dans des revues propre à chaque entreprise, par exemple, et les adresser à chaque employé qui appartient à cette entreprise. Cela renforce la transparence et la crédibilité de l'information.

Il faut donc donner à la fonction d'audit interne un statut particulier qui puisse lui permettre d'intervenir aussi bien au niveau stratégique qu'au niveau des opérations, puisque c'est elle qui opère les diagnostics nécessaires pour évaluer les systèmes de

gestion et d'information à l'effet de proposer les correctifs appropriés destinés à améliorer les conditions de réalisation des objectifs de performances attendus. En d'autres termes, il faut renforcer l'indépendance de la fonction d'audit interne pour garantir l'objectivité de sa mission, et impliquer les auditeurs internes aux réunions du conseil d'administration

Il est nécessaire aussi de faire des séminaires pour tout le personnel de l'entreprise pour illustrer le rôle de l'audit dans les esprits ; car l'ambiguïté du sens d'audit pour les salariés constitue un grand obstacle pour les auditeurs. En effet, les audités essaient toujours de faire croire qu'ils sont à la hauteur de leurs tâches en inondant l'auditeur interne d'information le plus souvent sans importance. Et parfois, il faut de la rétention d'information volontaire pour tenter de piéger l'auditeur interne. C'est dire que la tâche de l'auditeur interne n'est pas toujours aussi simple qu'on pourrait le croire. Pour ce faire, il est bien recommandé à l'entreprise, non seulement à ce que la fonction d'audit interne soit étoffée d'un personnel pluridisciplinaire (technique, financier...) rompu aux missions de contrôle, mais qui doit rendre compte de son travail à un comité d'audit qui soit lui-même tenu de répondre au conseil d'administration de l'entreprise, ceci pour s'assurer de l'objectivité des travaux de contrôle a des conclusion qui s'en suivent.

En parallèle il faudrait que les cadres dirigeants puissent disposer de tous les moyens nécessaires à l'accomplissement de leur fonction mais disposer aussi de tous les droits et avantages qui puissent favoriser leur motivation à mieux faire.

Egalement, pour réussir la tâche de l'audit opérationnel de la rémunération des cadres dirigeants, il faudrait renforcer l'indépendance de la fonction d'audit en séparant les tâches entre les dirigeants et les contrôleurs, notamment, entre le directeur général et le président du conseil d'administration. Ainsi que mettre en place des comités d'audit qui renforcent l'indépendance des auditeurs interne de l'entreprise. Mais, on doit signaler que les auditeurs internes doivent être rémunérés par le comité d'audit. Aussi, mettre en place des comités de rémunération qui négocient la rémunération (la part variable) avec le dirigeant et fixent des objectifs qui vont avec la stratégie de l'entreprise.

Comme il faudrait cerner des objectifs spécifiques pour chaque cadre dirigeant et ne pas les généraliser, car ça peut diminuer la motivation des autres dirigeants qui ne sont pas concernés de quelques objectifs dans leurs tâches, et rémunérer chaque cadre dirigeant selon sa performance individuelle et collective.

Et en dernier lieu mettre en place des lois qui régissent la fonction d'audit interne, pour un meilleur pouvoir de contrôle.

En plus de ces mesures, il est nécessaire de permettre à l'auditeur de procéder à des vérifications des résultats des fonctions des différents cadres dirigeants de l'entreprise par exemple:

- Vérifier si les objectifs liés à la part variable sont compatibles avec la stratégie de l'entreprise ;
- Vérifier l'évaluation de la part variable en tenant compte des points faibles et points forts des méthodes utilisées pour la réalisation des objectifs ;
- Vérifier les avantages en nature attribués aux cadres dirigeants ;
- Critiquer et proposer des paramètres d'évaluation de la partie variable qui soient plus harmonieux avec les intérêts des actionnaires.

En guise de conclusion, nous considérons l'audit opérationnel de la rémunération des cadres dirigeants comme un point de repère du contrôle des dirigeants, pour réduire les comportements opportunistes. Car, si le dirigeant va agir contrairement aux intérêts des actionnaires, il va choisir les tactiques qui sont en relation avec son intérêt qui est bien entendu la part variable de sa rémunération.

### **Les limites de la recherche**

Comme toute étude, les limites de la recherche scientifique sont multiples selon les circonstances et l'ampleur de sujet. Pour cela, nous avons limité notre étude afin de mieux saisir la portée de nos résultats.

La première limite de notre recherche est l'expansion du thème en soi-même, car, il faudrait aussi tester le système de rémunération des cadres dirigeants s'il est motivant avant de l'auditer. Toutefois, puisque le système de rémunération des cadres dirigeants, notamment dans les entreprises publiques constitue un sérieux problème de motivation, nous avons supposé que cette partie mérite toute une autre recherche. Pour cela, nous nous sommes contentés de cerner l'étude uniquement sur le rôle de l'audit de la rémunération sans prendre en considération si le système est fiable ou pas.

La deuxième limite est le fait de la difficulté d'accès à l'information, en effet, plusieurs auditeurs internes considèrent ce sujet comme étant une source de conflit avec la direction générale qui, le plus souvent, est réticente à la transmission de toute information touchant

à la relation de travail du cadre dirigeant principal avec le propriétaire .

La troisième limite a été la difficulté d'étendre l'enquête, car nous aurions aimé faire des interviews auprès des commissaires aux comptes, afin de comprendre la démarche et les contrôles qui leur permettent de certifier l'état des dix premiers salaires, ainsi que les obstacles rencontrés lors de cette étape de mission. Mais, l'absence de moyens et le manque de temps nous ont empêchés de les réaliser.

### **Perspectives et futures pistes de recherche**

Certaines de ces limites précitées peuvent nous renvoyer à des besoins d'études et recherches futures. En fait, plusieurs recherches peuvent être envisagées pour compléter notre étude. Sur ce, nous proposons quelques pistes de recherches :

- Etude du système de rémunération des dirigeants dans les entreprises publiques économiques.
- Etude de l'indépendance du conseil d'administration dans les entreprises publiques économiques.
- Etude de l'intervention de l'audit externe dans la réduction des abus de la rémunération des cadres dirigeants.

## Bibliographie

- Abdolmohammadi M.J., Sarens Gerrit, (2011), «An Investigation of the Association between Cultural Dimensions and Variations in Perceived Use of and Compliance with Internal Auditing Standards in 19 Countries», *The International Journal of Accounting*, Vol. 46, PP. 365- 389.
- Abbott, L.J., Parker, S., Peter, G.F., Rama, D.V. (2007), “Corporate Governance, Audit Quality, and the Sarbanes-Oxley Act: Evidence from Internal Audit Outsourcing”, *The Accounting Review*, Vol.82, n°4, PP. 803-835.
- Adetunji Babatunde, Olawoye Olaniran, (2009), “the effects of internal and external mechanism on governance and performance of corporate firms in nigeria” *Corporate Ownership & Control*, Vol. 7, n° 2, PP. 330-344.
- Akhigbe Aigbe D., Martin Anna, (2008), « Influence of disclosure and governance on risk of US financial services firms following Sarbanes-Oxley», *Journal of Banking & Finance*, Vol. 32, PP. 2124-213.
- Alazard Claude, Serari Sabine, (2001), *contrôle de gestion, Manuel & Application*, 5e Edition DUNOD Paris.
- Alchian A. A, Demsetz H., (1972), "Production information costs and economic organization", *American Economic Review*, Vol. 62, PP. 777-795.
- Alcouffe Alain, Kalweit Christian, (2003) « Droits à l'information des actionnaires et actions sociales des associés en France et Allemagne», *Considérations de droit comparé en relation avec les directives américaines*, *Revue internationale de droit économique*, Vol. XVII, n° 2, PP. 159-196.
- Al-Twajjry, A.A.M., Brierley, J.A., Gwilliam, D.R., (2004), “An examination of the relationship between internal and external audit in the Saudi Arabian corporate”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, n°. 7, PP. 929-944.
- André Akam, (2009), *Les mutations juridiques dans le système OHADA*, L'Harmattan, France.
- André Pierre André Dumont, Jean-Pierre Renard, (2003), *Guide du C.A. et de l'A.G. Edipro*, Belgique.
- André P., Khemakhem H., Sakka O., (2006), « Interdépendance des mécanismes de gouvernance: Etude empirique dans le contexte canadien », 27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, "Comptabilité, Contrôle, Audit Et Institution(S)", Tunisie.

- Andrew D. Bailey., Audrey A. Gramling., Sridhar Ramamoorti., (2003), “Research opportunities in internal auditing, The Institute of Internal Auditors”, Research Foundation.
- Anthony Bowrin, VG Sridharan, Farshid Navissi, Udo C. Braendle, The Theoretical Foundations Of Corporate Governance, [http://virtusinterpress.org/additional\\_files/book\\_corp\\_govern/sample\\_chapter02.pdf](http://virtusinterpress.org/additional_files/book_corp_govern/sample_chapter02.pdf) consulté le: 15/06/2012.
- Arcimoles C., Le Maux J., (2005), « Gouvernance d'entreprise et rémunération des dirigeants en France : variation sur la transparence et la performance», Les Cahiers du CERGORS, n° 2, PP. 1-27.
- Armstrong C., Vashishtha R., (2012), « Executive stock options, differential risk-taking incentives, and firm value », Journal of Financial Economics, Vol. 104, n° 1, PP. 70-88.
- Aubert c., (2009), « Managerial effort incentives and market collusion », Working Paper, Toulouse School of economics, TSE, n° 09-127.
- Balkin DB, Gomez-Mejia LR., (1990), “Matching compensation and organization strategies”, Strat Manage J, Vol. 11, PP. 153–69
- Balsama Steven, Fernando Guy D., Tripathy Arindam, (2011), « The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation», Journal of Business Research, Vol. 64, PP. 187–193.
- Bancel F., (1997), La gouvernance des entreprises, Edition Economica, paris.
- Batude D., (1997), l’audit comptable et financier, Edition NATHAN, Paris.
- Bebchuk L.A., Fried J.M., (2006), « Pay without Performance: Overview of The Issues», Academy of Management Perspectives, vol.20, n°1, PP. 5-24.
- Becour Jean-Charles., Bouquin Henri., (2008), Audit opérationnel, Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance, 3 édition Economica.
- Bedard, J., Chtourou, S. M., Courteau, L., (2004), “The effect of audit committee expertise, independence, and actively on aggressive earnings management”, Auditing: A Journal of Practice and Theory, Vol. 23, n° 2, PP. 13–35.
- Belaiboud M., (2005), Pratique de l’audit : Apports à l’entreprise, Guide synthétique, Organisation de la fonction, Présentation des normes IAS /IFRS.
- Belay Zeleke, (2007), “A Study on Effective Implementation of Internal Audit Function to Promote Good Governance in the Public Sector, Presented to the The

Achievements, Challenges, and Prospects of the Civil Service Reform Program Implementation in Ethiopia” conference.

- Ben Amoako-Adu, Baulkaran Vishaal, Smith Brian F., (2011), « Executive compensation in firms with concentrated control: The impact of dual class structure and family management », Journal of Corporate Finance, Vol. 17. PP. 1580–1594.
- Benissad M.H., (1991), « les réformes économiques ou l’indicible ajustement structurel », OPU, Alger.
- Benjamin E. Hermalin and Michael S. Weisbach, (2003), “Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature”, FRBNY Economic Policy Review, Vol.9, n°1, PP.7-26.
- Benmessaoud Khadidja, (2009), La privatisation : opportunité pour le développement des PME, la revue de l'Économie & de Management, n°9. <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/Khadidja%20BENMESSAOUD.pdf> consulté le : 03/01/2014.
- Bernard Frédéric, Salviac Eric, (2009), Fonction Achats: Contrôle interne et gestion des risques, Maxima, Paris.
- Berle, A., & Means, G. (1932), The modern corporation and private property, New York: Macmillan.
- Bertin Élisabeth et al., (2002), « Audit légal et gouvernance de l'entreprise, une comparaison France/Japon », Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol. 3, n° 8, PP. 117-138.
- Bertin Élisabeth, (2007) Audit interne: enjeux et pratiques à l'international, Editions Eyrolles, Paris.
- Bertin Élisabeth, Godowski Christophe, (2010) « Interactions entre les acteurs du processus global d’audit et gouvernance de l’entreprise : une étude exploratoire », Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice : France. <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/73/99/PDF/p40.pdf> consulté le: 12/12/2013.
- Bertin Élisabeth, Godowski Christophe, (2012) « Le processus global d'audit : source de développement d'une gouvernance cognitive ? », Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol. 18, n°3, PP. 145-184.
- Bessière Véronique, Schatt Alain, (2011), « Quels sont les effets de la réglementation sur l’investissement en réputation des auditeurs et des analystes financiers ? », Management & Avenir, n° 41, PP. 324-334.
- Bia C. (2006), « Les réformes monétaires et financières et leur impact sur l’entreprise algérienne », Revue d’économie et statistique appliquées, n° 6, P.4-26.



- Bouchikhi Aicha, Bendiabdellah A. (2008), « Gouvernance des entreprises publiques : Quel rôle pour l'état actionnaire, La revue de l'Économie & de Management, n°7. <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/BOUCHIKHI%20Aicha%20et%20Pr.%20BENDIABDELLAH%20A..pdf> Consulté le 03/01/2014.
- Bouhezza Mohamed, (2004), « La Privatisation De L'entreprise Publique Algérienne Et Le Rôle De L'état Dans Ce Processus », Revue des Sciences Économiques et de Gestion, n° 3, P.79-94.
- Bournois Frank, al. (2007), Rh : les meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120, Éditions d'Organisation.
- Boyer L., (2009), « Audit de la rémunération (salaire, variable, bénéfice...): évolution de la Problématique », Audit social & renouvellement de la GRH, 11<sup>e</sup> Université de Printemps de l'Audit Social. PP. 103-109.
- Brenner, S., Schwalbach, J., (2009). “Legal institutions, board diligence, and top executive pay”, Corp. Gov. Int. Rev., Vol. 17, n° 1, PP. 1–12.
- Bricker Robert, Nandini Chandar, (1998), “On Applying Agency Theory in Historical Accounting Research”, Business and Economic History, Vol. 27, n° 2, PP. 486-99.
- Bricker, R., (2002), “Transparency, independence, technology and the CPA scope of services: New challenges to the profession”, The Ohio CPA Journal, PP. 48-50.
- Brickley J. A, Coles J. L, Jarrel G., (1997), « Leadership Structure: separating the CEO and the Chairman of the Board », Journal of Corporate Finance, Vol.7, PP. 43-66.
- Brouard François, Di Vito Jackie, (2008), « identification des mécanismes de gouvernance applicables aux pme », Communication présentée lors du CIFEPME 2008, 9<sup>e</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre.
- Broye Géraldine, (2009), « Honoraires d'audit et comités d'audit : le cas de la France », Comptabilité – Contrôle – Audit, Vol. 15, n° 1, PP. 199, 224.
- Broye G., Moulin Y., (2010), « Rémunération des dirigeants et gouvernance des entreprises : Le cas des entreprises françaises cotées », Revue Finance Contrôle Stratégie, Vol. 13, n° 1, PP. 67-98.
- Boudreau, M.-C., Watson, R. T., Chen, A. J. W, Greiner, M., and Sclavos, P., (2007), “The Benefits of Transaction Cost Economics: The Beginning of a New Direction,” Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS), St-Gallen, Switzerland, June 7-9, PP. 1124-1135.

- Boujenoui Ameer, Bozec Richard, Zeghal Daniel, (2004), « Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'État au Canada », Finance Contrôle Stratégie, Vol.7, n° 2, PP. 95-122.
- Boumediene Malik, (2003), La place de la loi et du contrat dans la garantie du droit à la protection sociale de 1945 à nos jours, Vol. 2, Editions Publibook, Paris.
- Bouquin Henri, (1997), Audit, encyclopédie de gestion, Vol.1, n°12, PP.200-218.
- Boutaleb K., 2004. La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie, Colloque international, Education, Formation et Dynamique du Capitalisme contemporain », Université de Montpellier1, 24 et 25 Juin.
- Bouton D. (2002), « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », Rapport du groupe de travail, Medef.   
[http://www.ethosfund.ch/pdf/Code\\_France\\_Bouton\\_FR.pdf](http://www.ethosfund.ch/pdf/Code_France_Bouton_FR.pdf) consulté le : 03/12/2013.
- Camara Moussa, (2009), l'essentiel de l'audit comptable et financier, édition Harmattan.
- Cazavan-Jeny A., Margaine J., Missonier-Piera F., (2009), « Étude de la rémunération des dirigeants dans un modèle partenarial, le cas français », publié dans les actes du 30ème congrès de l'AFC: Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg, France.
- Chamak Alain, Fromage Céline, (2006), Le capital humain, Wolters Kluwer France.
- Charreaux G., (1987), « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, CEDAG, Economica, PP. 19- 55.
- Charreaux G. et Pitol- Belin J.P. (1987), Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises Françaises : son rôle, sa composition, son fonctionnement, Etude Peat-Marwick.
- Charreaux G. Jean-Pierre Pitol-Belin, (1991), « Le conseil d'administration, lieu de confrontation entredirigeants et actionnaires The board of directors: scene of confrontation between managers and shareholders », <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/0911001.pdf> consulté le: 06/12/2011.
- Charreaux G., (1996), « Vers une Théorie du Gouvernement de l'Entreprise », CREGO Working Paper, N°9603.
- Charreaux, G., (1997), Gouvernement des entreprises : théories et faits, Economica, Paris.
- Charreaux.G, (2002),"Quelle théorie pour la gouvernance: de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive", Encyclopédie des ressources humaines, (J.

Allouche coord., Vuibert) sous le titre "Le gouvernement des entreprises" Economica, Working paper.

- Charreaux G, la gouvernance de l'entreprise, <http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/ENCYCGE.pdf> consulté le: 03/04/2011.
- Chemangui Makram, (2009), « Proposition d'une métrique de la qualité de l'audit : expérimentation dans le cadre des relations d'agence internes », Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol. 15, PP. 225-247.
- Chevalier Gille, Houle Yvon, (1991), Théorie et pratique de la vérification externe, les presses de l'université Laval, Canada.
- Chouchane Ibtissem, (2010), « Les déterminants de la présence des administrateurs indépendants dans les conseils d'administration des sociétés françaises », La Revue des Sciences de Gestion, Vol.5, n°245-246, PP. 63-71.
- Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, (2010), AFEP/MEDEF. <http://www.alstom.com/Global/Group/Resources/Documents/About/Code%20AFEP-%20MEDEF%20-%20Avril%202010.pdf> consulté le : 01/10/2012.
- Cohen, J.R., Hanno, D.M. (2000). "Auditors' Consideration of Corporate Governance and Management Control Philosophy in Preplanning and Planning Judgements", Auditing: A Journal of Practice and Theory, Vol. 19, n°2, PP. 133-146.
- Colas Amblard, (2010), Fonds de dotation, Wolters Kluwer, France.
- Collin Claire, (2007), Les métiers de la comptabilité et de la gestion Les Guides de l'Étudiant. Série Métiers Les Guides de L'Étudiant, Edition l'Étudiant, Paris.
- Compernelle Tiphaine, (2009), « la construction collective de l'indépendance du commissaire aux comptes » : la place du comité d'audit, revue Comptabilité Contrôle Audit, Vol 15, PP. 91-116.
- Comptroller of the Currency Administrator of National Banks, (2003), Internal and External Audits Comptroller's Handbook, <http://www.occ.treas.gov/publications/publications-by-type/comptrollers-handbook/2003AuditHB.pdf> consulté le: 20/10/2012.
- Constantinos G., Chalevas, (2011), « The Effect of the Mandatory Adoption of Corporate Governance Mechanisms on Executive Compensation », The International Journal of Accounting, Vol. 46, n° 2, PP.138-174.
- Contrôle fédéral des finances, (2007), Mise en place d'un système de contrôle interne (SCI), Suisse.

- Conyon, M.J., Peck, S.I., (1998), “Board control, remuneration committees, and top management compensation”, *Acad. Manage. J.*, Vol. 42, n° 2, PP. 146–157.
- Coopers, Lybrand, (2002), *La nouvelle pratique du Contrôle Interne*, édition d’organisation, Paris.
- Coriat B., Weinstein O., (2010), « Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences », Une revue critique des développements », *Revue d’économie industrielle*, Vol. 129 -130, n°1/2, PP. 57-86.
- Cosmin Marinescu, (2012), "Transaction Costs and Institutions' Efficiency: A Critical Approach", *American Journal of Economics and Sociology*, vol. 7, n°2, PP. 254-276.
- COSO Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission, (2009), *Internal Control — Integrated Framework , Guidance on Monitoring Internal Control Systems*
- COSO (committee of sponsoring organizations of the treadway commission), (2011), *Internal control- Integrated Framework*.
- COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Deloitte & Touche LLP, Patchin Curtis, Mark Carey,(2012) , *risk assessment in practice*.
- Daoud Emmanuel, (2011), *Gérer le risque pénal en entreprise*, Edition Lamy, France.
- Dardour A., (2008), « Les déterminants de la rémunération des dirigeants des sociétés cotées en France », *la comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*, France. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/52/25/06/PDF/p145.pdf> consulté le 16/11/2012.
- Daugareilh Isabelle, (2009), « La responsabilité sociale des entreprises, un projet européen en panne » *Sociologie du Travail*, Vol. 51, n° 4, PP. 499-517.
- Davidson, W.N. III, Xie, B. and Xu, W. (2004), “Market Reaction to Voluntary Announcements of Audit Committee Appointments: The Effect of Financial Expertise”, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol.23, n°4, PP. 279-293.
- DeAngelo, L. E., (1981), “Auditor Size and Audit Quality”, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 3, n° 3, PP. 183-199.
- Degos Jean-Guy, (2004), *Priorité à la sécurité financière et à la fiabilité de l'audit légal en France*, *The Certified Accountant*, n°18, <http://www.lacpa.org.lb/Includes/Images/Docs/TC/newsletter18/article14-p67.pdf> consulté le: 20/12/2011.

- Demsetz H., (1997), "Toward a Theory of Property Rights Harold", The American Economic Review, Papers and Proceedings of the Seventy-ninth Annual Meeting of the American Economic Association, Vol. 57, n° 2, , PP. 347-359.
- Dezoort F.T., Friedberg A., Reisch J.T., (2000), « Implementing a communication program for audit committees: Comments from internal audit directors », Internal Auditing, PP.11-18.
- Donnadieu.G, (1997), Du salaire à la rétribution, Editions Liaisons, Paris.
- Donnadieu,G. (2001), stratégies et politique de rémunération, dans les ressources humaines, Edition d'organisations.
- Dumais Jean-François, (2003), Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information, Edition Carole Pageau, TECHNO Compétences, Québec.
- Eirik G. Furubotn; Svetozar Pejovich , (1972), "Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature", Journal of Economic Literature, Vol. 10, n° 4, PP. 1137-1162.
- Eric Malin & David Martimort, (2000), "Transaction Costs and Incentive Theory," Revue d'Économie Industrielle, Programme National Persée, vol. 92, n°1, PP. 125-148.
- Eustache Ebondo Wa Mandzila, (2005), « La Gouvernance d'Entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne », l'Harmattan, Paris.
- Eustache Ebondo Wa Mandzila, (2006), « Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques », Communication, Euromed- Marseille Ecole de Management. [http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication\\_Eustache\\_Ebondo\\_Wa\\_Mandzila.pdf](http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication_Eustache_Ebondo_Wa_Mandzila.pdf) Consulté le: 03/12/2011.
- Ebondo Wa Mandzila E., (2006), « Gouvernance de l'entreprise et cadre légal de l'audit dans la zone euro méditerranéenne : une comparaison entre la France et les pays de la méditerranée arabe », Comptabilite, Controle, Audit Et Institution, [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/81/19/PDF/42-EBONDO\\_WA\\_MANDZILA.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/81/19/PDF/42-EBONDO_WA_MANDZILA.pdf) consulté le: 08/11/2013.
- Feujo Isidore, (2005), Guide des audit, Quelles synergies Gagnantes pour l'entreprise ?, Ed Afnor.

- Fianna Jesover, Grant Kirkpatrick, (2005), “The Revised Oecd Principles Of Corporate Governance And Their Relevance To Non-Oecd Countries”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, n° 2, PP. 127–136.
- Fleckinger P., (2013), « Rémunération des dirigeants et risque de fraude d'entreprise », *Revue économique*, Vol. 64, n° 3, PP. 457- 467.
- Flottes Murielle, Gendron Yves, (2010), « Mouvence réglementaire et jeux de vérité », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Vol. 16, PP. 7-29.
- Fosse Vanessa, Rananjason Rala Tokiniaina, Rosier Marie-Christine, (2012), *réussir le DSCG4 Comptabilité et audit*, Editions Eyrolles, Paris.
- Franks J.R., Mayer C. (1992), «A Synthesis of the International Evidence », *Papier de recherche*, IFA , London Business School et City University Business School, PP. 165-192.
- Frémond Olivier, (2000), *The Role of Stakeholders*, <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/1930657.pdf> consulté le: 02/03/2010.
- Four specific roles for audit committees in remuneration oversight, (2011), *In Sights for European Audit Committee Members*, Ernst & Young. [http://www2.eycom.ch/publications/items/acn/201107\\_15/201107\\_EY\\_InSights\\_EAC\\_M.pdf](http://www2.eycom.ch/publications/items/acn/201107_15/201107_EY_InSights_EAC_M.pdf) consulté le: 09/05/2013.
- Gharbi Héla, (2004), « Vers une nouvelle typologie de l’enracinement des dirigeants », 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin.
- Ghaya Houda, Lambert Gilles, (2012), « Caractéristiques de la diversité au sein des conseils d’administration et performance financière : une étude empirique sur les entreprises du CAC40 », *Document de Travail n° 2012 -14* <http://www.beta-umr7522.fr/productions/publications/2012/2012-14.pdf> consulté le: 23/05/2013.
- Ghiulamila A-L., (2001), « la rémunération des dirigeants : tendances récentes et pratiques du marché, in *Gouvernement d’entreprise* » : débats théoriques et pratiques, sous la direction de Le Joly, K., Moingeon. B., cité par : Eustache Ebondo Wa Mandzila, (2006).
- Gillet Claire, Martinez Isabelle, (2010), « La vérification volontaire des informations sociétales: la structure de propriété et le conseil d’administration ont-ils une influence sur la décision l’entreprise? », *Laboratoire Gestion et Cognition*, publié dans : *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, Nice, France, P9. <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/95/19/PDF/p77.pdf> consulté le : 14/12/2013.

- Gillet-Monjarret Claire, Martinez Isabelle, (2012), « La vérification sociétale des entreprises du SBF 120 : l'impact de la structure de propriété et du conseil d'administration », Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol.3, n° 18, PP. 43-66.
- Gillette Alain, (2008), « La cour des comptes, commissaire aux comptes d'organisations internationales » Revue française d'administration publique, Vol.2, n° 126, PP. 319-332.
- Ginglinger, E. (2002), « L'actionnaire contrôleur », Revue Française de Gestion, vol. 28, n° 141, PP. 147-160.
- Glynis D.Morris, Patrick Dunne, (2008), "Remuneration Committee, Non-Executive director's", Handbook (Second Edition), Elsevier Science & Technology Books.
- Godard Laurence, (1998), « Les déterminants du choix entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance », Finance Contrôle Stratégie, Vol.1, n° 4, PP. 39 – 61.
- Godard Laurence, Schatt Alain, (2000), "Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration?," Working Papers FARGO.
- Godard Laurence, SCHATT Alain, (2005), « Les déterminants de la "qualité" des Conseils D'administration Français », FARGO Cahier du FARGO n° 1040603.
- Godard Laurence, Schatt Alain, (2005), « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français, Un état des lieux », Revue française de gestion, Vol. 5, n° 158, PP. 69-87.
- Godowski Christophe, Bertin Elisabeth, (2010), « Interactions entre les acteurs du processus global d'audit et gouvernance de l'entreprise. Une étude exploratoire Crises et nouvelles problématiques de la Valeur », 31ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Nice, 10-12 mai. <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/73/99/PDF/p40.pdf> consulté le : 05/12/2013.
- Gomes Armando, Novaes Walter, (2005), "Sharing of Control versus Monitoring as Corporate Governance Mechanisms", second round revision (2006), Journal of Financial Intermediation, Working paper, n° 1-029.
- Gomez P.Y., (1996), le gouvernement des entreprises, Inter Edition.
- Goodwin, J., Yeo, T.Y. (2001), "Two factors affecting internal audit independence and objectivity: evidence from Singapore", International Journal of Auditing, Vol. 5, n°2, PP. 107-125.
- Grand B., Verdalle B., (1999), Audit Comptable et Financier. Paris, Economica.
- Guide To Risk Assessment And Control Activities, (2012),

[Http://Beta.Mmb.State.Mn.Us/Doc/Ic/025.Pdf](http://Beta.Mmb.State.Mn.Us/Doc/Ic/025.Pdf) consulté le: 12/03/2013.

- Gumb Bernard, Noël Christine, (2007), « Le rapport des dirigeants sur le contrôle interne à l'épreuve de l'analyse de discours », Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol.13, PP. 97-126.
- Hadj sahraoui H.(2005), « Mesure De L'impact De L'autonomie Sur L'entreprise Publique Economique Cas De L'epe Bcr Setif 1985-2003 », Revue des Sciences Économiques et de Gestion, n°5, PP. 72-87.
- Hall B., Liebman J, (1998), « Are CEOs Really Paid like Bureaucrats? », Quarterly Journal of Economics, Vol. 103, PP. 653-91.
- Harakat Mohamed, (2011), Les finances publiques et les impératifs de la performance : Le cas du Maroc, Edition l'Harmattan, Paris.
- Hardt Łukasz, (2009), "The history of transaction cost economics and its recent developments", Erasmus Journal for Philosophy and Economics, Vol. 2, n° 1, PP. 29-51.
- Hauswald R., Marquez R., (2009), "Governance Mechanisms and Corporate Transparency", working paper.
- Hearn B., (2011), «The determinants of director remuneration, executive tenure and individual executive disclosure in North African IPO firms», Res. Int. Business Finance., in press.
- Hermalin, B., Weisbach, M, (2003), " Board of directors as an endogenously determined institution", Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review , Vol. 9, PP. 1-20.
- Hollandts Xavier, (2013), « 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 », <http://alter-gouvernance.org/files/2013/07/Note-XH-proprit%C3%A9-de-la-firme-2013.pdf> consulté le 20/01/2014.
- Hottegindre Géraldine, Lesage Cédric, (2009), « Un mauvais auditeur : manque d'indépendance et/ou de compétence ? Étude exploratoire des motifs de condamnation des commissaires aux comptes sur le marché de l'audit en France », Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol. 2, n° 15, PP. 87-112.
- Hubert Reynier, (2004), « Le cas de l'autorité de régulation des marchés financiers », Revue française d'administration publique, n°109, PP. 93-97.
- ICAEW, (2001), "The Effective Audit Committee: A Challenging Role" Institute of Chartered Accountants in England and Wales: London.

- Igalens Jacques, Peretti Jean-Marie, (2008), *Audit social: Meilleures pratiques, méthodes, outils*, Editions Eyrolles, Paris.
- Jaffeux C., (1991), « Signal et Efficience des Marchés Impact d'une Notation Lors de l'Emission de Billets de Trésorerie sur le Marché à Règlement Mensuel », *AFIR Colloquium*, Université de Paris: Panthéon-Sorbonne, n°3, PP. 387- 412.
- Janin Rémi, Piot Charles, (2008), « L'influence des auditeurs externes et des comités d'audit sur le contenu informatif des manipulations comptables », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°233, PP. 23-33.
- Jensen, Michael C., Meckling William H., (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, n° 4, PP. 305-360.
- Jensen, M.C., (1983) "Organization Theory and Methodology", *The Accounting Review*, Vol. 58, n° 2, PP. 319-339.
- Jensen M.C, Murphy K, (1990), « Performance Pay and Top Management incentives », *Journal of Political Economy*, Vol. 98, n°02, PP. 225-264.
- Jensen M. (1993), « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », *Journal of Finance*, vol. 48, n°3, PP.831-880.
- Jensen M et Meckling W, (1996), « Vers une Théorie du Gouvernement des entreprises », *CREGO*.
- Jérôme Lasserre Capdeville, Michel Storck, Régis Blazy, (2010), *Pratique des affaires: Les atouts du droit français*, Wolters Kluwer, France.
- Jing Li, Musa Mangena, Richard Pike, (2012), "The effect of audit committee characteristics on intellectual capital disclosure », *The British Accounting Review*, Vol. 44, n° 2, PP. 98-110.
- Jones S., Ross S., Ruusalep P., *Data Audit Framework Methodology draft for discussion*, Version 1.8.
- Jongwook Kim, Joseph T. Mahoney, (2002), "Resource-Based and Property Rights Perspectives on Value Creation: The Case of Oil Field Unitization", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 23, n° 4-5, PP. 225–245.
- Jun Lin.Z, Ming Liu, (2009), «The impact of corporate governance on auditor choice: Evidence from China», *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, Vol. 18, PP. 44- 59.

- Junhai Ma, Chunyong Ma, (2011), «Factor Analysis Based On The COSO Framework And The Government Audit Performance Of Control Theory», *Procedia Engineering*, Vol.15, PP. 5584–5589.
- Kaaouana Hanen & Hambri Hichem, (2005), « audit fiscal », Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises (ISCAE) Tunis, maîtrise Sciences Comptables.
- Karamanou Irène, Vafeas Nikos, (2005), «The Association between Corporate Boards, Audit Committees, and Management Earnings Forecasts: An Empirical Analysis», *Journal of Accounting Research* Vol. 43 n° 3, PP. 453-486.
- Kareen E. Brown, Jee-Hae Lim, (2012), «The effect of internal control deficiencies on the usefulness of earnings in executive compensation», *Advances in Accounting*, Vol. 28, n° 1, PP. 75-87.
- Kathleen M. Eisenhardt, (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review", *The Academy of Management Review*, Vol. 14, n°1, PP. 57-74.
- Khelassi Reda, (2005), *L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne*, Ed Houma.
- Khenissi Mohamed, (2013), *Rémunération des dirigeants et performance financière : une étude française*, Université Lumière Lyon 2- COACTIS, [http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/83/46/08/PDF/RA\\_munA\\_riation\\_des\\_dirigeants\\_et\\_performance\\_financiA\\_re.pdf](http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/83/46/08/PDF/RA_munA_riation_des_dirigeants_et_performance_financiA_re.pdf) Consulté le: 30/11/2013.
- Knapp, M.C. (1987). "An Empirical Study of Audit Committee Support for Auditors Involved in Technical Disputes with Client Management", *The Accounting Review*, Vol. 62, PP. 578-588.
- Kose John, Lemma W. Senbet (1998), "Corporate Governance and Board Effectiveness", *Journal of Banking & Finance*, Vol.22, n°4, PP. 371-403.
- KPMG, (2008), *Internal audit's role in effective corporate governance*. <http://www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Internal-audit's-role-in-effective-corporate-governance.pdf> consulté le : 12/07/2013.
- Laraqui Houssaini, Mohammed, (1999), *L'audit opérationnel et financier*, Collection AIDITOR, Casablanca.
- Larose Gérard., (2010), *La stratégie de la vie associative*, Ed L'Harmattan, Paris.
- Laurence Caby, (1997), « Les coûts de transaction », *Réseaux (communication - technologie - société)*, n° . 84, PP. 9-136.

- Laurent P., Tcherkowsky P., (1992), *Pratique de l'audit opérationnel*, les Editions d'organisation.
- Lausten, M., (2002), "CEO turnover, firm performance and corporate governance: empirical evidence on Danish firms", *Int. J. Ind. Organ.*, Vol. 20, PP. 391–414.
- Lavastre, O., (2001), "Les coûts de transaction et Oliver E. Williamson : retour sur les fondements", Xème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, F.S.A., Université Laval, Québec, Canada, 13-14 et 15 juin, 25 pages.
- Ledentu Florent, Brender Nathalie, (2012), « Gouvernance d'entreprise Quels défis pour les PME? », Fédération des Entreprises Romandes Genève, Centre Patronal, [http://www.hesge.ch/heg/actualites/2012/doc/Brochure\\_Gouvernance.pdf](http://www.hesge.ch/heg/actualites/2012/doc/Brochure_Gouvernance.pdf) consulté le: 12/12/2013.
- Ledouble D., (1995), « La place des comptes dans le gouvernement d'entreprise », *Revue Fiduciaire Comptable*, n° 215, 20-30.
- Lee Janet, (2009), « Executive performance-based remuneration, performance change and board structures», *The International Journal of Accounting*, Vol. 44, n° 2, PP. 138-162.
- Lejeune Gérard, Emmerich Jean-Pierre, (2007), *Audit et Commissariat aux comptes*, Gualino éditeur, Paris.
- Léopold Lessassy, (2007), « Pratiques des filières en grande distribution : une analyse par la théorie des coûts de transaction », *Décisions Marketing*, n°.46, PP. 77-89.
- Lex Donaldson James H. Davis, (1991), "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns", *Australian Journal of Management* , Vol. 16, n°1, PP. 49-64.
- Lexique Sociétés Commerciales édition, (2007), Kluwer.
- Lignes directrices de l'ocde sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques, <http://www.oecd.org/fr/daf/ae/gouvernancedesentreprisespubliques/34803478.pdf> consulté le 03/01/2014.
- Lin, Z.J., Xiao, J.Z., Tang, Q. (2008). "The Roles, Responsibilities and Characteristics of Audit Committee in China", *Accounting, Auditing et Accountability Journal*, Vol. 21, n°5, PP. 721-751.
- Lipton Martin, Lorsh, Jay W., (1992), "A modest proposal for improved corporate governance", *Business Lawyer*, vol. 48, n° 1, PP. 59-77.
- Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, *JORF* n°113 du 16 mai 2001 pages 77-76, texte n° 2.

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000223114&dateTexte=&categorieLien=id> Consulté le : 03/11/2013.

- Loi n° 2003-706 du 1er août 2003 de sécurité financière, [http://www.amf.france.org/documents/general/4746\\_1.pdf](http://www.amf.france.org/documents/general/4746_1.pdf) consulté le : 03/10/2011.
- Lorsch J.W. (1989), *Pawns or Potentates: the Reality of America's Corporate Boards*, Harvard Business School Press.
- Luc Bernier, (2012), « La gouvernance des entreprises publiques, stratégie entrepreneuriale et développement économique : que retenir? » Communication préparée pour le colloque sur le développement de l'Algérie, mais non présentée. 10-11 décembre 2012. À l'Université de Mascara.  
[http://www.cergo.enap.ca/CERGO/docs/Cahiers\\_de\\_recherche/2012/Cahier%20de%20recherche%20-%202012-01.pdf](http://www.cergo.enap.ca/CERGO/docs/Cahiers_de_recherche/2012/Cahier%20de%20recherche%20-%202012-01.pdf) consulté le : 03/01/ 2014.
- Maher Maria, Andersson Thomas, (2000), “Corporate Governance: Effects On Firm Performance And Economic Growth”, working paper.
- Mailler J., (1974), *initiation au contrôle comptable*, Ed. Economie et Humanisme.
- Malette P., Middlemist R.D., Hopkins, (1995), «Social, Political and Economic Determinants of Chief Executive Compensation », *Journal of Managerial Issues*, vol. 7, n°3, PP. 253-276.
- Manita Riadh, (2008), « La qualité de l'audit externe : proposition d'une grille d'évaluation axée sur le processus d'audit », *Management*, Vol. 11, PP. 191-210.
- Marc-Hubert Depret, (2005), *Gouvernement d'entreprise: enjeux managériaux, comptables et financiers*, De Boeck Supérieur.
- Matoussi Hamadi, Mahfoudh Imen, (2006), « Composition du conseil d'administration et gestion opportuniste des résultats », *comptabilite, controle, audit et institution*.  
<http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/80/58/PDF/13-MATOUSSI MAHFOUDH.pdf> consulté le : 23/05/2013.
- Menon, K., Williams, J. (1994), “The Use of Audit Committees for Monitoring”, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol.13, PP. 121–139.
- Mercier Stéphane, (2004), *Corporate Governance*, Ed corporate copyright, Bruxelles.
- Mezghani. Ali, Ellouze. Ahmed, (2007), « gouvernement de l'entreprise et qualité de l'information financière », *comptabilite et environnement*, <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/49/34/PDF/p185.pdf> consulté le: 20/02/2011.
- Mihaela, Ungureanu, (2012), “models and practices of corporate governance worldwide”, *CES Working Papers*, vol. 4, n° 3a, PP. 625-635.

- Mihret D.G., Yismaw A.W., (2007), «Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study», *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22, n° 5, PP. 470-484.
- Mistral Jacques, De Boissieu Christian, Lorenzi Jean-Hervé, (2003), *Rapports : Les normes comptables et le monde post-Enron*, Paris.
- Mitnick, B.M. (2006), "Origin of the theory of agency; an account by one of the originators", Social Sciences Research Network, Working Paper Series, university of Pittsburgh. <http://www.delvesgroup.com/wp-content/uploads/2010/08/Origins-of-Agency-Theory.pdf> consulté le: 20/09/2012.
- Mitchell William, (2007), « Lifting the Curse of the SOX Through Employee Assessments of the Internal Control Environment »*Kansas Law Review*, Vol. 56, No. 1, PP.1- 42.
- Mizruchi, Mark S., (2004), "Berle and Means revisited: The governance and power of large U.S. corporations", *Theory and Society*, Vol. 33, n°5, PP. 579-617.
- Mohiuddin Md., Karbhari Yusuf, (2010), "Audit Committee Effectiveness: A Critical Literature Review", *AIUB Journal of Business and Economics*, Vol. 9, N° 1, PP. 97-125.
- Montemayor EF., (1996), "Congruence between pay policy and competitive strategy in high performance firms", *J Manage*, Vol. 22, n°6, PP. 889–908.
- Musole M. (2009), "Property rights, transaction costs and institutional change: Conceptual framework and literature review", *Progress in Planning*, Vol. 71, n°2, PP. 43–8.
- Naciri Ahmed, Muse Project, (2010), *Traité de gouvernance d'entreprises: l'approche scolaire*, PUQ.
- Nanda Diane, (2008), mémoire *Audit interne et performance financière de l'entreprise*, Master en Administration financière de l'entreprise (UCAC), Cameroun.
- Ngoc Bich Tao, Marion Hutchinson, (2013), «Corporate governance and risk management: The role of risk management and compensation committee», *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, Vol. 9, n°, PP. 83-99.
- Obert Robert, Mairesse Marie-Pierre, (2009), *Comptabilité et audit, Manuel Et Applications*, Dunod, Paris.
- OCDE., (2004), *Principes de Gouvernement d'Entreprise de l'OCDE*, Ed OCDE, Paris.
- Ordre des experts comptables et des comptables agréés (OECCA), (1977), « le contrôle interne », rapport du 32ème congrès.

- Organisation For Economic Cooperation And Development (OECD), (2004), Principles of Corporate Governance.
- Orse, PwC, (2012), Etude sur l'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations des dirigeants et des managers, <http://fr.slideshare.net/PwCFrance/pwc-orse-integration-criteres-rse-part-variable-remunerations-dirigeants-managers-juin-2012#>
- Ould Daoud Ellili Nejla, (2007), « La propriété managériale, les caractéristiques du conseil d'administration et la richesse des actionnaires », La Revue des Sciences de Gestion, Vol. 2, n°224-225, PP. 143-154.
- Padilla, Alexandre, (2002). "The property economics of agency problems", Working paper.
- Pankaj Nagpal, (2004), "Use of Transaction Cost Economics Framework to Study, Information Technology Sourcing: Over-Application or, Under-Theorizing?", Working Papers on Information Systems, Vol. 4, n°6, PP. 98-111.
- Parrat Frédéric, (1999), Le gouvernement d'entreprise: ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer, Editions Maxima.
- Pastré O, (1994), « Le Gouvernement d'Entreprise: Question de méthodes et enjeux théoriques », Dans Revue d'Economie Financière, Vol. 31, n° 31, PP.15-32.
- Patrick Joffre, (1997), Encyclopédie de gestion, Vol.1, Edition ECONOMICA.
- Pearce J.A., Zahra S.A., (1992), "Board composition from a strategic contingency perspective", Journal of Management studies, Vol. 29, n° 4, PP. 411- 438.
- Philippe Noirot, Jacques Walter, (2010), contrôle interne : des chiffres porteuses de sens, AFNOR éditions.
- Pierre-Yves Gomez, La théorie des coûts de transaction, <http://www.grh.hec.ulg.ac.be/cours/supports/COSE/transactions.pdf> consulté le: 24/09/2013.
- Piget Benoît, (2008), Gouvernance, Contrôle et Audit des organisation, Ed Economica, Paris.
- Pincus, K., Rusbarsky, M., Wong, J., (1989). "Voluntary Formation of Corporate Audit Committees among NASDAQ Firms", Journal of Accounting and Public Policy, Vol.8, n°4, PP. 239-265.
- Piot C. (2005), « les comités de rémunération et de sélection sont-ils perçus comme des mécanismes de contrôle en France ? », publié dans "Comptabilité et Connaissances,

France. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/12/73/PDF/75.pdf> consulté le : 20/11/2012.

- Piot Charles et Kermiche Lamya, (2009), « à quoi servent les comités d’audit ? Un regard sur la recherche empirique », comptabilité – contrôle – audit, n° spécial, PP. 9-54.
- Poisson M., (1989), L’audit: Un outil de progrès au service du secteur public, La Revue administrative, n° 250, PP. 370-377.
- Prat dit Hauret Christian, Komarev Iliya, (2005), « Légitimité et exigences réglementaires au sein de la gouvernance des sociétés cotées américaines et françaises », Les comités d’audit, La Revue des Sciences de Gestion, n°216, PP. 33-47.
- Price Waterhouse, Ifaci, (2002), La pratique du Contrôle Interne, édition d’organisation, Paris.
- Provan J., (1980), “Board power and organizational effectiveness among human service agencies”, Academy of Management Journal, Vol.23, PP. 221-236.
- Public Oversight Board, (1993), In the Public Interest: A Special Report By the Public Oversight Board of the SEC Practice Section, Stamford, CT: POB.
- Raghunandan, K., Read, W. and Rama, D. V. (2001). “Audit Committee Composition, Gray Directors, and Interaction with Internal Auditing”, Accounting Horizons, Vol. 15, n°2, PP. 105-118.
- Raghunandan, K., Rama, D. V. (2007), “Determinants of Audit Committee Diligence”, Accounting Horizons, Vol. 21, n°3, PP. 265-297.
- Rajan R et Zingales L., (2000), « The governance of the New Enterprise », Cambridge University Press, PP. 201- 232.
- Rapport annuel 2009 du H3C. [http://www.h3c.org/textes/corps\\_du\\_rapport.pdf](http://www.h3c.org/textes/corps_du_rapport.pdf) 20/11/2011.
- Reberioux A, (2003), « Gouvernance d’Entreprise et Théorie de la firme : Quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale? », Revue d’économie industrielle, n°104, 4<sup>e</sup> trimestre, PP. 85-105.
- Renard Jacque, (2010), Théorie et pratique de l’audit interne, Éditions d’Organisation Groupe EYROLLES, Paris.
- Richard B., et Miellet D., (2003), La Dynamique du Gouvernement d’Entreprise, Éditions d’organisation, Paris.
- Rioux M, (2003), À la rescousse du capitalisme américain : la loi sarbanes-oxley, observatoire des Amériques.

- Rodriguez Karine, (2004), *Le droit des associations: les règles générales*, Harmattan, Paris.
- Roussey Robert S., (1996), «New focus for the international standards on auditing » Original Research Article *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, Vol. 5, n° 1, PP. 133-146
- Salgado Maria-Beatriz, (2007), *Droit des entreprises en difficulté*, Editions Bréal.
- Saout Gaëtan, (2011), «L'entreprise des Parties Prenantes (PP) : un paradoxe théorique », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 6, n° 1, PP. 26-37.
- Scarbrough D.P., Rama D.V., Raghunandan K., (1998), « Audit committee composition and interaction with internal auditing», *Accounting Horizons*, Vol. 12, n° 1, PP. 51-62.
- Schick Pierre, (2007), *Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission*, Dunod, Paris.
- Sebti Fouzi, (1998), *Sur l'origine des réformes économiques en Algérie et en Europe de l'Est. Une étude comparative*, N°11, P. 7-16.
- Sellami Mezghanni Basma, (2011), « Effet de la gouvernance d'entreprise sur l'investissement en R&D » Cas des entreprises françaises, *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol.1, n° 247-248, PP. 59-70.
- Selmer Caroline, (2006), *Toute la fonction finance, savoirs savoir faire, savoir être*, édition Dunod, Paris.
- Shapiro S., (1987), «The social control of impersonal trust», *American Journal of Sociology*, Vol. 93, PP. 632-658.
- Shapiro, Susan P., (2005), “Agency Theory”, *Annual Review of Sociology*, Vol. 31, n° 1, PP. 263–284.
- Silvia Ayuso, Antonio Argandoña, (2009), “Responsible Corporate Governance: Towards a Stakeholder Board of Directors?”, *IESE Business School, Working Paper*, n° 701.
- Simon Yves, Joffre Patrick, (1997), *Encyclopédie de gestion*, Vol. 1, Edition-Economica.
- Sleifer A, et Vishny R.W., (1997), « A Survey of corporate governance », *journal of finance*, Vol. 52, n° 2, PP. 737-783.
- Stijn Claessens, (2003), *Corporate Governance and Development*, Global Corporate Governance Forum Focus 1, Nancy Morrison, Falls Church, VA, Washington.

- Spira, L.F., (2002), “Audit Committee – Performing Corporate Governance”, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA.
- Sourour Ammar, (2007), « Le rôle de l’auditeur interne dans le processus de gouvernance de l’entreprise à travers l’évaluation du contrôle interne », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax. [http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication\\_\\_S.AMMAR.pdf](http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication__S.AMMAR.pdf) Consulté le 09/11/2013.
- Sreeti Raut, “Corporate Governance – Concepts and Issues”, <http://www.iodonline.com/Articles/Corporate%20Governance%20and%20Sustainability%20Concepts%20Sreeti%20Raut.pdf> consulté le : 20/11/2011.
- Stephen A. Ross, (1973), “The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem”, The American Economic Review, Vol. 63, n° 2, PP. 134-139.
- Stolowy Hervé al., (2003), « Audit Financier Et Contrôle Interne : L'apport de la loi Sarbanes-Oxley », Lavoisier Revue française de gestion, n° 147, PP. 133, 143.
- Sudi Sudarsanam, Jian Huang, (2007), « Executive compensation and managerial overconfidence: Impact on risk taking and shareholder value in corporate acquisitions» International Mergers and Acquisitions Activity Since 1990, PP. 223-260.
- Sun J., Cahan S.F., Emanuel D., (2009), « Compensation committee governance quality, chief executive officer stock option grants, and future firm performance», Journal of Banking & Finance, Vol. 33, n° 8, PP. 1507-1519.
- Tadelis S. Williamson O., (2010), “Transaction Cost Economics, University of California, Berkeley”, [http://faculty.haas.berkeley.edu/stadelis/tce\\_org\\_handbook\\_111410.pdf](http://faculty.haas.berkeley.edu/stadelis/tce_org_handbook_111410.pdf) consulté le: 08/11/2012.
- Tchakoute Tchuigoua Hubert, (2012), « Gouvernance et notation des institutions de microfinance : Une étude empirique des institutions de microfinance africaines », Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol.1, n° 18, PP. 153-182.
- Tchotourian Ivan, (2005), « Informing good to do well » : Une approche comparée de la participation (imparfaite) du droit des sociétés par actions à une gestion responsable », La Revue des Sciences de Gestion, Vol.5, n° 233, PP. 35-42.
- The institute of internal auditors, Document d’information Pour Comité d’audit Les Normes De l’audit Interne: Les Raisons De Leur Importance. [https://na.theiia.org/aboutus/aboutia/Public%20Documents/Internal\\_Audit\\_Standards\\_Why\\_They\\_Matterfrench1.pdf](https://na.theiia.org/aboutus/aboutia/Public%20Documents/Internal_Audit_Standards_Why_They_Matterfrench1.pdf) Consulté le: 13/11/2013.

- Theresa F.H., John J. Shon., Renee E. Weiss, (2011), « Does executive compensation incentivize managers to create effective internal control systems? » Research in Accounting Regulation, Vol. 23, n° 1, PP. 46-59.
- Thévenet Maurice, Dejoux Cécile, Marbot Éléonore, (2012), « Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson Education France.
- Thierry –Dubuisson Stéphanie, (2004), L’audit, Ed la découverte, Paris.
- Toyne Michael F., Millar James A., Dixon Bruce L., (2000), « The relation between CEO control and the risk of CEO compensation », Journal of Corporate Finance, Vol. 6, n°3, PP. 291-306.
- Turner Catherine, (2009), Corporate Governance, A Practical Guide for Accountants, Edition CIMA Publishing, USA.
- Ulinski Michael, (2007), « AN Analysis Of Small Company Frauds And Implications For Auditors In Detecting Frauds », Asbbs E-Journal, Vol. 3, No. 1, PP. 156, 162.
- Unite A.A., Sullivan M.J., Brookman J., Majadillas M.A., Taningco A., (2008), “Executive pay and firm performance in the Philippines”, Pac.-Basin Finance J., Vol.16, PP. 606–623.
- Valin Gérard, Gavanou J.F., Guttman C., Le Vourc’h J., (2006), auditor et controller ; Edition DUNOD, Paris.
- Van Son Lai, Issouf Soumaré, Yan Sun, (2012), « Financial guarantors’ executive compensation, charter value and risk-taking », Research in International Business and Finance, Vol. 26, n° 3, PP. 387-397.
- Vandervelde S.D., Brazel J.F., Jones K.L., Walker P.L., (2012), Comments by « the Auditing Standards Committee of the Auditing Section of the American Accounting Association on Public Exposure Draft », Internal Control-Integrated Framework (COSO Framework), Current Issues in Auditing Vol. 6, Issue 1, PP. C35-C42.
- Vigliano M-H., (2007), « Contrôle exercé par le Conseil d’administration et rémunération des dirigeants : réplique de la recherche de Boyd (1994) au contexte français », Cahier n°368.
- Villalonga Christophe, (2011), Le guide du parfait Auditeur interne: Réussir des audits internes qualité, sécurité, environnement à valeur ajoutée, Edition Lexitis, Paris.
- Vinten G., (1999), « Audit independence in the UK - the state of the art », Managerial Auditing Journal, Vol. 14, n° 8, PP. 408-437.
- Weill M., (2011), l’audit stratégique-qualité et efficacité des organisations, Edition AFNOR.

- William D. Terando, James M. Kurtenbach, (2009), “The impact of tax law uncertainty on the development of the Sarbanes-Oxley auditor independence rules with regard to tax shelters”, *Research in Accounting Regulation* Vol. 21, PP. 118–124.
- Williamson O. (1979), “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, n° 2, PP. 233-261.
- Williamson, O. E. (1996), *The mechanisms of governance*, New York: Oxford: Oxford University Press.
- Willmott, H., Sikka, P., (1995), “The power of independence: defending and extending the jurisdiction of accounting in the UK. Accounting”, *Organizations and Society*, Vol. 20, n°6, PP, 547-581.
- Yermack D., (1996), “Higher market valuation of companies with a small board of directors”, *Journal of Financial Economics*, Vol.40, n° 2, PP. 185-211.
- Yu-Shan Chang, Wuchun Chi, Long-Jainn Hwang, Min-Jeng Shiue, (2011), « the association between corporate governance and audit quality: evidence from taiwan» *Research in Accounting in Emerging Economies*, Vol. 11, PP. 129–153.
- Zéghal Daniel M, Marrakchi Chtourou Sonda, Makni Fourati Yosra, (2006), « Impact de la structure de propriété et de l’endettement sur les caractéristiques du conseil d’administration: étude empirique dans le contexte d’un pays émergent », *Comptabilité, Contrôle, Audit Et Institution(S)*. [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/55/82/25/PDF/70-ZEGHAL\\_CHTOUROU\\_FOURATI.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/55/82/25/PDF/70-ZEGHAL_CHTOUROU_FOURATI.pdf) consulté le : 23/05/2013.
- Zhang Jane J., *Corporate Governance, Internal Control and the Role of Internal Auditors – A Survey of Chinese Managers*, School of Accounting, Economics and Statistics, Edinburgh Napier University Business School, Craiglockhart Campus, Edinburgh EH11 1DJ, UK. <http://www.ckgsb.edu.cn/frsc2009/files/cf0e7c34-55d3-4264-8157-dd546e134830.pdf> consulté le: 07/11/2013.

#### **Sites internet :**

- <http://www.emergingmarketsesg.net/esg/wp-content/uploads/2011/01/Three-Models-of-Corporate-Governance-January-2009.pdf> Consulté le: 02/09/2013.
- <http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-controle-interne-78.html> consulté le : 15/10/2012.
- <http://www.corpgov.deloitte.com/site/CanFre/secteur-public/controle-interne/composantes-du-controle->

[interne/;jsessionid=yqf3QQPGHDy5Q93TTgYBBmJpLJJfvzVhGtp4ZKJX22NMd  
lprQQxr!711800453!1594016719](http://www.senat.fr/rap/r03-431/r03-43150.html) consulté le : 27/10/2012.

- [www.coso.org](http://www.coso.org)
- <http://www.cncc.fr/la-reglementation.html> consulté le : 20/11/2011.
- <http://www.senat.fr/rap/r03-431/r03-43150.html> consulté le : 20/11/2011.
- <http://www.senat.fr/rap/r03-431/r03-43151.html> consulté le 23/04/ 2012.
- <http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-controle-interne-78.html> consulté le 04/04/2012.
- <http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/l-audit-interne-une-profession-normee-79.html> consulté le: 04/04/2012.
- <http://www.igas.gouv.fr/spip.php?article199> consulté le : 04/04/2012.
- <http://www.petite-entreprise.net/P-2884-84-G1-definition-l-audit-externe.html>  
consulté le 20/05/2012.
- <http://fr.scribd.com/doc/44185146/Audit-Operationnel> consulté le : 20/10/2012.
- [http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/services/Guide\\_RH\\_complet.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/services/Guide_RH_complet.pdf)  
consulté le : 20/10/2013.
- <http://www.code-afep-medef.com/les-remunerations-des-dirigeants-mandataires-sociaux.html> consulté le 15/12/2011.
- <http://www.monjuriste.com/droit-des-societes/remuneration-des-dirigeants/position-legislative> consulté le: 14/11/2013.
- [http://aci.kpmg.com.hk/docs/AC/Internal\\_audit\\_role.pdf](http://aci.kpmg.com.hk/docs/AC/Internal_audit_role.pdf) consulté le : 12/11/2013.
- [http://www.ifaci.com/bibliotheque/bibliotheque-en-ligne-telecharger-la-documentation\\_professionnelle/referentiel-international-de-l-audit-interne/acces-thematique/gouvernement-dentreprise-risques-controle/gouvernement-dentreprise-196.html](http://www.ifaci.com/bibliotheque/bibliotheque-en-ligne-telecharger-la-documentation_professionnelle/referentiel-international-de-l-audit-interne/acces-thematique/gouvernement-dentreprise-risques-controle/gouvernement-dentreprise-196.html) Consulté le : 02/12/2013.
- [http://aci.kpmg.com.hk/docs/AC/Internal\\_audit\\_role.pdf](http://aci.kpmg.com.hk/docs/AC/Internal_audit_role.pdf) consulté le : 07/07/2013.
- <http://www.algerienews.info/le-dessous-des-cartes/> consulté le : 04/01/2014.

## Liste des figures

Figure 1 : Pourquoi la transaction est-elle coûteuse ? .....	27
Figure 2 : Les points essentiels de la théorie des coûts de transaction .....	30
Figure 3 : Structure organisationnelle dans les entreprises du secteur privé et des sociétés d'État .....	39
Figure 4: Un cadre d'analyse des contributions du comité d'audit .....	52
Figure 5 : Les composantes du contrôle interne selon COSO .....	64
Figure 6 : Classification des types de contrôle et d'audit.....	94
Figure 7 : La comparaison entre audit financier et audit opérationnel .....	96
Figure 8 : Relation entre les trois « E » .....	99
Figure 9 : Les composantes de l'audit stratégique .....	101
Figure 10: Les trois phases d'une mission d'audit .....	105
Figure 11 : Stratégie globale de rémunération.....	113
Figure 12 : Les objectifs de la politique de rémunération .....	114
Figure 13 : Les éléments de la rémunération.....	117
Figure 14: Détail des éléments de rémunération .....	119
Figure 15 : La relation entre la gouvernance d'entreprise et la qualité d'audit.....	129
Figure 16 : Les mécanismes de contrôle par les actionnaires.....	140
Figure 17 : Capital des SPA.....	162
Figure 18 : Effectif des SPA .....	163
Figure 19: Disposition de la fonction d'audit interne au sein des SPA .....	164
Figure 20 : Sexe des répondeurs.....	165
Figure 21: Poste occupé des répondeurs .....	165
Figure 22 : Niveau d'étude des répondeurs .....	166
Figure 23 : Domaines de diplôme des répondeurs .....	167
Figure 24: Expérience globale des répondeurs.....	167
Figure 25 : Expérience globale des responsables d'audit interne.....	168
Figure 26 : Formation des responsables d'audit interne en audit .....	168
Figure 27 : Président du conseil d'administration .....	172
Figure 28 : Disposition du comité d'audit .....	173
Figure 29: Le positionnement de la fonction d'audit interne .....	173
Figure 30 : Identification des critères d'évaluation .....	180
Figure 31: Flexibilité de la part variable .....	181
Figure 32 : L'intervention de la fonction d'audit interne à la direction générale.....	188
Figure 33 : Evaluation des éléments de rémunération des cadres dirigeants .....	189
Figure 34 : Vérification des avantages en nature attribués aux dirigeants .....	190
Figure 35 : L'engagement de l'audit opérationnel.....	191
Figure 36 : Proposition des paramètres de mesure .....	192
Figure 37 : La structure qui rattache l'audit interne prend-t-elle en considération des anomalies détectées par l'auditeur interne.....	193
Figure 38 : Evaluation le mode des opérations.....	195
Figure 39 : Assurance des résultats de mesure .....	196
Figure 40: Degré d'obstacle du rattachement.....	202
Figure 41: L'obstacle du cumul des fonctions de PDG .....	206

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Aperçu sur la théorie d'agence.....	25
Tableau 2 : Les clés de distinction entre les perspectives des actionnaires et des parties prenantes.....	35
Tableau 3 : Les six principes de la bonne gouvernance d'entreprise .....	36
Tableau 4 : Typologie des mécanismes de gouvernement des entreprises .....	41
Tableau 5 : Les principales différences entre les deux lois .....	78
Tableau 6 : Comparaison entre audit interne et audit externe .....	89
Tableau 7: Comparaison entre audit financier et audit opérationnel selon Michel Poisson	97
Tableau 8 : Comparaison de l'audit opérationnel et l'audit financier selon Stéphanie Thiery-Dubuisson.....	98
Tableau 9: Identification des risques liés aux rémunérations et l'intervention du dispositif de l'audit interne.....	142
Tableau 10: Nature des actionnaires de l'échantillon.....	170
Tableau 11: L'impact du rattachement de la fonction d'audit interne à la direction générale sur l'évaluation de la part variable par rapport aux objectifs réalisés .....	198
Tableau 12 : L'impact du rattachement de la fonction d'audit interne à la direction générale sur l'évaluation des éléments de rémunération des dirigeants .....	199
Tableau 13: L'impact du rattachement de la fonction d'audit interne à la direction générale sur la vérification des avantages en nature des dirigeants .....	200
Tableau 14: L'impact du rattachement de la fonction d'AI sur l'assurance des résultats de mesure de la part variable.....	200
Tableau 15: L'impact du PDG sur l'évaluation de la part variable par rapport aux objectifs réalisés .....	203
Tableau 16: L'impact du PDG sur l'évaluation des éléments de rémunération des cadres dirigeants .....	204
Tableau 17 : L'impact du PDG sur la vérification des avantages en nature des dirigeants	204
Tableau 18 : L'impact du PDG sur l'assurance des résultats de mesure de la part variable .....	205

## Liste des abréviations

AFEP : Association française des entreprises privées  
AGO: Assemblée générale ordinaire  
AICPA : American Institute of Certified Public Accountants  
AMF: Autorité des marchés financiers  
CA: Comité d'audit  
CA: Conseil d'administration  
CAC: Commissaire aux comptes  
CD: Cadre dirigeant  
CEO: Chief executive officer  
CFO: Chief Financial Officer  
CNAS: Caisse Nationale des Assurances Sociales  
CNCC: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes  
COSO: Committee of Sponsoring Organizations  
DAF: Directeur administratif et financier  
DAS: Déclaration annuelle des salaires  
DECS: Diplôme d'études comptables supérieures  
DESS: diplôme d'études supérieures spécialisées  
DEUA: diplôme d'études universitaires appliquées  
DFC: Directeur des finances et comptabilité  
DG: Directeur général  
DRH: Directeur des ressources humaines  
EBE : l'excédent brut d'exploitation  
EPE: Entreprise publique économique  
EURL: Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée  
H3C : Haut Conseil du Commissariat aux comptes.  
IAPC: The International Auditing Practices Committee  
ICMW: Internal Control Material Weakness  
IFAC: International Federation of Accountants  
IFACI : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes  
IIA : Institute of Internal Auditors  
IRG: Impôt sur le revenu global  
ISA: International Standards on Auditing

LSF : Loi de Sécurité Financière  
MBI: Management Business Institute  
MEDEF: Mouvement des entreprises de France  
NRE: Nouvelles Régulations Economiques  
OEC: Ordre des Experts-Comptables  
ORSE: Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises  
PCA: Président de conseil d'administration  
PCAOB: Creation du Public Company Accounting Oversight Board  
PDG: Président directeur général  
PV: Procès-verbal  
PwC: PricewaterhouseCoopers  
RC : Recouvrement des créances  
RSE: responsabilité sociétale des entreprises  
SARL : société à responsabilité limitée  
SCI : Système du contrôle interne  
SEC: Securities and Exchange Commission  
SGP : Société de gestion des participations  
SOX : Sarbanes-Oxley  
SPA: Société par action  
T.S: Techniciens Supérieurs

## Table des matières

Sommaire.....	7
Introduction générale.....	8
<b>CHAPITRE I : FONDEMENTS ET MECANISMES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE .....</b>	<b>17</b>
Introduction .....	17
<b>Section 1 : Les théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise .....</b>	<b>18</b>
1. La théorie des droits de propriété .....	18
2. La théorie de l'agence.....	21
3. Théorie des coûts de transaction.....	26
<b>Section 2 : la notion de la gouvernance d'entreprise.....</b>	<b>31</b>
1. Le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise.....	31
2. Typologie des modèles de gouvernance d'entreprise .....	33
3. Les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE .....	36
4. La gouvernance des sociétés d'Etat.....	37
<b>Section 3 : Les mécanismes de gouvernance d'entreprise .....</b>	<b>39</b>
1. Typologie globale des mécanismes de contrôle du système de gouvernement d'entreprise .....	39
2. Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les actionnaires .....	42
2.1. Le contrôle exercé par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance.....	42
2.2. Le contrôle exercé par l'assemblée générale.....	45
2.3. Le commissaire aux comptes ou l'auditeur légal .....	46
<b>Section 4: Le conseil d'administration : un lieu de confrontation entre les dirigeants et les actionnaires.....</b>	<b>48</b>
1. Les principaux comités du conseil d'administration .....	48
1.1. Le comité d'audit.....	48
1.2. Le comité de rémunération .....	52
1.3. Le comité de nomination ou de sélection .....	53
2. L'incidence des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance de l'entreprise.....	53
2.1. Les composants du conseil d'administration: Indépendance du conseil d'administration.....	54
2.2. La taille du conseil d'administration .....	57
Conclusion.....	59
<b>CHAPITRE II: LE CADRE CONCEPTUEL DE L'AUDIT .....</b>	<b>61</b>
Introduction .....	61
<b>Section 1 : Perspective du contrôle interne .....</b>	<b>62</b>
1. La définition du contrôle interne .....	62
2. Les composantes du contrôle interne selon COSO .....	64
2.1. Environnement de contrôle (control environment) .....	64
2.2. Appréciation des risques/ évaluation des risques (risk assessment).....	65

2.3.	Activités de contrôle (control activities) .....	66
2.4.	Information et communication (information and communication) .....	66
2.5.	Surveillance (monitoring).....	67
3.	Les limites du contrôle interne .....	68
3.1.	L'erreur de jugement.....	68
3.2.	Les dysfonctionnements .....	68
3.3.	Les contrôles « outrepassés » ou contournés par le management.....	69
3.4.	La collusion .....	69
3.5.	Ratio Coût/Bénéfice .....	69
4.	Le développement récent en matière de contrôle interne .....	70
4.1.	Les scandales financiers : les insuffisances du contrôle interne.....	70
4.2.	La Loi Sarbanes-Oxley (SOX Act) aux Etats-Unis .....	71
4.3.	La loi de sécurité financière.....	73
4.4.	Les dispositions de la loi de sécurité financière en matière de l'audit .....	75
4.5.	La comparaison entre la loi Sarbanes-Oxley et la loi de sécurité financière	
	77	

**Section2 : Généralité sur l'audit..... 79**

1.	La notion de l'audit .....	79
1.1.	Historique de l'audit .....	79
1.2.	L'évolution de la notion d'Audit.....	80
2.	La définition de l'audit .....	81
3.	La typologie de l'audit.....	82
3.1.	Audit interne .....	82
3.2.	Audit externe .....	85
3.3.	La différence entre audit interne et audit externe .....	87
4.	La qualité de l'audit.....	89
5.	Les caractéristiques de l'auditeur selon le code déontologie .....	90
6.	Les domaines de l'audit.....	92
6.1.	Audit financier .....	92
6.2.	Audit opérationnel .....	93

**Section3 : La notion de l'audit opérationnel..... 95**

1.	La différence entre audit financier et audit opérationnel.....	95
2.	Les objectifs de l'audit opérationnel .....	98
3.	Les niveaux de l'audit opérationnel.....	99
3.1.	L'audit stratégique .....	100
3.2.	L'audit de gestion .....	101
3.3.	L'audit des contrôles opérationnels .....	103
4.	Les intervenants de l'audit opérationnel.....	103
5.	La démarche de la mission d'audit .....	104
5.1.	La phase de préparation .....	105
5.1.1.	La prise de connaissance .....	106
5.1.2.	Identification des risques .....	106
5.1.3.	Définition de la mission.....	107
5.2.	La phase de réalisation .....	107
5.3.	La phase de conclusion.....	107
	Conclusion.....	108

## **CHAPITRE III : L'AUDIT OPERATIONNEL: UN MECANISME DE REDUCTION DES ABUS DE LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS ..... 110**

Introduction ..... 110

### **Section1 : Le lien entre la rémunération des dirigeants et la gouvernance d'entreprise**

.....**111**

1. La politique de rémunération..... 111
  - 1.1. Le lien entre la politique de rémunération et la stratégie de l'entreprise : 112
  - 1.2. Les enjeux et les objectifs d'une politique de rémunération ..... 114
  - 1.3. Les principes de détermination de la rémunération des dirigeants..... 115
  - 1.4. Le lien entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise ..... 116
2. Les composantes de la rémunération..... 117
3. Les dispositifs de la rémunération des dirigeants ..... 120
  - 3.1. La loi NRE et la rémunération des dirigeants..... 120
  - 3.2. La loi Breton et la rémunération des dirigeants..... 120
  - 3.3. La RSE et la rémunération des dirigeants ..... 121

### **Section 2 : L'audit opérationnel interne : un mécanisme de contrôle au sein de la gouvernance d'entreprise..... 122**

1. L'interaction entre l'audit opérationnel interne et la gouvernance d'entreprise.... 122
  - 1.1. Le lien entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise ..... 122
  - 1.2. Le rôle de l'audit interne au sein de la gouvernance d'entreprise ..... 124
2. Le comité d'audit : un moyen pour renforcer la qualité du processus d'audit interne 125
  - 2.1. Le comité d'audit et l'audit interne ..... 125
  - 2.2. La qualité de l'audit au sein de la gouvernance d'entreprise ..... 128
3. La corrélation entre l'audit interne et le comité d'audit : avantages et défis..... 129
  - 3.1. Les défis de l'audit interne et le comité d'audit ..... 130
  - 3.2. Les avantages de l'audit interne/comité d'audit:..... 130

### **Section3 : le rôle de l'audit au sein de la gouvernance d'entreprise à travers le contrôle de la rémunération des dirigeants..... 131**

1. Les recherches antérieures ..... 132
  2. Les risques de la rémunération des dirigeants ..... 135
    - 2.1. Les risques liés à la rémunération directe (la partie fixe)..... 137
    - 2.2. Les risques à la partie variable de la rémunération des dirigeants ..... 138
  3. L'audit opérationnel: un mécanisme pour limiter les dysfonctionnements de la rémunération des dirigeants..... 139
    - 3.1. L'audit opérationnel limite les risques de rémunération..... 140
    - 3.2. L'interaction entre l'audit opérationnel, le comité d'audit et le comité de rémunération ..... 143
- Conclusion ..... 145

## **CHAPITRE IV: ETUDE EXPLORATOIRE SUR LE ROLE DE L'AUDIT OPERATIONNEL INTERNE DANS LA REDUCTION DES ABUS DE LA REMUNERATION DES CADRES DIRIGEANTS : CAS DES SOCIETES PAR ACTION EN ALGERIE ..... 148**

Introduction ..... 148

<b>Section 1 : Généralité sur la société par action en Algérie, l'évolution de la fonction d'audit interne et la rémunération des cadre dirigeant .....</b>	<b>149</b>
1. L'évolution de l'entreprise algérienne : Entre secteur public et privé.....	149
2. Le développement de l'audit interne en Algérie.....	154
3. Les cadres dirigeants en Algérie.....	156
4. La rémunération (partie variable) des cadres dirigeants dans les sociétés par action en Algérie.....	158
<b>Section 2: La description de l'échantillon .....</b>	<b>159</b>
1. L'échantillon de l'étude .....	159
1.1. Les moyens de l'étude .....	160
1.2. Les caractéristiques de l'échantillon.....	161
1.2.1. Les caractéristiques des sociétés par action.....	161
1.2.2. Les caractéristiques des répondeurs du sondage .....	165
2. Description de la structure de gouvernance de l'entreprise de l'échantillon.....	169
2.1. Actionnaires.....	169
2.2. Conseil d'administration .....	170
2.3. Comité de rémunération .....	172
2.4. Comité d'audit .....	173
2.5. Positionnement de l'audit interne.....	173
<b>Section 3 : Les abus de la rémunération des dirigeants dans les SPA .....</b>	<b>175</b>
1. Objectifs et mode d'octroi de la rémunération des dirigeants de l'échantillon.....	175
2. Les stratagèmes usés pour atteindre les objectifs liés à la partie variable de la rémunération des dirigeants.....	181
<b>Section 4 : Tests d'hypothèses/Résultats de l'étude .....</b>	<b>187</b>
1. Tests d'hypothèses .....	187
1.1. La contribution de l'audit opérationnel en matière de rémunération des cadres dirigeants .....	187
1.1.1. Au niveau stratégique ou de direction .....	187
1.1.2. Au niveau du contrôle de gestion .....	194
1.2. Les obstacles de l'audit opérationnel des rémunérations des dirigeants ...	198
1.2.1. Le rattachement de l'audit interne à la direction générale de l'entreprise...	198
1.2.2. Le cumul des fonctions du PDG.....	203
2. Synthèse des résultats .....	207
2.1. La contribution de l'audit opérationnel en matière de rémunération des cadres dirigeants .....	208
2.2. La réalité de la fonction d'audit interne dans les SPA de l'échantillon .....	211
Conclusion.....	213
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>215</b>
Bibliographie .....	223
Liste des figures.....	246
Liste des tableaux .....	247
Liste des abréviations .....	248
Table des matières .....	250