

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau1</u> : Situation de l'Asymétrie d'information avant et après renforcement du contrôle interne.....	53
<u>Tableau2</u> : Différentes Catégories du personnel de l'ONG.....	54
<u>Tableau3</u> : Mesures de renforcement du système de Contrôle Interne adaptées par l'ONG.....	57

LISTE DES GRAPHIQUES

<u>Figure1</u> : Asymétrie d'information dans le contexte de relation d'agence.....	14
<u>Figure2</u> : Objectifs visés par le Contrôle Interne.....	21
<u>Figure3</u> : Composantes du Contrôle Interne.....	23
<u>Figure4</u> : Différentes pratiques d'aléa moral suivant son degré de gravité et sa fréquence d'apparition.....	44

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
COSO	COmmittee of Sponsoring Organization of the treadway commission
CPP	Concurrence Pure et Parfaite
FMI	Fonds Monétaire International
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
GAAP	General Accepted Accounting Principles (Principes Comptables)
HIMO	Haute Intensité de Main d'Œuvre
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institute of Internal Auditors
LSF	Loi de Sécurité Financière
LSOx	Loi de Sarbannes-Oxley
MCI	Worldcom Microwave Communications Inc.
MST	Maladie Sexuellement Transmissible
OECC	Ordre des Experts Comptables et Comptables agréés français
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAM	Programme Alimentaire Mondial
SEC	Securities and Exchange Commission
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
USAID	U.S Agency for International Development
VIH	Virus de l'Immunodéficience Humaine

INTRODUCTION

La relation « employeur-employé » correspond à une relation d'agence. Jensen et Meckling¹ définissent la relation d'agence comme un contrat par lequel une personne (le principal – l'employeur) engage, contre un paiement, une autre personne (l'agent – l'employé) pour exécuter en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. De par sa nature même, la relation d'agence crée une dissociation entre « propriété » (ownership) et « gestion » (control). Combinée avec la délégation de pouvoir, cette dissociation crée un problème d'asymétrie d'information: la sélection adverse et l'aléa moral.

D'une manière générale, l'asymétrie d'information est une imperfection dans la répartition de l'information entre les agents. Lors d'un échange ou d'une négociation, certains agents disposent d'information « pertinente » que les autres n'ont pas. Les économistes classiques considéraient que ces « petites » inégalités dans la répartition de l'information jouaient un rôle négligeable. Cependant, grâce aux travaux des Prix Nobel Akerlof, Spence et Stiglitz, il a été démontré que « cette imperfection peut avoir des impacts considérables sur l'économie et peut être lourde de conséquences.² »

Pour faire face au problème d'asymétrie d'information dans un contexte de relation d'agence, le principal doit mettre en place soit une panoplie de contrats permettant de révéler une information sur la qualité intrinsèque de l'agent, soit une politique d'incitation monétaire, soit un système de surveillance et de contrôle. Dans une situation où le recours à l'incitation monétaire ou au système de contrats est limité et difficile, le renforcement du système de contrôle permet-il de résoudre le problème d'asymétrie d'information ?

Afin de mieux répondre à cette problématique, le présent mémoire intitulé :
«Renforcement du Contrôle Interne: balise contre l'Asymétrie d'Information

¹ JENSEN, M, MECKLING, W, « Theory of the firm: managerial behavior agency costs and ownership, » *Journal of Financial Economics*, Vol.3, n°4, octobre, 1976, pp.305-360

² <http://www.project-syndicate.org/commentary/asymmetries-of-information-and-economic-policy/french>

dans un contexte de relation d'agence « employeur-employé »: cas de l'ONG HELP³» s'articule autour de deux axes majeurs. Le premier axe consiste à analyser l'asymétrie d'information et ses conséquences sur le fonctionnement d'une organisation. Et le deuxième vise à étudier en quoi le renforcement du contrôle interne contribue à réduire le problème d'asymétrie d'information.

L'intérêt de ce travail est d'abord de fournir à toute organisation, à toute personnalité physique ou morale une possibilité d'éviter des pertes considérables de ressources ou d'actifs. L'asymétrie d'information peut constituer une menace pertinente puisque la partie qui ne détient pas la totalité d'informations est défavorisée. Or « l'information est une ressource précieuse, et la connaissance est synonyme de pouvoir.⁴» Elle constitue la matière de base, outil essentiel dans la prise de décisions stratégiques et elle aide à la gestion d'autres ressources telles que le capital, la technologie ou les ressources humaines. Le deuxième intérêt de ce travail réside dans l'utilisation conjointe de l'approche par les théories économiques, d'une part et de l'approche par les sciences de gestion d'autre part (système de contrôle interne).

La question centrale du travail est donc: « le renforcement du système de contrôle interne constitue-t-il une balise contre l'asymétrie d'information dans un contexte de relation d'agence « employeur-employé ? »

A travers les recherches effectuées, nous allons ainsi essayer d'apporter des éléments de réponses à cette question. La première partie du devoir traite de la méthodologie de recherche adoptée, notamment la méthode qualitative par l'étude de cas. Les résultats de la recherche seront présentés dans la deuxième partie. Enfin, la troisième partie est consacrée à l'analyse des résultats et des implications de la recherche.

³ Il s'agit d'un nom fictif. En effet, par respect de la clause de confidentialité, le nom exact est gardé privé.

⁴ « *Information is a valuable asset, knowledge is power,* » ANTLE, R, LIANG, P, J, GJESDAL, F, *Essays on Accounting Theory in Honor of Joel Demski*, Springer, New York, 2007, p. 22

PARTIE I : METHODES ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La première partie du devoir consiste à définir et à justifier le choix de la méthodologie et des méthodes adoptées. Comme tout travail de recherche nécessite la mise en application d'une méthode et d'une méthodologie qui permettent la collecte des données et la réalisation des objectifs de recherche, nous évoquons brièvement la nuance entre méthode et méthodologie. Si « la méthodologie est d'abord et avant tout une réflexion sur la méthode utilisée...⁵ » la méthode en revanche « se propose de présenter des techniques élémentaires dont on se sert pour conduire une étude ou une recherche scientifique⁶. »

Nous allons premièrement présenter les méthodes utilisées, et en second lieu, nous essaierons de justifier la démarche méthodologique adoptée afin de valider ou non l'hypothèse selon laquelle « le renforcement du contrôle interne constitue un moyen pour réduire l'asymétrie d'information au sein d'une organisation. »

⁵ YAO, J, *Méthode d'étude et de recherche en sciences économiques et sociales avec application au contexte de l'Afrique Noire*, L'Harmattan, Paris, 2005, p.24

⁶ Idem.

CHAPITRE I- LES METHODES UTILISEES :

La recherche est une activité qui vise essentiellement à trouver une solution à un problème (pratique ou théorique) ou à étendre la connaissance. Et les méthodes sont nécessaires dans ce sens. Ce sont des procédures définies qui sont utilisées en vue de développer la connaissance scientifique des phénomènes.

Le problème traité dans notre étude et auquel nous essayerons d'apporter des éléments de solution concerne l'asymétrie d'information au niveau d'une organisation. Les méthodes et outils de recherche sont nombreux et variés, mais dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour la 'recherche appliquée' qui vise à élaborer des applications pratiques utilisables de suite. Afin de vérifier l'hypothèse de base de notre recherche, notre choix s'est porté sur l'approche qualitative et nous avons utilisé comme techniques principales: (1) l'étude de documents et éventuellement l'analyse de documents secondaires ; (2) l'étude de cas et (3) l'entretien.

1. L'étude de documents – L'analyse de documents secondaires :

L'étude de documents, comme son nom l'indique, consiste à faire de la recherche en analysant des documents. Et comme notre problématique est centrée sur l'asymétrie d'information et le renforcement du contrôle interne, les documents analysés (ouvrages, articles, littératures, rapports, procédures, archives, documents comptables ...) portent essentiellement sur ces deux thèmes.

En parlant d'analyse de données secondaires, nous nous basons sur un corpus de données existantes, typiquement des documents écrits : site web, articles de journaux, documents internes tels que rapports, mémos, archives administratives, des bases de données existantes⁷....

L'analyse secondaire désigne l'analyse de données produites dans d'autres circonstances que celles du processus d'analyse, qu'il s'agisse de ré-explore ses

⁷ BACHELET, R, *Eventail des méthodes de collecte de données*, Ecole Centrale, Lille, 2010

propres données ou d'interroger celles recueillies par d'autres chercheurs avec souvent des hypothèses de départ différentes⁸.

Pour résumer, les données secondaires sont des données qui ont été collectées (et parfois analysées) par d'autres. Il peut s'agir de données recueillies lors d'études ou de recherches (mémoire, thèse, article ou ouvrages) ; elles sont présentées sous une forme synthétique et sont accompagnées d'une analyse et interprétation.

2. L'étude de cas

L'étude de cas est une démarche de recherche qui rentre dans le cadre des méthodes qualitatives. Les données de base sont donc des données qualitatives, c'est-à-dire des données qui ne se présentent pas sous forme de chiffres mais correspondent à des variables mesurées sur des échelles nominales ou ordinales (et non métriques).

Selon Wacheux⁹, l'étude des cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications. Un cas peut être une personne ou un groupe de personnes, un projet déterminé, une organisation ou un groupe d'organisation, voire un secteur d'activité. L'étude de cas permet d'évaluer les causalités locales et de formuler une explication.

Deux éléments justifient notre recours à l'étude de cas: le peu de recherches spécifiques consacrées aux ONG et la nature de la problématique de recherche.

Pour notre étude, nous avons choisi le cas d'une ONG ayant son siège à Antananarivo mais dont les zones d'intervention s'étendent dans une grande partie de Madagascar. La présentation du site de recherche sera traitée dans la deuxième partie du devoir.

⁸ <http://calenda.revues.org/nouvelle14102.html>, « Analyse secondaire des données qualitatives : une question méthodologique aux enjeux multiples », Séminaire, Calenda, publié le 31 Janvier 2009,

⁹ WACHEUX, F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 1996

3. L'entretien

Comme notre objectif est d'approfondir l'analyse du problème, afin d'obtenir des données beaucoup plus complètes, nous avons effectué un entretien semi-structuré auprès de quelques personnels de l'ONG.

Un entretien semi-structuré est guidé par des questions étudiées et préparées à l'avance et qui engendrent généralement d'autres questions au cours de l'entretien. Pour ce faire, une liste de questions-guides est utilisée plutôt qu'un questionnaire formel, et l'entretien prend souvent la forme d'une conversation. En fait, « l'objectif des entretiens semi-structurés est d'obtenir les points de vue, les réflexions et les observations de personnes qui ont... un statut particulier, ou qui disposent d'informations auxquelles l'enquêteur ne peut avoir accès par d'autres moyens¹⁰. »

Dans le cadre de notre étude sur 'l'asymétrie d'information et le renforcement du contrôle interne au sein d'une organisation,' nous avons effectué en Juillet 2010 et en Avril 2012, un entretien auprès de 30 employés de l'ONG. Le choix de ces employés interviewés était basé sur leur fonction. Seulement les employés dont les fonctions avaient un rapport avec le thème de notre recherche ont été pris en considération. Par ailleurs, dans l'échantillon, il y avait un représentant de chaque département. L'entretien dure environ une heure et vise à rechercher l'existence et les formes de l'asymétrie d'information et à approfondir les problèmes pour mieux cerner les solutions adéquates. En outre, nous avons également procédé à des observations directes, nous avons assisté à des réunions et des présentations publiques effectuées par l'ONG. Ensuite, nous avons croisé les entretiens des employés interrogés avec les résultats de notre observation directe ainsi que les résultats qui découlaient de l'analyse de documents secondaires.

¹⁰ <http://www.ernwaca.org/panaf/RQ/fr/interview.php>

CHAPITRE II- Le Choix méthodologique

Cette section apporte des éléments de réponses à la question: « Pourquoi le choix de la recherche appliquée et l'approche qualitative dans l'étude de l'asymétrie d'information et du renforcement du contrôle interne? »

1. La méthode qualitative comme technique de recherche adaptée

Généralement, dans le cadre de la discipline économique, on privilégie les méthodes de recherches quantitatives, on utilise l'expérimentation, les outils statistiques, économétriques, on effectue des tests paramétriques ou non-paramétriques pour valider certaines hypothèses....

Il y a toujours un débat sur les méthodes et techniques utilisées: les discussions portent essentiellement sur l'opposition quantitatif/qualitatif; objectivité/subjectivité; représentativité/exemplarité; généralité/particularité... (En guise d'exemple, l'étude de cas ne peut en aucune façon accéder à la généralité, et inversement, les méthodes statistiques ne peuvent mettre en lumière les particularités) parfois, les controverses sont telles qu'il vaut mieux ne pas s'aventurer sur la question.

Il faut déjà préciser que notre but ne consiste nullement à alimenter ces disputes. Et, afin de ne pas trop rester sur ce débat, nous pouvons dire en résumé que les méthodes de recherches peuvent prendre différentes formes selon l'objectif poursuivi et selon l'objet étudié. Le choix de la méthode dépend alors de la nature des données, de l'orientation de la recherche et des résultats recherchés.

La méthode qualitative cherche notamment à explorer un phénomène en profondeur, à en comprendre la structure et le rôle du contexte sur son fonctionnement.¹¹ En ce sens, elle privilégie donc un travail d'analyse minutieuse. Notre objectif de démontrer la relation entre le renforcement du contrôle interne et l'asymétrie d'information

¹¹ RISPAL, M, *La méthode des cas*, De Boeck, Bruxelles, 2002; HUBERMAN, A-M, MILES, M, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Bruxelles, 2003

s'inscrit dans cette optique et nécessite la mise en œuvre d'une méthodologie qualitative. L'étude de cas est la méthode qualitative majoritairement utilisée. L'étude de cas constitue la méthodologie privilégiée pour explorer et comprendre un phénomène complexe.

L'étude de cas est particulièrement adaptée à notre étude sur l'asymétrie d'information et du renforcement du contrôle interne au sein d'une organisation puisqu'elle permet d'étudier le problème plus en profondeur que ne le permet l'enquête à grande échelle ou la recherche expérimentale¹². D'où le choix de l'étude au sein d'une organisation, ce qui permet de collecter des données probantes et significatives sur le sujet. Pour traiter les données recueillies, on a retenu la méthode d'analyse du contenu. Il existe plusieurs logiciels qui peuvent aider dans les traitements des données qualitatives (issues d'entretien, rapport, enregistrement audio...). Mais il appartient toujours au chercheur d'interpréter et d'analyser les résultats finaux. Nous avons exploité dans le cadre de cette étude les rapports de l'ONG, les propos recueillis lors des entretiens avec le personnel.

2. Limites de l'étude et problèmes rencontrés

Bien évidemment, le souci de généralisation reste présent pour les types d'étude tels que le nôtre. Toutefois, cette étude peut constituer une base pour une future recherche qui étendra l'analyse sur un échantillon plus représentatif et qui impliquera l'expérimentation et des tests pour permettre la généralisation.

Les restrictions professionnelles en termes de secrets et de confidentialité ainsi que la difficulté d'accès à certains documents internes constituent également des limites dans la rédaction. Et enfin, faute de temps et de moyens et aussi pour des raisons indépendantes de notre volonté, notre étude s'est limitée à une seule ONG - qui déjà présente un volume étoffé de corpus - ce qui n'a pas permis la possibilité d'une analyse comparative du thème.

¹² DUFOUR, S, FORTIN, D, HAMEL, J, *L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives*, Ed. Saint-Martin, Montréal, 1991

PARTIE II : REVUE DE LITTERATURES

L'étude des documents et l'analyse de données secondaires nous ont permis de façonner cette deuxième partie. Elle se focalise sur la revue des littératures sur l'asymétrie d'information, sur le contrôle interne ainsi que sur la relation entre ces deux concepts.

CHAPITRE I- ASYMETRIE D'INFORMATION

En nous basant sur les littératures existantes et les travaux de nos prédécesseurs, nous présenterons dans ce chapitre les mécanismes de l'asymétrie d'information: son origine et son extension.

L'information n'a jamais eu autant de poids dans notre société qu'aujourd'hui. Elle est « synonyme de pouvoir.¹³ » Elle constitue l'outil de base essentiel qui aide dans la prise de décisions stratégiques et dans la gestion de ressources telles que le capital, les ressources humaines, la technologie. Cependant, l'information est imparfaitement distribuée entre les agents, certains agents sont toujours mieux informés que d'autres et celui qui n'a pas la totalité de l'information se trouve défavorisé. C'est précisément ce qui nous conduit à l'étude de l'asymétrie d'information.

En économie, on parle d'asymétrie d'information 'lors d'un échange' quand l'une ou plusieurs parties des participants disposent d'informations « pertinentes » que les autres parties n'ont pas. Nous allons, dans un premier temps, revoir l'origine de l'asymétrie d'information et dans un second temps, nous aborderons l'asymétrie d'information comme fondement de la théorie d'agence.

¹³ « *Information is a valuable asset, knowledge is power* » ANTLE, R, LIANG, P, J, GJESDAL, F, Essays on Accounting Theory in Honor of Joel Demski, Springer, New York, 2007, p. 22, p. 22

1. Origine de l'asymétrie d'information

En 2001, Akerlof, Spence et Stiglitz ont obtenu le Prix Nobel d'économie pour leurs travaux sur les marchés avec asymétrie d'information: Akerlof pour son fameux « market for lemons, » Spence pour son « job market signalling », et Stiglitz pour sa théorie sur le screening.

1.1. Akerlof, «Marché des 'tacots'»

La notion d'Asymétrie d'information' est apparue dans les travaux d'Akerlof,¹⁴ lorsqu'il a étudié le problème posé par le fonctionnement de marchés caractérisés par des asymétries d'information entre vendeurs et acheteurs de voitures d'occasion. Akerlof analyse le marché d'un bien sur lequel les vendeurs savent discerner, a priori, le niveau de qualité des biens, alors que les acheteurs ne peuvent avoir que des anticipations sur le niveau de qualité de ce qu'ils achètent. Dans l'hypothèse de la concurrence pure et parfaite, le niveau moyen de qualité de biens mis sur le marché est indiqué aux acheteurs par le prix du marché. Mais l'exemple d'Akerlof a révélé que malgré cette information communiquée par le prix, il est tout à fait possible que seuls les biens de plus mauvaise qualité soient mis sur le marché, ce qui, en quelque sorte, remet en question et dépasse l'hypothèse de CPP¹⁵. En effet, dans la réalité, l'information est imparfaitement distribuée entre les agents: certains agents disposent d'information privée qui risque de défavoriser les autres. Cette situation peut conduire à l'effondrement des échanges, voire même à leur annulation. Le marché des véhicules d'occasion peut disparaître. En effet, les personnes qui possèdent un « tacot » (une voiture qui présente des vices) vont tenter de s'en débarrasser par la mise en vente du véhicule d'occasion. Comme les acheteurs ne peuvent ne pas faire le tri entre les vendeurs qui ont de bonnes raisons de vendre leur véhicule et ceux qui le font parce que leur véhicule est un tacot, ils sont tentés de se retirer du marché. Ce qui a pour conséquence : la baisse du prix pour toutes

¹⁴ AKERLOF, G, « The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, » *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.84, n°.3, August, 1970, pp.488-500

¹⁵ L'hypothèse de Concurrence Pure et parfaite suppose que l'information sur le marché est transparente, gratuite et immédiatement disponible, c'est-à-dire que tous les agents ont libre accès à toutes les informations sur tous les biens échangés.

les voitures. Les vendeurs de véhicules de bonne qualité, jugeant le prix trop faible, renoncent alors à proposer leur véhicule, et le nombre de « tacots, » mis en vente, augmente. Ce qui rend encore les acheteurs plus méfiants. Et le marché des véhicules d'occasion peut disparaître.

1.2. *Spence, effet de signal*

Spence,¹⁶ dans sa théorie sur l'effet de signal en 1973, s'est aussi basé sur l'asymétrie d'information existant dans le marché de l'emploi. En économie, un signal est une information donnée par un émetteur qui aide le récepteur à prendre une décision. Il ne suffit pas simplement d'émettre un signal mais la crédibilité du signal est, elle aussi, importante.

L'effet de signal peut d'une certaine manière résoudre le problème évoqué par Akerlof ci-dessus. En effet, les vendeurs doivent signaler la qualité de leurs voitures pour permettre aux acheteurs de prendre une décision d'achat. Le signal que les vendeurs doivent émettre, dans ce cas, peut être matérialisé par l'offre de garantie. Le vendeur de « tacot » est normalement moins enthousiaste à offrir une garantie puisqu'il sait qu'une telle offre fera diminuer largement son espérance de profit, tandis que les vendeurs de voitures de bonne qualité, étant sûrs de la qualité de leurs produits, n'hésiteront pas à offrir une garantie adéquate. L'effet de signal peut donc réduire une partie de l'asymétrie d'information et permet d'aider les acheteurs dans leurs choix.

Spence a appliqué la notion de signal au rôle de l'éducation supérieure. Selon cette théorie, l'éducation n'apporte pas les compétences immédiates utilisables à un futur emploi, elle transmet un message à un employeur potentiel, c'est-à-dire qu'elle constitue un signal auprès de l'employeur, en montrant que la personne qui a fait des études est capable de produire un travail intellectuel difficile et qu'elle a une capacité à faire les efforts nécessaires.

¹⁶ SPENCE, M, « Job market signaling, » *Quarterly Journal of Economics*, Vol.87, n°3, August, 1973, pp.355-374

Sur le marché du travail, les employeurs n'ont pas d'informations parfaites sur la capacité réelle des « offreurs de travail ». Selon le modèle de Spence¹⁷, puisque l'employeur n'a pas d'information complète sur les compétences des postulants au travail, alors il propose un salaire moyen équivalent à la productivité moyenne des « offreurs de travail ». Les individus qui ont une plus grande productivité risquent d'être sous-payés tandis que ceux qui ont une moindre productivité peuvent être surpayés. Pour se distinguer des autres sur le marché du travail et afin d'obtenir un salaire supérieur au salaire moyen, l'individu disposant d'une plus grande productivité doit 'envoyer un signal' auprès de la firme. Le signal agit alors comme un filtre, un révélateur à la destination du futur employeur. Les 'signaux' sont donc porteurs d'information. Le diplôme, par exemple, permet de signaler aux employeurs potentiels des qualités productives qu'ils ne peuvent observer autrement¹⁸.

1.3. Stiglitz : théorie du criblage ou screening

Stiglitz est très connu pour ses critiques à l'endroit de la FMI. Mais outre cette notoriété populaire, il est aussi reconnu pour sa théorie sur le screening ou criblage - d'abord appliqué à l'éducation en 1975,¹⁹ ensuite sur le marché de l'assurance dans ses travaux avec Rothschild en 1976.²⁰ Selon Stiglitz, 'screening' désigne l'identification de la qualité d'un bien parmi un grand nombre de biens de qualité différente.²¹

Dans le système de signal de Spence présenté ci-dessus, c'est l'offreur de travail qui prend l'initiative en émettant un signal à l'endroit de l'employeur. Cependant, Stiglitz accorde un rôle moins passif à l'employeur. La théorie proposée par Stiglitz permet de souligner que les entreprises sur le marché n'acceptent pas 'passivement' le

¹⁷ Ibid.

¹⁸ <http://www.melchior.fr/A-Michael-Spence.10315.0.html>

¹⁹ STIGLITZ, J, « Theory of 'Screening,' Education, and the Distribution of Income, » *American Economic Review*, Vol.65, n°3, June 1975, 283-300

²⁰ STIGLITZ, J, ROTHCHILD, M, « Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information, » *Quarterly Journal of Economics*, Vol.90, November 1976, pp.629-649

²¹ "One of the most important kinds of information concerns the qualities of a factor or a commodity. We know that there are important differences among individuals, among bonds, among equities, among brands of automobiles. The identification of these qualities we call screening. Ibid, p. 283, in <http://www.jstor.org/pss/1804834>

salaire du marché. Dans un environnement compétitif, les firmes peuvent offrir des salaires plus élevés que les autres. D'autant plus que si toutes les firmes proposent le salaire d'équilibre du marché, il peut être avantageux pour une firme d'offrir une rémunération plus élevée de manière à attirer les salariés les plus productifs.²²

En 1976, Stiglitz et Rothschild, dans le cas du marché de l'assurance en situation d'information imparfaite, ont montré comment les agents moins bien informés pouvaient obtenir ou extraire de l'information auprès d'agents mieux informés en offrant un large choix de contrats. Les contrats constituent ainsi des outils qui conduisent les agents mieux informés à révéler une partie de leur information privée. Cette théorie introduit la notion de sélection adverse que nous allons aborder dans la prochaine section. Le modèle « screening » de Stiglitz a ensuite été appliqué dans des domaines autres que l'assurance, le marché des crédits en est un.

Selon Stiglitz, avant l'analyse du « marché des tacots » d'Akerlof en 1976, quelques prédécesseurs ont déjà abordé le problème relatif à l'information, parmi lesquels il y avait: Adam Smith, Sismonde de Sismondi, John Stuart Mill, Alfred Marshall, Max Weber. Toutefois, ils n'ont fait qu'effleurer le problème, aucun d'eux n'ont poussé le raisonnement sur l'implication de leurs arguments jusqu'au bout²³. Ils ont juste considéré ces problèmes comme d'ordre secondaire.²⁴

2. Asymétries d'information: fondement de la théorie d'agence

L'asymétrie d'information est une situation, définie dans le cadre de 'toute' échange²⁵ entre deux ou plusieurs parties, dans laquelle l'une des parties contractantes dispose d'une information « pertinente » qui désavantage l'autre partie. Même si les précurseurs ont généralement étudié l'asymétrie d'information dans le cadre de 'marché', d'autres chercheurs ont par la suite étendu les travaux à toute « relation »

²² <http://www.melchior.fr/Joseph-E-Stiglitz.10319.0.html>

²³ Stiglitz argues that none of these individuals pursued the logical implications of their arguments and viewed the problems as essentially secondary issues.

²⁴ BARKLEY, R, J, « A Nobel Prize for asymmetric information: the economic contribution of G.Akerlof, M.Spence, J.Stiglitz, » *Review of Political Economy, Taylor & Francis Journals*, Vol.15, n°1, janvier, 2003, pp. 3-21

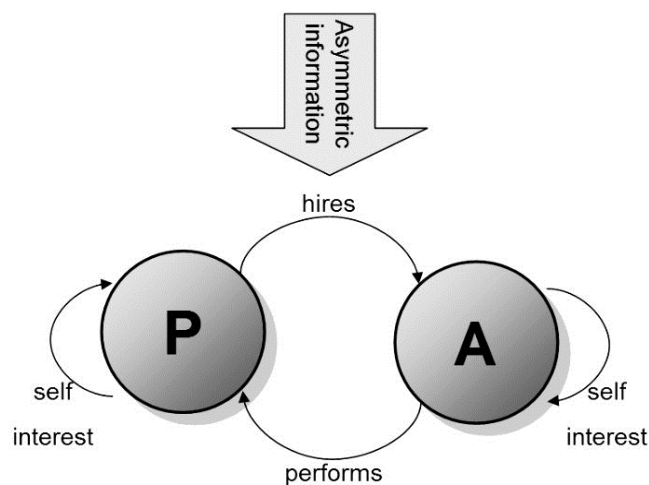
²⁵ Ce qui signifie une interaction marchande: Akerlof étudie les marchés des voitures d'occasion, Spence analyse l'impact de l'éducation sur le marché du travail et Stiglitz se penche sur le marché des assurances)

entre deux ou plusieurs agents. L'asymétrie d'information est source d'aléa moral et de sélection adverse et elle sous-tend la théorie d'agence.

1.4. La théorie d'agence (problème principal-agent):

Jensen et Meckling²⁶ ont introduit les fondements de la théorie d'agence. Ils définissent « une relation d'agence 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, ce qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent.²⁷ »

Figure1: Asymétrie dans le contexte de relation d'agence



Source: <http://www.performancemagazine.org/what-does-the-agency-theory-refer-to-2/>

Elle concerne donc toute relation entre deux entités, généralement des individus, dans laquelle la situation de l'un (le principal) dépend de l'action de l'autre (l'agent). L'application la plus courante de cette théorie concerne les relations entre actionnaires (le principal) et les dirigeants (l'agent). Les actionnaires confient la gestion de leur patrimoine et de leurs actifs aux dirigeants. Il y a alors une

²⁶ JENSEN, M, MECKLING, W, « Theory of the firm: managerial behavior agency costs and ownership, » *Journal of Financial Economics*, Vol.3, n°4, octobre, 1976, pp.305-360

²⁷ 'Agency relationship is a contract under which one or more persons (the principal) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf. This involves for the principal, delegating of some decision-making authority to the agent.' Cité par Bootsma A.A, dans sa thèse "Pay-for-Performance? - An empirical investigation of the relationship between executive compensation and firm performance in the Netherlands" Master thesis Accounting and Finance, ERASMUS School of Economics, University Rotterdam

dissociation entre propriété du capital (les actionnaires) et propriété de gestion (dirigeants).

Adam Smith avait déjà noté une remarque pertinente sur cette séparation de propriétés: « Les directeurs de ces sortes de compagnies étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds.²⁸ » Berle et Means, ont développé davantage ce principe. Ils ont évoqué la divergence des intérêts entre propriétaires et dirigeants. Selon eux, les entreprises modernes seraient dirigées par des managers qui n'auraient aucune raison d'avoir les mêmes objectifs que les propriétaires du capital. L'asymétrie d'information se trouve à la base du problème puisque le dirigeant [qui connaît la vie courante et la réalité de l'entreprise] dispose de plus d'information que l'actionnaire [qui généralement ne connaît l'entreprise qu'à travers les rapports et les réunions], et il peut être tenté d'agir dans son propre intérêt et non dans celui de l'actionnaire.

Selon l'approche contractuelle de la firme, Jensen et Meckling définissent l'entreprise comme étant un nœud vers lequel les relations contractuelles entre individus convergent.²⁹ Ces relations sont d'une certaine manière caractérisées par la relation principal-agent dont le fondement premier est l'asymétrie d'information. Notre étude sur « l'asymétrie d'information et le renforcement du contrôle interne au sein d'une organisation » trouve son origine dans cette théorie de l'agence.

Dans le cadre de notre étude, quatre principales hypothèses gouvernent cette relation d'agence: (1) l'hypothèse d'homo oeconomicus selon laquelle chaque agent a pour objectif la maximisation de sa fonction d'utilité, (2) la divergence d'intérêts des agents, (3) la rationalité limitée selon laquelle l'agent a une capacité à faire des

²⁸ « The directors of such companies (with a separation of ownership and control), however, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private co-partnery frequently watch over their own, » SMITH, A, *An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Vol.1, Strahan & Cadell, Londres, 1776

²⁹ 'A firm is defined by Jensen & Meckling as a nexus for a set of contracting relationship among individuals.' BOOTSMA, A, *A Pay-per-performance? An empirical investigation of the relationship between executive compensation and firm performance in the Netherlands*, Erasmus University, Rotterdam, 2009

calculs à concurrence d'informations qui lui sont disponibles, (4) opportunisme: dans la poursuite de ses intérêts, l'agent peut être amené à transgresser les règles qui jouent en sa défaveur et adopter des comportements de tromperies de différentes sortes.

Le problème naît dès qu'il y a délégation de pouvoir, que ce soit en totalité ou en partie. La délégation est associée à l'asymétrie d'information qui est de deux ordres: la sélection adverse et l'aléa moral.

1.5. La sélection adverse

La notion de sélection adverse émerge en même temps que l'étude d'Akerlof sur l'asymétrie d'information. Sur le marché des voitures d'occasions, il y a des « bonnes » voitures et il y a des voitures qui présentent des vices cachés, « les tacots. » Et c'est là que l'asymétrie d'information entre en jeu, puisque seuls les vendeurs savent la qualité de leurs produits, cette qualité étant inobservable pour les acheteurs. Akerlof démontre, que la loi de Gresham³⁰ réapparaît sous une nouvelle forme, les « mauvaises » voitures chassent les bonnes puisqu'elles se vendent au même prix que les bonnes. En effet, étant donné qu'il est impossible pour l'acheteur de voir la différence entre une voiture de bonne qualité et un tacot, les voitures doivent se vendre au même prix. Le propriétaire d'une bonne voiture, ne pouvant pas obtenir la vraie valeur de son automobile, préfère donc ne pas vendre. Au final, il n'y a donc que des tacots qui sont échangés sur le marché, d'où l'expression : « les mauvaises voitures chassent les bonnes ». Et c'est ce phénomène qui est appelé « sélection adverse, » puisqu'alors le marché semble sélectionner les seuls biens de mauvaise qualité.³¹ Le marché du crédit et le marché de l'assurance peuvent être pris pour exemples de sélection adverse. Dans le cas du marché de crédit, l'asymétrie d'information se situe au niveau du risque de défaut. Un taux moyen décourage les bons débiteurs, une hausse de taux fait fuir les meilleurs débiteurs.

³⁰ Selon la constatation de Gresham « La mauvaise monnaie chasse la bonne, » les agents préfèrent thésauriser la bonne et n'utilisent que la mauvaise lorsqu'il y a deux monnaies en circulation.

³¹ DE BORNIER, M, *Théorie de l'agence et contrats optimaux*, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille, 2004

Ainsi, au niveau du marché de l'assurance, une hausse du prix fait aussi fuir les clients.

En somme, la sélection adverse (ou anti-sélection) est une situation dans laquelle il y a une information privée ou un caractère inobservable par l'une des parties « *avant* » la décision d'échange ou « *avant* » la signature de contrat (il s'agit d'une asymétrie *ex-ante*) et qui par conséquent induit forcément la partie non informée à faire le mauvais choix.

1.6. L'aléa moral

Le terme d'aléa moral est né dans le secteur des assurances. « A la différence du risque d'anti-sélection, il s'agit d'un risque « *postérieur* » à la conclusion du contrat (*ex-post*). Le fait de conclure un contrat avec un agent risque de provoquer de sa part un comportement négatif susceptible d'aggraver a posteriori les conditions de la partie principale qui s'est engagée.³² » Et Fleckinger³³ note, alors que la sélection adverse est une situation où l'agent a une « information cachée », l'aléa moral est une situation dans laquelle il y a « action cachée. »

Il s'agit donc de l'action ou du comportement opportuniste « caché » de l'agent; « caché » puisqu'il ne le manifeste qu'a posteriori -c'est-à-dire après conclusion du contrat-. Il est aussi important de noter que la survenance de cette action ou de ce comportement opportuniste n'est possible que dans le cas où l'agent sait précisément qu'il n'aura pas à supporter « entièrement » les conséquences du risque qu'il prend. Dans le domaine de l'assurance: l'assuré est tenté d'accroître/ou n'est pas enclin à faire preuve de prudence pour éviter le risque de provocation de sinistre puisqu'il sait qu'il ne supporterait pas la totalité des coûts. On peut aussi citer, par exemple, « dans l'économie financière: la remise de certaines dettes peut inciter les agents endettés à prendre des risques excessifs car ils n'ont rien à craindre sur les conséquences de leurs actions; ou en économie de la réglementation, une entreprise

³² <http://www.economie-finance.com/analyse-recherche-politique-economique-financiere-bourse-marches-monnaie-monetaire-alea-moral-institutions-crise/>

³³ Maître de conférence, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Associate Professor, Paris School of Economics

qui a passé un contrat avec les pouvoirs publics peut ultérieurement à la passation du contrat, se montrer peu efficace, voire inattentive à sa gestion (tel est le cas d'une entreprise indemnisée pour faire des investissements de dépollution qui se soucie peu, après avoir été indemnisée, de l'environnement, ou du monopole public qui se préoccupe plus de son intérêt propre que de l'intérêt général)³⁴. » Le risque de solvabilité dans l'octroi de crédit peut également rentrer dans la liste d'exemple.

« Pour que des problèmes d'aléa moral surgissent, trois conditions doivent être réunies. (1) Il faut qu'il y ait des divergences d'intérêts entre les personnes. [...] (2) Il faut que les échanges et la coopération génèrent des gains (qui motivent la transaction) sans quoi il ne peut pas y avoir de conflits d'intérêts. [...] (3) Il doit être difficile de savoir si les termes de l'accord sont respectés. Ces difficultés peuvent prendre deux formes : il peut être coûteux, voire impossible, pour les parties de contrôler les actions ou de vérifier les informations ; même lorsque les deux parties savent que le contrat n'a pas été respecté, un tiers n'a pas toujours les éléments lui permettant d'exercer son pouvoir coercitif. Cela signifie que même les transactions sur le marché peuvent poser un problème, la *'rédaction d'un contrat complet décrivant tous les cas de figure étant impossible'*³⁵. »

Mais même si l'aléa moral a d'abord été identifié dans le secteur des assurances, « d'une façon générale et par extension, on nomme aussi aléa moral *tout changement du comportement d'un cocontractant 'contraire aux intérêts des autres parties contractantes,' comparé à la situation qui prévalait avant la conclusion du contrat* (exemple: dégradation du travail d'un employé après la fin de la période d'essai³⁶...) » Dans cette affirmation, il faut souligner l'expression 'contraire aux intérêts des autres parties,' ce qui traduit encore qu'il y a divergence d'intérêts entre les cocontractants.

Pour résumer et pour reprendre les hypothèses de base qui gouvernent la relation d'agence, quatre éléments sont caractéristiques d'une situation d'aléa moral: (1) le caractère a posteriori (ex-post), (2) l'action ou comportement opportuniste

³⁴ <http://www.economie-finance.com/analyse-recherche-politique-economique-financiere-bourse-marches-monnaie-monetaire-alea-moral-institutions-crise/>

³⁵ MILGROM, P, ROBERTS, J, *Economie, organisation et Management*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997

³⁶ http://www.assufrance.com/alea_moral.php

« caché³⁷ », (3) l'action est motivée par le fait que l'agent sait pertinemment qu'il n'aura pas à supporter la totalité des conséquences négatives du risque, (4) il y a divergence d'intérêts entre les parties cocontractantes.

³⁷ Il faut toujours entendre par « caché » le fait que le comportement ou l'action n'est pas observable auparavant et n'est manifesté qu'à posteriori

CHAPITRE II- LE CONTRÔLE INTERNE

Comme le présent mémoire consiste à étudier l'asymétrie d'information et le renforcement du contrôle interne, si le chapitre premier s'intéresse à l'asymétrie d'information, une notion qui est née du domaine de l'économie, le deuxième chapitre s'oriente vers une approche plutôt gestionnaire qui étudie le contrôle interne. Dans ce chapitre, nous présenterons respectivement les généralités et les composantes du Contrôle Interne.

1. Généralités sur le Contrôle Interne

La définition du « Contrôle Interne » a évolué au fil du temps. Il n'existe pas pour autant de définition précise, uniforme ou consensuelle. Toutefois, même si les termes utilisés diffèrent, l'idée centrale demeure inchangée. Dans notre étude, nous retiendrons la définition selon COSO:³⁸ *« Internal Control is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories: effectiveness and efficiency of operations, reliability of financial reporting, and compliance with applicable laws and regulations. »*³⁹

Le Contrôle Interne est avant tout un 'processus'. Selon le dictionnaire Larousse, un processus est un enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose. Le Contrôle Interne peut ainsi être défini comme un ensemble d'actions ou d'activités interdépendantes dans le temps et dans l'espace débouchant sur un résultat, qui n'est autre que l'atteinte des objectifs de « l'entité. » IFACI,⁴⁰ quant à lui, utilise le terme « dispositif. » Le contrôle

³⁸ COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission- Commission Treadway est une commission américaine à but non lucratif qui regroupe les associations et instituts (Institute of Management Accountants (IMA), American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Institute of Internal Auditors (IIA) et parrainé par le Financial Executives International (FEI)) dans le domaine de la comptabilité et de l'audit interne afin de sponsoriser les travaux du comité COSO.

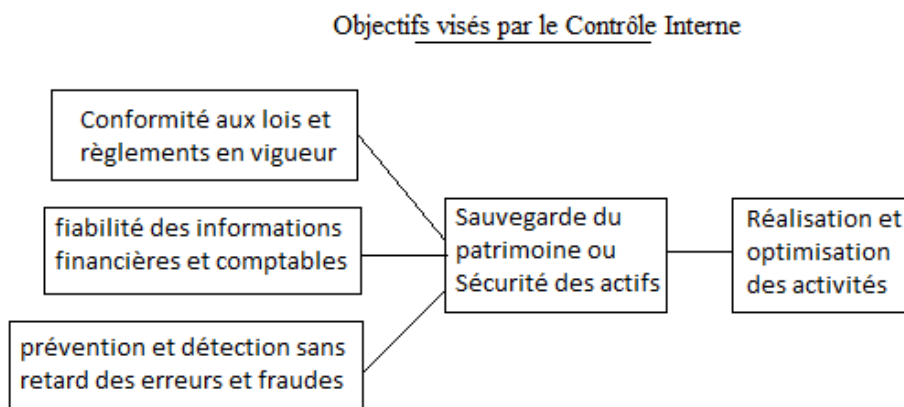
³⁹ le 'Contrôle Interne' est un processus, mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes : réalisation et optimisation des opérations, fiabilité des informations financières, conformité aux lois et règlements en vigueur

⁴⁰ Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, IFACI, *Le dispositif du contrôle interne: cadre de reference*, IFACI, Paris, 2006

interne correspond alors à un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque « organisation. » Il faut, en effet, noter qu'il n'existe pas de modèle réglementaire à calquer, mais comme pour « COSO, » il est plutôt question de référentiel du contrôle interne. Le cadrage, les principes et orientations sont donnés mais il appartient à chaque société, à chaque organisation de mettre en place un dispositif de contrôle adapté à sa situation et en fonction de ses objectifs.

Les systèmes peuvent varier d'une organisation à une autre, mais la raison d'être du contrôle interne reste la même. Il s'agit de veiller à ce que l'organisation atteigne ses objectifs. COSO cite trois catégories d'objectifs à savoir: la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et règlements en vigueur. OECC⁴¹ et IIA⁴² indiquent un autre objectif qui est la sauvegarde du patrimoine ou sécurité des actifs. Fain et Faure, qui ont donné l'une des plus anciennes définitions du contrôle interne, précisent que ce dernier vise aussi à prévenir, tout au moins à découvrir sans retard, les erreurs et les fraudes. La figure ci-après résume l'interdépendance de ces cinq (05) objectifs.

Figure 2 : Objectifs visés par le Contrôle Interne



Source: Auteur

Qu'une organisation soit de la sphère marchande ou à but lucratif, l'intérêt principal est de réaliser et d'optimiser ses activités. Pour ce faire, les ressources (ressources

⁴¹ OECC : Ordre des Experts Comptables et Comptables agréés français

⁴² IIA : Institute of Internal Auditors

financières, ressources matérielles, ressources humaines, l'information, la technologie) qui constituent le patrimoine de l'organisation sont indispensables. Sans patrimoine ou avec ressources insuffisantes, la réalisation des activités risque d'être menacée. Plusieurs facteurs peuvent porter atteinte à ce patrimoine notamment la perte due aux erreurs ou fraudes. Des informations financières et comptables non fiables ainsi que le non-respect des normes en vigueur ont également fait coûter à de nombreux organismes. Le contrôle interne est conçu par la direction et mis en œuvre par tout le personnel pour faire face aux risques identifiés qui menacent l'atteinte de ces objectifs. Pour éviter toute confusion, il faut bien clarifier que le contrôle interne ne fait pas partie de l'opérationnel ou de l'exécutif, en d'autres termes, il n'assure pas en lui-même les tâches, il s'agit plutôt de dispositif qui consiste à offrir une certaine garantie et à veiller à ce que les tâches soient exécutées et que les objectifs soient atteints.

Suite aux scandales financiers, notamment résultant du recours à la comptabilité créative ou de la fraude, les lois LSOx et LSF⁴³ ont insisté sur le renforcement du contrôle interne. Le champ d'application du contrôle interne est souvent à tort, associé, sinon confondu avec la comptabilité et les finances. Pourtant, s'il est vrai que les données comptables et les informations financières constituent un centre d'intérêt important, le champ d'application du contrôle interne ne se limite pas seulement aux domaines comptables et financiers mais couvre « chaque activité⁴⁴ » de l'organisation. En fait, il existe plusieurs cas, où le contrôle interne existe *de facto* mais n'est pas encore formalisé, c'est-à-dire non encore documenté.

Pour simplifier une notion complexe qu'est le « contrôle interne, » nous allons résumer en ces termes: que le contrôle interne embrasse une double signification: d'une part, il peut être défini comme l'action de surveiller et de vérifier⁴⁵ et d'autre part, il implique l'idée de maîtrise.⁴⁶

⁴³ LSOx : loi de Sarbannes-Oxley, LSF : Loi de sécurité Financière

⁴⁴ Suivant OECC: Ordres des Experts Comptables et Comptables Agréés Français

⁴⁵ Vérifier la sincérité, la validité et la fiabilité de l'information, la conformité par rapport aux normes

⁴⁶ Maîtrise des opérations et des activités, maîtrise des objectifs.

2. Composantes du Contrôle Interne

Selon le référentiel COSO, le contrôle interne repose sur cinq 05 composantes: l'environnement de contrôle (control environment), l'évaluation des risques (risk assessment), les activités de contrôle (control activities), l'information et la communication, et la surveillance (monitoring).

Figure 3: Composantes du Contrôle Interne



Source: Auteur

2.1. Environnement de contrôle

Cette composante constitue la base du système de contrôle interne. Il s'agit de l'environnement dans lequel l'organisation opère ses activités. C'est cet environnement qui empêche – ou non – chaque membre de l'organisation de commettre des actes non bénéfiques pour l'ensemble. Il comprend l'intégrité, les valeurs éthiques et les compétences du personnel de l'organisme mais aussi, la philosophie de la direction, son style de management, la manière dont elle attribue l'autorité et la responsabilité. Cet élément est fondamental car il donne le ton de l'organisation et influence la conscience de contrôle des employés.⁴⁷ Un environnement de contrôle défaillant peut en effet encourager des actes illicites de la

⁴⁷ COSO

part des collaborateurs.⁴⁸ Par contre, si les dirigeants sont honnêtes et intègres, et s'ils s'efforcent à promouvoir l'honnêteté et l'intégrité, s'ils sont stricts vis-à-vis des tromperies de toute sorte et que de tels actes sont sévèrement punis, les employés seront moins enclins à commettre des fraudes que ce soit individuellement ou par complicité avec les autres.

2.2. Evaluation des risques

Cette composante permet d'identifier et d'analyser les risques majeurs auxquels l'organisation est exposée dans la réalisation de ses objectifs. L'un des rôles-clés du système de contrôle interne consiste à prévenir, identifier et corriger les errements et inexactitudes. Le risque est un concept ambigu, complexe et difficile à cerner. Il existe plusieurs définitions selon les contextes, mais elles évoquent toutes une notion de danger, elles font allusion à un événement 'aléatoire' indésirable et nuisible qui peut causer un dommage aux personnes ou aux biens ou aux deux à la fois. Une cartographie des risques est ainsi établie, classifiant les risques selon leur probabilité d'occurrence et selon le degré de gravité de l'impact ou du niveau de danger. Elle forme ainsi la base de toute activité de contrôle.

2.3. Activités de contrôle

Il s'agit non seulement des politiques et procédures mais aussi des actions même de vérification et d'examen, qui aident à garantir dans une certaine mesure que les instructions de la direction sont suivies. Il s'agit de s'assurer que des mécanismes de contrôle adéquats sont mis en place et qu'ils sont effectivement pris en compte. Il existe également plusieurs types d'activités contrôles, contrôle a priori, a posteriori... mais elles peuvent être regroupées en quatre (04) catégories: contrôle de détention, contrôle de performance, contrôle de suivi et reportage, et contrôle de surveillance. Les activités de contrôle sont présentes dans toutes les étapes et dans tous les processus de l'organisation, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions. Il s'agit

⁴⁸ MENZIES, C, *Sarbanes-Oxley Act, Professionnelles Management interner Kontrollen*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2004, p.78

d'un éventail d'activités telles que: approbations, autorisations, vérifications, réconciliations, revues des performances, sécurisation des actifs et du patrimoine (réglementation des accès, mots de passe...) et séparation des fonctions ou tâches non compatibles⁴⁹.

2.4. *Information et Communication*

Le système d'information et de communication dont il est question ici ne doit pas être confondu avec la technologie de l'information, même si cette dernière avait énormément contribué au développement d'un meilleur système d'information. Mais la composante information et communication est simplement un système par lequel l'organisation enregistre, traite et communique les informations concernant la situation financière, la performance, l'avancement des activités, les progrès de l'organisation. Actuellement, le système manuel fonctionne parallèlement avec le système de Technologie, d'Information et de Communication (TIC). Tous les collaborateurs au sein de l'organisation doivent disposer des informations nécessaires et adéquates à la réalisation de leurs tâches. Cette composante doit faire en sorte que chaque membre de l'organisation a un rôle dans l'ensemble du processus de contrôle interne et interagit avec les autres. Un système efficace consiste en une bonne circulation d'information pertinente de façon perpendiculaire: l'information verticale dont la flèche top-down (dirigeants-employés), et la flèche bottom-up (employés-dirigeants) et l'information horizontale entre collègues.

2.5. *Le pilotage (monitoring):*

Le terme « surveillance » est également utilisé par certaines littératures. Il s'agit d'un procédé intégré qui consiste non seulement à évaluer l'efficacité et la qualité de la performance du système dans le temps mais aussi à détecter les éventuelles adaptations nécessaires. Ce procédé est mis en œuvre à travers des activités de suivis continus, des évaluations séparées ou la combinaison des deux. Le suivi

⁴⁹ A titre d'illustration, la préparation des chèques, la signature des chèques, la saisie des opérations de sortie de chèques dans le logiciel comptable, la réconciliation bancaire – sont des tâches incompatibles qui ne peuvent être exécutées par une seule personne mais doivent être 'séparées.'

continu s'effectue tout au long des opérations. Il comprend notamment les activités de surveillance régulières de la direction et aussi d'autres actions que le personnel entreprend pour exécuter leur travail. Quant aux évaluations séparées, l'étendue et la fréquence dépendent principalement de l'évaluation des risques ainsi que de l'efficacité des procédures de suivi continu. Les faiblesses détectées au niveau du système de contrôle doivent être rapportés aux supérieurs hiérarchiques et les problèmes graves, rapportés directement aux cadres supérieurs et à la direction générale ainsi qu'au conseil d'administration.

CHAPITRE III- RELATION ENTRE ASYMÉTRIE D'INFORMATION ET CONTRÔLE INTERNE

L'existence d'une relation entre Asymétrie d'Information et du contrôle interne n'est pas un concept nouveau. La première section consiste justement en une revue des littératures sur cette relation et des exemples seront présentés en second lieu.

1. Revue de littérature sur la relation 'Asymétrie d'information-Contrôle interne'

De nombreux travaux de recherches ont été menés sur la relation entre asymétrie d'information et contrôle interne. Grâce aux travaux d'Akerlof l'asymétrie d'information a d'abord été analysée au niveau des marchés des voitures d'occasion. Par la suite, la notion d'asymétrie d'information fut surtout utilisée dans le domaine de l'assurance et des crédits vu que les compagnies d'assurances et les institutions de crédits ne connaissent pas la qualité ex-ante et ex-post de leurs clients. Mais l'asymétrie d'information est aussi présente dans l'octroi d'aide au développement. Elisabeth Paul⁵⁰ précise que « La relation entre bailleurs de fonds et gouvernements aidés, pour complexe qu'elle soit, est notamment soumise à des problèmes d'asymétrie de l'information. » Plus tard, cette notion d'asymétrie d'information a été petit à petit prise en compte dans la théorie sur la gouvernance d'entreprise.

Le mot « gouvernance⁵¹ » est né du néologisme français. Il nous revient par l'anglais « governance » au cours des années 90 pour tenter de définir une notion assez complexe⁵² [...]. Il s'agit de l'ensemble des processus, réglementations, lois et

⁵⁰ www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2003-2-page-29.htm: Elisabeth Paul, "Ownership vs. accountability ou le contrôle des fonds de l'aide au développement, » Reflets et perspectives de la vie économique 2/2003 (Tome XLII), p.29-43,

⁵¹ Selon le Petit Robert, le terme « gouvernance », né au XIII^{ème} siècle, s'appliquait aux baillages de l'Artois et de la Flandre.

⁵² <http://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/definition-gouvernance.htm>

Du point de vue organisationnel, Ebondo Wa Mandzila, il est question d'opposition de modèles shareholder (actionnariat) et stakeholder (parties prenantes). Pour le modèle shareholder, Ebondo a repris la définition de Charreaux qui considère la gouvernance comme l'ensemble de mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur espace discrétionnaire. Pour l'approche stakeholder, l'entreprise est considérée comme un nœud de contrats et toutes

institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée. Elle inclut aussi les relations entre les objectifs qui gouvernent l'entreprise ainsi que les parties prenantes impliquées telles que les employés, les fournisseurs, les clients, les banques.... Explicitement, la gouvernance d'entreprise ressasse deux thèmes principaux: l'organisation de la décision au sein de l'entreprise et la transparence sur le salaire des patrons.⁵³

Dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, la relation entre l'Asymétrie d'information et le Contrôle interne trouve son explication dans la théorie d'agence ou la relation principal-agent. Comme nous l'avons vu plus auparavant, on attribue la paternité de la théorie d'agence à Jensen et Meckling.⁵⁴ Dans leur article, ils donnent la définition la plus classique d'une relation d'agence : « comme un contrat par lequel une (ou plusieurs) personne (le principal appelé aussi « mandant ») engage une autre personne (l'agent ou le « mandataire ») pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent.⁵⁵ » Cette relation recouvre toute relation entre deux individus telle que la situation de l'un dépende d'une action de l'autre : l'individu qui agit est l'agent, la partie affectée est le principal. « Les deux auteurs considèrent que le fonctionnement des entreprises est caractérisé par des rapports contractuels. L'illustration la plus courante est la relation contractuelle qui lie les propriétaires du capital financier (actionnaires) appelés le principal aux dirigeants de l'entreprise appelés agents.⁵⁶ » En effet, Jensen et Meckling ont mis en évidence l'existence de conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires découlant d'une structure duale séparant la propriété et le contrôle de l'entreprise.

les parties prenantes sont pris en compte. Alors, la gouvernance d'entreprise est à la fois un droit de regard sur l'organisation mise en place et un pouvoir d'influence matérialisé par des dispositifs, des règles de comportement qui visent non seulement à rendre l'entreprise plus visible, mais aussi à canaliser les décisions et les comportements dans un cadre organisationnel favorable à la prise en compte de toutes les parties prenantes (in Gouvernance de l'entreprise et cadre légal de l'audit dans la zone euro méditerranéenne : une comparaison entre la France et les pays méditerranée arabe, Ebondo E. Wa Mandzila, manuscrit publié dans « Comptabilité, Contrôle, Audit et Institutions, Tunisie, 2006)

⁵³ http://www.economie-positive.be/portail_contenu.php3?id_article=165

⁵⁴ Michael Jensen, économiste américain, co-auteur de l'article de référence : « Theory of the firm : Managerial behaviour, agency costs and ownership structure, » avec William Meckling.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ MANDZILA E, E, « Audit interne et gouvernance d'entreprise: lectures théorique et enjeux pratiques, » *Cahier de référence*, n°17, juillet 2007, pp.14-15

Jensen et Meckling, dans l'élaboration de leur théorie d'agence, se basent sur la définition de la firme fournie par Alchian et Demsetz.⁵⁷ Ces derniers considèrent la firme comme un « nœud de contrats.⁵⁸ » Elle est aussi perçue comme un habillage de contrats interindividuels⁵⁹ : contrats internes avec les employés, contrats avec l'environnement de l'entreprise à savoir les clients, les fournisseurs, les créanciers... La firme est donc un jeu de relations contractuelles. « La notion de contrat s'entend différemment de son acception juridique et est définie comme tout procédé par lequel des droits de propriété sur des biens sont créés, modifiés ou transférés. Il s'agit d'une entente dont le contenu va être négocié par chacune des parties au contrat.⁶⁰ » Et c'est ce qui constitue l'origine du problème: les différentes parties cherchent à maximiser leurs propres intérêts qui ne sont pas forcément les mêmes. Cette divergence d'intérêts entre parties conduit à une situation de sélection adverse (asymétrie d'information ex-ante) ou d'aléa moral (asymétrie ex-post).

Au sein d'une organisation, il peut exister différentes formes d'asymétrie d'information. Pigé,⁶¹ en donne trois exemples courants. « (1) Le niveau d'asymétrie d'information le plus étudié est celui entre les dirigeants et les représentants des actionnaires. Le conseil d'administration ne peut observer qu'imparfaitement les efforts déployés par les dirigeants et la pertinence des choix effectués. (2) Le second niveau d'asymétrie d'information se trouve entre les actionnaires et leurs représentants, les administrateurs. Ces derniers ont accès aux informations internes de gestion alors que les actionnaires n'ont accès qu'aux comptes annuels et aux informations financières diffusées dans la presse pour évaluer la pertinence des stratégies mises en œuvre et l'efficacité du contrôle exercé par le conseil d'administration. (3) Le troisième niveau d'asymétrie d'information existe quand des actionnaires d'une entreprise souhaitent ouvrir leur capital et faire appel public à l'épargne. »

⁵⁷ ALCHIAN, A, A, DEMESTZ, H, « Production, Information costs & Economic Organization, » *The American Economic Review*, Vol.62, n°5, December, 1972, pp.777-795

⁵⁸ A nexus of contracts

⁵⁹ PESQUEUX, Y, *Organisations : Modèles et représentations*, P.U.F, Paris, 2002

⁶⁰ http://droit-des-affaires.blogspot.com/2007/02/theories-contractuelles-de-la-firme_5992.html

⁶¹ PIGE, B, *Audit et contrôle interne*, EMS, Cormelles, 2002

Ici, Pigé situe l'asymétrie d'information surtout par rapport aux actionnaires. Mais comme nous l'avons vu ci-dessus, la firme est un nœud de contrats ou un jeu de relations contractuelles, la relation ne se limite donc pas seulement aux actionnaires mais entre les différentes parties-prenantes de l'organisation. La même nature d'asymétrie d'information existant entre actionnaires et dirigeants et/ou représentants peut également exister dans les relations contractuelles entre les différentes parties. Il peut s'agir du niveau de l'effort fourni par l'employé ou des informations pertinentes nécessaires à la prise de décision stratégique mais qui sont gardées secrètes par les détenteurs de ces informations et inobservables par le principal. L'une des parties se trouve toujours défavorisée. Et c'est précisément dans ce cas de figure que le contrôle interne entre en jeu.

« [...] L'existence d'un système de contrôle interne à l'organisation est de nature à réduire les coûts de surveillance engendrés par la relation de mandat, et supportés par le mandant. Les systèmes d'information et les procédures, instruments du système de contrôle interne, seraient ainsi des outils de contrôle garants de la confiance dans l'information. [...] Le contrôle interne trouve alors sa légitimité en agissant comme un mécanisme d'exercice de l'autorité pour influencer et diriger les actions et comportements d'acteurs situés à différents niveaux dans l'organisation. [...] En un sens, le système de contrôle interne, par son influence sur tous les niveaux de l'organisation, favorise la diffusion de l'information et [...] permet de maîtriser l'exposition au risque.⁶² »

Même pour les banques, qui sont plus opaques que les autres firmes et qui sont caractérisées par des problèmes d'agence distincts et accentués par rapport aux autres firmes, une supervision efficace est nécessaire [...] et le contrôle interne de la gouvernance d'entreprise joue un rôle primordial dans la résolution des problèmes d'agence qui se créent entre les actionnaires et les managers⁶³. Ces deux extraits nous donnent déjà un aperçu du rôle du contrôle interne dans la résolution du problème d'asymétrie d'information dans le contexte d'une relation d'agence.

⁶² PALLAS, V, *Le contrôle interne bancaire est-il toujours pertinent?*, Université Montesquieu, Bordeaux 4, 2006

⁶³ <http://hajoura-tb.e-monsite.com/categorie,-4278096.html>

2. Conséquences de l'asymétrie d'information et de la faiblesse du contrôle interne : bref résumé des affaires de scandales financiers

Après avoir vu un aperçu de la relation entre asymétrie d'information et du contrôle interne, cette section présente, en résumé de situations réelles, les conséquences de l'asymétrie d'information et de la faiblesse du contrôle interne. La plupart du temps, le résultat est toujours une perte financière mais ce qui nous intéresse également dans les exemples qui vont suivre, ce sont les aspects. Il s'agit d'une brève présentation des scandales financiers issus de l'asymétrie d'information et de la faiblesse du contrôle interne.

2.1. Affaire Enron :

Enron était une société américaine du secteur de l'énergie qui fut à l'origine du plus grand scandale financier révélé en 2001. Le scandale a conduit à la faillite de la société mais entraînait aussi celle du cabinet d'audit Arthur Andersen qui figurait parmi les 'Big Five'⁶⁴. En fait, Enron gonflait artificiellement ses profits tout en masquant ses déficits en utilisant une multitude de sociétés fictives et en falsifiant ses comptes. Le but était, ni plus ni moins, de gonfler la valeur boursière.

Selon l'analyse de Pigé⁶⁵, cinq facteurs ont conduit à la faillite d'Enron: (1) la poursuite par les dirigeants de leur intérêt personnel exclusif et la confusion avec l'intérêt de l'entreprise elle-même, (2) le non exercice par les administrateurs de leur pouvoir et de leur devoir de contrôle, (3) une relation privilégiée avec les auditeurs et une perte d'indépendance de ces derniers, (4) la non implication des employés dans la gouvernance d'entreprise – les responsables d'activités ne rencontraient les administrateurs que sur des points très précis –, (5) l'absence de contrôle de certains dirigeants et enfin (6) une relation ambivalente avec les banques d'affaires, les

⁶⁴ Cinq plus grands groupes d'audit financier au niveau mondial: Deloitte, PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG (Klijnveld, Peat, Marwick, Goerdeler), Andersen

⁶⁵ PIGÉ, B, *Les enjeux et les outils de l'information du conseil d'administration, application au cas Enron*, communication présentée au XXIIIe Congrès de l'AFC (Association Française de Comptabilité) les 16-17 mai 2002.

analystes financiers, les milieux politiques et de manière générale ce que l'on peut qualifier de tiers intéressés à la vie de l'entreprise.

Dans le cas d'Enron, l'asymétrie d'information se situe entre les dirigeants et les actionnaires mais aussi au niveau des auditeurs. Les dirigeants connaissaient pertinemment la situation financière de la société mais masquaient la situation à travers la création de sociétés offshores fictives et des manipulations comptables; le but étant de faire paraître la croissance de la société alors que la réalité est toute différente, afin de maximiser les propres intérêts, les rémunérations des dirigeants, sans trop se concentrer véritablement sur l'intérêt de la société. Le cabinet Andersen qui était censé contrôler et révéler les dysfonctionnements, a lui aussi contribué à la mascarade. Les dirigeants ainsi que le cabinet d'audit détenaient l'information pertinente sur la réalité de la société mais ils ont décidé de ne pas la révéler. Ce qui défavorisait les actionnaires et les autres parties prenantes. Comme bilan général lorsque le scandale fut dévoilé: les pertes financières étaient importantes, la crise de confiance régnait et environ 20.000 personnes ont perdu leurs emplois. Et tout comme dans l'analyse d'Akerlof sur la possibilité de disparition du marché de bonnes voitures, à la longue, l'asymétrie d'information entre dirigeants et parties prenantes d'Enron résultait en la faillite, voire même la disparition de la société.

2.2. Le scandale de Worldcom

Actuellement, connu sous le nom de MCI,⁶⁶ Worldcom fut en son temps la deuxième plus grande société de télécommunications aux Etats-Unis. La faillite de Worldcom ne fut déclarée qu'en 2002 même si plus d'une année auparavant, certaines personnes étaient déjà au courant de la pratique illégale adoptée au niveau de la société⁶⁷. En effet, les dirigeants de Worldcom ont truqué et falsifié les comptes afin de montrer une bonne image auprès des investisseurs.⁶⁸ L'une des pratiques qui

⁶⁶ MCI : Microwave Communication Inc.

⁶⁷ <http://www.worldcomfraudinfocenter.com/information.php>

⁶⁸ Ibid, « They delayed reporting some expenses and misrepresented others to give investors the appearance of growth during secretly hard times. »

était contraire au principe de GAAP⁶⁹, consistait en l'enregistrement des charges de fonctionnement comme charges d'immobilisations ainsi que l'étalement des charges importantes sur plusieurs décennies au lieu de plusieurs années.⁷⁰ Le but principal de tous les manèges était de faire croire que les profits augmentaient. Au final, ils ont opéré une fraude comptable de \$11 Milliards.⁷¹

En termes d'asymétrie d'information, le même cas de figure que celui d'Enron revient encore une fois, mais en plus des dirigeants (Président Directeur Général (PDG) Bernie Ebbers, et Directeur Général des Finances, Scott Sullivan), le contrôleur David Myers et l'analyste financier, Jack Grubman, détenaient également l'information vitale sur la société, mais tout ce monde ont préféré garder cette information privée. L'auditeur interne, Cynthia Cooper, chargée d'audit opérationnel, constatant certaines irrégularités, se lançait à une investigation. Ce qui le mettait en conflit direct avec son chef, Scott Sullivan. Il faut noter également que le cabinet d'Arthur Andersen, l'ex-numéro un, se chargeait de la comptabilité de WorldCom.⁷² En 1998, Arthur Levitt Jr, Président de SEC⁷³, avait déjà exprimé une critique stipulant que « auditors and analysts are participants in a game of nods and winks.⁷⁴ »

Tel qu'il a été mentionné plus haut, en 2002, WorldCom a dû déclarer banqueroute, ce qui avait un impact considérable sur les actionnaires, les créanciers et les autres parties prenantes, les concurrents. Autour de 33.000 employés ont perdu leurs emplois, mais sur le plan individuel, Ebbers était condamné à 25 ans d'emprisonnement et Sullivan à 5 ans en Août 2005.

⁶⁹ GAAP : General Accepted Accounting Principles : principaux principes comptables, règles et contraintes qui gouvernent la comptabilité et forment le référentiel ou cadre conceptuel comptable.

⁷⁰ <http://www.scu.edu/ethics/dialogue/candc/cases/worldcom.html>

Copyright © 2003 by Dennis Moberg, Santa Clara University and Edward Romar, University of Massachusetts-Boston. Reprinted with permission. This case was made possible by a Hackworth Faculty Research Grant from the Markkula Center for Applied Ethics, Santa Clara University

"In an effort to make it appear that profits were increasing, WorldCom would write down in one quarter, millions of dollars in assets it acquired, while at the same time it included in this, charges against earnings the cost of company expenses expected in the future. The result was bigger losses in the current quarter but smaller ones in future quarters, so that its profit picture would seem to be improving..."

⁷¹ <http://www.scu.edu/ethics/dialogue/candc/cases/worldcom-update.html>, en 2005

⁷² <http://www.scu.edu/ethics/dialogue/candc/cases/worldcom.html>

⁷³ SEC: Securities and Exchange Commission, Commission de Titres et des Echanges

⁷⁴ Il y a un accord tacite entre les deux parties

En résumé, l'asymétrie d'information et la faille ou la faiblesse du contrôle interne sont dommageables pour les Finances des organisations quelle qu'elle soit. Mais mis à part les conséquences financières quantifiables, il ne faut pas oublier que certains coûts sont immatériels et ne peuvent être estimés, tels sont par exemples l'image de l'organisation, le temps consacré à gérer la crise et qui détourne momentanément l'attention de la direction et des stratégies opérationnelles.

PARTIE III : RESULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION

Le présent travail de recherche repose sur l'idée principale selon laquelle le renforcement du contrôle interne constitue une balise contre l'asymétrie d'information. Dans la deuxième partie de ce devoir, nous avons commencé par étudier séparément la théorie sur l'asymétrie d'information et le concept de contrôle interne. D'une part, l'asymétrie d'information est une situation définie dans le cadre de 'toute échange' ou 'toute relation' entre deux ou plusieurs agents, dans laquelle l'un des agents dispose d'une information pertinente qui désavantage l'autre. Et d'autre part, le contrôle interne, est l'ensemble des dispositifs, organisés et formalisés mis en œuvre par les responsables pour détecter les erreurs ou fraudes, maîtriser le fonctionnement des activités, assurer la fiabilité de l'information et sauvegarder le patrimoine. Nous avons également revu le positionnement théorique sur la relation entre les deux concepts. Ensuite, les exemples de scandales financiers de 2001 ont surtout aidé à montrer les conséquences négatives de l'asymétrie d'information, notamment les pertes financières et non financières occasionnées. Par ailleurs, notre étude de cas a permis d'identifier comme « risques potentiels, » les formes possibles calquées sur les trois types d'asymétrie d'information stipulés par les théories. Dans cette troisième et dernière partie de ce devoir, nous allons approfondir davantage l'analyse. Dans un premier temps, nous allons voir les systèmes de renforcement du contrôle interne mis en place par l'ONG, constituant une balise contre l'asymétrie d'information. Ensuite, afin de mieux cerner la problématique, nous aborderons le fondement du problème d'asymétrie d'information et les raisons de la nécessité du contrôle interne. Et pour conclure, nous essayerons de proposer des mesures pratiques de renforcement du contrôle interne pour réduire le problème d'asymétrie d'information.

Et le second axe résume les résultats de l'observation, de l'étude du cas de l'ONG ainsi que les résultats des entretiens effectués auprès des employés. Nous allons aborder successivement ces deux axes.



CHAPITRE I- RESULTATS

Dans la première partie de ce devoir, nous avons évoqué l'étude de cas comme l'une des méthodes de recherche pour résoudre la problématique de l'asymétrie d'information et du contrôle interne. La proximité du terrain nous a paru un facteur déterminant pour mener une recherche qualitative. Et afin de ne pas limiter notre recherche à quelques interventions ponctuelles sur le terrain, nous avons décidé de privilégier une ONG proche avec laquelle nous savions qu'une interaction fréquente serait logistiquement et financièrement possible. Aussi, le cas que nous avons pris en compte est celui d'une ONG, œuvrant pour le développement, ayant son bureau national à Antananarivo.

1. Cadre d'études

Cette section se focalisera sur une brève présentation de l'ONG avant d'aborder l'évolution du système de contrôle interne de celle-ci.

1.1. Présentation de l'ONG « HELP »

Une présentation générale de l'ONG s'avère nécessaire pour permettre une analyse approfondie du phénomène d'asymétrie d'information.

1.1.1. Généralités:

L'ONG de notre étude, est une agence humanitaire dont le Quartier Général se trouve à Washington, Etats-Unis. Plusieurs agences et bureaux sont installés dans 125 pays du monde. L'Agence à Madagascar existe et œuvre dans le pays depuis environ 20 ans. Le bureau national Madagascar, siège social de l'ONG se trouve dans la Capitale Antananarivo. Mais les zones d'intervention s'étendent depuis la Capitale et touchent surtout la partie Est, zone généralement humide, fréquemment victime de cyclones - avec les différents problèmes socio-économiques engendrés par ceux-ci - et la partie Sud du pays où la sécheresse ainsi que la malnutrition sévissent sévèrement. Généralement, pour un meilleur pilotage des projets, des bureaux régionaux sont implantés dans ces zones d'intervention.

Depuis son existence, l'agence avait mis en œuvre différents projets avec diverses activités dans le domaine de l'aide humanitaire et du développement. Ses activités sont regroupées en 5 portefeuilles:

- Sécurité Alimentaire
- Développement économique
- Santé de base
- Education de base
- Prévention de désastres et secours d'urgence

Parmi les activités pour faire face aux urgences, en 2007, avec l'appui de plusieurs partenaires financiers en particulier l'USAID et le PAM, l'ONG avait répondu aux sollicitations du gouvernement Malagasy face aux problèmes et difficultés alimentaires qui frappe le Grand Sud. Et elle participe toujours activement dans les aides aux personnes victimes des passages des cyclones, en distribuant des vêtements, des kits d'hygiène et des vivres.

Par ailleurs, les activités de l'ONG sont élaborées en fonction des besoins ressentis par les bénéficiaires mais également en fonction de la disponibilité des fonds et des exigences des bailleurs de fonds. Les projets mis en œuvre par l'ONG sont très variables: il y a des microprojets, il y a des projets de budgets plus ou moins conséquents et il y a des projets de très grande envergure. Par définition, un projet est limité par une date de début et une date de fin. Plusieurs projets ont été déjà achevés, mais durant nos travaux de terrain, deux projets étaient en cours d'exécution: le premier, qui est axé sur la sécurité alimentaire dans la région d'Amoron'i Mania et de Vatovavy Fitovinany, avait débuté en 2009 et se terminera en 2014; tandis que le deuxième, centré sur la sensibilisation concernant les Maladies Sexuellement Transmissibles (MST) et le Virus Immunodéficience Humaine (VIH) dans 04 régions du pays, dure un an de 2010 à 2011. Un projet animé par les mêmes objectifs de lutte contre les MST et le VIH était en cours de gestation spécifiquement pour la capitale Antananarivo.

1.1.2. Les ressources:

Afin de réaliser ses activités, l'ONG utilise des ressources humaines, financières et matérielles.

- Ressources humaines

Depuis son implantation dans le pays, il y a eu une évolution du personnel tant en matière de nombre et structure qu'en matière de personnage. Différents projets ont été élaborés et mis en œuvre, et parallèlement, différents dirigeants et employés se sont succédés.

Au moment où nous avons effectué notre recherche, l'ONG employait environ 200 personnes réparties dans différents projets et dans différents endroits. Il s'agit de jeunes dynamiques et pluridisciplinaires. Ces employés sont groupés en trois catégories de personnel:

- (1) le personnel de gestion administrative (ou management staff): ce groupe constitue l'organe de décision au niveau de l'Organisation. Il est composé de gestionnaires, d'économistes, de hauts diplômés en éducation, de financiers, d'intellectuels aussi qualifiés que compétents et disposant d'expériences probantes dans leurs domaines de spécialisation.
- (2) le personnel technique: cette catégorie constitue une part importante du staff vu qu'il s'agit des personnes qui s'occupent directement de la mise en œuvre pratique ou de l'exécution des activités des projets. Le groupe est composé de techniciens compétents et expérimentés en agriculture, en santé, en éducation, en gestion de risques-catastrophes et en infrastructure. La majorité de ces employés, dits « personnel de terrain » sont basés dans les communes d'intervention de l'ONG et travaillent pendant la majorité de leur temps avec les bénéficiaires (généralement des paysans dans le cadre des projets de sécurité alimentaire), leur dispensant les formations nécessaires, distribuant les outils de travail et les vivres, assurant le suivi et le progrès des activités. Il faut noter que certaines communes d'intervention sont enclavées et fort éloignées. Les « techniciens de terrain » passent au bureau régional mensuellement pour

remettre leurs rapports et trimestriellement pour assister aux réunions de reporting et de planification.

(3) le personnel de support (ou supporting staff): cette catégorie regroupe les employés qui ne participent pas directement à la réalisation des activités des projets mais dont les prestations y concourent indirectement. Il s'agit entre autres – la liste n'est pas exhaustive - des personnels s'occupant des achats et de l'approvisionnement (en anglais, procurement agents), les contrôleurs, les comptables, les analystes vivres, les magasiniers, les analystes-planificateurs de véhicules, les assistantes et secrétaires, les chauffeurs qui assurent la circulation dans les zones d'intervention, qui assurent le transport des vivres et divers matériels, les agents de maintenance, électriciens, mécaniciens, les agents de sécurité, les agents de ménage et les personnels d'entretien.

- Ressources financières:

L'ONG doit ses ressources financières aussi bien aux bailleurs de fonds qu'aux donateurs privés. En tête de liste des bailleurs se trouve l'USAID. Viennent ensuite la Commission Européenne, la Banque Mondiale et l'Office Nationale de la Nutrition. Il y a également la contribution de l'Agence Mère, les financements de l'Etat Malagasy et les fonds en provenance des agences des autres pays tel que l'Agence Hollande, l'Agence Grande Bretagne et l'Agence Allemagne. Généralement, l'ONG agit en qualité de gestionnaire de fonds et de maître d'œuvre, assurant la mise en œuvre ainsi que le suivi des projets et rapportant périodiquement l'avancement des activités avec les situations financières aux bailleurs de fonds.

1.2. Evolution du système de Contrôle Interne de l'ONG

Depuis la création de l'Agence à Madagascar en 1992 et au fil du temps, le système de contrôle interne au sein de l'organisation a connu une évolution importante.

Au tout début du fonctionnement de l'organisme, le système de contrôle interne était encore sommaire. Certaines composantes n'étaient même pas formelles, telles que

l'activité d'inventaire des biens ou la décompte d'encaisse, il n'existait pas encore de procédures formelles écrites mais le contrôle se basait plutôt sur le bon sens et se limitait au respect des lois et normes en vigueur ainsi qu'au strict minimum des exigences légales.

Au début de sa création, le nombre d'employés travaillant au niveau de l'ONG était encore limité. Seulement une douzaine de personnes ont démarré le fonctionnement des activités et de l'administration. De plus, les zones d'intervention étaient encore restreintes. Les budgets, aussi, étaient restreints, ce qui limitait les recrutements. Par conséquent, après le démarrage des activités et au tout début de l'existence de l'organisation, la séparation de fonctions incompatibles, telle qu'elle est préconisée par le référentiel du contrôle interne, n'était pas encore respectée. Il est pourtant important de noter qu'à cette époque, le volume des activités était encore limité voire de très petite envergure. Par ailleurs, cette faiblesse apparente était complétée par la vérification et le contrôle minutieux effectués par les supérieurs hiérarchiques.

Par la suite, le système de contrôle de l'ONG se focalisait surtout sur les activités de contrôle et l'importance des informations financières. Notamment en veillant à ce que les rapports d'audits financiers et audits opérationnels issus par les auditeurs externes ne signalent pas de dégâts ou de dérapages majeurs. Le système de contrôle interne consistait également à assurer le suivi des recommandations des auditeurs.

Etant donné l'importance du système d'organisation dans le système de contrôle interne, l'ONG a fait appel à un consultant étranger externe pour aider dans l'étude, la conception et l'élaboration du manuel formel de procédures. Le premier « draft » de ce manuel a été finalisé en 2004 et un mis-à-jour a été effectué en 2007. Il s'agit d'un manuel de procédures financières mais qui couvre également les points clés des autres opérations, notamment celles de l'administration en général, celles des achats/approvisionnements, celles des ressources humaines, une partie concernant la logistique, des articles sur les risques de fraude, etc. Les procédures financières de l'ONG sont réputées pour être lourdes. En effet, beaucoup de paperasserie sont requis et différentes sortes d'approbations sont nécessaires pour toute sortie de fonds, ceux-ci étaient toujours accompagnés de contrôle à tous les niveaux. La

réalisation d'inventaire périodique, qui avait été réalisée de facto auparavant, était dès lors formalisée et stipulée dans le manuel de procédures.

L'ONG tenait à assurer le contrôle de détention des actifs ainsi que le contrôle d'accès. Ainsi, tout accès au local était réglementé et limité aux personnes autorisées: pour les locaux à risques (caisses, magasins, salle d'archives des documents officiels) l'ONG avait recours à l'utilisation de double-serrure dont les deux clés sont détenues par deux personnes différentes de façon à ce qu'il soit impossible d'ouvrir le local pour une personne seulement. Les systèmes d'encodage et de mots de passe ont été également utilisés pour la sécurisation des données informatiques.

Au fur et à mesure que le volume d'activités augmentait, proportionnellement avec la taille du budget et l'expansion de l'intervention dans des zones éparpillées, parfois enclavées et éloignées des bureaux, l'ONG améliorait et renforçait son système de contrôle interne: investissement dans le système de surveillance électronique pour les locaux à risques (alarme, détecteur de mouvements...) augmentation du nombre des agents de sécurité, réalisation de visites systématiques sur terrain ainsi que des visites surprises (spot-check) pour vérifier l'avancement réel des activités mais également pour encourager l'équipe sur terrain, mis en place d'une cellule d'audit et de contrôle interne. Un (01) auditeur interne basé à Antananarivo se trouve à la tête de cette cellule, il est assisté par un responsable du contrôle interne et des contrôleurs basés dans le bureau régional. C'est cette cellule d'Audit et de contrôle interne qui, à travers leurs rapports sous forme de FRAP,⁷⁵ se charge de signaler les risques que peut courir l'ONG. . Elle établit ainsi, de façon non systématique ou formelle, une liste⁷⁶ des risques. Il appartient également à cette cellule de veiller à la conformité par rapport aux procédures de gestion des vivres des bailleurs et par rapport aux autres règlements tous les partenaires financiers. Les rapports de cette cellule d'audit sont adressés à la direction générale.

L'intégrité figure parmi les points de base, fondement de valeur de l'ONG. Elle figure parmi les critères d'exigences dans les annonces de postes vacantes. L'ONG en

⁷⁵ Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

⁷⁶ Ce qui ne constitue pas exactement une cartographie des risques.

tient compte non seulement avant le recrutement, mais elle est également prise en compte dans l'évaluation annuelle de performance de chaque membre du personnel. Cette évaluation constitue aussi un outil de contrôle interne, elle porte sur l'atteinte des objectifs individuels fixés, l'intégrité, la personnalité de l'employé et bien d'autres critères encore.

Le « reporting » figure également dans la panoplie du système de contrôle interne de l'ONG: chaque employé est tenu de fournir non seulement un rapport mensuel relatant les activités réalisées quotidiennement, mais aussi des rapports suivant des délais bien impartis et qui sont plutôt d'ordre technique. Ces délais sont très serrés et constituent généralement une pression qui limite les faux-pas et dérapages. Par ailleurs, des réunions périodiques sont organisées pour revoir les progrès effectués, visionner les objectifs non encore atteints et les stratégies à adopter.

Quant à l'information et la communication, l'ONG utilise aussi bien le système formel qu'informel pour communiquer l'information et pour s'assurer que les informations nécessaires soient accessibles et que la personne appropriée dispose de l'information appropriée. Dans cette catégorie d'outil, l'ONG utilise la nouvelle technologie, les e-mails, la téléphonie fixe et mobile, mais l'information se transmet aussi et surtout verbalement via les superviseurs et les pairs et par bouche-à-oreille.

2. Résultats

Les principaux résultats issus de notre recherche seront présentés dans cette section. Cependant avant d'entamer directement les résultats proprement dits, nous allons, résumer brièvement les étapes que nous avons suivies pour aboutir à ces résultats.

En guise de rappel, nous avons déjà évoqué auparavant les méthodes que nous avons utilisées pour la recherche, notamment l'analyse de documents secondaires, l'entretien combiné avec l'observation directe. Certes, nous avons également vu que le système de contrôle interne est un processus, un enchaînement d'activités. Il s'agit de ce fait d'activités « complémentaires et continues » et non d'actions

ponctuelles. Toutefois, pour le besoin de notre recherche et à cause des contraintes temps – comme nous n'avions pas pu observer les situations depuis l'existence de l'ONG - nous avons dû prendre seulement une section dans la « vie » de son système de contrôle. Nous n'avons pu prendre en considération que les faits marquants, les changements majeurs ainsi que les mesures spécifiques remarquables de l'historique des événements. Afin de mieux cerner notre recherche et obtenir des résultats probants et valides, nous avons décidé d'étudier l'évolution des situations d'asymétrie d'information au niveau de l'ONG pendant une période de 10 ans allant de 2002 à 2012. Tel qu'il a été mentionné auparavant, la collecte de données permettant d'établir les résultats s'est fait à partir d'analyse des divers documents et rapports de l'ONG, des entretiens et de l'observation directe. Il a été mentionné précédemment que l'ONG a procédé au mis-à-jour de son manuel de procédures en 2007. Ainsi, nous avons pris cette année comme repère afin d'apprécier l'évolution des asymétries d'informations. En premier lieu, nous avons identifié les différents types de pratiques d'asymétrie d'information. Ensuite, pour la période allant de 2002 à 2012, nous avons recensé le nombre de cas et le nombre total du personnel ainsi que la catégorie du personnel ayant adopté ces comportements d'aléa moral avant et après le renforcement du contrôle interne.

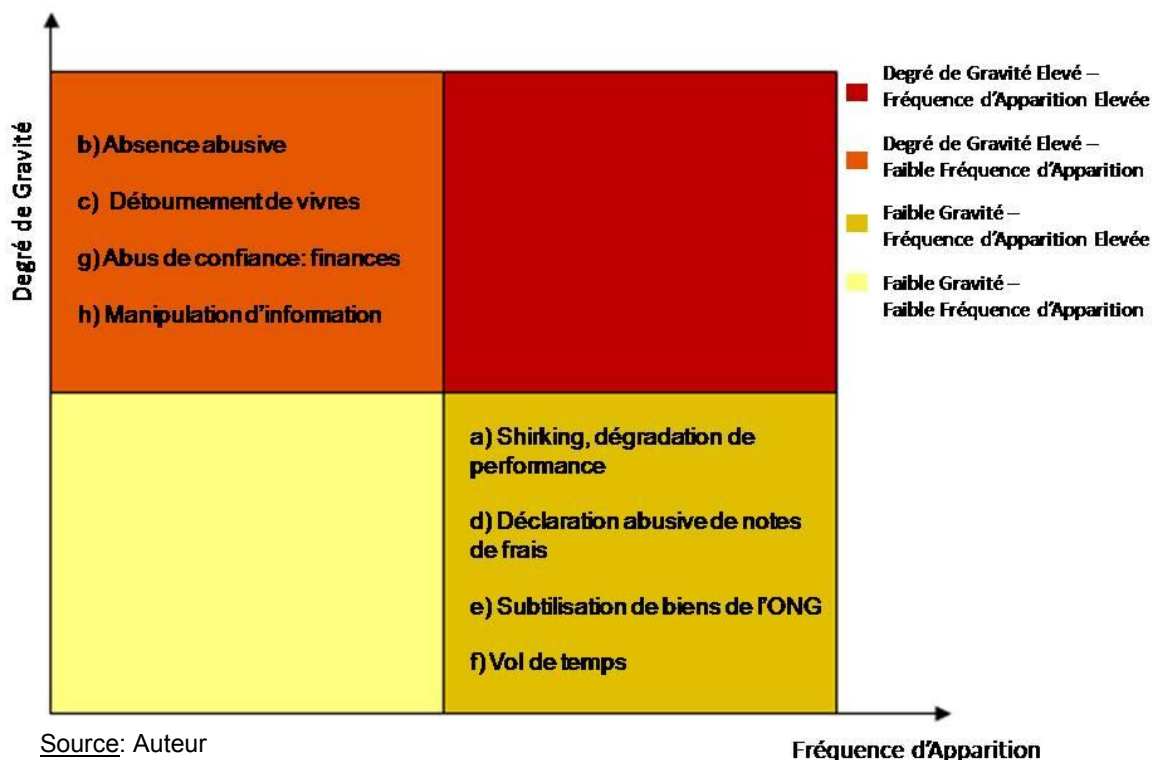
2.1. Asymétries d'information identifiées au niveau de l'ONG :

Rappelons toujours que la relation d'agence constitue la base de notre cadre d'étude. En effet, la division du travail et la délégation de tâches sont devenus incontournables pour le fonctionnement d'un organisme. A travers un contrat, le principal (P), représenté par l'employeur, délègue une partie de son pouvoir à l'agent (A), représenté par l'employé. Ce dernier devient alors un représentant à part entière de l'organisation – une notion d'appartenance – et un gérant des actifs de l'organisation qui lui sont confiés. Il est par conséquent tenu d'agir au nom et pour le compte de l'organisation pour laquelle il travaille. L'agent (A) met son 'effort,' ses 'compétences' au service du principal (P) et reçoit un « salaire » en contrepartie de ses services. L'implication au travail du salarié n'est jamais garantie une fois pour toute. Le contrat de travail – l'échange d'un travail contre le salaire – ne suffit pas à l'assurer. Le contrat ne garantit pas toujours que l'agent respecte parfaitement son

engagement. L'engagement au travail reste toujours fragile. Il a été mentionné dans la revue des littératures que la relation d'agence - par l'intermédiaire de la délégation de pouvoir et la délégation de tâches - constitue une source d'asymétrie d'information, de ces délégations naît l'aléa moral ou la sélection adverse.

Ayant mis au point ce petit rappel, la section suivante présente les différentes pratiques d'asymétries d'information identifiées au niveau de l'ONG. Notre recherche a révélé qu'il s'agit surtout d'aléa moral, dans le sens d'une action cachée et d'un opportunisme « post » contractuel, plutôt que de sélection adverse. Le schéma suivant résume ces différentes pratiques suivant leur gravité et leur fréquence.

Figure 4: Les Différentes pratiques d'aléa moral suivant son degré de gravité et sa fréquence d'apparition



Gravité: en termes de coûts d'agence, de coûts engendrés (y compris les pertes réelles ou probables) et de risques compromettant l'atteinte des objectifs et de la mission de l'ONG, mettant à risque également l'image et surtout la pérennité de l'ONG.

a) Shirking ou tire-au-flanc et dégradation de la performance au travail

Le mot « shirking » vient du verbe anglais « to shirk » qui signifie éviter ou se dérober à ses responsabilités. L'expression « tire-au-flanc » est aussi utilisée,

désignant les agents qui cherchent à se dérober de leurs obligations. Selon le dictionnaire des finances, il s'agit de travailler moins lorsqu'il n'y a pas de chance de gagner davantage. Cette forme d'aléa moral décrit aussi la dégradation de la qualité de services offerts ou la dégradation de l'effort fourni par l'agent. Ce dernier travaille moins tout en donnant l'impression de travailler beaucoup. L'aléa moral se définit par une action cachée et un opportunisme contractuel. L'agent cherche toujours dans la mesure du possible à maximiser sa propre utilité au détriment de celle de l'ONG. Cette utilité est une fonction positive de ses propres avantages et fonction négative de l'effort qu'il fournit. Par conséquent, afin de maximiser son utilité, il diminue l'effort qu'il fournit. Il ne fournit pas une prestation adéquate et il est négligent dans ses tâches. La période d'essai consiste à tester, à mettre à l'épreuve ou à vérifier les aptitudes de l'agent. Généralement, l'agent qui veut s'assurer d'être définitivement recruté, essaye de faire bonne impression pendant cette période. Il soigne sa performance au travail. Mais quelques temps (5 à 6 mois) après que l'essai soit concluant, l'agent commence à adopter un comportement déviant. On note une dégradation de sa performance. Ses rapports sont rédigés avec négligence. La qualité de son travail est remise en question. Dans la mesure du possible, il évite les responsabilités et tout ce qui est mesurable pour ne pas avoir à rendre compte et à être jugé. Les résultats de notre recherche montrent que cette première pratique d'aléa moral touche le personnel travaillant dans le secrétariat et le support administratif ainsi que l'équipe qui est chargée du transport (chauffeurs et aides-chauffeurs).

b) Absence abusive avec falsification de document:

Il s'agit d'un comportement déviant, purement caractéristique d'aléa moral. Pour le cas de l'ONG, il s'agit, tout d'abord d'un comportement qui se situe entre celui d'une absence injustifiée et celui d'un abandon de poste. Une absence injustifiée, comme son nom l'indique, est une absence qui n'a pas été autorisée au préalable par l'employeur ou une sortie pendant les heures de travail, ne pouvant être justifiée par aucun motif valable ou document officiel. L'abandon de poste, est une absence injustifiée « prolongée » d'un employé de son poste de travail. L'employé cesse d'exercer ses fonctions de sa propre initiative et sans autorisation.

Cette catégorie d'aléa moral touche généralement les agents basés sur terrain. Selon la stratégie de proximité adoptée par l'ONG, un agent-technicien est installé au niveau de chaque commune d'intervention. Il est d'abord le premier responsable de son site. Sa principale tâche consiste à coordonner les différentes activités sur terrain, à assurer le suivi des différents programmes et différents volets au niveau de la communauté bénéficiaire et à assurer une liaison efficace entre les bénéficiaires habitant dans sa commune d'intervention avec le bureau central. En tant que « liaison, » l'agent effectue des mouvements mensuels au bureau pour remettre ses rapports et planning pour le prochain mois, voire prochain trimestre. Il est tenu d'informer son supérieur hiérarchique de tout changement significatif relatif à ce planning. Certes, pour des raisons de santé ou personnelles, l'agent est parfois obligé de s'absenter de son site et quitter momentanément son travail. Cependant, quelles que soient ces causes, il est tenu de prévenir ou d'informer son employeur et d'apporter des documents justificatifs valables. Notre recherche a pourtant révélé des cas où l'agent ne revient pas tout de suite au travail après son congé ou son arrêt-maladie, mais prolonge son congé pour quelques jours de plus, de sa propre initiative, sans informer les responsables donc sans autorisation, sans pour autant régulariser le mis-à-jour de son solde de droit de congé. D'autres cas ont également été identifiés où l'agent décide tout simplement, de son propre chef, de quitter son site pendant quelques jours pour s'occuper de ses propres affaires, toujours sans informer ni son supérieur hiérarchique ni les autres responsables. Naturellement, l'agent ne tient pas du tout à révéler ses agissements ou ces informations à son employeur, et pour ne pas toucher à son solde de congé ou à sa paie, il soumet des faux-rapports d'activités et des feuilles de temps⁷⁷ falsifiées à l'ONG. Même s'il n'était même pas sur les lieux de travail, même s'il n'avait même pas exercé ses tâches pendant les jours où il s'absentait de son poste, il mentionne tout de même avoir travaillé dans leurs rapports d'activités et leurs feuilles de temps.

Dans cette catégorie d'absence abusive avec falsification de document, notre recherche a également révélé des cas particuliers concernant les congés ou arrêts maladie. L'agent se déclare malade, et avec l'aide des médecins complaisants,

⁷⁷ Suivant les procédures de l'ONG, comme pièces justificatives des « paies, » chaque employé est tenu de rendre mensuellement une feuille de temps (ou Time Sheet) accompagné d'un rapport faisant état non seulement des heures de pointage (heure d'arrivée-heure de sortie ou heure de début-heure de fin) mais aussi du volume horaire travaillé pendant le mois ainsi que les activités réalisées quotidiennement.

présente des ordonnances médicales préconisant des repos-maladie le permettant d'arrêter de travailler. Il se trouve pourtant que l'information contenue dans les documents en question a été prouvée erronée, puisqu'en réalité, l'agent n'est pas véritablement malade au point de nécessiter des jours de convalescence ou d'arrêter de travailler. La recherche a montré que l'agent avait plutôt besoin de temps libre pour ses propres occupations personnelles⁷⁸ sans que cette absence soit débitée sur son solde de congé ni sur son droit de permission. Cette pratique touche particulièrement le personnel travaillant dans le secrétariat ou support administratif ainsi que certains techniciens.

c) Déclaration abusive de frais professionnels:

Il s'agit des frais de déplacement des employés pour le compte de l'ONG. Dans le cadre de l'exécution de leur travail, certains agents sont amenés à effectuer de fréquentes « tournées » ou « missions. » L'agent se déplace alors hors de son lieu de travail régulier pour un temps limité et revient après la mission. Etant en mission, l'agent s'absente à la fois de son domicile et de son lieu de travail normal. Il est alors obligé d'engager des dépenses pour la nourriture, l'hébergement ainsi que pour les frais de transport. Les frais encourus lors de ces 'missions' et déplacements professionnels sont remboursés par l'ONG. Généralement, ils échappent aux charges sociales. Il existe deux options de remboursement. L'employeur a la possibilité d'opter pour l'indemnisation forfaitaire. Le taux journalier de l'indemnité est alors fixé à l'avance. L'allocation de ces indemnités de missions, appelées couramment « per diem, » doit également respecter une procédure spécifique. Comme deuxième option, le remboursement en fonction des dépenses réellement engagées peut également se faire tout en respectant une certaine limite. L'agent doit alors fournir les factures de ses dépenses et les renseignements (motifs de la mission, lieu de la mission...) doivent être précis.

Notre recherche a révélé que ces frais et dépenses professionnels font l'objet de déclaration abusive étant donné que ce type de remboursement constitue un moyen qui sert à transférer directement une partie de la trésorerie de l'ONG vers le compte de l'employé. Certains agents produisent des justificatifs falsifiés – des fausses

⁷⁸ Qui ne font pas partie des rubriques pour lesquelles la « permission » est autorisée. Dans d'autre cas l'agent travaille même ailleurs ou s'adonne à d'autres activités à but lucratif pendant son congé-maladie.

factures ou des frais non recevables couvrant des dépenses personnelles (ils augmentent le nombre de jours pour lesquelles ils réclament des indemnités alors qu'ils ont quitté plus tôt le lieu de mission pour partir en congé). Certains agents ne se rendent même pas dans le lieu de la mission. Mais afin de bénéficier des per diem et indemnités, ils font apporter leur ordre de route pour être visé par responsables du lieu d'arrivée. D'autres agents utilisent la surfacturation en majorant ou en falsifiant les frais de transports. C'est d'autant plus facile, vu que certains chauffeurs ou responsables de « coopératives » ne remplissent pas les billets ou tickets qu'ils remettent aux agents. Il y a également des cas où il n'existe pas de transport régulier dans les lieux de mission, ce qui favorise d'autant plus les comportements opportunistes d'aléa moral. Dès fois, certains agents remettent leurs déclarations de rapports de frais en retard (cumul de plusieurs mois) espérant camoufler leurs mauvais agissements dans la masse. Il s'avère aussi que dans ce processus, les agents remplacent les justificatives par des copies qui ne sont pas forcément conformes aux originales. Naturellement, les agents qui réalisent fréquemment des voyages et missions (chauffeurs, aide-chauffeurs, techniciens, superviseurs) sont les plus concernés par cette pratique.

d) Détournement de vivres

Dans le cadre des programmes d'aide à l'éducation, à la sécurité alimentaire, dans le cadre d'activités à Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO), l'ONG distribue des vivres: goûters et repas chauds pour les écoliers; riz, huile et autres produits pour les bénéficiaires-cibles des autres programmes. L'huile, le riz et un mélange de poudre de soja et de maïs sont les plus ciblés par les détournements, qui constituent une pratique d'aléa moral. Les tonnes de vivres provenant des bailleurs sont d'abord stockées dans des magasins bien sécurisés et bien réglementés. Le planning de distribution est élaboré selon les besoins de chaque site d'intervention. L'organisation logistique est ensuite lancée. Généralement, l'équipe de distribution est composée d'agents distributeurs, de chauffeurs et d'aide-chauffeurs. Les vivres ne peuvent être sortis des magasins à moins que les procédures ne soient bien respectées (existence de liste exhaustive des bénéficiaires et cette liste est bien vérifiée et approuvée par les différentes instances compétentes...). Une fois les procédures respectées, les vivres sont sortis des magasins, chargés dans les véhicules du projet et acheminés vers les sites d'intervention. Or ces vivres ne parviennent pas en totalité aux

bénéficiaires-cibles, puisqu'en cours de route, une certaine partie fait l'objet de détournement perpétré par les mêmes agents (équipe de distribution et de transport) à qui ces vivres ont été confiés. Généralement, le détournement s'accompagne de falsification. En effet, la falsification constitue le meilleur moyen pour camoufler les « actions privées cachées » des auteurs d'aléa moral. Afin de dissimuler les détournements qu'ils ont opérés, les agents concernés sont obligés de recourir à l'utilisation de fausses signatures⁷⁹ et faux pointages des bénéficiaires de vivres, à la modification des fiches de présence des bénéficiaires et des autres documents relatifs à la distribution des vivres.

e) Subtilisation de biens appartenant à l'ONG

Comme tout autre employeur, l'ONG fournit à ses employés les moyens d'effectuer leur tâches: ordinateur, téléphone, photocopieuse, stylo, papier, bloc notes, carburant pour les motards et chauffeurs... Ces « fournitures » de travail mis à la disposition des employés sont parfois détournées de son usage principal. Il y a des employés qui emportent ces matériels de bureau chez eux pour usage personnel ou pour leur famille (stylos, ramettes de papier, des pièces de rechange,⁸⁰ une petite quantité de carburant piquée dans les réservoirs des motos et voitures...). Il y a également des agents qui commencent d'abord par « emprunter » les matériels (agrafeuse, perforateur, flashdisk, appareil photo...) pour usage personnel en promettant de les retourner. Au fur et à mesure, lorsqu'il constate que personne ne se rend compte de la disparition du matériel ou de la fourniture, il finit par les garder et les subtiliser. Il en est de même pour les appels téléphoniques personnels répétitifs qui sont alors inscrits dans les comptes des appels professionnels. Il s'agit de vol étant donné que l'employé s'approprie des biens appartenant à l'ONG sans autorisation. Presque toutes les catégories de personnel sont touchées par cette pratique.

⁷⁹ Cette pratique de signature falsifiée a été surtout due au niveau élevé de l'analphabétisme des bénéficiaires. Ces derniers, généralement, ont utilisé le système d'empreintes digitales comme justificative de la réception des vivres qui leur étaient dus.

⁸⁰ Dès fois, lors des montages, les pièces détachées neuves originales achetées par l'ONG sont volées et remplacées par des pièces d'occasion.

f) Vol de temps: utilisation des heures de travail à des fins personnelles

Comme son nom l'indique, l'agent utilise à des fins personnelles des heures de travail pour lesquelles il est rémunéré. L'un des exemples les plus concrets et les plus flagrants consiste en l'utilisation abusive des réseaux sociaux (utilisation trop intensive de Facebook...) par l'agent au détriment de sa productivité. L'agent se connecte quasi-quotidiennement à plusieurs reprises dans la journée durant les heures de travail sur des sites n'ayant aucun rapport à son travail. D'autres agents passent aussi des heures et des heures au papotage aux dépens de leur travail. Il y a aussi d'autres agents qui se livrent même à des activités à but lucratives en ligne (envoi de courriels personnels, interaction avec des fournisseurs pour des « business » personnels, téléchargement de logiciels qui ne rentrent pas dans le cadre du travail...) durant ces périodes et ne peuvent donc se livrer à leur travail. Toutefois, l'agent prétend être débordé de travail. Le personnel de bureau (notamment le personnel du secrétariat et support administratif, certains techniciens...) sont les plus concernés par cet aléa moral.

g) Abus de confiance, détournement dans le domaine des finances:

Vu qu'il s'agit d'infraction pénale, l'abus de confiance est un terme 'fort' pour désigner la pratique d'aléa moral survenue au niveau de l'ONG. Toutefois, selon son domaine de définition, l'acte réellement engagé rentre toujours dans cette catégorie. En effet, le code pénal français définit l'abus de confiance comme « le fait par une personne de "détourner" au préjudice d'autrui, des fonds, des valeurs ou un bien quelconque qui lui ont été remis et qu'elle a acceptés à charge de les rendre, de les représenter ou d'en faire un usage déterminé. » Détourner 'les fonds' consiste à une interversion de titre au sens du droit civil, c'est-à-dire que le Principal n'avait pas procédé au transfert de propriété, mais l'Agent-gestionnaire se comporte comme propriétaire de la chose.

Notre recherche a révélé un seul cas d'acte opportuniste dans cette catégorie. L'abus a porté sur les retours de fonds, c'est-à-dire les fonds restants non consommés après réalisation des activités sur terrain. Basés sur des documents adéquats et les approbations appropriées, les fonds pour la réalisation des activités de formations pour les bénéficiaires sur terrain sont décaissés par le caissier. Les activités de formations sont tenues presque simultanément pour 70 à 150 différents

Fokontany. Presque la plupart du temps, pour des raisons diverses (absence de certains bénéficiaires, écart de prix...), les fonds ne sont pas consommés en totalité. Les fonds restants, non utilisés sont alors retournés à la caisse avec les pièces justificatives de dépenses. Suivant les procédures, la totalité de ces retours de fonds sont reversées à la banque. Comme structure générale, l'équipe finance dans les bureaux régionaux est composée d'un caissier et d'un responsable qui supervise le caissier. Le responsable, à cause de problèmes personnels et en pensant rembourser ultérieurement, commence par emprunter, sans autorisation, une certaine somme à partir des retours de fonds qui sont destinés pour être reversés à la banque. Eventuellement, la somme empruntée est remboursée par tranche, camouflée dans les fonds devant être reversés à la banque. Mais la pratique devient une habitude et au bout de quelques mois (5 à 6 mois), les remboursements deviennent de plus en plus irréguliers jusqu'à ce que le responsable n'arrive plus à tout rembourser.

h) Manipulation d'information et jeu d'influence:

Hirshleifer définit l'information comme « un ensemble des événements susceptibles de modifier les distributions de probabilités subjectives des individus quant aux états du monde possible. L'information est ce qui permet de réduire l'incertitude et donc d'améliorer la prise de décision. » L'information va entraîner pour le détenteur de celle-ci une supériorité, un avantage par rapport aux autres.

Dans le contexte de l'ONG, la pratique de l'asymétrie d'information prend la forme de manipulation. L'agent manipule l'information de manière à ce que la décision tourne à son avantage d'une façon indirecte. Les décideurs répondent à des événements extérieurs dont ils n'ont qu'une information « partielle.⁸¹ » Et l'agent, par l'intermédiaire de la manipulation, essaie de changer la perception de ces décideurs de la réalité ainsi que leur choix. Les informations sont collectées, communiquées et traitées dans un contexte de conflit d'intérêt et avec la conscience de leur conséquence possible sur les décisions. Une information est souvent délivrée dans le but de persuader quelqu'un de faire quelque chose. Il s'agit également d'un jeu

⁸¹ Les premiers responsables des décisions qui sont de « nationalité étrangère, » ne maîtrisent pas la langue malgache, par conséquent la transmission honnête sans distorsion de l'information se trouve davantage remise en question.

d'influence. L'agent, par des manœuvres habiles, essaie de convaincre les décideurs, dont les objectifs ne sont pas nécessairement similaires aux siens, de mener des actions qui s'orientent vers les préférences de l'agent. Il manipule, alors, les convictions et les opinions de ces décideurs, de façon subtile à influencer leur choix même si ces décideurs sont rationnels. Soit, l'agent collecte trop d'information et les décideurs ont alors tendance à se noyer dans des informations 'inutiles,' soit l'agent procède à la « rétention d'information » en ne révélant que l'information qui peut le favoriser dans la prise de décision.

Le résultat de notre recherche a révélé que les dossiers d'achats de biens et services sont les plus touchés par cette manipulation d'information. En effet, dans le cadre de la réalisation de ses activités, l'ONG effectue des achats plus ou moins importants de biens d'équipements, de diverses fournitures et d'autres matériels. Suivant les procédures de l'ONG, de tels achats nécessitent une comparaison de prix d'au moins deux ou trois fournisseurs. Le choix du fournisseur est basé sur le rapport qualité/prix. L'agent procède alors à un montage du dossier de comparaison de fournisseurs d'une manière à favoriser le fournisseur qui lui est apparenté ou qui puisse lui procurer des avantages financiers, des avantages en nature ou autres. Les fournisseurs de services sont également concernés. De temps en temps, l'ONG a recours aux services de prestataires externes pour la réalisation de certaines activités, notamment les formations thématiques des bénéficiaires. Certains agents travaillant au sein de l'ONG, adoptent alors le jeu d'influence et de la manipulation d'information, en procurant un avantage aux membres de leurs familles (proches ou éloignées) ou à leurs amis. Notre recherche a pourtant révélé que ces membres de famille ou ces amis n'offraient pas forcément les prestations adéquates, mais compromettaient l'égalité d'accès et l'égalité des autres candidats. Par la manipulation d'information de l'agent, les décideurs sont victimes du problème de sélection adverse, ne pas avoir pu sélectionner le « meilleur » prestataire externe, mais d'avoir choisi et contracté avec le moins bon. Certains agents dans le service des achats, certains agents à qui les dirigeants ont placé leur confiance ainsi que certains cadres sont les plus concernés par ce comportement d'aléa moral.

2.2. Situation de l'Asymétrie d'Information Avant et Après renforcement du contrôle interne :

Le Tableau suivant retrace la situation de l'Asymétrie d'information avant et après renforcement du contrôle interne pour la période de 2002 à 2012 (en guise de rappel, nous avons pris l'année 2007 comme année de référence du renforcement). Le tableau présente l'évolution du nombre et de la catégorie du personnel impliqué dans chaque type de pratique d'aléa moral mentionné auparavant.

Tableau 1: Situation de l'asymétrie d'information avant et après renforcement du système de contrôle interne

Réf.	Description	AVANT		APRES		Variation
		Nbre	Catég.	Nbre	Catég.	
a)	Shirking, dégradation de performance	10	VII	15	VII, IV	+5
b)	Absence abusive	3	IV, II	8	IV, II, VII	+5
c)	Détournement de vivres	5	III, IV	8	III, IV	+3
d)	Déclaration abusive de notes de frais	7	IV	16	IV, II	+9
e)	Subtilisation des biens de l'ONG	18	-*	18	-*	0
f)	Vol de Temps	10	VII, IX	5	VII, IX, VII	-5
g)	Abus de confiance : Finance	1	VIII	0		-1
h)	Manipulation d'information, jeu d'influence	7	IX	7	IX, I	0

Source : Auteur

-* presque toutes les catégories sont concernées

Afin de nous aider dans l'analyse du thème, nous avons regroupé le personnel de l'ONG selon les différentes catégories suivantes avec l'effectif moyen correspondant à chaque catégorie:

Tableau 2: Différentes catégories du personnel de l'ONG

Catég	Description	Bureau	Terrain	Total
I	Equipe de Management (Directeurs, Administrateurs, cadres HC)	13	-	13
II	Equipe Technique (santé, éducation, agriculture, infrastructure...)	17	36	53
III	Equipe Vivres (agents de distribution, analyste, opérateur de saisie)	2	8	10
IV	Equipe Transport (Planning, Chauffeurs, Aide-Chauffeurs)	2	21	23
V	Equipe des Agents de Sécurité	18	-	18
VI	Equipe des Contrôleurs	2	4	6
VII	Equipe chargée du Secrétariat et de l'Assistance administrative	14	-	14
VIII	Equipe Finance (Responsable de Budget, Comptables, Caissiers)	6	-	6
IX	Equipe Achat (Responsable et Agent d'achat)	5	-	5
X	Equipe Magasin (magasiniers, aide-magasiniers)	6	-	6
XI	Equipe des Informaticiens et Agents d'Entretien	8	-	8
	TOTAL	93	69	162

Source: Auteur

Comme résultats du renforcement du contrôle interne de l'ONG, les données du tableau et du graphe ci-dessus montrent :

- 4 tendances ascendantes
- 2 tendances descendantes
- 2 tendances constantes

Après 2007, le nombre du personnel impliqué dans (1) le shirking, (2) l'absence abusive, (3) le détournement de vivres et (4) la déclaration abusive de notes de frais, a augmenté. Ce nombre a diminué pour (1) le vol de temps et (2) l'abus de confiance en finance. Pour la période de 2002 à 2012, le nombre de personnel impliqué dans (1) la subtilisation de biens appartenant à l'ONG et (2) la manipulation d'information est resté plus ou moins constant.

Les données du tableau montrent également que les variations positives touchent notamment :

- La catégorie VII: l'équipe chargée du secrétariat et de l'assistance administrative
- La catégorie IV: l'équipe chargée du transport
- La catégorie II : l'équipe technique
- La catégorie III : l'équipe de distribution des vivres

CHAPITRE II: ANALYSE ET DISCUSSION

Dans la partie revue de littérature, nous avons vu que non seulement « le contrôle interne joue un rôle primordial dans la résolution des problèmes d'agences, » (problème d'aléa moral le cas échéant), mais « le système d'information, les procédures et les instruments de contrôle interne seraient aussi des « garants » de la confiance de l'information. Par ailleurs, « le contrôle interne agit comme mécanisme d'autorité pour influencer et « diriger » les actions et comportements d'acteurs situés à différents niveaux dans une organisation. »

L'hypothèse centrale de notre devoir semble être en faveur de ces affirmations. En effet, elle suggère que le renforcement du contrôle interne constitue un moyen efficace pour réduire l'asymétrie d'information. Cependant, à première vue, les résultats présentés précédemment sont plus ou moins ambigus et ne semblent pas dégager une conclusion manifestement évidente quant à la confirmation ou à l'infirmerie de notre hypothèse centrale. De ce fait, nous avons poussé notre analyse pour une meilleure compréhension et une meilleure interprétation des résultats afin de valider ou non l'hypothèse centrale de notre devoir. Les résultats des entretiens individuels, les résultats de notre propre observation, l'étude des archives de documentation et la triangulation des données nous ont permis d'apporter des éléments d'éclaircissement et de précision aux résultats précédents.

Nous nous sommes intéressés au « comment » et au « pourquoi » des résultats. Aussi, nous allons aborder respectivement (1) les outils pratiques ou processus mis en œuvre par l'ONG comme mesures de renforcement du contrôle interne, (2) les causes ou facteurs explicatifs derrière les résultats présentés précédemment et (3) nous allons clore le chapitre avec une synthèse.

1. Outils pratiques de renforcement du contrôle interne

Le tableau suivant résume les outils, mesures pratiques ou procédés de renforcement de contrôle interne adoptés par l'ONG.

Tableau 3: Mesures de renforcement du Contrôle Interne adoptées par l'ONG

PRATIQUE D'ALEA MORAL	OUTIL/MESURE DE RENFORCEMENT DU CONTRÔLE INTERNE ADOPTE PAR L'ONG
a. Shirking et dégradation de performance	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation périodique de performance - Système de non renouvellement de contrat en cas de manquement répétitif au règlement
b. Absence abusive	<ul style="list-style-type: none"> - Spot-check, supervision surprise auprès du personnel de terrain - Système de rapportage périodique : Time Sheet, rapport d'activité journalière, rapport technique
c. Détournement de vivres	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du nombre de « Contrôleur » qui se charge de superviser la distribution sur terrain - Mis en place de mesure d'accompagnement : programme d'alphabétisation des bénéficiaires: leur apprendre à écrire et notamment à faire leur propre « signature »
d. Déclaration abusive de notes de frais	<ul style="list-style-type: none"> - Assigner une personne indépendante et responsable pour s'assurer de la vérification des pièces justificatives des notes de frais - Réconciliation et triangulation des informations - Vérification de l'existence, de l'exactitude et de la validité des pièces justificatives
e. Subtilisation de biens appartenant à l'ONG	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse ponctuelle du niveau de consommation et d'utilisation des biens - Inventaires périodiques - Installation de système de surveillance
f. Vol de temps : utilisation des heures de travail à des fins personnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Paramétrage de la connexion internet : limiter l'accès aux heures de pause
g. Abus de confiance : finance	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la vérification du respect des procédures financières surtout concernant les différentes réconciliations, rapprochements et analyses de comptes - Séparation très nette des différentes fonctions incompatibles (initiation de l'opération, autorisation de la transaction, enregistrement et contrôle) - Staffing: s'assurer que la personne chargée de la direction financière est très rigoureuse et intègre
h. Manipulation d'information, jeu d'influence	<ul style="list-style-type: none"> - Audit ponctuel des dossiers relatifs aux achats combiné avec circularisation des fournisseurs

Source : Auteur

2. Causes ou Facteurs explicatifs des résultats :

Nous avons regroupé les causes en deux catégories: (1) causes techniques immédiates s'efforçant d'expliquer le pourquoi du fait que, malgré le renforcement du contrôle interne, les résultats sont ambigus et (2) causes sous-jacentes ou causes profondes traitant le fondement même du comportement d'aléa moral et sa persistance.

2.1. Causes techniques immédiates

Nous avons identifié les causes spécifiques suivantes comme facteurs immédiats explicatifs des résultats de la recherche. Toutefois, la cause principale est généralement inhérente au système et réside dans la faille et faiblesse du système de contrôle interne. Le système n'est pas assez robuste et laisse une brèche d'ouverture qui constitue une opportunité pour les pratiques de l'aléa moral.

- Environnement de contrôle, une base qui n'est pas très solide :

Nous avons vu auparavant que l'environnement de contrôle constitue la base même du système de contrôle interne, qu'il empêche ou non chaque membre de l'organisation de commettre des actes non bénéfiques pour l'ensemble. Si les comportements d'aléa moral ont persisté malgré la mise en place des outils de renforcement du contrôle interne, c'est que la base même doit être révisée: l'intégrité, les valeurs éthiques, les compétences des agents, le style de management des dirigeants. Certes, nous avons évoqué précédemment que l'ONG tient compte de l'intégrité dans le processus de recrutement et dans l'évaluation de performance. Mais il faut se demander et remettre en question si cette composante est vraiment prise au sérieux ou s'il s'agit simplement de formalité théorique.

- Non-observabilité des actions de l'agent :

Cette non-observabilité des actions de l'agent se manifeste soit par le niveau élevé du coût de contrôle et de surveillance, soit à cause de l'incapacité technique à observer due à l'éloignement et à la difficulté d'accès. En effet, les données du tableau précédent concourent à montrer que l'éloignement constitue un facteur-clé

dans la variation positive du nombre de personnel impliqué dans l'aléa moral. Le personnel qui est loin du bureau de base, c'est-à-dire le personnel qui passe beaucoup plus de temps au terrain est plus enclin à adopter des comportements déviants. Notre recherche a montré également que plus l'agent est basé dans un site lointain, enclavé et difficilement accessible, plus la probabilité d'apparition de comportement d'aléa moral augmente.

- Types de Contrats:

Il est intéressant de noter que sur environ 160 individus employés par l'ONG, 13 personnes (qui représentent donc environ 8% du nombre total) travaillent au bureau national à Antananarivo sous Contrat de Durée Indéterminée (CDI). Les Contrats de Durée Déterminée (CDD) pour les employés restants se justifient par le fait qu'ils travaillent dans le cadre d'un projet. Et par définition même, un projet est toujours délimité par une date de début et une date de fin, donc sa durée est déterminée. Le problème d'aléa moral se manifeste au niveau des employés qu'ils soient sous CDI ou sous CDD. Cependant, la survenance du problème à risque élevé, est beaucoup plus grande pour les employés sous CDD vu leurs conditions de manque de sécurité et de stabilité. En effet, dans la théorie de Maslow sur la hiérarchisation des besoins humains,⁸² le besoin de sécurité vient en deuxième position juste après les besoins physiologiques primaires. Selon Maslow, l'Homme cherchera toujours à satisfaire chaque besoin à chaque niveau. Le CDD pour les employés des projets n'offre pas de garantie ni de stabilité, ni de sécurité sur le long terme. Comme ces employés cherchent à satisfaire leurs besoins, et selon A. Smith, pour combler le manque de sécurité, ils chercheront d'abord à maximiser leurs intérêts individuels et à les faire passer avant l'intérêt de l'organisation. Cette condition de « manque » de stabilité affecte également leur motivation, de manière à ce qu'ils réduisent leur niveau d'efforts.

⁸² M MASLOW, A, « A Theory of Human Motivation, » *Psychological Review*, n°50, juillet 1943, pp.370-396

Maslow a identifié et hiérarchisé cinq principaux besoins de l'Homme à savoir (1) les besoins physiologiques (primaires ou de survie comme la nourriture, l'eau, le sommeil...), (2) le besoin de sécurité, (3) les besoins sociaux (besoin d'appartenance et affectif), (4) le besoin d'estime (respect par les autres et estime personnelle et (5) le besoin d'accomplissement personnel (physiological needs, safety needs, love needs, esteem needs, need of self-actualization)

2.2. Causes sous-jacentes: de la nature de l'homme

Il s'agit du fondement du comportement d'aléa moral: la nature même de l'homme. Il faut d'abord reconnaître que l'étude de l' « Homme, » en tant qu'être humain est complexe, par conséquent beaucoup plus difficile par rapport à l'étude scientifique d'autres objets. Tremblay et Perrier l'expriment en ces termes : « la rigueur scientifique est un idéal qui est très difficile à atteindre. Il y a des limites éthiques à ce qui peut être entrepris comme recherches avec des êtres humains. L'être humain est certainement l'objet le plus complexe de la nature, et donc celui dont l'étude est la plus difficile. Il faut aussi considérer le fait que les êtres humains ne sont pas transparents: on ne peut pas étudier leurs pensées intimes, par exemple. Les chercheurs eux-mêmes sont humains et donc ont des intérêts et partis pris liés à leur objet d'étude, il leur est très difficile de garder la neutralité et l'objectivité nécessaires en bien de circonstances. Les sciences humaines sont des disciplines complexes.⁸³ Le type d'un agent (bon ou mauvais) n'est pas écrit noir sur blanc sur son front. Il est vrai qu'il existe des moyens qui permettent de déterminer ou plutôt de prédire le type par l'intermédiaire de l'analyse des circonstances, mais il y a eu des cas où, après quelques temps, des agents de type « bon » se sont avérés « mauvais. » Il existe toujours un facteur déterminant à ce changement.

Certains théoriciens adoptent l'hypothèse de l'Homo Oeconomicus: considérant l'homme comme étant un être « rationnel ». Ce qui signifie que dans tout ce qu'il entreprend, il agit de façon à maximiser – sa fonction d'utilité – c'est-à-dire, son bien-être et son propre intérêt. Que ce soit monétaire ou non-monétaire, il recherche le plus grand profit avec un minimum d'effort. Cette notion d'Homo Oeconomicus se trouve à la base du modèle des théories néoclassiques.

Laslier, dans son intéressant article « L'Homo Oeconomicus et l'analyse politique, » affirme que « le modèle comportemental par excellence est le modèle de l'Homo oeconomicus, maximisateur d'utilité sous contrainte. Ce modèle considère que l'action de l'agent est entièrement déterminée par ses conséquences.⁸⁴ »

⁸³ TREMBLAY, R, PERRIER, Y, *Savoir plus : outils et méthodes de travail intellectuel*, La Chenelière, Montréal, 2006

⁸⁴ LASLIER J, F, « L'Homo Oeconomicus et l'analyse politique, » *Cités*, n°19, mars 2004, pp.133-138

Par opposition à une « rationalité absolue, » Simon introduit le concept de rationalité limitée stipulant que la décision de l'homme est fonction des informations disponibles: soit il y a une abondance d'information qui nécessite un triage, soit il y a une rareté face à un besoin d'information. Un processus de sélection dit « réflexe » entre en jeu. Et ses actions ne sont pas alors guidées par une pensée rationnelle mais plutôt par l'habitude. Lorsqu'un choix est complexe, il ne cherche pas à étudier l'ensemble de possibilités et donc être pleinement rationnel, au contraire, il va s'arrêter sur la première option qui lui semble juste. La rationalité est alors limitée par l'ensemble de choix. Il ne va pas chercher la solution « optimale » mais « préférable. »

Il existe des théories qui essaient de montrer que l'altruisme peut également se trouver à la base du comportement de l'être humain⁸⁵ – et qui peut encore faire l'objet d'une toute autre analyse. En effet, l'altruisme est souvent évoqué en économie expérimentale afin de montrer les limites du modèle de l'homo œconomicus. Mais en général, dans la plupart des théories économiques, les agents sont supposés être à la recherche de leur propre intérêt.

Et selon Williamson, la recherche de son intérêt peut même conduire l'agent à utiliser la ruse, la dupe ou la duperie en vue de maximiser son gain dans l'échange.⁸⁶ Williamson parle d'opportunisme et ajoute une dimension comportementale: « par opportunisme, j'entends une recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie.⁸⁷ » L'opportunisme traduit le fait que, dans la poursuite d'intérêt personnel, un agent peut être amené à cacher, dénaturer ou déguiser des informations ou à transgresser les règles qui joueraient en sa défaveur. L'étude de l'être humain, ses motivations et ses comportements est certes complexes, plusieurs facteurs et paramètres sont encore à intégrer. Mais la tendance montre que la recherche d'intérêt domine encore, et poussé à l'extrême, se trouve à l'origine des différentes formes d'aléa moral, d'asymétrie d'information: objet de notre étude.

⁸⁵ FEHR, E, FISCHBACHER, U, "The Nature of Human Altruism," *Nature*, n°435, octobre, 2003, pp.785-791

⁸⁶ BOISSIN, O, "La construction des actifs spécifiques: une analyse critique de la théorie des coûts de transaction," *Revue d'économie industrielle*, Vol.90, 4e trimestre, 1999, pp.7-24

⁸⁷ WILLIAMSON, O, *Les institutions de l'économie*, InterEditions, Paris, 1994

3. Synthèse : Dynamisme du système de contrôle interne

Certes, les résultats de notre recherche montrent que la tendance ascendante du nombre de personnel adoptant des comportements d'aléa moral est supérieure à la tendance descendante et à la tendance constante. Ce qui laisse sous-entendre que, contrairement aux affirmations des littératures, le renforcement du contrôle interne ne constitue pas un « garant » contre l'asymétrie d'information et n'influence et ne dirige pas les actions et comportements des acteurs de l'organisation.

Cependant, nous ne pouvons pas ignorer les tendances descendantes. Effectivement, le renforcement du contrôle interne a éliminé l'aléa moral manifesté sous la forme d'abus de confiance dans le domaine des finances, et a permis de réduire l'aléa moral sous forme de vol de temps. D'un autre côté, certes pour le cas de déclaration abusive de notes de frais, le nombre d'agents impliqué a augmenté, mais ces déclarations abusives sont détectées à temps et contrecarrées, arrêtées à mi-chemin grâce aux dispositions de renforcement des contrôles.

Par ailleurs, sans vouloir sous-estimer les impacts des pratiques d'aléa moral, comme nous le montre la figure 4, la gravité et la fréquence de ces pratiques sont encore maîtrisées au sein de l'ONG, et ces pratiques n'atteignent pas encore un degré super élevé et ne figurent pas encore dans la zone rouge. Ce qui montre que malgré l'échec apparent, le renforcement du contrôle interne a en effet contribué à maîtriser la situation d'asymétrie d'information, en d'autres termes, il constituait une protection, une balise contre le développement des comportements d'aléa moral et donc d'asymétrie d'information.

La dégradation de la situation d'asymétrie d'information après renforcement du contrôle interne constitue une preuve qu'il existe encore une faille dans le système de renforcement. Notre recherche montre que les asymétries d'information, l'aléa moral notamment, sont davantage occasionnées par la non application et le non-respect des contrôles existants plutôt que par l'absence du contrôle. Le renforcement devrait aborder les problèmes relatifs aux traditions, aux habitudes, aux pratiques,

aux gens d'influence, aux cultures permissives, à la partialité dans le traitement et la confiance aveugle qui permettent d'ignorer et de contourner le système de contrôles.

Comme application pratique, utilisable de suite: l'organisation, la formalisation, la séparation des fonctions incompatibles et la rotation du personnel doivent être de rigueur. Autant que possible, il faut mettre à l'écrit clairement et de manière explicite les descriptions des tâches, les termes de l'accord, les responsabilités de chacun, la délégation de pouvoir, le processus opérationnel ou les modes opératoires.... En effet, « l'organisation d'une firme pourrait être tacite et reposer sur la mémoire collective, mais l'absence de traces écrites conservées et consultables est fort peu efficace : les individus passent alors que les fonctions restent.⁸⁸ » Les contrôles routiniers peuvent présenter des faiblesses ou défaillances, il faut alors des contrôles complémentaires. Toute organisation doit favoriser, dans la mesure du possible, la rotation interne du personnel afin d'éviter qu'une personne ne soit affectée pendant un laps de temps trop important à une même tâche.⁸⁹

Enfin, compte tenu des facteurs et causes évoqués auparavant, il faut reconnaître que le meilleur système de contrôle interne ne peut pas garantir une protection absolue contre l'asymétrie d'information, mais plutôt une protection raisonnable. Et il faut noter qu'il faut comprendre le système de renforcement du contrôle interne comme un système dynamique et non statique, constamment mis à jour et s'adaptant à toutes circonstances.

⁸⁸ Mikol MIKOL, A, *Le Contrôle Interne*, Presses Universitaires de France, Paris, 1998

⁸⁹ PIGE, B, *Audit et contrôle interne*, EMS, Cormelles, 2002

CONCLUSION

Le présent mémoire s'est penché sur le questionnement: « le renforcement du système de contrôle interne constitue-t-il une balise contre l'asymétrie d'information dans un contexte de relation d'agence « employeur-employé ? » Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, notre choix de méthode s'est porté sur l'étude de cas d'une ONG. Nous avons procédé à un entretien semi-structuré auprès de 30 employés, à des observations directes, à des visites sur terrain. Nous avons assisté à certaines réunions et présentations publiques organisées par l'ONG et nous avons effectué une étude des documents relatifs à l'ONG et à la triangulation des données obtenues. En 2007, l'ONG s'est lancée dans la mise-à-jour, dans l'édition de la version finale et dans la mise en application de son manuel de procédures financières et administratives. Aussi, nous avons pris cette année comme repère du renforcement du contrôle interne afin d'apprécier l'évolution de l'asymétrie d'information sur la période de 2002 à 2012.

A l'issue de notre étude, 8 formes d'aléa moral ont été identifiées dont 4 ont connu une évolution ascendante, 2 ont connu une diminution et les 2 autres sont restées sur un niveau constant. Il ressort de ce résultat partiel ambigu que le renforcement du système de contrôle ne semble pas influencer l'asymétrie d'information, notamment l'aléa moral. Une analyse approfondie des circonstances ont pourtant pu dégager quatre points importants: (i) le nombre d'employés impliqués dans les pratiques d'asymétrie d'information est d'un niveau relativement faible, (ii) même si les 4 formes d'aléa moral ont connu une augmentation, aucune n'a atteint un degré critique en terme de gravité et de fréquence d'apparition, (iii) l'aléa moral manifesté sous la forme d'abus de confiance en finances a été éliminé, (iv) le nombre d'agents impliqués dans certaines formes d'aléa moral a augmenté, certes, mais leurs pratiques déviantes sont détectées à temps et arrêtées à mi-chemin grâce aux dispositions de renforcement du système de contrôle. L'ensemble des résultats de notre étude permet de conclure qu'effectivement le renforcement du système de contrôle interne constitue une balise réduisant l'asymétrie d'information au niveau d'une organisation dans un contexte de relation d'agence. Cette balise n'offre pourtant qu'une protection raisonnable et non absolue contre l'asymétrie

d'information et est soumise à deux conditions principales: (i) le renforcement du système de contrôle ne doit pas se cantonner seulement sur l'existence théorique de contrôle mais doit plutôt être axé sur le respect et l'application de celui-ci (ii) la dynamique évolutive du système de contrôle doit être prise en compte.

Les restrictions professionnelles en termes de secrets et de confidentialité ainsi que la difficulté d'accès à certains documents ont limité la rédaction. Les contraintes temps et moyens ont également limité la portée de l'étude. Par ailleurs, comme nous avons opté pour la méthode qualitative par l'étude de cas, le souci de généralisation reste toujours présent pour les types d'étude tels que le nôtre. Toutefois, cette étude peut constituer une base pour une future recherche, soit en adoptant une analyse comparative soit en poussant l'analyse sur un échantillon plus représentatif qui impliquera l'utilisation d'outils statistiques et économétriques permettant la généralisation.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages:

- ANTLE, R, LIANG, P, J, GJESDAL, F, *Essays on Accounting Theory in Honor of Joel Demski*, Springer, New York, 2007
- BECOUR, J-C, BOUQUIN, H, *Audit opérationnel*, Economica, Paris, 1996
- DUFOUR, S, FORTIN, D, HAMEL, J, *L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives*, Ed. Saint-Martin, Montréal, 1991
- HUBERMAN, A-M, MILES, M, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Bruxelles, 2003
- FAIN, B, FAURE, V, *La Révision Comptable*, Payot, Paris, 1948
- MENZIES, C, *Sarbanes-Oxley Act, Professionnelles Management interner Kontrollen*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2004
- MIKOL, A, *Le Contrôle Interne*, P.U.F, Paris, 1998
- MILGROM, P, ROBERTS, J, *Economie, organisation et Management*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997
- PESQUEUX, Y, *Organisations : Modèles et représentations*, P.U.F, Paris, 2002
- PIGE, B, *Audit et contrôle interne*, EMS, Cormelles, 2002
- SMITH, A, *An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Vol.1, Strahan & Cadell, Londres, 1776
- RISPAL, H, M, *La méthode des cas*, De Boeck, Bruxelles, 2002
- SCHNEIDER, K, D, *Méthodes qualitatives en sciences sociales, petite introduction aux méthodes qualitatives*, TECFA Université de Genève, Genève, 2007
- TAYLOR, W, F, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row, New York, 1911
- VIDAILLET, B, D'ESTAINTOT, V, ABECASSIS, P, *La décision: une approche pluridisciplinaire des processus de choix*, De Boeck, Bruxelles, 2005
- WACHEUX, F, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 1996
- WILLIAMSON, O, *Les institutions de l'économie*, InterEditions, Paris, 1994
- YAO, J, *Méthode d'étude et de recherche en sciences économiques et sociales avec application au contexte de l'Afrique Noire*, L'Harmattan, Paris, 2005

Articles:

- AKERLOF, G, « The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, » *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.84, n°.3, August, 1970, pp.488-500
- ALCHIAN, A, A, DEMESTZ, H, « Production, Information costs & Economic Organization, » *The American Economic Review*, Vol.62, n°5, December, 1972, pp.777-795

ASHRAF, N, CAMERER, C, LOEWENSTEIN, G, « Adam Smith, Behavioral Economist, » *Journal of Economic Perspectives*, Vol.19, n°3, Summer, 2005, pp.131-145

BARKLEY, R, J, « A Nobel Prize for asymmetric information: the economic contribution of G.Akerlof, M.Spence, J.Stiglitz, » *Review of Political Economy, Taylor & Francis Journals*, Vol.15, n°1, janvier, 2003, pp. 3-21

BOISSIN, O, "La construction des actifs spécifiques: une analyse critique de la theorie des couts de transaction," *Revue d'économie industrielle*, Vol.90, 4e trimestre, 1999, pp.7-24

FEHR, E, FISCHBACHER, U, "The Nature of Human Altruism," *Nature*, n°435, octobre, 2003, pp.785-791

FEHR, E, GINTIS, H, « Human Motivation and social cooperation: experimental and analytical foundations, » *Annual Review of Sociology*, n°33, 2007, pp.43-67

IFACI, « Le dispositif de contrôle interne: cadre de référence, » IFACI, Paris, 2006

JENSEN, M, MECKLING, W, « Theory of the firm: managerial behavior agency costs and ownership, » *Journal of Financial Economics*, Vol.3, n°4, octobre, 1976, pp.305-360

LASLIER J, F, « L'Homo Oeconomicus et l'analyse politique, » *Cités*, n°19, mars 2004, pp.133-138

MANDZILA E, E, « Audit interne et gouvernance d'entreprise: lectures théorique et enjeux pratiques, » *Cahier de référence*, n°17, juillet 2007, pp.14-15

MASLOW, A, « A Theory of Human Motivation, » *Psychological Review*, n°50, juillet 1943, pp.370-396

PIGÉ, B, « Les enjeux et les outils de l'information du conseil d'administration, application au cas Enron, » communication présentée au XXIIIe Congrès de l'AFC (Association Française de Comptabilité) les 16-17 mai 2002.

PWC, *COSO II, Enterprise Risk Management*, traduction française réalisée par IFACI, Editions d'Organisation, Paris, 2005

SPENCE, M, « Job market signaling, » *Quarterly Journal of Economics*, Vol.87, n°3, August, 1973, pp.355-374

STIGLER, G, « The Economics of Information, » *The Journal of Political Economy*, Vol.69, n°3, 1961, June, 213-225

STIGLITZ, J, « Theory of 'Screening,' Education, and the Distribution of Income, » *American Economic Review*, Vol.65, n°3, June 1975, 283-300

STIGLITZ, J, ROTHCHILD, M, « Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information, » *Quarterly journal of Economics*, Vol.90, November 1976, pp.629-649

WILLIAMSON, O, E, « The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract, » *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 16, n°3, August, 2002, pp.171-195

Travaux de Mémoire:

BOOTSMA, A, A *Pay-per-performance? An empirical investigation of the relationship between executive compensation and firm performance in the Netherlands*, Erasmus University, Rotterdam, 2009

DE BORNIER, M, *Théorie de l'agence et contrats optimaux*, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille, 2004

PALLAS, V, *Le contrôle interne bancaire est-il toujours pertinent?*, Université Montesquieu, Bordeaux 4, 2006

RAKOTOARIVELO, R, *Contribution du Contrôle interne à la pérennisation d'une Organisation*, INSCAE, Antananarivo, 2009

Manuels et Rapports:

Commentaire de la norme de travail à Madagascar

INTOSAI, « Directives pour l'élaboration des normes de contrôle interne, » 1992

Manuel de l'ICCA

Manuel de procédures financières de l'ONG

Rapports d'Activités de l'ONG

Recommandation internationale d'audit n°6

Direction Générale de la Comptabilité Publique, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, République de France « Le référentiel de contrôle interne comptable interministériel, »

Séminaire:

BACHELET, R, *Eventail des méthodes de collecte de données*, Ecole Centrale, Lille, 2010

Calenda, « Analyse secondaire des données qualitatives: une question méthodologique aux enjeux multiples », <http://calenda.revues.org/nouvelle14102.html>

Webographie:

http://www.audits.uillinois.edu/internal_control_tools/summary_on_internal_controls

<http://www.jdf.com/enquete/2008/02/09/04004-20080209ARTHBD00203-l-affaire-kerviel-pointe-les-defaillances-de-la-banque.php>

<http://www.ernwaca.org/panaf/RQ/fr/interview.php>

<http://www.melchior.fr/A-Michael-Spence.103150.html>

<http://www.jstor.org/pss/1804834>

<http://www.melchior.fr/Joseph-E-Stiglitz.10319.0.html>

<http://www.economie-finance.com/analyse-recherche-politique-economique-financiere-bourse-marches-monnaie-monetaire-alea-moral-institutions-crise/>

http://www.assufrance.com/alea_moral.php
<http://larousse.fr/dictionnaires/francais/organigramme/56414>
<http://www.scu.edu/ethics/dialogue/candc/cases/worldcom.html>
<http://www.scu.edu/ethics/dialogue/candc/cases/worldcom-update.html>,
http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0198-678017/The-auditor-s-slippery-slope.html
<http://www.scu.edu/ethics/dialogue/candc/cases/worldcom.html>
http://www.neo-finance.com/audit_commissariat_aux_comptes/normes_6.html
<http://www.exaco.mr/home/aide.php>
<http://www.yabiladi.com/forum/controle-reference-68-3299610.html>
<http://www.performancemagazine.org/what-does-the-agency-theory-refer-to-2/>
<http://www.project-syndicate.org/commentary/asymmetries-of-information-and-economic-policy/french>

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
PARTIE I : METHODES ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	3
CHAPITRE I- LES METHODES UTILISEES :	4
1. L'étude de documents – L'analyse de documents secondaires :	4
2. L'étude de cas.....	5
3. L'entretien	6
CHAPITRE II- Le Choix méthodologique	7
1. La méthode qualitative comme technique de recherche adaptée	7
2. Limites de l'étude et problèmes rencontrés	8
PARTIE II : REVUE DE LITTERATURES	9
CHAPITRE I- ASYMETRIE D'INFORMATION.....	9
1. Origine de l'asymétrie d'information	10
1.1. Akerlof, «Marché des 'tacots'»	10
1.2. Spence, effet de signal	11
1.3. Stiglitz : théorie du criblage ou screening	12
2. Asymétries d'information: fondement de la théorie d'agence.....	13
1.4. La théorie d'agence (problème principal-agent):.....	14
1.5. La sélection adverse	16
1.6. L'aléa moral	17
CHAPITRE II- LE CONTRÔLE INTERNE.....	20
1. Généralités sur le Contrôle Interne	20
2. Composantes du Contrôle Interne	23
2.1. Environnement de contrôle	23
2.2. Evaluation des risques	24
2.3. Activités de contrôle.....	24
2.4. Information et Communication.....	25
2.5. Le pilotage (monitoring):.....	25
CHAPITRE III- RELATION ENTRE ASYMÉTRIE D'INFORMATION ET CONTRÔLE INTERNE.....	27
1. Revue de littérature sur la relation 'Asymétrie d'information-Contrôle interne'	27

2. Conséquences de l'asymétrie d'information et de la faiblesse du contrôle interne : bref résumé des affaires de scandales financiers	31
2.1. Affaire Enron :	31
2.2. Le scandale de Worldcom	32
PARTIE III : RESULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION	34
CHAPITRE I- RESULTATS.....	36
1. Cadre d'études	36
1.1. Présentation de l'ONG « HELP »	36
1.2. Evolution du système de Contrôle Interne de l'ONG	39
2. Résultats	42
2.1. Asymétries d'information identifiées au niveau de l'ONG :.....	43
2.2. Situation de l'Asymétrie d'Information Avant et Après renforcement du contrôle interne :	53
CHAPITRE II: ANALYSE ET DISCUSSION	55
1. Outils pratiques de renforcement du contrôle interne.....	55
2. Causes ou Facteurs explicatifs des résultats :	57
2.1. Causes techniques immédiates	57
2.2. Causes sous-jacentes: de la nature de l'homme	59
3. Synthèse : Dynamisme du système de contrôle interne.....	61
CONCLUSION	63
BIBLIOGRAPHIE.....	65

Titre: Renforcement du Contrôle Interne, balise contre l'Asymétrie d'information dans le contexte de relation d'agence employeur-employé: cas de l'ONG « HELP »

Nombre de pages: 71

Nombre de Tableaux:03

Nombre de Graphiques:05

RESUME:

Dans un contexte d'incomplétude de contrats combiné avec la difficulté du recours à l'incitation monétaire, le système de surveillance et de contrôle reste l'alternative du Principal pour résoudre le problème d'asymétrie d'information dans une relation d'agence. Ainsi, la présente étude se propose d'analyser en profondeur si le renforcement du système de contrôle interne constitue une balise contre l'asymétrie d'information née d'une relation d'agence « employeur-employé. » La méthode qualitative par l'étude de cas d'une ONG est utilisée pour explorer le phénomène et pour étudier l'évolution de la situation d'asymétrie d'information de 2002 à 2012, avant et après le renforcement du système de contrôle. Les résultats de l'étude montrent que la mesure de renforcement du système de contrôle permet de résoudre le problème d'asymétrie d'information partiellement et non totalement. Elle constitue une balise raisonnable et non absolue contre le développement de comportements d'aléa moral et permet de maîtriser la situation d'asymétrie d'information pour que la fréquence et la gravité de celle-ci n'atteigne un degré critique. Pour faire face à un problème similaire, compte tenu des causes sous-jacentes - notamment, la rationalité, les divergences d'intérêts du principal et de l'agent et l'opportunisme - l'intégration de la dynamique du système de contrôle interne est de rigueur.

Mots-clés: asymétrie d'information, relation d'agence, aléa moral, contrôle interne, opportunisme