

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire pour l'obtention du diplôme de Magister en sciences commerciales et
financières**

Option: Comptabilité, Audit et Contrôle

Titre:

**Essai d'amélioration de la gouvernance d'entreprise par le contrôle
interne axé sur l'audit Sarbanes-Oxley**

Présenté par:

YAHY Mohamed

Encadré par:

Dr. AZOUANI Nacer

Année universitaire 2010/2011

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire pour l'obtention du diplôme de Magister en sciences commerciales et
financières**

Option: Comptabilité, Audit et Contrôle

Titre:

**Essai d'amélioration de la gouvernance d'entreprise par le contrôle
interne axé sur l'audit Sarbanes-Oxley**

Présenté par:

YAHY Mohamed

Encadré par:

Dr. AZOUANI Nacer

REMERCIEMENTS

Avant toute chose, je remercie le Bon Dieu le tout puissant.

Mr. Azouani Nacer mon Directeur de recherche, m'a aidé, conseillé et encouragé. Qu'il trouve ici l'expression de ma gratitude et mes plus vifs remerciements.

Mes plus vifs remerciements s'adresseront également à Mr. Bendjaballah Nazim, mon Directeur de stage pratique pour son dévouement, ses conseils et son encouragement.

Je remercie également :

- Les membres du jury de m'avoir permis de soutenir ce travail,
- Les enseignants de l'ESC, à qui je dois beaucoup,
- Mme ADDAD, Mme Hamdi et Mr Mesbah pour leur encouragement et soutien,
- Mes parents, pour leurs aides et leurs sacrifices,
- Mes amis, en particulier Ayoub,
- Et enfin, à toute personne ayant participé à la réalisation de ce travail.

Sommaire

Liste des tableaux	VIII
Liste des figures	IX
Liste des graphes	IX
Liste des abréviations.....	X
Introduction générale.....	1
Chapitre 1: Notions de gouvernance d'entreprise.....	6
Section 1: Fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise.....	7
1. L'apport de la théorie de l'agence.....	7
2. L'apport de la théorie des coûts de transaction	9
3. L'apport de la théorie des parties prenantes	11
Section 2: Cadre théorique de la gouvernance d'entreprise.....	13
1. Définition de la gouvernance d'entreprise.....	13
2. Historique de la gouvernance d'entreprise	16
3. Les différentes approches de la gouvernance d'entreprise.....	18
4. Les principes de la gouvernance d'entreprise.....	20
Section 3: Mécanismes de la gouvernance d'entreprise: théories et pratiques.....	22
1. Typologie des mécanismes	22
2. Différents mécanismes de la gouvernance d'entreprise	24
3. Principaux dysfonctionnements dans la gouvernance d'entreprise.....	27
4. Différentes pratiques de la gouvernance d'entreprise	30
Section 4: La gouvernance d'entreprise: une approche systémique.....	32
1. La gouvernance d'entreprise: un système complexe et multidimensionnel.....	32
2. Sous-systèmes composant le système global de gouvernance d'entreprise	34
3. Evaluation du système de gouvernance d'entreprise.....	38
4. Une relecture cognitive du rôle des systèmes de gouvernance d'entreprise	40
Chapitre 2: Le contrôle interne: un mécanisme de la gouvernance d'entreprise	46
Section 1: Notions du contrôle interne	47
1. Historique de l'évolution du contrôle interne.....	47
2. Définition du contrôle interne et élargissement de ses objectifs.....	49
3. Principes fondamentaux d'un bon contrôle interne	51
4. Les acteurs du contrôle interne	56

Section 2: L'audit interne: un élément clé du contrôle interne	58
1. Définition de l'audit interne	58
2. Missions et positionnement de la fonction d'audit interne.....	61
3. Cadre pratique de l'audit interne	65
4. Démarche de l'audit interne pour l'évaluation du contrôle interne	68
Section 3: Le contrôle interne : un mécanisme de régularisation des comportements des acteurs.....	74
1. Le contrôle interne mécanisme de fiabilisation de l'information et gestion des risques.....	74
2. Le contrôle interne face à la théorie de l'agence et des coûts de transaction	76
3. Encadrement du comportement du manager par le contrôle interne	78
Section 4: Les développements récents du contrôle interne: la loi Sarbanes-Oxley ..	80
1. La loi Sarbanes-Oxley: causes et effets	80
2. Contenu de la loi Sarbanes-Oxley.....	82
3. Le contrôle interne dans la loi Sarbanes-Oxley	85
Chapitre 3: Contribution du contrôle interne à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise en Algérie.....	91
Section 1: Enquête sur le contrôle interne et la gouvernance d'entreprise en Algérie	93
1. Objectifs de la recherche et description de l'échantillon.....	93
2. Description des hypothèses de la recherche.....	93
3. Variables et modèles de l'étude.....	96
4. Analyse des résultats	99
Section 2: Conduite de la mission d'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière	103
1. Présentation de la banque d'accueil.....	103
2. Phase de préparation et prise de connaissance.....	105
3. Analyse et identification des forces et des faiblesses	108
4. Phase de réalisation.....	113
5. Conclusion et recommandations	117
Section 3: Présentation du processus "SOX "de la banque	121
1. La gestion des risques opérationnels.....	121
2. Mesure et reporting des risques	125

3. Dispositif de surveillance permanente des comptes	128
4. Mise en place du processus de certification des contrôles et de l'information financière	131
Section 4: Evaluation du résultat de la mise en place du processus de certification	137
1. La démarche	137
2. Les résultats sur l'identification et la maîtrise des risques	138
3. Les résultats sur l'implication du management	139
4. Les résultats sur l'asymétrie de l'information.....	142
5. Evolution des Indicateurs Clés de Risques Comptables	145
Conclusion Générale	151
Bibliographie.....	158
Annexes.....	164

Liste des tableaux

Tableau 1 : Typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise	23
Tableau 2 : Audit interne et contrôle de gestion : les ressemblances et les différences.....	64
Tableau 3 : Modèle de la grille d'analyse des tâches.....	68
Tableau 4 : Modèle du tableau des risques.....	70
Tableau 5: Modèle de la Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP).....	72
Tableau 6: Récapitulatif des variables de recherche.	98
Tableau 7: Signification globale du modèle 1	100
Tableau 8 : Résultats de la régression du modèle 1	101
Tableau 9 : Signification globale du modèle 2.....	102
Tableau 10 : Résultats de la régression du modèle 2	102
Tableau 11: QPC du processus d'élaboration de l'information financière de la banque	109
Tableau 12: Forces et faiblesses apparentes du processus d'élaboration de l'information financière.....	110
Tableau 13: Tableau des risques liés au processus d'élaboration de l'information financière.....	111
Tableau 14: QCI référentiel COSO de la banque.....	113
Tableau 15: Feuille de révélation et d'analyse de problème N°1.....	117
Tableau 16: Feuille de révélation et d'analyse de problème N°2.....	118
Tableau 17: Feuille de révélation et d'analyse de problème N°3.....	118
Tableau 18: Feuille de révélation et d'analyse de problème N°4.....	119
Tableau 19: Feuille de révélation et d'analyse de problème N°5.....	120
Tableau 20: Grille de notation des risques	123
Tableau 21: Grille de notation du contrôle.....	124
Tableau 22: Grille de notation de la qualité des dispositifs de prévention et de contrôle....	125
Tableau 23: Liste des ICR obligatoires à la banque.....	126

Liste des figures

Figure 1: Processus de décision de la firme managériale.....	8
Figure 2: Les sous-systèmes de la gouvernance d'entreprise.	35
Figure 3: Les objectifs du système de contrôle interne	51
Figure 4: Arbre de d'arbitrage entreprise/ marché.....	77
Figure 5: Contexte d'adoption de la loi SOX	81
Figure 6: Couches de protection de l'entreprise	85
Figure 7: Lien entre objectifs du référentiel COSO et objectifs de la loi SOX.....	88
Figure 8: Méthodologie AERC de la banque	123
Figure 9: Processus de certification interne	135

Liste des graphes

Graphe 1: Score de contrôle interne	99
Graphe 2 : Comparaison entre la pratique du contrôle interne.....	100
Graphe 3: Contribution du processus ICC à l'identification des risques.....	138
Graphe 4: Incitation du processus ICC à la correction des anomalies	138
Graphe 5: Motifs de correction des anomalies	139
Graphe 6: Implication des Responsables.....	140
Graphe 7: Implication de la Direction Générale	140
Graphe 8: Implication de la Direction financière.....	141
Graphe 9: Moyen d'implication de la Direction Générale.....	141
Graphe 10: Avis sur l'implication de la Direction Générale	142
Graphe 11: Rôle du processus ICC dans la réduction de l'asymétrie d'information	143
Graphe 12: Types d'information concernés par la réduction de l'asymétrie.....	143
Graphe 13: Rôle du processus ICC dans la réduction des asymétries de connaissances	144
Graphe 14: Certification des comptes par les Responsables	144
Graphe 15: Motifs de certification des comptes par les Responsables	145
Graphe 16: Evolution de l'ICRC1	145
Graphe 17: Evolution de l'ICRC2.....	146
Graphe 18: Evolution de l'ICRC3.....	146
Graphe 19: Evolution de l'ICRC6.....	147

Liste des abréviations

AERC	Auto Evaluation des Risques et des Contrôles
AMF	Autorité des Marchés Financiers en France
CCC	Contrôle Clé à Certifier
COCO	Criteria of Control Committee
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
ICC	Internal Control Certification
ICRC	Indicateur Clé de Risque Comptable
IFACI	institut français des auditeurs et contrôleurs internes
IIA	Institute of Internal Auditors
OCDE	Organisation de Coopération et Développement Économique
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
PGI	Progiciel de Gestion intégré
QCI	Questionnaire de contrôle interne
QPC	Questionnaire de prise de connaissance
SEC	Securities and Exchange Commission
SOX	la loi Sarbanes-Oxley

Introduction générale

Introduction générale

En décembre 2001, l'économie américaine a enregistré la faillite du géant américain de l'énergie ENRON. D'autres faillites touchant d'autres entreprises bien réputées tant en France, Italie, Japon Canada qu'aux Etats Unis, ont incité les législateurs et autres actionnaires à douter de l'intégrité des dirigeants, ainsi que du rôle des vérificateurs externes et des mécanismes d'alerte et de contrôle.

La redondance de ces scandales financiers - qu'ils soient dûs à des erreurs de gestion, d'escroquerie, de malversation ou de simple maquillage des comptes- et qui a éclaboussé le monde économique, a mis en doute la pertinence des pratiques en matière de gouvernance d'entreprise, et des modèles proposés et supposés être en mesure de protéger les intérêts non seulement des actionnaires (*shareholders*), mais de toutes les parties prenantes (*stakeholders*).

En effet, selon une nouvelle approche de la gouvernance, les actionnaires sont loin d'être les seules victimes des mauvaises pratiques en matière de gouvernance d'entreprise.

Le modèle *shareholders* affirme que tous les problèmes émanent de la relation d'agence actionnaire-dirigeant. Le dirigeant dispose du pouvoir décisionnel, d'utilisation et de contrôle des moyens de l'entreprise, cependant privé du droit au bénéfice résiduel, se trouve disposant d'un surcroît d'information par rapport à l'actionnaire. En effet, des informations pertinentes échappent à ce dernier, telles que la qualité des choix opérés et le niveau d'effort du manager. Ce surcroît d'information permet au manager de réaliser son intérêt personnel au détriment de celui de l'actionnaire, sous l'hypothèse de l'existence du conflit d'intérêt.

Pour certains auteurs comme BOUBA-OLGA (2005), le modèle *shareholders* paraît très restrictif pour élargir la problématique de la gouvernance. Pour cela, l'approche *stakeholders* inclut d'autres parties prenantes autres que l'actionnaire et le manager. Les salariés avec leur savoir spécifique forment aussi une partie prenante. Les dettes de l'entreprise envers ses créanciers (fournisseurs, banques et l'état) font également de ces derniers aussi des parties prenantes. Ainsi, toutes les parties affectées par le comportement de l'entreprise et par ces externalités positives ou négatives sont aussi des parties prenantes.

En effet, les infractions qu'ont connues les grands groupes économiques sont imputables au système de gouvernance d'entreprise, lui-même influencé par l'inefficacité des systèmes de contrôle interne et externe.

Pour permettre au système de contrôle interne d'atteindre ses objectifs, l'interrogation sur l'efficacité de ses procédures et leur mise en œuvre doit être au cœur des préoccupations des entreprises qui se retrouvent face à l'incertain. La réglementation et les procédures internes sont inutiles si les intervenants sont incapables d'observer et de vérifier leur efficacité et d'y apporter les corrections nécessaires, c'est là où intervient l'audit interne.

Le système de contrôle interne doit permettre la maîtrise de l'entreprise, la sauvegarde et la protection du patrimoine et de la qualité de l'information financière. Il doit également

permettre de s'assurer de la bonne application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Le système de contrôle interne doit donc rester flexible. Ses missions ne doivent pas être définies à partir d'un périmètre immuable de risques liés à une seule et unique situation.

D'autre part, le système de contrôle interne ne doit pas exclure de son périmètre une partie de l'organisation et notamment le système de gouvernance. Les risques de gouvernance font partie des risques pris dans l'entreprise et doivent donc être identifiés, contrôlés et maîtrisés.

Face à cette situation marquée par l'aggravation des scandales financiers, la gouvernance et la transparence des activités de gestion des entreprises, sont à présent au cœur des préoccupations des législateurs, dirigeants et vérificateurs. La première réaction est venue des Etats Unis. Deux sénateurs ont présenté le projet de la loi qui devient la loi de *Sarbanes-Oxley* nommée aussi la loi SOX (Krische 2006).

Certains auteurs (Rioux 2003, Stolowy 2003) affirment que la loi *Sarbanes-Oxley* constitue le texte législatif le plus important en termes de gouvernance d'entreprise, de publication financière depuis les textes fondateurs de la Securities and Exchange Commission du début des années 30. La loi est guidée par trois grands principes : l'exactitude et l'accessibilité de l'information, la responsabilité des gestionnaires et l'indépendance des organes vérificateurs.

Problématique

Comme réaction inévitable aux crises et scandales financiers qui ont ébranlé l'économie américaine traduisant la pratique d'une mauvaise gouvernance, et remettant en cause l'efficacité des systèmes de contrôle, la loi SOX a été votée et adoptée en 2002.

En voulant instituer une nouvelle gouvernance plus transparente et efficace, cette loi a défini de nouvelles normes de gouvernance par la définition de nouvelles responsabilités et obligations notamment en matière de contrôle interne.

De sa part, l'Algérie a également connu une série de scandales financiers qui ont révélé des lacunes dans la gouvernance, notamment en matière de contrôle interne.

De ce fait, le renforcement du dispositif juridique par des nouvelles lois et des moyens nécessaires en matière de gouvernance d'entreprise demeure incontournable.

C'est dans cet esprit là que nous avons posé la problématique suivante:

"Comment peut contribuer le renforcement du contrôle interne à travers l'*audit SOX* à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise en Algérie?"

Questions secondaires

De cette question initiale découle la série d'interrogations suivantes :

- Comment ont évolué les réflexions en matière de gouvernance d'entreprise?
- Est-ce que le contrôle interne est un instrument efficace à même de contrôler l'action du manager afin d'atténuer ou éliminer l'asymétrie informationnelle et résoudre ainsi le problème d'agence né de la relation conflictuelle entre actionnaires et dirigeants? Est-ce que cette action induirait une amélioration des performances de l'entreprise ?
- Dans quelle mesure ce contrôle peut satisfaire les exigences des autres parties prenantes et permettre ainsi une meilleure répartition de la valeur?
- Quelles sont les dispositions imposées par la loi SOX en matière de contrôle interne ? Est ce que ces dernières sont applicables en Algérie?

Hypothèses

Afin de mener à bien cette étude, on a défini les hypothèses suivantes qui serviront de variables de recherche :

- Les entreprises en Algérie, et avec le changement de l'environnement économique suite à l'ouverture du marché et l'adoption des nouvelles normes comptables, encourent des risques qui peuvent influencer sur la qualité de leurs informations financières. Ces entreprises présentent des lacunes en matière de contrôle interne et ne le pratiquent pas comme il se doit;
- La qualité du contrôle interne repose sur certaines caractéristiques de la gouvernance interne, notamment les caractéristiques du Conseil d'Administration et du comité d'audit.
- Le système de contrôle interne constitue l'un des éléments majeurs contribuant à la détermination d'une bonne gouvernance pouvant encadrer le dirigeant dans le processus de prise de décision dans un environnement incertain et complexe accentué par le phénomène d'asymétrie informationnelle, à condition qu'il soit piloté et managé avec efficacité.
- La loi Sarbanes-Oxley permet de responsabiliser la Direction Générale, ce qui conduit à une meilleure implication de cette dernière, et une amélioration des performances.
- Les dispositions de la loi Sarbanes-Oxley en matière de contrôle interne sont adaptables et applicables dans le contexte algérien.

Objectif

L'objet de cette recherche est de montrer le rôle important du contrôle interne en tant que mécanisme de la gouvernance d'entreprise, et de s'interroger sur la possibilité d'appliquer les dispositions de la loi Sarbanes-Oxley en matière de contrôle interne dans le contexte algérien. La recherche tente de s'assurer à travers un cas pratique que le renforcement du système de contrôle interne par les dispositions de cette loi (considérée comme approche dans le cas de l'Algérie), permet d'obtenir une assurance raisonnable de l'allocation des moyens nécessaires permettant le bon fonctionnement de l'entreprise et la pratique d'une bonne gouvernance.

Démarche

Pour répondre à la problématique de la recherche et atteindre son objectif, nous avons jugé utile de répartir ce travail en 3 chapitres. Deux chapitres théoriques et un chapitre consacré à l'étude pratique.

Le premier chapitre aborde les aspects relatifs à la gouvernance d'entreprise : son historique, sa définition, ses approches, ses principes, ses mécanismes et les développements récents en la matière.

Le deuxième chapitre aborde l'essentiel du contrôle interne avec une présentation générale de la loi SOX. Il aborde également le rôle du contrôle interne en tant que mécanisme de la gouvernance d'entreprise.

Le troisième chapitre est consacré à une étude pratique. Il contient une enquête sur la pratique du contrôle interne en Algérie et les éléments de la gouvernance interne qui influent sur sa qualité. L'enquête est réalisée au moyen d'un questionnaire de contrôle interne adressé aux entreprises sur le marché algérien. Le chapitre étudie également le cas d'une banque étrangère activant sur le marché algérien, et enfin, une évaluation de la contribution effective du contrôle interne à la lumière de la loi Sarbanes-Oxley à la gouvernance d'entreprise.

Chapitre 1 : Notions de la gouvernance d'entreprise

Chapitre 1: Notions de gouvernance d'entreprise

Le thème de la gouvernance d'entreprise a occupé une place importante ces dernières années, et ce par nécessité et non par un effet de mode.

C'est la traduction anglaise du terme *corporate governance*. Il est sujet de débat entre plusieurs hypothèses et visions portant sur la raison d'être de la firme, son mode de fonctionnement et ses finalités.

Ce premier chapitre théorique intitulé : **notions de la gouvernance d'entreprise**, a pour objectif la présentation et l'analyse de ce concept. Il est divisé en quatre sections: la première consiste à donner les bases nécessaires à la compréhension des fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise, en mettant l'accent sur les théories fondatrices ayant contribué à l'émergence de ce concept.

La deuxième section vise à définir la notion de la gouvernance d'entreprise et ses différentes approches et à montrer l'évolution des réflexions en la matière.

La troisième section sera consacrée à la présentation des mécanismes de la gouvernance d'entreprise et des différentes pratiques de cette dernière dans différents pays. Sont présentés également dans cette section quelques dysfonctionnements constatés sur les mécanismes de la gouvernance.

La quatrième section tente d'élargir le cadre d'analyse du système de gouvernance et de ses mécanismes à travers une approche systémique basée sur une vision cognitive.

Section 1: Fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

Nous allons présenter dans cette section les théories de base fondatrices du débat sur la gouvernance d'entreprise, et ayant contribué à l'émergence des réflexions en la matière, dans le but de fonder un cadre d'analyse qui sera employé dans la suite de la présente recherche.

1. L'apport de la théorie de l'agence

L'étude des problèmes liés à la relation d'agence a pour origine les interrogations d'Adam Smith (1776) sur l'inefficacité des sociétés dont la direction était confiée à un agent non-proprétaire.

Berle et G. Means (1932) ont développé cette réflexion en montrant que la séparation entre la propriété et la direction de la firme, mène à une situation problématique due à la divergence d'intérêts entre propriétaires du capital et dirigeants. On pourrait aboutir donc à une situation où l'entreprise serait dirigée par un manager qui n'aurait éventuellement aucune raison d'avoir les mêmes objectifs que les propriétaires du capital. Cependant, le point de départ est vraiment donné par un texte publié en 1976 par Jensen et Meckling dans le « Journal of Financial Economics ».

Pour ces auteurs, les actionnaires et les managers sont liés par une relation d'agence. Cette dernière est définie comme "*un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour accomplir en son nom une tâche qui implique une délégation de décision et donnant une autorité à l'agent*".¹

La relation entre l'actionnaire et le dirigeant correspond parfaitement à une relation d'agence, dans la mesure où l'actionnaire endosse le rôle du principal en confiant la gestion de son entreprise à un manager choisi qui endosse le rôle de l'agent. A charge pour ce dernier de gérer conformément aux intérêts de son principal. Mais concrètement, cette relation d'agence n'est pas dans tous les cas un contrat comme les autres, la particularité tient à la délégation d'un droit et d'un pouvoir de décision à un agent qui prend des décisions dont il ne supporte pas la majeure partie des conséquences².

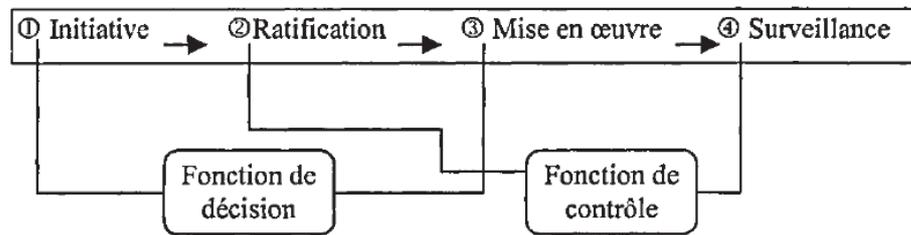
Fama et Jensen (1983) distinguent quatre étapes dans le processus de décision qui peuvent être regroupés dans deux types de fonctions³ comme l'illustre le graphique suivant⁴:

¹ Jensen, M.C. et Meckling, W.H., theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure; Journal of Financial Economics; 1976; p 308

² Fama, Eugene F. et Jensen, Michael C., Separation of Ownership and Control, Journal of Law and Economics, 1983, p 304

³ Fama, Eugene F. et Jensen, Michael C., IDEM, p 304

⁴ Charreaux, G., De nouvelles théories pour gérer l'entreprise", Economica, France, 1987, p 32

Figure 1: Processus de décision de la firme managériale

Source: Charreaux, G., De nouvelles théories pour gérer l'entreprise", Economica, France, 1987, p 32.

Le dirigeant assure la fonction de décision et les actionnaires la fonction de contrôle.

La théorie des droits de propriété explique cette spécialisation des fonctions à travers la distribution des droits de propriété: les actionnaires disposent de *l'abusus* qui correspond au droit de vendre le bien, ils détiennent également le *fructus*: le droit à la rémunération des capitaux. Au dirigeant est délégué le seul droit *d'usus* lui permettant l'utilisation des biens afin de gérer l'entreprise¹.

Les théoriciens de ce courant de pensée ont constaté l'existence d'une certaine incertitude liée à l'impossibilité pour le principal d'observer parfaitement les efforts déployés par l'agent.

De plus, toute relation d'agence implique la signature d'un contrat entre les deux agents. Or les contrats sont incomplets. En effet la négociation d'un contrat étant coûteuse², il n'est possible ni d'envisager toutes les occurrences qui peuvent se produire, ni l'impact qu'elles auraient sur la réalisation du contrat. S'ils se limitent à un contrat simple prévoyant un paiement en fonction du résultat, le principal pourra penser que l'agent profitera des failles du contrat pour maximiser son utilité à ses dépens. La relation d'agence est ainsi marquée par un déséquilibre d'information, cette notion désigne le fait que dans une relation contractuelle l'un des deux cocontractants a un meilleur niveau d'information que l'autre. Il s'agit donc d'une situation dans laquelle un acteur peut utiliser dans son intérêt ce que l'autre ne dispose pas. Cela peut lui permettre de manipuler les circonstances et éventuellement de déguiser la réalité pour en tirer avantage ou afin de s'affranchir des contrôles qui pèsent sur lui.

Aussi et par conséquent de la divergence des fonctions d'utilité des deux parties créant un conflit d'intérêts, et pour se prémunir contre les comportements opportunistes et indésirables (au point de vue du principal) de l'agent, les deux cocontractants consentent des coûts dits coûts de l'agence. Ces derniers sont composés des coûts financiers et non financiers que

¹ Genaivre E., l'investissement en gouvernement d'entreprise en France, édition publibook, France, 2003, p 30

² Fama, Eugene F. et Jensen, Michael C., Separation of Ownership and Control; op.cit; p 304

supportent les deux parties du fait de la nécessité de mettre en place un système de contrôle, ils correspondent à la somme des¹:

- Coûts de surveillance : supportés par le principal dans une perspective de superviser et de contrôler l'action de l'agent afin de détecter les éventuels comportements indésirables.
- Coûts d'obligation: supportés par l'agent pour traduire un signal positif de la bonne exécution du contrat.
- Pertes résiduelles: il s'agit du coût d'opportunité supporté par les deux parties, elles correspondent aux divergences d'intérêts pouvant persister malgré les efforts fournis.

Afin de réduire les coûts de l'agence, cette théorie a proposé des mécanismes disciplinaires, ayant pour objectif l'alignement des intérêts des deux parties. Ces mécanismes seront présentés dans la section 3.

2. L'apport de la théorie des coûts de transaction

Le point de départ de cette théorie est un article paru en 1937 écrit par Ronald H. Coase, dans lequel il propose une réponse sur l'origine de l'existence de la firme dans une économie de marché. Son postulat repose sur l'efficacité organisationnelle. Pour lui la transaction ne peut être réalisée dans le marché sans coûts, et donc une entreprise n'est efficace que dans la mesure où elle permet de réduire les coûts de certaines transactions par rapport au marché.

Pour être complète, la théorie de Coase doit être en mesure d'apporter des éléments de réponses aux interrogations suivantes: si l'entreprise est une forme concurrente au marché et plus efficace car elle permet de réduire les coûts de transactions, pourquoi existe-il la moindre transaction sur le marché? Pourquoi la production n'est elle pas assurée par une seule grande firme ou autrement dit, pourquoi la firme est limitée?

Pour répondre à ces interrogations, Coase (1937) introduit la nécessité de faire un arbitrage entre le coût de réalisation de la transaction dans le marché et le coût de réalisation de cette même transaction par la firme, de ce fait, la taille de l'entreprise est limitée par le nombre de transactions que cette dernière est en mesure de réaliser efficacement, naturellement il existe des transactions pour lesquelles le marché sera plus efficace. Cette inefficacité de la firme face au marché peut être expliquée selon Coase par l'augmentation des risques d'erreurs de la part de l'entrepreneur suite à l'accumulation des transactions hétérogènes, et par l'augmentation des coûts administratifs du fait de la complexification de la gestion.

C'est en s'inspirant des travaux de Coase qu'Oliver E. Williamson (1985) a approfondi l'analyse des coûts de transaction. Il reprend l'idée de la rationalité limitée des acteurs dans la mesure où ces derniers ont des capacités cognitives limitées pour procéder à un inventaire ex-ante de tous les états de nature et choisir la meilleure solution. Il souligne l'incomplétude des contrats régulant les rapports entre les acteurs impliqués et qui fonctionnent chacun selon le

¹ Jensen, M.C. et Meckling, W.H., theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, op.cit, p 308

principe satisfaction, au lieu du principe de maximisation. Cela peut conduire les acteurs à des comportements opportunistes. La transaction se différencie de l'échange grâce à son caractère non instantané, elle peut être définie selon Williamson de la manière suivante: " *Il y a transaction lorsqu'un bien ou un service est transféré à travers une interface technologiquement séparable*"¹.

Pour déterminer la forme de la transaction, Williamson prend en compte les deux postulats comportementaux cités plus haut, c'est-à-dire l'opportunisme et la rationalité limitée. Il cumule ces paramètres avec trois variables pour aboutir à un arbitrage entre le marché et l'entreprise et trouver la forme de contrat approprié. Ces trois variables sont:

- **L'incertitude:** elle découle de la rationalité limitée des acteurs, elle se divise en deux composantes. La première est l'incertitude interne qui recouvre la complexité et le caractère tacite des tâches que l'entreprise effectue en interne. La deuxième est l'incertitude externe qui comprend l'incertitude technologique, l'incertitude légale réglementaire et fiscale, et l'incertitude concurrentielle².
- **La fréquence:** cette dernière correspond au nombre de répétitions de la même transaction.
- **La spécificité des actifs :** un actif est dit spécifique, quand un investissement durable (matériel ou immatériel) doit être entrepris pour supporter une transaction particulière et que cet investissement n'est pas redéployable sur une autre transaction. Concrètement, on peut distinguer plusieurs types d'actifs spécifiques : immobilisations corporelles comme un site (spécificité liée à la localisation), actifs humains, ...

Williamson définit les coûts de transaction comme les "*coûts de fonctionnement du système économique*"³, il distingue ainsi deux catégories de coûts de transaction:

Les couts ex ante

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

Les couts ex post

- Les coûts dus à la mauvaise adaptation du contrat;
- Les coûts de marchandage;
- Les coûts de fonctionnement des mécanismes auxquels les parties s'adressent en cas de conflits d'intérêts;
- Les couts d'engagements sûrs.

¹ Williamson, O., the moderne corporation: origins, evolution and attributs, journal of economic literature, 1981, P 1544

² Ghertman, M., « Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction », Revue française de gestion, France, 2006, p 196

³ Williamson ,O., the economic institutions of capitalism, the free press, New York,1985, p 18

3. L'apport de la théorie des parties prenantes

Au-delà de la vision financière proposée par la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction notamment la réduction des coûts, basée sur une vision organisationnelle voire sociologique, une nouvelle théorie dite théorie des parties prenantes se dessine.

Cette théorie tend à se poser comme une alternative aux théories contractuelles des organisations (théorie de l'agence et des coûts de transaction) pour reformuler la théorie de la firme, elle suggère que les dirigeants de la firme ont des obligations éthiques envers l'ensemble de leurs parties prenantes.¹

Le terme partie prenante n'a émergé qu'au cours des années soixante. D'après Freeman (1984), ses origines remontent au 1963 et ce lors d'une réflexion en stratégie menée au sein du *Stanford Research Institute* (SRI).

Ansoff en 1968 fut le premier à se référer à la théorie des parties prenantes dans sa définition des objectifs organisationnels. Selon lui, l'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfactions².

Il fait remarquer que l'entreprise est responsable envers ses parties prenantes, ce qui constitue une obligation qui limite la réalisation des objectifs, et par conséquent, les parties prenantes constituent avant tout des contraintes qu'ils convient de gérer³.

Concrètement, le terme de partie prenante n'a été véritablement développé qu'en 1984 par Freeman, qui a contribué à l'approfondissement du concept et le développement des différentes approches.

Freeman propose une définition selon laquelle: « *Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* »⁴. Dans cette vision, les parties prenantes désignent les fournisseurs, clients, employés, investisseurs, la communauté, etc.

3.1. Cartographie des parties prenantes

Si on reprend la définition proposée par Freeman, une partie prenante émerge lorsque sa fonction d'utilité est influencée par les externalités de la firme, on dira donc que le partenaire a un intérêt dans l'entreprise. Or le partenaire peut lui-même affecter la fonction de l'entreprise, on dira donc que le partenaire possède une influence sur l'entreprise et donc capable de la menacer.

Si le partenaire affecte et affecté par l'activité de l'entreprise, on dira que le partenaire a un intérêt et une influence sur l'entreprise.

¹ Mercier, C., l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, communication AIMS, Québec, 2001, p 1.

² Gond, G. et Mercier, S., les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature, op.cit., p 2

³ Idem, p 2

⁴ Lazzari, Y., développement durable, entreprises et territoires, l'harmattan, France, 2009, p 59

La proximité constitue également un autre critère qui permet de segmenter les parties prenantes en groupes homogènes¹:

On trouvera d'une part les parties prenantes internes et les parties prenantes externes, et d'autre part, les parties prenantes primaires ayant une relation formelle avec l'entreprise et les parties prenantes secondaires.

Nous avons vu dans cette section dont l'objectif était de présenter d'une façon très synthétique, les théories de base servant de fondations à la théorisation de la gouvernance d'entreprise, que la théorie de l'agence a mis en évidence l'existence d'un conflit d'intérêts entre l'agent mandaté et le principal mandataire, conflit appuyé par une asymétrie d'information en faveur de l'agent, du moment où le principal est privé de certaines informations pertinentes: d'une part il choisit un agent dont il ne connaît pas parfaitement la qualité, intégrant ainsi un risque de sélection adverse, et d'autre part le niveau de l'effort déployé par l'agent ne peut être observé traduisant un phénomène d'alea moral. Cette théorie a mis en évidence l'existence de certains coûts d'agence nécessaires pour empêcher cette divergence d'intérêts de se traduire par une destruction de la valeur.

La théorie des coûts de transaction fournit un autre cadre d'analyse selon lequel la firme apparaît comme une structure plus efficace que le marché grâce à sa capacité de réduire les coûts de transaction, dans un environnement incertain et marqué par l'existence des comportements opportunistes des différents acteurs impliqués.

De son côté, la théorie des parties prenantes à travers une vision sociologique, met en évidence l'existence d'un certain nombre d'acteurs concernés par le devenir de la firme, que cette dernière doit identifier afin de prendre le soin de préserver leurs intérêts. Ce qui lui permettra de se doter d'un avantage concurrentiel.

Toutes ces théories sont appuyées par l'économie de l'information à travers ses applications et ses modèles, puisque *l'activité économique et sociale se caractérise très souvent par des situations où le bien-être d'un agent dépend non seulement de ses propres actions mais également des décisions des autres agents. Conscient de l'existence de ce type d'interdépendance, chaque agent en tient compte et l'intègre dans la prise de décision*².

¹ Igalnes, J. et Point, S., vers une nouvelle gouvernance des entreprises, Dunod, France, 2009, pp 26, 35

² Gliz, A., cours d'économie de l'information, ESC Alger, 2010, p 1(disponible sur le site www.esc-alger.com)

Section 2: Cadre théorique de la gouvernance d'entreprise

Nous allons présenter dans cette section, le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise, en commençant par ses définitions, l'historique d'évolution des réflexions en la matière, ses différentes approches et ses principes.

1. Définition de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise n'est toutefois qu'un élément de l'environnement économique général dans lequel les entreprises exercent leurs activités.

Le capitalisme était caractérisé à l'origine, par la concentration entre les mains de la même personne, et de la propriété de la direction et du contrôle de l'entreprise, c'est ce qu'on appelle le capitalisme entrepreneurial.

Cette entreprise qui existait dans un monde économique marqué essentiellement par une concurrence locale, entre des concurrents homogènes, était caractérisée par sa petite taille, ce qui permettait au dirigeant (lui-même propriétaire) de vérifier directement le bon déroulement des tâches de la façon qu'il considérait appropriée.

Mais ce capitalisme fondé sur la capacité du fondateur dirigeant a connu des limites, en effet comme résultat incontournable de l'émergence de l'environnement économique vers une époque différente où la compétition se situe dans un niveau mondial, et entre des concurrents hétérogènes, la maîtrise devient un des facteurs clés de succès de l'entreprise.

De ce fait, et dans une perspective d'assurer la continuité de l'entreprise et d'arracher de plus en plus une grande part de marché, les entreprises se sont retrouvées face à l'accentuation de la centralisation industrielle, et l'accumulation accrue des moyens de production.

Pour faire face à ce développement, les entreprises devaient faire appel à des capitaux extérieurs. Cette action qui avait pour objectif la satisfaction du besoin de financement de cette croissance, avait aussi comme impact l'apparition d'une nouvelle forme organisationnelle: l'unité du noyau "actionnaire-dirigeant" n'est plus existante, ainsi, une relation d'agence s'est dessinée par la séparation entre la propriété et la direction de l'entreprise.

Ces apporteurs de fonds (actionnaires) n'étaient pas forcément informés des risques qu'ils encouraient, ni compétents pour exercer le vrai contrôle, alors que les dirigeants, ayant une position privilégiée dans l'entreprise, disposent d'informations pouvant les inciter à retirer des avantages particuliers, ou à gérer l'entreprise dans leurs intérêts et non plus dans celui des actionnaires, d'où la nécessité de la mise en place de certains mécanismes de contrôle afin de garantir un comportement prudent, légal et responsable des dirigeants.

L'origine du débat sur la gouvernance d'entreprise remonte aux années 30, plus précisément aux travaux de Berle et Means (1932), dans leur discussion des conflits résultant de la séparation des fonctions de propriété et de décision dans les grandes sociétés par actions

américaines au début du siècle, et qui opposent les actionnaires aux dirigeants¹. Puisqu'un tel risque existe, il est donc apparu nécessaire de s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour protéger les investisseurs contre le comportement opportuniste des dirigeants.

De ce qui précède la gouvernance d'entreprise a trait à la façon de concilier les intérêts des deux parties et de faire en sorte que les entreprises soient exploitées au profit des investisseurs.²

Pour La Porta et Al (2000), la gouvernance d'entreprise est *"l'ensemble des mécanismes conçus pour empêcher l'éviction des investisseurs minoritaires par les dirigeants, le conseil d'administration et les actionnaires majoritaires"*³ ils affirment ainsi que pour ce faire, le mécanisme clé réside dans le droit et le système juridique. Cette définition, bien que très globale, inclut un autre objectif principal de la gouvernance d'entreprise : c'est la protection des intérêts des actionnaires minoritaires.

D'autres auteurs comme Pérez (2003) intègre l'importance du comportement des personnes impliquées: *" La gouvernance d'entreprise se réfère aux dispositifs institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise et les parties concernées par le devenir de ladite entreprise"*⁴.

Cette définition proposée par Pérez élargit la problématique de la gouvernance en incluant d'une part d'autres parties prenantes autres que les actionnaires, d'autre part elle introduit une approche sociologique selon laquelle le comportement des agents (physiques et non pas moraux) et leur déontologie ont également un rôle important dans le système de gouvernance d'entreprise.

En effet, le management confirme cette approche à travers l'école des relations humaines. Cette école qui a tenté de ne plus ignorer une composante essentielle: l'homme, trouve ses fondements dans les travaux réalisés par MAYO et qui ont permis de mettre en évidence l'importance des facteurs humains dans la productivité⁵.

Pour l'OCDE (2004) dans son rapport révisé portant sur les principes de la gouvernance, cette dernière *"fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus"*.

Selon cette dernière définition, l'objectif de la gouvernance d'entreprise réside dans la bonne répartition des droits et des pouvoirs au sein de l'entreprise.

¹ Charreaux, G., vers une théorie du gouvernement des entreprises, cahier de recherche GREGO, université de Dijon, France, 1996, p3.

² Mayer, C., gouvernement d'entreprise, concurrence et performance, Revue économique 27, France, 1996, p 10.

³ La Porta, R. et autres, Investor protection and corporate governance, Journal of Financial Economics, 2000, p 4

⁴ Pérez, R., La Gouvernance de l'Entreprise, la Découverte, Paris, 2003, p 22

⁵ Charreaux, G. et Pitol-Belin, J., les théories des organisations, Vuibert, France, 1992, P7

Charreaux appréhende la gouvernance d'entreprise comme étant *"l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire"*¹.

Une autre définition proposée par Pastré selon laquelle la gouvernance d'entreprise signifie: *«L'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises»*². Il en découle de l'analyse de cette définition que non seulement elle ne résume pas le problème de la gouvernance d'entreprise dans le conflit d'intérêt opposant les dirigeants aux actionnaires, mais qu'elle introduit un nouveau sujet de la gouvernance: l'entreprise en elle-même: son comportement doit être plus visible et rendre compte à toutes les parties prenantes.

L'appartenance au groupe des parties prenantes ne doit pas être subordonnée par l'apport du capital (que se soit interne ou externe) et l'investissement (financier ou non financier). Mais en réalité, la notion des parties prenantes peut être élargie pour englober même des parties telles que les syndicats, associations de consommateurs, ou même groupes politiques.

Pour résumer, la gouvernance d'entreprise est une notion complexe, sa complexité émane de son positionnement au milieu d'au moins quatre disciplines: le management, le contrôle, le droit et l'économie.

Son objectif global est la protection des droits de toutes les parties concernées par les externalités de l'entreprise et ayant droit dans cette dernière, par la définition d'un mode d'opérations pour l'ensemble des organes quelle que soit leur nature: organes de décision, d'information, d'exécution ou de contrôle. Elle doit tenir compte du mode de fonctionnement de l'entreprise pour l'aligner sur les objectifs qui lui sont fixés (Pigé 2008).

Le système de gouvernance doit permettre la bonne répartition des droits et obligations au sein de l'entreprise tout en tenant compte de son environnement. En effet, la flexibilité du système de gouvernance d'entreprise aux changements de l'environnement interne ou externe de cette dernière constitue un élément clé pour sa réussite. Son efficacité pour gérer les conflits d'intérêts et aligner la réalité de fonctionnement de l'entreprise sur ses objectifs, doit être au centre des préoccupations afin de garantir une augmentation des performances et des richesses.

Le système de gouvernance d'entreprise, lorsqu'il est performant, expliquera un grand pourcentage de la performance de la firme ainsi que son image de marque. Il pourra être introduit comme étant un **signal** crédible de la qualité et de la confiance ce qui dotera l'entreprise d'un avantage concurrentiel et lui permettra de se distinguer par rapport à la concurrence notamment dans les marchés financiers.

¹ Charreaux, G., vers une théorie du gouvernement des entreprises, op.cit., p 3

² Ebondo E., la gouvernance d'entreprise une approche par l'audit et le contrôle interne, l'harmattan, paris, 2005, p14

2. Historique de la gouvernance d'entreprise

Les pratiques de la gouvernance d'entreprise sont indissociables du concept d'entreprise, dès l'instant où une dissociation entre les droits de propriété d'une entreprise et les droits d'utilisation délégués à un mandataire pour gérer ladite entreprise est observée¹.

D'après Pérez (2003), l'exemple qu'on peut citer pour cette dissociation est le commerce lointain, où le responsable opérationnel de l'expédition n'était pas forcément le propriétaire de la marchandise, ni du moyen utilisé pour assurer son transport. Il est évident que même à cette époque la pratique de la gouvernance était incontournable, mais l'émergence de ce domaine en tant que courant de recherche est souvent attribuée à la naissance de l'entreprise managériale et aux travaux de Berle et Means (1932) dans leur discussion sur les conséquences de la séparation des fonctions de priorité et de contrôle.

En effet, pour comprendre l'histoire de la théorisation de la gouvernance d'entreprise, il faut revenir sur l'histoire de l'évolution de l'entreprise elle-même, parce qu'en réalité la théorisation de la gouvernance d'entreprise évolue avec la forme qu'elle tente de comprendre². Si on considère que la gouvernance des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour objectif la protection des intérêts de toutes parties prenantes à travers le redressement des pouvoirs et de l'espace décisionnaire du dirigeant, on peut en déduire que le pouvoir du dirigeant ainsi que son espace décisionnaire définissent la nature de la gouvernance.

Autrement dit, pour comprendre comment les théories de gouvernance d'entreprise ont évolué, il faut comprendre comment ces théories ont rendu compte à l'espace discrétionnaire du dirigeant. Gomez (2003) définit dans une approche juridique trois contenus du pouvoir de direction:

Le pouvoir discrétionnaire: les décisions de direction ne sont ni motivées, ni contrôlées. La seule limite est leur licéité.

Le pouvoir souverain: Les décisions sont motivées mais pas contrôlées.

Le pouvoir contrôlé: les décisions sont motivées et contrôlées.

D'après l'auteur, avec l'émergence du capitalisme, les formes de propriété privée des moyens de production se sont développées, le droit lui-même s'est conformé avec ces changements, en faisant de l'entreprise une propriété privée, pouvant être échangée sur le marché, et aussi en établissant une souveraineté du propriétaire sur l'objet qu'il possède dans les mesures de la licéité. On parle d'un pouvoir discrétionnaire: à l'intérieur des frontières de son entreprise, comme dans toute propriété privée, il peut agir selon sa volonté en veillant au respect de la loi, sans la moindre obligation de communiquer des informations comptables ni financières.

Avec l'apparition de l'entreprise familiale, le dirigeant était un membre de la famille, deux grands traits paraissent marquer la direction de ce type d'entreprise: d'une part, la particularité

¹ Pérez. R, op.cit. , p 9

² Gomez .P, Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises , Finance Contrôle Stratégie Volume 6, N° 4, 2003, France, p 184

née de l'enchevêtrement des valeurs familiales et des valeurs entrepreneuriales¹, et d'autre part la volonté de transmettre l'entreprise aux générations suivantes et de protéger la réputation de la famille.

Par la suite, le développement économique a engendré des besoins en capital et donc son ouverture aux apporteurs externes, jusqu'à atteindre la forme de " société anonyme". Le dirigeant de l'entreprise est loin d'être le propriétaire.

En considérant les travaux de R. Coase où il affirme que l'existence de l'entreprise ne peut être justifiée que par sa capacité d'être plus efficace que le marché dans la réalisation des transactions, une nouvelle classe doit apparaître, celle des techniciens de la gestion ou "dirigeants spécialisés". Face à cette situation, le pouvoir discrétionnaire se trouve affaibli et limité étant donné que le dirigeant mandaté doit tenir compte des intérêts des prioritaires. Mais, en sens inverse, ce spécialiste de la gestion qui est censé lui-même définir grâce à ses compétences et son expertise, l'intérêt de l'entreprise doit jouir d'un pouvoir discrétionnaire suffisamment étendu². Pour résoudre cette problématique, les théoriciens de l'agence ont montré le rôle de l'actionnaire, ce dernier doit assurer un contre pouvoir qui a pour objectif de délimiter le pouvoir absolu des décisions du manager, il doit pouvoir connaître et sanctionner les résultats de cette gestion ceci d'une part, d'autre part, le dirigeant est désormais dans l'obligation d'argumenter ses décisions auprès des actionnaires (qui ont tendance à exercer un contrôle ex-post une fois que l'action est réalisée) par sa compétence et son expertise. On parle d'un pouvoir souverain.

Durant les années 70', l'actionnariat s'accroît et se disperse entre un nombre important d'actionnaires, et une grande masse d'acteurs sont inclus dans la propriété des entreprises, ce qui a favorisé le développement des marchés financiers et a engendré des conséquences sociales et économiques (en tenant compte de ces nouveaux paramètres la souveraineté est plus limitée dans ce cas).

Aussi, l'apparition des entreprises globalisées avec leur complexité croissante a mis de plus en plus en doute l'existence d'un *manager spécialiste*. Les actionnaires ont de plus en plus tendance à demander plus (voir le maximum) d'informations et de s'interroger en amont sur la pertinence des actions et des stratégies prévues d'être appliquées par le dirigeant à travers l'exercice d'un contrôle ex-post. Ce constat qu'on vient de décrire, implique que le pouvoir souverain de direction est également décliné au profit de la transparence et le contrôle. Ces deux notions, désormais demeurent incontournables pour signaler la bonne gouvernance, et donner confiance aux investisseurs.

Au-delà des années 90', les réflexions sur les bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise se sont traduites par des lois et des codes de bonne gouvernance (Cadbury 1992, Vienot 1995, OCDE, KonTrag allemande 1998, Code Pradi 1998, Sarbanes Oxley 2002, LSF 2003...).

¹ Allouche, J. et Amann, B., L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale, Revue française de gestion, 2002, p 112.

² Gomez .P, op.cit., p 194

Pour Pastré, le développement des marchés, en accentuant la pression du contrôle externe, rendait plus nécessaire une codification de la gouvernance de l'entreprise¹.

D'un autre point de vue, durant la période 1985-1996, la gouvernance a été en effet abordée comme un thème associé à la stratégie. Pendant la période allant des années 1997 jusqu'au 2001, ce thème est associé à la finance. Ensuite en 2002, par suite aux scandales financiers et la manipulation et l'utilisation abusée d'une comptabilité créative, la gouvernance se trouve liée à la comptabilité, l'audit et au contrôle interne, à cela se sont ajoutées au début des années 1990, quelques publications se référant au champ d'étude des comportements organisationnels ('Organizational Behavior')².

3. Les différentes approches de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise peut être analysée en distinguant deux niveaux: le niveau organisationnel et le niveau institutionnel³.

1.1. Le niveau organisationnel

Si on aborde la gouvernance d'entreprise au niveau organisationnel, deux approches alternatives s'offrent: une approche *shareholders* et une approche *stakeholders* (WA Mandzila, 2005).

Dans l'approche *shareholders* ou *actionnariale* pour certains auteurs, la gouvernance d'entreprise doit se préoccuper de la protection des intérêts des actionnaires, son objectif dans ce contexte est la maximisation de la rente que ces derniers peuvent en retirer et l'augmentation de la valeur actionnariale.

La théorie de l'agence et des contrats incomplets, fournissent une base théorique pour cette approche.

La théorie de l'agence suppose que des investisseurs (le principal) engagent des managers (l'agent) pour gérer leur firme. Chaque partie est sensée avoir un intérêt dans cet arrangement, puisque les investisseurs ont besoin du capital humain incorporé dans les managers et ces derniers des capitaux détenus par les investisseurs⁴.

Mais cet agent mandaté (le manager), se trouve dans une situation privilégiée: il bénéficie du pouvoir de contrôle de la firme qui automatiquement, le met au cœur du processus de décision et de développement des actions difficilement observables par les actionnaires, et évolue dans une situation de contrat incomplet. Cette situation privilégiée peut inciter le manager vers une stratégie dominante, selon laquelle, il se comporte d'une manière opportuniste, et tente de satisfaire sa propre fonction d'utilité qui ne contient pas forcément

¹ Zenou, E., Le gouvernement d'entreprise : définition et remise en perspective, revue des prépas, France, 2005, p 3.

² Trébucq, S., la gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques, Revue française de gestion, France, 2005, p 5.

³ Rubinstein, M., Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France, Revue d'économie industrielle, France, 2002, p 8.

⁴ Rubinstein, M., Idem, p 9

les mêmes variables que celle des actionnaires. Ainsi, le dirigeant peut prendre dans cette perspective des décisions pénalisant la performance globale de l'entreprise.

Dans la vision *stakeholders*, la problématique de la gouvernance d'entreprise est élargie à travers une vision partenariale.

Cette approche apparait lorsque l'entreprise est considérée comme un *nœud de contrats* ou une multitude de relations d'agence en plus de celle qui est souvent considérée comme la plus importante : la relation agent-actionnaire. Elle trouve ses fondements théoriques dans la théorie des coûts de transaction.¹

Dans l'approche *stakeholders*, la gouvernance d'entreprise ne doit pas se préoccuper exclusivement de la protection des intérêts des actionnaires, mais de toutes les *stakeholders*.

Les praticiens de cette approche défendent sa supériorité par trois arguments:

Celle-ci peut être plus réaliste dans sa description du fonctionnement réel de l'entreprise qui ne résume pas les acteurs aux actionnaires et dirigeants. En termes d'éthique, cette approche semble être mieux placée du fait qu'elle exclue l'égoïsme né de la négligence des intérêts de quelques parties concernées par le devenir de l'entreprise. Enfin, elle semble plus adaptée pour permettre aux firmes d'améliorer leurs performances économiques.

Un management de type stakeholder permet donc de passer à une solution « gagnant-gagnant » et donc d'accroître l'efficacité des firmes².

En effet, le fait de tenir en compte les différentes fonctions d'utilités des *stakeholders*, peut conduire à l'élimination de quelques comportements générateurs de coût, et mène les parties à une situation d'équilibre optimum où la stratégie dominante de chaque partie l'incite à ne pas dévier.

1.2. Le niveau institutionnel

Au niveau institutionnel, la gouvernance d'entreprise peut être appréhendée selon deux approches: l'approche *insider* et l'approche *outsider*³.

Dans l'approche *outsider* (contrôle dit externe), la structure du capital est dispersée entre un grand nombre d'actionnaires, il est supposé aussi, l'existence d'un marché financier très développé. Cette approche est caractérisée par une forte protection juridique des actionnaires et des exigences de transparence de l'information qui peuvent être codifiées ou exigées par la loi⁴.

Pour des auteurs comme Charreaux (1996), le contrôle dit externe signifie que le contrôle est exercé par des facteurs externes de la firme tels que les marchés des biens et services, les

¹Wa Mandzela, E., op.cit., p 16

² Rubinstein, M., op.cit., p 11

³ Plihon, D. et autres, quel scénario pour le gouvernement d'entreprise ? une hypothèse de double convergence, revue d'économie financière, France, 2002, p 7

⁴Wa Mandzela, E., Idem, p 16

marchés financiers, le marché du travail (notamment celui des cadres-dirigeants), ainsi que l'environnement externe.

En effet, le marché financier apparaît comme un élément primordial dans le redressement de l'action du manager dans l'intérêt de l'actionnaire. Lorsque la performance économique de la firme n'est pas au rendez-vous, les actionnaires sont incités à céder leurs titres, faisant de l'entreprise une cible potentielle d'OPA (offre publique d'achat). Cette menace devrait inciter le manager redéfinir sa fonction d'utilité en s'alignant sur les intérêts des actionnaires.

Dans l'approche *insider* (contrôle dit interne), la propriété du capital est concentrée entre les mains d'un petit nombre d'investisseurs appelés "actionnaires de référence". Ces derniers (que ceux soient des banques, institutions financières, entreprises...) sont appelés à exercer un contrôle continu pour protéger leurs apports significatifs en capital. Le marché financier dans ce cas joue un rôle mineur dans la mesure où ses mécanismes sont incapables de redresser l'action du manager faute de son immaturité. Toutefois, les actionnaires ne sont pas les seuls à exercer un contrôle sur le manager, il ya aussi les autres parties prenantes que le manager doit gérer leurs intérêts.

Enfin, il est clair que la réussite de l'approche *outsider* repose sur l'efficacité des mécanismes du marché, dans la mesure où les actionnaires lui laissent le soin de discipliner le manager. Mais cette vision semble être un peu dangereuse pour les actionnaires: si l'action du manager n'est pas orientée vers l'intérêt des actionnaires, les résultats obtenus ne seront pas à la hauteur et réduirons la performance de l'entreprise, ce qui conduira sous l'hypothèse de présence d'un marché développé marqué par une forte concurrence, à la diminution de la valeur de l'action de la firme. Le problème est que les actionnaires qui encourent le risque du déclin de leurs investissements ne se rendront pas compte, jusqu'à ce que le marché les discipline.

4. Les principes de la gouvernance d'entreprise

Dans son rapport en 2004, et suite aux travaux réalisés dans les pays membres ou non membres de l'OCDE ainsi qu'au sein de l'Organisation elle-même ont permis de dégager certains éléments communs qui sont au fondement d'un bon gouvernement d'entreprise, appelés principes de la gouvernance d'entreprise.

Ces principes portent sur les éléments suivant:

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

L'objectif du régime de gouvernement d'entreprise désormais, est d'assurer la transparence et l'efficacité des marchés, la compatibilité avec l'état de droit. Il doit être en mesure de définir la répartition des compétences entre les différentes instances et autorités.

- Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital:

La préservation des droits des actionnaires par la sécurisation et fiabilisation de leur propriété, en leur permettant l'accès aux informations pertinentes et l'exercice du droit de vote. Ils doivent également avoir le droit au partage des gains de la société.

- Traitement équitable des actionnaires:

Quelque soit leur statut (minoritaires, étrangers..), tous les actionnaires doivent bénéficier d'un traitement équitable, notamment en matière d'accès aux informations et d'exercice du droit de vote. Les opérations pour compte propre sont interdites.

- Rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise:

Le régime de gouvernance d'entreprise doit veiller au respect des droits des différentes parties prenantes en veillant au respect de la loi et des accords mutuels. Les différentes parties prenantes doivent avoir accès aux informations pertinentes, et pouvoir communiquer leurs inquiétudes vis-à-vis d'éventuelles pratiques non cohérentes avec leurs attentes.

- Transparence et diffusion de l'information:

Les informations pertinentes comme le résultat financier, les participations en capital, la politique de rémunération, les risques encourus et prévus, la politique de gouvernance, les vérifications externes et certifications des informations financières, doivent être communiquées en toute transparence en temps opportun et au meilleur coût.

- Responsabilités du conseil d'administration:

Le conseil d'administration doit veiller au suivi de la stratégie prévue pour l'entreprise. Il doit appliquer les normes d'éthique et prendre en considération les attentes de toutes les parties prenantes.

Section 3: Mécanismes de la gouvernance d'entreprise: théories et pratiques

Seront présentés dans cette section les différentes théories et pratiques des mécanismes de la gouvernance d'entreprise, commençant par leur classification, la présentation des mécanismes les plus importants et la description de quelques insuffisances. Seront présentées également à la fin de cette section les différentes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise à travers le monde.

1. Typologie des mécanismes

Il existe une grande diversité des mécanismes de gouvernance d'entreprise, obéissant aux exigences de l'environnement.

Un critère souvent retenu qui consiste à distinguer les mécanismes internes des mécanismes externes.

Les mécanismes dits internes, couvrent l'ensemble des mécanismes institutionnels mis en place intentionnellement par les parties prenantes (notamment les actionnaires) ou par le législateur afin de préserver ou de restaurer leurs intérêts¹.

Face à ces mécanismes internes se trouvent les mécanismes externes, qui englobent l'ensemble des outils de contrôle issus du fonctionnement spontané des marchés, sur lesquels les parties prenantes n'ont pas la prise².

D'après Charreaux (1996), ce critère n'échappe pas à quelques critiques: d'une part il serait nécessaire de définir les frontières de l'entreprise, ce qui rend paradoxal la prise en compte du cadre réglementaire imposé par un organe externe, d'autre part, des mécanismes informels ou spontanés internes ne seront pas pris en considération tel que la culture de l'entreprise.

Une classification basée sur deux axes semble plus adaptée selon laquelle, l'inventaire et l'analyse des mécanismes de la gouvernance d'entreprise doit s'établir suivant deux principaux critères, qui sont d'après l'auteur la spécificité et l'origine :

Le premier critère né du degré d'appartenance à l'entreprise, il correspond à la spécificité du mécanisme. Un mécanisme est dit spécifique lorsqu'il est propre à l'entreprise en délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, dans le sens où son action influence exclusivement les décisions des dirigeants de cette entreprise³. Autrement dit, le mécanisme spécifique s'applique à une seule entreprise et ne peut potentiellement être généralisé sur l'ensemble des entreprises du pays. Ces mécanismes se situent au niveau micro de la gouvernance d'entreprise. Par opposition aux mécanismes spécifiques, les mécanismes non spécifiques qui se situent plutôt sur un niveau macro et ont vocation à influencer les décisions des dirigeants d'une catégorie d'entreprise, voire de l'ensemble des entreprises.

¹ Finet. A et autres , Gouvernement d'entreprise : Enjeux managériaux, comptables et financiers, De Boeck, Belgique, 2005, P 61

² Finet. A et autres , Idem, P 65

³ Charreaux, G., vers une théorie du gouvernement des entreprises, op.cit., p 6

Le deuxième critère concerne l'origine des contraintes opposées à l'action du dirigeant, il existe une typologie des structures de gouvernement opposant les mécanismes spontanés liés aux marchés, aux mécanismes intentionnels (liés à un dessein humain)¹.

En effet l'établissement de règles et de procédures formelles reflète le caractère intentionnel, ce dernier ne suppose pas que la soumission du dirigeant au mécanisme résulte d'un lien hiérarchique, c'est le cas du cadre juridique.

En opposé, se trouve les mécanismes spontanés qui apparaissent comme résultats de fonctionnement des mécanismes impersonnels, ou d'une main invisible plus que d'une architecture délibérée.

Charreaux (1996) souligne que les deux types de mécanismes sont indissociables, dans la mesure où les mécanismes spontanés encadrent l'espace discrétionnaire laissé par les mécanismes intentionnels. Inversement, certains mécanismes intentionnels sont issus, après formalisation, de mécanismes spontanés.

Tableau 1: Typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle direct des actionnaires (Assemblée Générale (AG)) - Conseil d'administration (avec ou sans séparation présidence du conseil, direction ou forme unique contre forme bi-conseil) - Systèmes de rémunération, d'intéressement - Structure formelle - Auditeurs internes - Comité d'entreprise - Syndicat "maison" 	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement légal et réglementaire (lois sur les sociétés, sur le travail, droit de la faillite, droit social...) - Syndicats nationaux - Auditeurs légaux - Associations de consommateurs
Mécanismes non intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Réseaux de confiance informels - Surveillance mutuelle des dirigeants - Culture d'entreprise - réputation auprès des salariés (respect des engagements) 	<ul style="list-style-type: none"> - Marchés des biens et des services - Marché financier (dont prises de contrôle) - Intermediation financière - Crédit interentreprises - Marché du travail - Marché politique - Marché du capital social - Environnement sociétal - Environnement médiatique - Culture des affaires - Marché de la formation

Charreaux, G., vers une théorie du gouvernement des entreprises, cahier de recherche GREGO, université de Dijon, France, 1996, p3.

¹ Charreaux, G., vers une théorie du gouvernement des entreprises, op.cit., p 7

2. Différents mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Il ne s'agit pas de dresser une liste exhaustive des mécanismes de la gouvernance d'entreprise, mais de citer plutôt les mécanismes les plus connus, et qui ont fait l'objet de plusieurs écrits dans la littérature. Le critère de classification qui sera retenu dans cette présentation des mécanismes est le critère de l'origine des contraintes, selon lequel on distingue les mécanismes spontanés et les mécanismes intentionnels.

2.1. Les mécanismes spontanés

Ces mécanismes sont généralement considérés lorsque le financement est assuré par le marché financier et donc le nombre d'actionnaires dispersés pèse très peu lors des assemblées. On peut citer les mécanismes suivants:

2.1.1. Le marché des biens et service

Les actions du manager lorsqu'elles s'inscrivent dans une stratégie de satisfaction de sa propre fonction d'utilité au détriment des intérêts de la firme, conduiront à rendre l'entreprise moins compétitive, ce qui entraînera à terme sa disparition. C'est en effet le risque de dégradation du pouvoir compétitif de l'entreprise qui constitue une contrainte face à l'action du manager.

2.1.2. Le marché du travail des dirigeants

On peut distinguer un marché interne de travail des dirigeants, où les dirigeants sont menacés par les dirigeants talentueux situés plus bas qu'eux, ces derniers et dans une perspective de s'approprier les faveurs des actionnaires ou dans la mesure où ils seront impactés du fait qu'ils constituent une partie prenante, sont incités à dénoncer les défaillances ou l'incompétence des managers en place.

Le marché externe du travail des dirigeants se situe à l'extérieur de l'entreprise, c'est là où les managers seront évalués ainsi que les meilleurs seront disputés et théoriquement les mieux rémunérés, si le résultat de leur gestion est alors peu performant, leurs réputations risquent d'être impactées négativement ainsi que leurs rémunérations, ce qui diminuera leurs possibilités d'être recrutés.

2.1.3. Le marché financier

Le marché financier peut jouer un rôle dans la régularisation des comportements opportunistes des dirigeants, en partant d'une idée selon laquelle les entreprises les mieux gérées voient leurs cours d'actions augmenter. Dans le cas opposé, les mauvaises décisions conduiront à la diminution de la valeur de l'action, faisant de l'entreprise une cible d'OPA (offre public d'achat), ainsi les actionnaires sont incités à vendre leurs actions.

Le résultat de cette prise de contrôle sera le changement de l'équipe dirigeante, ce qui constitue une menace incitant le dirigeant à se conformer aux attentes des actionnaires.

2.2. Les mécanismes de contrôle intentionnels

Nous pouvons distinguer plusieurs mécanismes intentionnels, parmi lesquels nous présenterons les plus cités dans la littérature:

- **Souveraineté de l'assemblée générale des actionnaires**

Dans une optique actionnariale, les actionnaires ont besoin de s'assurer que leurs investissements ont été bien rentabilisés, et que leurs exigences en matière de rémunération de leurs fonds apportés sont satisfaites.

Pour ce faire, il se regroupe sous forme d'assemblée générale où ils exigent leur droit à l'information et exécute leur droit au vote comme indiquent les principes de la bonne gouvernance.

Les actionnaires peuvent être appelés à se rassembler d'une façon régulière (chaque fin d'année par exemple) pour examiner la situation de leurs entreprise sous forme d'assemblée générale ordinaire, ou avec un ordre du jour sous forme d'assemblée extraordinaire.

Dans ses recommandation sur la gouvernance d'entreprise, l'association française de la gestion financière affirme que dans la mesure de la licéité, l'assemblée générale est souveraine: elle peut décider de révoquer le manager auquel elle confie la gestion de l'entreprise si les résultats divergent de ceux attendus. Elle est par conséquent un élément déterminant de la gouvernance d'entreprise¹.

- **Le contrôle du conseil d'administration**

Toutes les analyses s'accordent pour attribuer au conseil d'administration le rôle d'organe de gouvernance d'entreprise le plus important. Il est souvent considéré comme étant l'ultime responsable de l'efficacité des mécanismes de gouvernance². Pour confirmer son importance, certaines études affirment que l'efficacité du Conseil d'administration a un impact même sur la performance de l'entreprise.³

Le Conseil d'administration remplit trois grands rôles : contrôle, service et acquisition de ressources⁴. Comme organe de contrôle, il se charge de recruter ou de révoquer le dirigeant, de déterminer la rémunération de l'équipe de direction, d'évaluer et d'approuver ses décisions et ses actions, ainsi que de s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Les rôles de service ont trait aux conseils que le Conseil d'administration apporte aux dirigeants en matière de gestion, notamment par son implication dans le processus de planification stratégique. Le troisième rôle est de faciliter l'acquisition de ressources critiques pour l'entreprise.

¹ AFG, Recommandations sur le gouvernement d'entreprise , France, 2011, p 5

² Wa Mandzela, E., op.cit., p 28

³ Bozec, R. et autres, Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise, Finance Contrôle Stratégie ,France, 2004, P 98

⁴ Bozec, R. et autres, Idem, P 98

D'un point de vue théorique, le contrôle des managers est un droit qui revient aux actionnaires, mais en pratique, cette tâche incombe au conseil d'administration qui se compose de plusieurs administrateurs, parmi eux certains sont externes dans la mesure où ils n'exercent dans l'entreprise aucune tâche supplémentaire autres que leurs responsabilités au conseil d'administration. Ces derniers dits "indépendants" n'ont pas un lien direct avec l'entreprise et n'étant pas susceptibles d'entrer en conflit d'intérêts avec elle¹. Quand à eux les administrateurs internes exercent des fonctions dans l'entreprise autres que leurs fonctions vis-à-vis du Conseil d'administration.

Le critère d'indépendance du conseil est un facteur clé de réussite et d'efficacité de ce mécanisme, ce qui explique la raison pour laquelle les codes de bonne gouvernance insistent fortement sur lui. L'indépendance du Conseil d'administration peut être appréciée par le ratio externes/internes, plus ce ratio est élevé, plus son indépendance serait forte, assurant ainsi un meilleur contrôle sur les actions des dirigeants². Ne faisant pas partie de l'équipe en charge de la direction, ces administrateurs externes sensés être neutres du fait qu'ils ne seraient pas sujets, aux mêmes conflits d'intérêts potentiels que ceux qui affectent les jugements des membres internes.

- **La politique de rémunération**

La politique de rémunération fait appel à l'ensemble des modes de rémunération rationnellement choisis afin d'inciter le manager à se conformer avec les attentes et les objectifs des actionnaires.

Parrat identifie trois types de rémunération³:

La rémunération fixe: qui a pour objectif de protéger l'intérêt du manager en lui assurant un revenu fixe indépendant des réalisations de la firme. Cette rémunération dépend plutôt du niveau de rémunération sur le marché du travail.

La rémunération liée à des agrégats comptables: cette rémunération est basée sur les performances du manager et sur ses qualités en tant que gestionnaire, pour être efficace, cette rémunération doit être calculée sur la base des indicateurs clairs et non ambigus, traduisant effectivement cette performance.

La rémunération liée au cours boursier: la distribution d'action a pour objectif d'aligner les intérêts du manager avec ceux des actionnaires, et par conséquent limiter le comportement opportuniste du manager.

- **Le dispositif d'appui**

Pour renforcer le contrôle de l'assemblée générale et du conseil d'administration, une diversité de dispositifs s'offre, certains sont variables selon le pays et la réglementation, d'autres sont indispensables.

¹ Pérez, R., op.cit., p 46.

² Bozec, R. et autres, op.cit., P 99

³ Parrat, F., le gouvernement d'entreprise ce qui a changé et qui va encore évoluer, Maxima, France, 1999, P 47

Le mécanisme le plus important dans ce cadre est le contrôle et la certification des comptes.

En partant du postulat que la comptabilité doit fournir une représentation de la firme, qui servira de base aux appréciations et aux décisions, les entreprises prévoient la tenue des comptes comptables d'une part, et leur certification par des organes spécialisés d'autre part.

Ces certificateurs ont un double rôle:

- Ils doivent effectuer des contrôles comptables pour aboutir à la certification (ou pas) des comptes et de la situation financière de l'entreprise,
- Ils jouent un rôle d'alerte et d'information.

Il est évident que l'efficacité de ce mécanisme repose sur l'indépendance des vérificateurs, par rapport aux organes soumis au contrôle.

- **Le dispositif de régulation**

L'environnement et le cadre réglementaire constitue de sa part un mécanisme de contrôle du fait qu'il peut constituer une contrainte opposées à l'action du dirigeant.

Certains chercheurs soulignent l'existence de quelques mécanismes de gouvernance de contrôle des dirigeants exercés par les *stakeholders*, telles que les salariés à travers leurs participation dans le processus de décision et de contrôle via leurs représentants au comité de l'entreprise. De leur part, les banques, l'état, les créanciers et les fournisseurs possèdent des outils leur permettant d'exercer un contrôle sur l'action du manager, si cette dernière s'inscrit dans une stratégie de destruction de valeur.

3. Principaux dysfonctionnements dans la gouvernance d'entreprise

Plusieurs dérives sont constatées au niveau des modèles de la gouvernance d'entreprise, ce qui fournit une base de justification de la préconisation des codes de la bonne gouvernance. Il ne s'agit pas de procéder à un inventaire exhaustif de tous les dysfonctionnements mais de citer les plus souvent relevés.

3.1. Le cumul des fonctions au sein du conseil d'administration

Outre les raisons tenant à la composition du conseil d'administration, l'efficacité relative de celui-ci tient également à la multiplicité de rôles qu'il doit remplir. En tant qu'organe d'administration il doit veiller à la bonne marche et à l'avenir de la société. Au-delà de ses compétences déterminées, il a une attribution générale de gestion de la société. C'est lui qui détermine les orientations de l'activité et veille à leur application. Il définit les objectifs et prend les décisions stratégiques en matière économique, financière et technologique. Mais le conseil d'administration est également censé procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Il doit alors contrôler la gestion de la société, or, il est lui-même compétent en matière de gestion de cette société.

Autrement dit, l'inefficacité du conseil d'administration en tant que mécanisme de gouvernance peut être expliquée par le cumul des fonctions du président et du directeur général, et par conséquent le président du conseil d'administration devient l'instance de contrôle et le représentant de l'organe contrôlé en même temps.

Pour une meilleure gouvernance, la séparation des fonctions du président et du directeur général s'inscrit non seulement dans le cadre des bonnes pratiques, mais dans l'un des principes de l'efficacité du contrôle, c'est la séparation des fonctions incompatibles de gestion et de contrôle (Wa Mandzila 2005).

3.2. Le déséquilibre du pouvoir au profit des dirigeants

3.2.1. L'asymétrie d'information

Il ya asymétrie d'information lorsqu'au moment de la réalisation d'un échange ou une transaction ou d'une façon plus générale lors de la prise de décision, une information pertinente que dispose l'une des parties échappe aux autres parties.

Dans la relation d'agence manager-actionnaire, le conseil d'administration demeure l'organe essentiel de contrôle de l'action du dirigeant. Au sein du conseil d'administration, les administrateurs représentants des actionnaires ne peuvent pas exercer leurs fonctions vis-à-vis du conseil d'administration avec efficacité, notamment les activités de contrôle, du fait que les managers disposent d'informations pertinentes (parfois justifiées par leurs talents et capacités de gestion), qui ne sont pas forcément à la disposition des membres du Conseil.

Il est clair que l'efficacité de ce mécanisme intentionnel repose donc sur la disposition des informations pertinentes et de qualité par les administrateurs, toute en veillant à la rationalisation de leurs coûts.

En effet, les administrateurs souffrent d'une double asymétrie d'information, la première se matérialise lorsque ces derniers sont complètement privés de l'information, le deuxième cas se réalise lorsque l'information transmise ou communiquée est loin de traduire la réalité.

3.2.2. La manipulation de la comptabilité et du reporting financier

Le pouvoir de l'information comptable et financière vient de la façon dont elle a été institutionnalisée comme moyen le plus important, le plus autoritaire et le plus éloquent par lequel l'activité de l'entreprise est rendue visible¹. Le *reporting* financier est alors présenté comme un élément crucial nécessaire pour que le système de gouvernance fonctionne efficacement, En l'absence d'informations comptables et financières de qualité, les apporteurs de capitaux ne peuvent pas contrôler efficacement les performances des dirigeants².

En effet le *reporting* financier (basé sur des informations issues de la comptabilité) et la publication des comptes sociaux est indispensable au processus contractuel en tant que source majeure d'information et en tant qu'instrument de mesure et de contrôle des activités, dans la mesure où il répond à l'obligation de rendre des comptes au différentes parties prenantes, afin de maîtriser ou motiver leur attitude. Ce rôle central attribué à la comptabilité la met ainsi au cœur des relations d'agence, et il serait donc plus qu'important que théoriquement, les informations issues de cette dernière soit exactes et sincères³.

¹ David, C. et Nathalie, G., Audit légal et gouvernance d'entreprise : une lecture théorique de leurs relations, Conférence internationale de l'enseignement et de la recherche en comptabilité, France , 2005, p 14

² David C. Nathalie G, Idem, P 14

³Wa Mandzela, E., op.cit., p 62

Mais en réalité, la traduction des événements économiques par la comptabilité est mise en doute. Ce constat est confirmé par le cas de France télécom, que selon l'express du 24 mai 2001, si elle avait appliqué les normes américaines son résultat aurait été déficitaire de 2,3 milliard d'euros contrairement à celui affiché et qui correspondait à 1,9 milliard d'euros.

Ce constat peut être expliqué par le recours des dirigeants à la comptabilité créative, qui peut être définie comme « un ensemble de procédés visant à modifier le niveau de résultat, dans un souci d'optimisation ou de minimisation, ou la présentation des états financiers, sans que ces objectifs s'excluent mutuellement »¹. La comptabilité créative trouve ses origines dans la théorie positive de la comptabilité, cette dernière est utilisée en cas de divergence d'intérêts pour capter une partie de la richesse de la firme.

Stolowy (2000) insiste sur l'importance de distinguer les facteurs ayant autorisé la créativité comptable (l'insuffisance des normes comptables, l'hétérogénéité des référentiels) de ceux ayant généré le besoin de recourir vers elle (l'acuité de la concurrence dans un contexte de crise ; le poids de la conjoncture : dégradation des résultats et de la situation ; les besoins de financement : fonds propres insuffisants, nécessité de respecter certains indicateurs (ratios d'endettement, la pression accrue sur les entreprises pour communiquer des résultats flatteurs, notamment de la part des investisseurs et des analystes ; le désir d'assurer un cours stable au lancement des sociétés privées souhaitant être cotées ; le désir de mieux se battre dans une OPA)².

En effet, plusieurs techniques de comptabilité créative s'offrent pour le dirigeant lui permettant de manipuler l'information comptable, et par conséquent aggraver les asymétries d'information sur laquelle repose toute décision ou choix, ce qui conduira à l'inefficacité des mécanismes de la gouvernance.

3.2. L'indépendance douteuse des commissaires aux comptes

Cette défaillance s'explique par une raison universelle³ : le commissaire aux comptes n'est qu'un fournisseur particulier de services vis-à-vis de l'entreprise. La concurrence entre les sociétés de commissariat aux comptes existe parce que le nombre de grandes entreprises faisant l'objet d'audits par commissaires aux comptes est limité. Si les commissaires émettent des avis trop sévères à la suite de leurs audits, ils risquent de perdre leurs clients ceci d'une part, d'autre part à l'absence de la sensibilité éthique, ce qui emmène le commissaire aux comptes à adopter lui-même un comportement opportuniste pour conserver son mandat.⁴

¹ Stolowy, H. et autres, *Audit financier et contrôle interne: L'apport de la loi Sarbanes-Oxley*, Revue française de gestion, France, 2003, p 134.

² Stolowy, H., *comptabilité créative*, encyclopédie de comptabilité contrôle de gestion et audit, France, 2000, p160

³ Yoshimori, M., *La gouvernance des entreprises au Japon : les causes de son dysfonctionnement*, Finance Contrôle Stratégie, France, 1997, p 160

⁴ Prat, C. et Hauret, D., *L'indépendance perçue de l'auditeur*, Revue française de gestion, France, 2003, P112

4. Différentes pratiques de la gouvernance d'entreprise

Les contextes dans lesquels s'exerce la gouvernance d'entreprise sont différents d'un pays à l'autre, ce qui explique les pratiques diversifiées de la gouvernance d'entreprise.

4.1. Le modèle anglo-saxon (Etats Unis et royaume uni)

Le contexte dans lequel s'exerce la gouvernance anglo-saxonne est caractérisé par¹:

- Le morcellement des actionnaires;
- Une distinction forte entre ces derniers et les dirigeants;
- L'autonomie des acteurs privés par rapport à l'état dans les financements des entreprises (que les ressources proviennent des entreprises elles-mêmes, des institutions financières ou des marchés de titres).
- L'existence d'un pouvoir judiciaire fort et indépendant, capable de faire respecter ses décisions.

Ce contexte « culturel » explique que cette gouvernance soit très largement orientée vers la défense des actionnaires (transparence de l'accès à l'information, mécanismes de contrôle indépendants des dirigeants de l'entreprise) et fondée sur l'existence de règles de droit dont la mise en œuvre est confiée au pouvoir judiciaire. Le cadre législatif, particulièrement américain et anglais, offre une importante protection aux actionnaires. Aux Etats Unis, cette protection a été formulée, à titre d'exemple, par : the *sarbanes-oxley* Act of 2002.

Le conseil d'administration est caractérisé dans ce modèle dit « orienté marché » par une structure moniste où les fonctions de direction et de contrôle ne sont pas séparées². L'objectif primordial des administrateurs serait de défendre les intérêts des actionnaires en matière de création de la valeur.

Le marché boursier joue un rôle important dans ce modèle de gouvernance, grâce à son caractère actif où les opérations de prise de contrôle sont considérées comme étant une fonction centrale³.

En effet, le marché financier actif se charge d'un rôle central de pourvoyeur des capitaux et de régulateur⁴, du fait que les droits de propriété et de contrôle sont fréquemment échangés, les prises de contrôle et le marché des dirigeants paraissent comme les mécanismes de gouvernance les plus adaptés dans ces pays⁵. En plus, la dispersion de l'actionnariat entre un nombre élevé d'actionnaires, fait que les mécanismes de contrôle direct par les actionnaires pour contrôler d'une manière directe le dirigeant sont éventuellement faibles, ce qui justifie le recours aux mécanismes spontanés cités plus haut.

¹ Véron, J. , Culture de gouvernance et développement (un autre regard sur la gouvernance d'entreprise), Afrique contemporaine, France, 2006, p 264

² Genavre, G., op.cit., p 49

³ Omri, A., systèmes de gouvernance et performance des Entreprises tunisiennes, Revue française de gestion, France, 2003, p86

⁴ Richard, B. et Miellet, D., la dynamique du gouvernement d'entreprise, Editions d'Organisation, France, 2003, P 36

⁵ Bancel, F., la gouvernance des entreprises, economica, France, 1997, p 31.

4.2. Le modèle de l'Europe continentale

Dans ces pays où l'actionnariat est relativement concentré, les marchés financiers sont peu développés, ce qui conduit à priver les mécanismes de la gouvernance d'entreprise spontanés ou basés sur la main invisible du marché de leur importance, au profit des mécanismes intentionnels basés sur le contrôle effectif ou direct du conseil d'administration. La structure moniste du conseil d'administration est sacrifiée au profit de la structure dualiste du directoire et du conseil de surveillance, ainsi, ces deux entités fournissent une séparation entre les fonctions de direction et de contrôle. Les partenaires les plus importants sont les employés et les actionnaires qui sont très bien représentés dans le conseil de surveillance, c'est ainsi que les salariés sont impliqués dans le processus de prise de décision et de contrôle.

Dans ce modèle dit orientés réseaux, l'entreprise n'est pas considérée comme étant un moyen pour créer de la valeur aux actionnaires. Elle est plutôt considérée comme étant une entité économique, fondée par des apports de diverses parties prenantes dont elle doit garantir la protection des leurs intérêts.

En plus du rôle de financement des entreprises, les banques ont un rôle important dans le contrôle (parfois présentes au conseil de surveillance), du fait que dans ce modèle il n'y a pas de restriction interdisant les banques de détenir des participations directes dans des entreprises non financières.

Enfin et bien que les systèmes soient différents sur plusieurs éléments, chacun présente des avantages propres et des limites qui échappent à l'objectif de cette section.

Section 4: La gouvernance d'entreprise: une approche systémique

Cette section tente d'élargir le cadre d'analyse de la gouvernance d'entreprise à travers une nouvelle vision. Nous commencerons par la présentation du système de gouvernance complexe et multidimensionnel, qui se composera de quatre sous-systèmes. Nous allons en suite expliquer la nouvelle vision de la gouvernance d'entreprise.

1. La gouvernance d'entreprise: un système complexe et multidimensionnel

Le mot système dérive du grec (systema) qui signifie ensemble organisé. Jacques Lesourne le définit comme étant un ensemble d'éléments en interaction dynamique¹. L'existence du système se traduit par des interrelations entre ses composants.

Un système est dit complexe lorsqu'il est impossible de le décrire en sa totalité et de prévoir sa rétroaction ou son comportement.

De son côté, Pérez identifie trois groupes de composants du système de gouvernance: les structures, les procédures et les comportements. Ces composants définissent le mode de fonctionnement de ce système à travers leur interaction².

▪ Les structures

D'une manière générale, la structure fait appel à la façon dont les éléments participants d'un système sont organisés entre eux, afin de permettre son fonctionnement.

A noter que les structures mobilisées par le système de gouvernance, varient selon les spécificités de l'entreprise, en obéissant aux exigences de son environnement interne ou externe.

On peut distinguer deux catégories de structures pouvant être mobilisées par le système de gouvernance d'entreprise:

- Les structures propres à l'entreprise: telles que l'assemblée générale, le conseil d'administration, les comités qui se chargent des différents aspects tels que la rémunération des managers.
- Les structures externes à l'entreprise: ce sont les structures qui interviennent sur la base d'un contrat et dans le cadre d'une expertise ou d'un conseil, ou interviennent à travers des missions dans l'intérêt général telles que les autorités de régulation.

▪ Les procédures

Une procédure est une succession imposée de tâches à réaliser face à une situation précise.

Les procédures sont également très diverses, généralement formalisées dans des codes..., (par exemple : le plan de compte, code de commerce...).

Les procédures peuvent porter sur tout élément: une action, la collecte de données, ou même sur la modification d'une structure.

¹ Donnadiou, G. et autre, L'Approche systémique : de quoi s'agit-il ?, AFSCET, France, 2003, p 3

² Pérez, R., op.cit., p 24

Un système de gouvernance d'entreprise efficace doit se préoccuper de ses procédures, d'une part, elles doivent être explicitement définies (généralement cette action s'inscrit dans le cadre du contrôle interne), d'autre part elles doivent être appliquées et respectées, l'efficacité doit être interrogée. Ces tâches sont à la charge du contrôle interne.

- Les comportements

Les comportements constituent plutôt l'aspect informel du système de gouvernance d'entreprise, ces derniers peuvent être décrits comme l'ensemble des actions et réactions (mouvements, modifications physiologiques, expression verbale, etc.) d'un individu dans une situation donnée.

Il s'agit de logiques comportementales basées principalement sur les valeurs et les capacités cognitives des acteurs qui sont concernés par les structures et les procédures, et qui sont impliqués au sein et autour de l'institution.

Le système de gouvernance d'entreprise est aussi complexe que multidimensionnel (Bouzineb, K., 2011). Bower, sur la base des étapes du processus d'investissement propose de distinguer trois niveaux de la gouvernance d'entreprise¹:

Le niveau corporatif : où on approuve les choix de stratégies globales, et on désigne les formes structurelles nécessaires.

Le niveau intégrateur : où on sélectionne les opportunités d'investissement les plus prometteuses afin de les soumettre au niveau corporatif; design des sous structures et procédures qui facilitent la planification et les opérations, coordination des besoins des différentes structures.

Le niveau initiateur : c'est à ce niveau que l'implantation et la mise en œuvre des plans stratégiques est assurée.

Pour sa part, Mueller propose également trois niveaux de la gouvernance d'entreprise²:

Niveau d'administration : il s'agit de la zone où s'exercent les activités de fiducie nées de la délégation des droits sous certaines conditions d'usage ou de durée, cette délégation est soumise à une surveillance.

Niveau du management exécutif : il s'agit de la zone où s'exerce la direction stratégique des activités de l'organisation, il s'agit du plus haut niveau de prise de décision.

Niveau de management opérationnel : il s'agit de la zone où se manifestent l'implantation, l'exécution, et la mise en œuvre de la stratégie.

A noter que pour chaque niveau sont associées des responsabilités et des attributions. Il existe des liens d'interdépendance entre ces niveaux qui sont largement influencés par différents facteurs qu'ils soient internes ou externes.

¹ Bouzinab, K., retour vers le futur : au-delà d'une simple conception fiduciaire, la gouvernance d'entreprise comme un système complexe, cahier de recherche AIMS, Nantes, France, 2011, p16

² Bouzinab, K., Idem, p 16

Pour résumer, nous avons vu que le système de gouvernance d'entreprise est un système complexe composé de plusieurs éléments formels institutionnels et informels comportementaux, qui a pour objectif la création de la valeur. Pour ce faire, ce système complexe doit s'étendre à l'échelle de toute l'entreprise et inclure simultanément les dimensions internes qui se déclinent de plusieurs niveaux, et externes découlant de l'économie, la technologie et les obligations réglementaires, et finalement une dimension humaine sous forme de valeurs et de normes, comme le confirma Charreaux en considérant que l'avantage concurrentiel repose sur ses compétences¹.

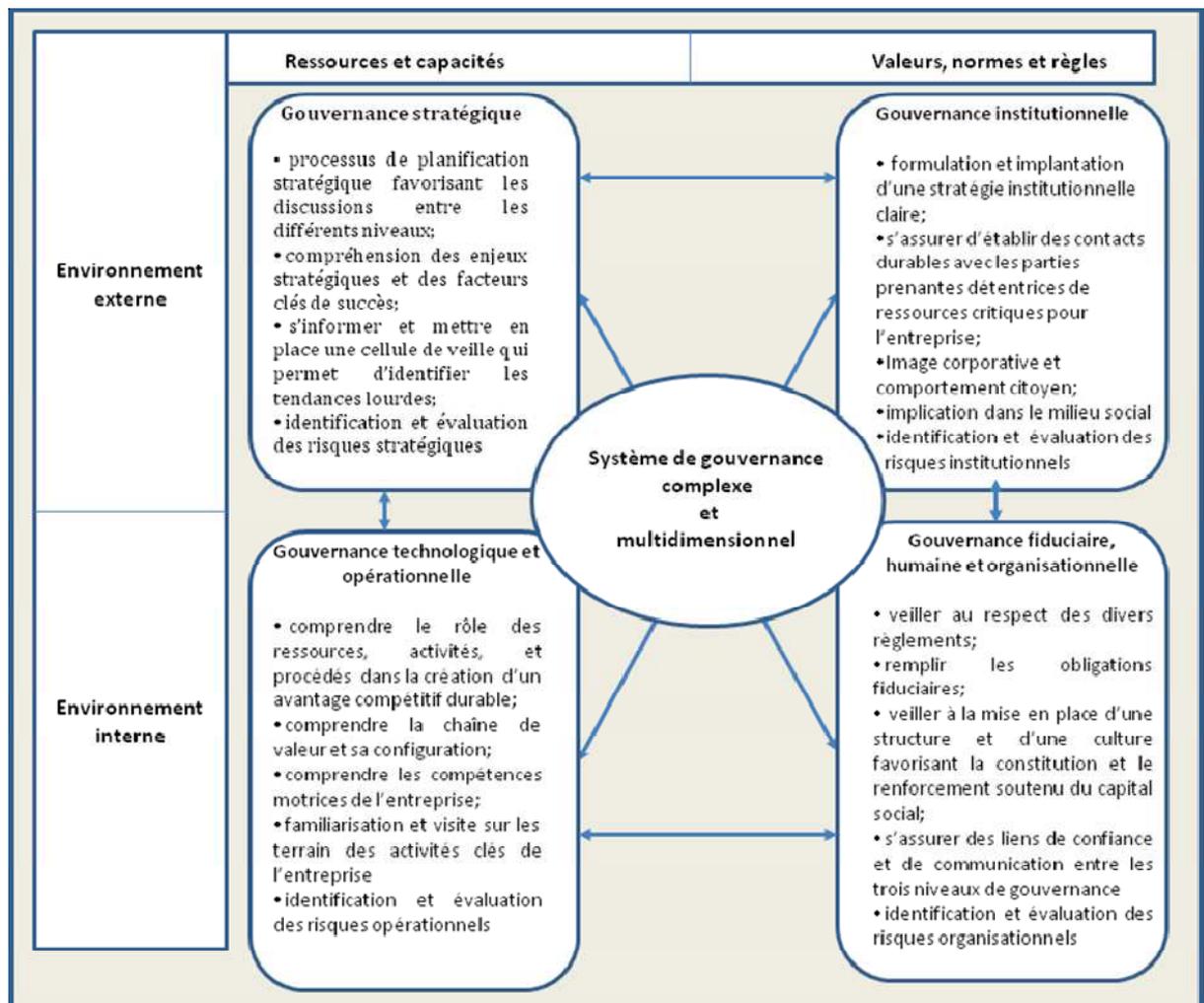
2. Sous-systèmes composant le système global de gouvernance d'entreprise

Nous avons vu que le système de gouvernance d'entreprise n'est en réalité qu'un système complexe et multidimensionnel. Charreaux considère que les modèles de gouvernance simple centrés sur la protection des intérêts des actionnaires ont évolué vers des systèmes plus complexes faisant intervenir plusieurs parties prenantes, et incluant des dimensions cognitives pour la création de la valeur.²

Le système de gouvernance se compose de trois dimensions à savoir: une dimension interne s'étalant sur les trois niveaux de gouvernance cités précédemment, une dimension externe qui intègre la technologie et l'économie, et enfin une dimension humaine, pour aboutir à quatre sous systèmes comme l'illustre le schéma suivant :

¹ Naciri, A., traité de gouvernance corporative: théories et pratiques à travers le monde, Presses de l'Université Laval, Canada, 2006, p 111

² Naciri. A, Idem, p 111

Figure 2: Les sous-systèmes de la gouvernance d'entreprise.

Source: Bouzinab, K., retour vers le futur : au-delà d'une simple conception fiduciaire, la gouvernance d'entreprise comme un système complexe, cahier de recherche AIMS, Nantes, France, 2011, p 19.

2.1. Sous- système de gouvernance technologique et opérationnelle

L'entreprise ne doit pas opérer sur la base d'une technologie obsolète, elle doit être en mesure de capter les évolutions technologiques, afin de les intégrer avec efficacité, cette dernière peut être appréciée soit en rapprochant le résultat réel de l'action avec le résultat prévu, soit d'un point de vue économique, en envisageant le moins de ressources possible pour aboutir au résultat espéré. Sous l'hypothèse qui stipule que la décision efficace est une conséquence d'un processus efficace, Il faut apprécier en plus des résultats, les processus qui les régissent.

Barney considère selon le concept des ressources et compétence, la firme comme étant un assemblage d'actifs et de ressources tangibles et intangibles spécifiques, de compétences et capacités opérationnelles ou organisationnelles difficilement imitables ou transférables et qui peuvent être transformées en un avantage compétitif durable et par conséquent apporter des

performances supérieures, bien que ces ressources n'ont pas la même importance, parmi eux, il y'en a qui sont formelles et d'autres sont implicites tel que le savoir faire cumulé¹.

Le conseil d'administration, est en charge d'identifier et isoler les activités, procédés, processus et compétences clés de création de la valeur, qui constituent un avantage compétitif en établissant un "*référentiel de compétences*"² qu'il convient de les maintenir protégés.

Les membres du conseil d'administration ne sont pas censés comprendre en détail les techniques de la production, ni intervenir dans la gestion des opérations ou dans les décisions de routines (ce qui conduit à confondre dans ce cas la gouvernance avec le management)³, mais il convient de comprendre la logique organisationnelle créatrice de la valeur de l'entreprise et l'importance des activités clés par rapport aux activités qui peuvent être sous-traitées, il faut également s'assurer que ces opérations ne courent aucun risque. Pour ce faire les membres du conseil d'administration ne doivent pas compter uniquement sur les rapports qui leurs sont fournis par les managers. Ils sont éventuellement appelés à envisager leurs propres moyens de recherche et de compréhension ou même à travers l'aide des experts externes.

2.2. Sous- système de gouvernance stratégique

Le sous-système de gouvernance stratégique porte sur la stratégie globale et les objectifs généraux de l'organisation, comme témoigne Bouttillet lorsqu'il charge la gouvernance de fixer les orientations stratégiques et d'évaluer les ressources et les résultats.⁴

Il aide à apporter des réponses aux questions suivantes⁵: quelles sont les menaces et les opportunités? Quelles sont les forces et les faiblesses? Quelles sont les orientations pertinentes par rapport aux données de l'environnement?

Allaire et Firsirotu définissent quatre piliers sur lesquels repose l'exercice de la gouvernance stratégique⁶:

- **La légitimité et la crédibilité des membres du conseil d'administration** : l'élément clé réside dans leurs capacités cognitives, et si ces administrateurs sont aptes à comprendre les activités de l'entreprise ainsi que ces facteurs clés.
- **Processus stratégique et planification** : la manière selon laquelle se font l'approbation et la révision du processus de la planification stratégique doit se placer parmi les préoccupations du système.

¹ Ouedraogo, A., Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance, IREC, Canda, 2003, pp 60, 63

² Becuwe, A., Entreprises et Management: de l'expérimentation à l'institutionnalisation, l'harmattan, France, 2010, p 114

³ Naciri, A., op.cit., p 57

⁴ Callens, S., gouvernance: exercice de pouvoirs, l'Harmattan, France, 2009, p 93.

⁵ Gueye, A., gouvernance entrepreneuriale et modernisation des Etats, Éditions Le Manuscrit, France, 2003, p 60

⁶ Bouzineb, K., op.cit., p 21

- **La qualité des informations financières et stratégiques** : étant source importante de prise de décision le système doit s'assurer de la qualité des informations comptables et financières; et arbitrer les traitements comptables discrétionnaires; revoir les propositions d'investissement, de budgétisation. Pour ce faire, un dispositif d'appui composé des experts, commissaires aux comptes, auditeurs internes...est à la disposition des membres du conseil.
- **La mise en place d'un système équilibré de compensation des dirigeants** : s'assurer que la compensation est reliée aux vrais indices de création de valeur.

A noter qu'afin d'atteindre son objectif de gouvernance, le conseil d'administration ne doit surtout pas tomber sous le contrôle de la direction¹.

2.3. Sous- système de gouvernance fiduciaire, humaine et organisationnelle

Ce sous système traduit un souci de conformité interne, il a donc pour objectif de fournir une assurance raisonnable que les règles et les obligations arrêtées lors du conseil sont comprises, remplies et respectées, et qu'elles répondent convenablement aux exigences de fiducie, il s'assure également de la procuration des moyens nécessaires.

Les aspects formels de la gouvernance prennent ici tout leur sens : processus de nomination des dirigeants, mise en place des structures nécessaires comme les comités d'audit, de nomination et rémunération, et autres comités jugés nécessaires à la bonne gouvernance de l'entreprise. Cet aspect a fait l'objet de plusieurs écrits par les auteurs de la théorie de l'agence. En effet, une importance particulière doit être accordée à la dimension humaine chargée de la mise en œuvre de la stratégie. Le Conseil d'administration doit s'impliquer pour assurer le développement d'un capital humain même si ce dernier représente un aspect informel de l'organisation.

2.4. Sous-système de gouvernance institutionnelle

Le système de gouvernance institutionnelle a pour objectif de répondre à un besoin de conformité externe à travers l'harmonisation des exigences légitimes externes avec les comportements internes des membres de l'organisation. Selon la théorie de la contingence, la structure de l'organisation est déterminée suivant les éléments contingents qui caractérisent l'environnement de l'entreprise avec lequel cette dernière doit s'adapter². Il convient donc de considérer le système de gouvernance comme réponse de l'entreprise aux caractéristiques de son environnement externe. Il doit permettre de procurer à l'entreprise les ressources nécessaires, il doit permettre également de diminuer les coûts de transactions à travers le renforcement de la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes en instaurant un degré satisfaisant de confiance. Cet aspect de la gouvernance d'entreprise doit développer certaines valeurs basées sur l'éthique et la légitimité garantes d'un comportement légal et positif, et veiller à leur respect.

¹ Naciri,A., op.cit., p 8

² Rouleau, L., théorie des organisations, presse de l'université du Québec, Canada, 2007, p 51.

Ces quatre sous systèmes sont fortement interdépendants, pour atteindre un système de gouvernance global complexe, ouvert et multidimensionnel incluant simultanément les dimensions économiques, sociales, politiques et institutionnelles. Il s'étale sur tous les niveaux de l'entreprise couvrant donc des activités d'orientation stratégique, de supervision, de gestion et d'évaluation, afin d'atteindre l'objectif de la création de la valeur.

3. Evaluation du système de gouvernance d'entreprise

Si tout système doit faire l'objet d'une évaluation, le système de gouvernance d'entreprise n'échappe pas à la règle. La mesure de l'efficacité du système de gouvernance d'entreprise demeure difficilement quantifiable, et ce en fonction des différents paramètres à prendre en considération, et à la difficulté d'obtenir des indicateurs de mesure de la performance susceptible de mesurer une performance de nature multimodale¹.

En effet, depuis l'émergence du gouvernement d'entreprise dans les années 90, des cabinets spécialisés en rating des systèmes de gouvernance ont développé des méthodologies de notation centrées exclusivement sur les pratiques de la bonne gouvernance. On va tenter dans ce qui suit de présenter brièvement les critères de notation de quelques agences. La méthodologie exacte utilisée pour la notation échappe aux objectifs de la section.

3.1. Les critères de rating de Standard & Poor's (S&P)

S&P (Standard & Poor's) compte parmi les premiers organismes ayant calculé un score de gouvernance d'entreprise, dont l'indice est fondé sur la transparence et la bonne divulgation des informations².

Le résultat du diagnostic et de l'analyse du système de gouvernance de l'entreprise est le «Corporate Governance Score », qui traduit l'opinion de l'agence sur le système de gouvernance adopté par l'entreprise, et plus précisément sur la façon dont il est appliqué. Ce dernier couvre les interactions pouvant exister entre le management, le conseil d'administration, les actionnaires et les créanciers.

S&P analyse quatre groupes d'éléments de la gouvernance de l'entreprise: ³

- **la structure de la propriété** : comprendre la composition de l'actionnariat et son influence sur la direction de l'entreprise d'une part, les interactions qui peuvent exister entre les filiales et d'autres entités liées (prix de transfert, subventions, avances...), d'autre part.

¹ Finet, A. et autres, op.cit., 2005, p 30

² Guillon, B., méthodes thématiques pour la gestion des risques, l'harmattan, France, 2008, p 90

³ Guillon, B., Idem, p 91

- **Les relations et les droits des parties prenantes de l'entreprise** : ce thème doit être évalué en tenant compte de sa relation avec le système juridique du pays dans lequel opère l'entreprise.

- **La transparence financière et la divulgation de l'information** : il s'agit de divulguer les informations sur le gouvernement d'entreprise afin que les parties concernées puissent avoir une idée sur la situation financière de l'entreprise. Plus précisément, donner au marché les informations nécessaires sur les opérations à envisager et sur la situation compétitive de l'entreprise.

- **Les procédures et la structure du conseil d'administration** : le conseil doit être en mesure de superviser de manière indépendante la direction et, le cas échéant, de mettre effectivement en cause sa responsabilité.

3.2. Les critères de rating de Moody's

Selon Moody's, la qualité d'un système de gouvernance d'entreprise dépend des cinq éléments suivants :

- Le conseil d'administration, à la source des rapports de gouvernement d'entreprise ;
- La politique de rémunération des dirigeants et des membres du conseil d'administration ;
- La divulgation de l'information, y compris les rapports financiers et les autres documents qui concernent les investisseurs et les créanciers ;
- La structure du capital ;
- Les droits des actionnaires tels que le droit de vote et les procédures de l'ordre du jour.

D'autres compagnies incluent l'éducation et le niveau de culture du management, des informations sur les parties prenantes et sur le comportement d'entreprise notamment les problèmes de responsabilité sociale.

Pérez (2003) propose quelques indicateurs de performance pour les systèmes de gouvernance orientés actionnaires:

- **La création de la valeur actionnariale**: la mise au point des indicateurs de création de la valeur ont fait l'objet de plusieurs propositions notamment l'EVA (Valeur Ajoutée Economique).

L'EVA est égale à la différence entre le résultat économique après impôt obtenu et le coût moyen pondéré du capital et la MVA (Market Value Added) , à la valeur de marché des capitaux investis (capitaux propres et dettes financières) diminuée de la valeur comptable de ces mêmes capitaux. La MVA est en fait très proche du Q de Tobin qui est égal au rapport de la valeur de marché des capitaux investis à la valeur de remplacement des actifs (approximée le plus souvent par la valeur comptable)¹.

¹ Charreaux, G. et Desbrières, P., gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, finance contrôle stratégie, France, 1998, p58

- **La juste valeur**

La juste valeur ou la *fair value*, est une méthode de valorisation de l'actif de l'entreprise selon laquelle les actifs sont évalués à leurs valeurs réelles du marché à une période donnée, ce qui permet une évaluation de l'entreprise et une appréciation de la richesse des actionnaires. Elle s'apprécie également par les flux monétaires actuels et futurs que l'entreprise est en mesure d'engendrer par ses différentes activités, ils dépendent principalement des choix et des projets d'investissement mis en place.

Mais en réalité, comme le souligne Charreaux (1998), et dans la mesure où le processus de création de la valeur fait intervenir plusieurs parties, la notion de valeur créée ne se réduit pas à la seule transaction entre la firme et les actionnaires, la définition d'une valeur créée dite « valeur partenariale » semble nécessaire du fait qu'elle s'accorde à la vision plurielle de la firme, nœud contractuel.

Contrairement à l'approche financière traditionnelle, selon laquelle la valeur créée est égale à la rente reçue par les actionnaires, la valeur partenariale s'appuie sur une mesure globale de la rente créée par la firme en relation avec les différents *stakeholders* et non les seuls actionnaires, elle peut être calculée par la relation suivante:

Valeur partenariale créée = revenus au coût d'opportunité - somme des coûts d'opportunité

Cette valeur créée sera partagée entre les différentes parties en calculant la différence entre le coût d'opportunité et le coût explicite.

Dans le sens inverse, il y'a donc destruction de la valeur pour une partie prenante lorsque le coût explicite est supérieur au coût d'opportunité, il y'aurai donc conflit d'intérêt. La position de force dans le partage de la valeur dépend d'une part, de l'état des différents marchés, notamment des possibilités de sortie et d'autre part, de la capacité à prendre la parole des différents *stakeholders*, en fonction notamment des droits légaux qui leur sont garantis. Il y a une liaison directe entre le système de gouvernance d'entreprise et les comportements des parties prenantes, dans la mesure où le système détermine les possibilités de sortie et de prise de parole ainsi que leurs coûts respectifs¹.

Pour résumer, le manager joue un rôle décisif dans le processus de création de valeur, il pèse de façon très significative dans le choix des investissements, et se charge de la gestion des relations entre parties prenantes, c'est dans cette optique que le système de gouvernance censé encadrer le comportement du dirigeant aura un impact sur la création de la valeur.

4. Une relecture cognitive du rôle des systèmes de gouvernance d'entreprise

Dans la vision classique de la gouvernance d'entreprise basée principalement sur la théorie de l'agence, l'objet de tout système de gouvernance d'entreprise est d'éviter que les actionnaires et même toutes les parties prenantes, soient privés de la part de la valeur qui leur revient, or, avant de se préoccuper du partage de la valeur, il faut d'abord qu'il existe une

¹ Charreaux, G. et Desbrières, P., op.cit., p 66

valeur à partager, cette valeur ne se crée pas par le seul contrôle et discipline, cette valeur est du ressort d'un long processus basé sur des connaissances et des compétences, sur la coopération et la coordination, ceci peut être considéré comme un certain *savoir faire*¹ permettant de réaliser des biens et services avec un prix et une qualité compétitifs. Ceci a la capacité de produire un avantage concurrentiel durable.

L'une des limites de la vision disciplinaire du système de gouvernance d'entreprise réside dans le fait qu'elle néglige souvent l'origine des opportunités de création de la valeur d'où la nécessité d'une vision cognitive. En effet le conseil d'administration en tant que mécanisme influence l'action du dirigeant et la conditionne, ce qui aura par conséquent un impact sur la création de la valeur, ses jugements et ses décisions sont tributaires des compétences spécifiques des administrateurs, la question qui se pose et est ce que ces derniers sont en mesure de comprendre la vision stratégique proposée par le manager, supposé l'expert du métier, puis de contribuer à son émergence. La vision disciplinaire s'intéresse et se préoccupe souvent des problèmes liés à l'asymétrie d'information, or le manager du fait de ses compétences et ses connaissances en matière d'opportunités à saisir afin de procurer à la firme un avantage concurrentiel donne un nouveau défi au système de gouvernance d'entreprise: ce dernier doit se préoccuper également des asymétries de connaissances (Wirtz 2008). Le rôle du conseil d'administration dans ce contexte dépasse le rôle disciplinaire, il devient ainsi un lieu d'échange des connaissances et d'apprentissage.

En effet, on peut imaginer que même deux personnes ayant le même objectif et situés au même niveau d'information, peuvent se retrouver opposées en matière des meilleurs choix stratégiques à arrêter, non pas car leurs intérêts divergent ou que l'information n'a pas été distribuée d'une façon équitable, mais parce que tout simplement, ces informations n'ont pas été lues de la même façon. Ce conflit n'est pas donc expliqué par l'opportunisme des acteurs comme le suppose la vision disciplinaire, il est plutôt d'une origine cognitive².

Les autres acteurs impliqués dans la gouvernance d'entreprise peuvent aussi contribuer à l'émergence des opportunités de création de valeur, soit directement par leurs apports en éléments complémentaires soit indirectement à travers leurs questions critiques. Mais en réalité ce transfert de connaissances qui fait que l'entreprise n'est pas qu'un seul nœud de contrats mais un réceptacle de connaissances, n'est pas facilement réalisable, et peut parfois être susceptible de contribuer à la destruction de la valeur en cas d'incompréhension.

Si la vision disciplinaire du système de gouvernance d'entreprise basée sur la théorie définit un coût correspondant au coût de l'agence, de sa part à la vision cognitive est également associé un coût qualifié de coût cognitif. Ce coût est engagé pour permettre à la firme

¹ Wirtz, P., les meilleures pratiques de la gouvernance d'entreprise, la Découverte, France, 2008, P 97

² Wirtz, P., op.cit., p101

d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires dans leur interaction avec les parties prenantes. Le coût résiduel correspond à la part d'incompréhension qui subsiste¹.

Dans ce contexte le conseil d'administration en particulier se retrouve face à un nouveau challenge, il doit envisager toutes les solutions rationnelles permettant la réduction des coûts cognitifs, ainsi un nouveau critère d'efficacité du conseil d'administration en plus de l'indépendance des administrateurs émerge, c'est leurs compétences et leurs capacités à intégrer une dimension "conseil" et de faire du conseil d'administration un vrai lieu d'apprentissage où les problèmes liés aux asymétries d'informations et de connaissances sont résolus.

Enfin la vision cognitive n'est pas une substitution de la vision disciplinaire mais plutôt complémentaire. Le système de la gouvernance d'entreprise pour être plus performant doit inclure simultanément les deux approches en assurant une bonne combinaison et un bon dosage.

¹ Wirtz, P., Idem, p195

Conclusion

Au terme de ce chapitre, il convient de rappeler que la gouvernance d'entreprise est une notion complexe, qui a fait l'objet d'une multitude de recherches.

Même si le fondement du problème a été exprimé par Adam Smith en 1776, la majorité des théoriciens attribue le fondement théorique de la gouvernance d'entreprise aux travaux de Berle et Means, dans leur débat sur les incidents de la séparation des fonctions de propriété et de gestion de la firme. D'autres auteurs, considèrent la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transactions et la théorie des parties prenantes comme théories de base ayant contribué à l'évolution des réflexions en la matière.

Son objectif global est la protection des droits de toutes les parties concernées par le devenir de l'entreprise et ayant droit dans cette dernière, notamment les actionnaires. Elle doit tenir compte du mode de fonctionnement de l'entreprise pour l'aligner sur les objectifs qui lui sont assignés.

Pour atteindre cet objectif, il existe une multitude de mécanismes à la disposition des entreprises, certains sont spontanés et d'autres sont intentionnels. Chaque mécanisme se rattache à une approche spécifique de la gouvernance d'entreprise et n'est efficace que lorsque les conditions nécessaires se réunissent dans l'environnement de l'entreprise.

L'objet de la gouvernance d'entreprise ne doit pas se limiter au seul conflit potentiel entre le propriétaire et le manager. Le système de gouvernance doit inclure plusieurs éléments formels et informels. Il doit s'étendre à l'échelle de toute l'entreprise en incluant les dimensions internes qui se déclinent de plusieurs niveaux de la firme, les dimensions externes découlant de l'environnement externe, et finalement une dimension humaine, faisant ainsi de ce système un système complexe et multidimensionnel.

La vision classique disciplinaire de la gouvernance d'entreprise se retrouve complétée par la nouvelle vision cognitive. Cette dernière ajoute un autre défi au système de gouvernance d'entreprise : il doit comprendre les origines de la valeur créée qui est le résultat d'un long processus basé sur des connaissances et des compétences faisant de l'entreprise un réceptacle de connaissances. Il doit se préoccuper en plus de l'asymétrie d'information, de l'asymétrie des connaissances source probable de destruction de la valeur. Cette vision a mis en évidence l'existence de certains coûts qualifiés de coûts cognitifs. Le système de gouvernance d'entreprise doit envisager toutes les solutions rationnelles afin de réduire ces coûts.

L'importance accrue qu'a connue la gouvernance d'entreprise la mise au centre des préoccupations des recherches, cette importance est due principalement aux divers scandales financiers répétitifs qui ont affecté des grandes entreprises réputées, traduisant des lacunes et des mauvaises pratiques de gouvernance.

L'une des réactions qui nous intéresse directement dans cette recherche est la loi *Sarbanes-Oxley* (SOX). Dans le but d'instituer une nouvelle gouvernance plus transparente et plus efficace, cette loi a défini de nouvelles normes de gouvernance par la définition de nouvelles responsabilités et obligations notamment en matière de contrôle interne.

Cela nous incite à examiner dans le second chapitre les différents aspects liés au contrôle interne afin de comprendre sa contribution dans la gouvernance d'entreprise, ainsi que le contenu de cette loi notamment les nouvelles obligations en matière de contrôle interne.

Pour conclure, la gouvernance d'entreprise est souvent liée à la crise économique. L'histoire de la gouvernance d'entreprise montre que suite à chaque scandale ou crise, une réaction de la part des législateurs est observée (exemple: la SEC en 1929 et SOX en 2002), quoique presque personne n'a accusé la gouvernance d'entreprise suite à la crise mondiale en 2008. En réalité, la gouvernance d'entreprise est susceptible d'accusations par toutes ses approches *stakeholders* ou *shareholders*. Ce constat est argumenté par le fait que des entreprises ont cessé leurs activités, des actionnaires ont perdu leurs investissements, des salariés ont perdu leurs postes, des créanciers n'ont pas recouvré leurs créances...

Chapitre 2: Le contrôle interne: un mécanisme de la gouvernance d'entreprise

Chapitre 2: Le contrôle interne: un mécanisme de la gouvernance d'entreprise

Les entreprises, et dans le cadre normal de leur fonctionnement, se retrouvent face à l'incertain. Cet incertain peut bien être à la fois une source d'opportunité et un facteur de risque. L'aptitude à saisir des opportunités s'inscrit dans le processus stratégique. En revanche, l'incertain en tant que facteur de risque pour les entreprises justifie la place du contrôle interne.

L'existence de conflits au sein d'une entreprise portant essentiellement de l'incertain, des risques liés au fonctionnement, de l'asymétrie de l'information, de la manipulation de l'information comptable et du reprotting, fragilisent les objectifs fixés par l'entreprise. Il devient dès lors impératif de mettre en place des dispositifs en mesure non seulement de résoudre mais de prévenir.

Le contrôle interne constitue à notre sens un mécanisme susceptible de résoudre ces dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise, et ce en fiabilisant l'information, en favorisant la divulgation en temps opportun des informations pertinentes et en instaurant l'équilibre de pouvoirs, en tant que processus le plus privilégié en matière d'appréhension et maîtrise de risques auxquels est confrontée l'activité de l'entreprise.

La loi Sarbanes-Oxley, même si elle vient rajouter un autre but, celui de la responsabilisation des acteurs, semble confirmer ce constat lorsqu'elle met le contrôle interne au centre des préoccupations de la gouvernance d'entreprise.

L'objet de ce deuxième chapitre est de proposer le contrôle interne comme mécanisme intentionnel de la gouvernance d'entreprise. Il est à caractère informatif et comporte à cet égard quatre sections :

La première section dégagera les concepts fondamentaux se rapportant aux notions de contrôle interne: sa définition, ses objectifs, ses principes et ses acteurs.

La deuxième section traite l'audit interne, ce dernier étant un élément clé de la réussite du système de contrôle interne: par sa définition, ses missions et objectifs, ses normes et sa méthodologie dans l'amélioration du contrôle interne.

La troisième section tente d'exposer les différentes contributions du contrôle interne dans la gouvernance d'entreprise.

La quatrième section tente d'examiner la loi SOX, ses causes, son contenu et ses nouvelles obligations notamment en matière de contrôle interne.

Section 1: Notions du contrôle interne

Cette section vise à doter le lecteur des notions nécessaires du contrôle interne. Nous commencerons par la présentation de son historique, sa définition, ses objectifs et ses principes.

1. Historique de l'évolution du contrôle interne

Le contrôle interne est un concept ancien mais d'origine comptable, dans la mesure où il est devenu nécessaire d'exercer un minimum de contrôle sur les états financiers des entreprises, pour s'interroger sur la sincérité de la situation financière et d'éviter les erreurs et la fraude. Des firmes comptables ayant un rôle de vérification et de contrôle des bilans de ces entreprises ont commencé à apparaître. Mais en réalité et avec l'augmentation de la taille de l'entreprise et l'évolution du nombre de ses transactions, l'analyse de tous les comptes et toutes les transactions est devenue une tâche compliquée qui nécessite des ressources considérables notamment en matière de temps et donc irréaliste. Il semblerait donc plus logique de s'interroger directement sur la fiabilité du processus qui a contribué à l'aboutissement des ces bilans et états financiers. Il est clair que le postulat de départ était que la fiabilité de l'information dépend de la fiabilité du contrôle interne. La notion du contrôle interne a été donc dans un premier temps associée au processus comptable, dans cet état d'esprit le contrôle interne a été défini de la manière suivante :

"Le contrôle interne est l'organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir ou tout au moins à découvrir sans retard les erreurs et les fraudes".¹

Cette définition réduit le périmètre du contrôle interne aux seuls aspects comptables en lui assignant une fonction strictement comptable, et limite ses objectifs au tour de la détection des erreurs et des fraudes. Le champ d'application du contrôle interne dans l'entreprise se trouve très réduit.

Mais cette conception du contrôle interne a fini par évoluer, suite au crash boursier de 1929, il est apparu incontournable la régularisation des marchés financiers d'où la création de la SEC (*securities and exchange commission*), cette dernière et dans l'objectif de favoriser la transparence de l'information financière des sociétés cotées, a défini de nouvelles normes et lois en matière de contenu et présentation des états financiers, elle élargira le champ des responsabilités non pas exclusivement aux seules professions comptables mais également à l'ensemble des intervenants dans les chaînes de transaction.

Concrètement, la notion de contrôle interne n'a été élargie au-delà des fonctions comptables et financières qu'en 1949 suite à la définition qui est apparue par l'Institute of Internal Auditors (IIA) où il est fait référence au contrôle interne, contrôle qui comprend le plan de l'organisation et toutes les méthodes et mesures qui permettent d'assurer la sauvegarde des actifs de l'entreprise.

En 1958, grâce aux publications du Committee on Auditing Procedure (CAP), on pouvait distinguer d'une part le contrôle comptable ayant pour objectifs principaux la préservation des

¹ Siruguet, J. et Koestler, L., Le contrôle comptable bancaire, édition Banque Editeur, 1998, France, P 28

actifs et la fiabilité des états financiers, et d'autre part le contrôle administratif qui se charge d'assurer la pertinence des processus opérationnels.

Au sens premier du terme à savoir la vérification des enregistrements comptables est venue se superposer sa signification seconde d'origine anglo-saxon qui fait référence à la maîtrise de l'organisation.

En 1973, le CAP propose des définitions des frontières du contrôle administratif et du contrôle comptable, ainsi que les liens qui peuvent être identifiés entre contrôle comptable et contrôle administratif en expliquant comment certaines procédures et processus dédiés aux contrôles comptables pouvaient servir les objectifs de la direction et donc être rattachés aux contrôles administratifs, ce qui amène à dire que le contrôle interne ne peut être apprécié qu'à travers une vision globale et macro.

Le contrôle interne toujours victime des événements du marché, subit une nouvelle disposition en 1977 à travers le Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), au regard de cette loi qui vient confirmer l'importance du contrôle interne, il n'est pas tolérable voire même illégal la non mise en place de dispositif de contrôle interne adéquat, fournissant une assurance relative que les transactions sont réalisées en accord avec le management, il a été défini à cette époque ainsi par l'American Institute of Certified Public Accountants (1978): "le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la Direction"¹.

En 1985, et suite aux différentes débâcles financières qu'ont connu les Etats Unis, la commission Treadway a été mise en place afin d'identifier les facteurs qui conduisaient à des états financiers frauduleux, et de fournir des recommandations. Dans son rapport la commission affirmait que 50% des états financiers frauduleux sont reprochables aux déficiences des dispositifs de contrôle interne. Afin d'assurer un suivi et un développement des recommandations publiées dans le rapport Treadway, le COSO a été créé, ce dernier publié en 1992 'Internal Control-Integrated Framework' connu également comme le COSO Report.

Parallèlement au développement de ces dispositifs aux USA, d'autres pays ont développé le contrôle interne : le Canada, le Royaume-Uni et la France.

En 2002, et encore victime des scandales financiers aux Etats Unis, le contrôle interne se trouve parmi les préoccupations du législateur américain à travers la section 404 de *sarbanes oxley acts*, qu'on présentera ultérieurement.

¹ Siruguet, J. et Koestler, L.,op.cit.,p29

2. Définition du contrôle interne et élargissement de ses objectifs

2.1. Définitions selon les principaux référentiels

Le contrôle interne s'est retrouvé ces dernières années au centre des préoccupations des recherches, effectuées aussi bien par des chercheurs indépendants, que par des organisations professionnelles. Plusieurs référentiels s'offrent en matière de contrôle interne notamment le référentiel COSO, COCO et l'AMF. Ces référentiels comportent certes de nombreux points communs, quelques nuances et divergences.

Pour le COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* qui réunit les compétences de quelques professionnels de l'IIA (Institute of Internal Auditors), de quelques cabinets d'audit externe et de grandes entreprises américaines) : « *Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la hiérarchie et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs entrant dans les catégories suivantes :*

- *réalisation et optimisation des opérations ;*
- *fiabilité des informations financières ;*
- *conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.*¹ »

le référentiel canadien COCO (*Criteria of Control Committee*) appréhende le contrôle interne comme étant "*l'ensemble des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure, et les tâches) qui collectivement aident les gens à réaliser les objectifs de l'organisation qui font partie des trois catégories suivantes :*

- *efficacité et efficience du fonctionnement*
- *fiabilité de l'information interne et externe*
- *conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes*²".

En 2006, l'AMF (autorité des marchés financiers en France) a proposé la définition suivante: "*le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, et qui vise à assurer :*

- *la conformité aux lois et règlements ;*
- *l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire;*
- *le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;*
- *la fiabilité des informations financières*³ ".

L'entreprise accorde ainsi au contrôle interne le rôle de contribution à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

¹ IFACI, La pratique du contrôle interne (COSO report), Edition d'organisation, France, 2004, p 14

² Bertin, E., Audit interne : enjeux et pratiques à l'international , édition d'Organisation, France, 2007, p 56

³ AMF, le dispositif de contrôle interne : cadre de référence, France, 2007, p 9

2.2. Les principaux objectifs

A l'origine, le contrôle interne avait un objectif purement comptable qui consistait à prévoir une organisation comptable, en mesure de satisfaire au besoin d'enregistrement fidèle des opérations vécues par l'entreprise dans la comptabilité. Selon les définitions présentées dans le point précédent, il est évident que les objectifs du contrôle interne sont plus larges et complexes. D'une façon générale, il doit permettre d'assurer la continuité de l'entreprise à travers la maîtrise des risques que cette dernière affronte lors de l'exercice de ses activités. Cet objectif global peut être décliné en objectifs particuliers suivants:

- Objectifs opérationnels

Les objectifs opérationnels font appel à la réalisation et l'optimisation des opérations permettant à l'entreprise d'atteindre sa raison d'être. Le système de contrôle interne doit fournir une assurance raisonnable que ces opérations sont effectuées avec efficacité notamment en matière de ressources (que se soit informationnelles, humaines, structurales...), et se traduisent par l'amélioration des performances et l'augmentation de la rentabilité des investissements. Le système de contrôle interne doit également assurer la sécurité du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise contre tous types de risque (vol, gaspillage, fraude, mauvaise utilisation...).

Il doit être en mesure de détecter et tenir la hiérarchie informée en temps utile d'événements externes ou internes pouvant avoir un impact sur la capacité d'atteindre les objectifs fixés. C'est le rôle de l'analyse périodique des risques à laquelle toute entreprise est soumise.

- Objectifs de reportings

La gestion de l'entreprise est basée sur des informations de qualité qui sont diffusées en interne à tous les niveaux de l'entreprise, et en externe aux ayants droit. Le dispositif de contrôle interne doit garantir la qualité de l'information et permettre une prise de décision à partir d'informations fiables, en temps utile et avec un coût raisonnable.

Au regard de son importance, une attention particulière est accordée à l'information financière, et donc le terme «Fiabilité» utilisé implique que les comptes soient réguliers et sincères en traduisant l'image fidèle et qu'ils soient préparés conformément aux principes comptables et à la réglementation en vigueur.

- Objectif de conformité

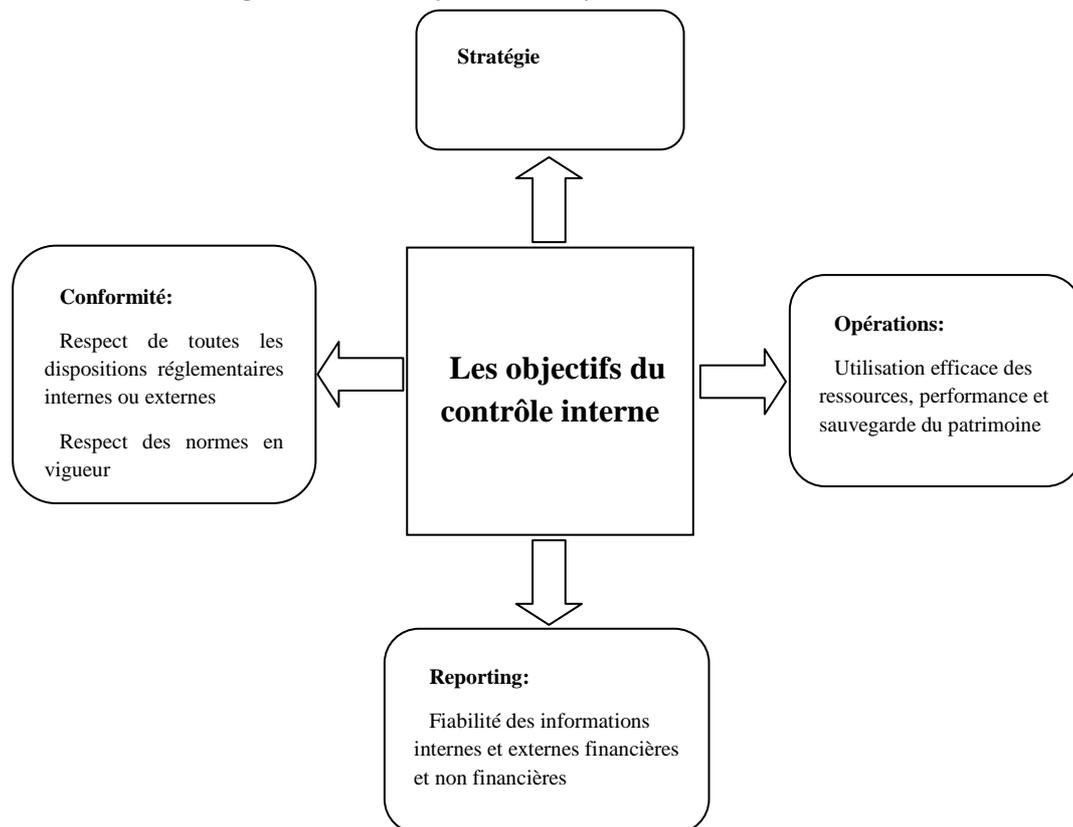
Le système de contrôle interne doit se charger d'assurer le respect des différentes directives en vigueur émanant de l'extérieur, et qui peuvent se traduire par des lois et réglementations (législatives, fiscale...) et même par des normes, les manquements peuvent avoir de lourdes conséquences sur le plan financier, pénal et de la réputation.

Le système de contrôle interne doit également assurer le respect des directives internes provenant de la direction générale.

A ces trois catégories d'objectifs, et suite au rapport COSO 2, s'ajoute un nouvel objectif au système de contrôle interne: c'est un objectif stratégique selon lequel ce système doit se charger de la maîtrise des risques liés à la stratégie de l'entreprise.¹

Il convient de préciser que ces objectifs sont valables pour tout type d'organisation même si la réalisation de ces objectifs varie d'une organisation à une autre, naturellement plus visibles dans les grandes entreprises.

Figure 3: Les objectifs du système de contrôle interne



Source: adapté par le chercheur et inspiré de WA MANDZILA, E., p 93.

3. Principes fondamentaux d'un bon contrôle interne

En consolidant les essentiels référentiels en la matière, un bon système de contrôle interne apparaît fondamentalement caractérisé par :

- Des principes fondamentaux d'organisation ;
- Une évaluation des risques ;
- Des méthodes et procédures ;
- Une fonction d'audit interne.

¹ Wa Mandzila, E., op.cit., p 92.

3.1. Principes fondamentaux d'organisation

Ces principes contribuent à l'existence d'un environnement favorable qui servira de base pour la mise en place d'un contrôle interne fiable. Il s'agit de réunir en interne les capacités et moyens qui vont créer les conditions favorables à la prise en compte d'une juste appréciation des risques¹.

Ces principes reposent essentiellement sur :

- **L'existence d'une politique et des objectifs clairement définis:** la politique de l'entreprise doit être clairement définie et sans ambiguïté, chacun des intervenants sait ce qu'il doit faire et pourquoi il le fait.

Il faut également définir des objectifs non seulement clairs, mais réalistes et réalisables, ainsi que l'allocation des ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs².

- **L'existence d'une organisation claire et reconnue :** l'organisation doit refléter la politique. l'entreprise doit disposer d'une certaine structure, dont la direction s'emploiera à la faire connaître à tous les membres de l'entreprise par des notes écrites.

Le plan d'organisation doit au moins comprendre les points suivants :

- Définition des objectifs permanents de l'entreprise;
- Organigramme de l'ensemble de l'entreprise et, en détail, des secteurs, indiquant les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles entre les diverses activités ;
- Définition des responsabilités pour chaque activité;
- Description des postes indiquant l'étendue des responsabilités de chaque individu.

Selon Sardi (2002), une importance particulière doit être accordée à l'organisation du contrôle : en effet, de nombreux acteurs et dispositifs seront impliqués dans le processus de contrôle dans la cohérence est une condition d'efficacité, ce qui fait du contrôle interne l'affaire de tous.

On peut distinguer quatre niveaux de contrôle interne:

- Le contrôle du premier niveau: l'employé impliqué dans le processus opérationnel a la responsabilité de s'assurer que les opérations qu'il a traitées sont conformes aux règles en vigueur.
- Le contrôle du deuxième niveau: il s'agit des contrôles effectués par le superviseur hiérarchique ou la personne qui centralise et valide les opérations au quotidien, pour s'assurer de la régularité et la validation des opérations.
- Le contrôle du troisième niveau: il s'agit de vérifier suivant une périodicité adaptée, la régularité et la conformité des opérations effectuées par une entité, ou le suivi d'un type particulier de risque. Ces contrôles sont effectués par des contrôleurs ou auditeurs ayant une autorité limitée à une activité.

¹ Renard, J., Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'Organisation, France, 2010, P 151

² Siruguet, J. et autres, le contrôle interne bancaire et la fraude, Dunod, France, 2006, p 97

- Le contrôle du troisième niveau: ou le sommet de contrôle interne, intervient partout où il existe un risque, il s'assure notamment de l'efficacité des trois niveaux de contrôle précédents. Il est assuré par l'audit interne ou par l'inspection générale.
- **Un personnel qualifié** : les moyens techniques ne sont rien sans l'organisation humaine et les hommes qui vont la vivre¹. Pour déterminer donc les moyens humains adaptés à l'entreprise, il ne suffit pas d'évaluer les effectifs nécessaires à l'exécution du travail, mais il faut encore s'interroger sur la qualification professionnelle du personnel, ainsi une politique d'adéquation des personnes aux postes occupés demeure indispensable².
- **L'existence des valeurs éthiques** : c'est là où les codes de conduite, les règles d'éthique et les normes déontologiques trouvent leurs sens. L'honnêteté des personnes et l'éthique au sein de l'entreprise constituent des facteurs déterminants dans l'appréciation de l'environnement du contrôle interne. L'implication du management est prépondérante dans l'instauration d'une éthique d'entreprise.
- **Une forte implication des organes délibérants et exécutifs**:³ l'implication des organes dirigeants est une condition essentielle pour un bon système de contrôle interne, le conseil d'administration approuve les politiques et stratégies en matière de contrôle interne, et s'assure de leurs mises en place par la Direction Générale. Bien entendu que l'efficacité de ces politiques en matière de système de contrôle interne repose sur la bonne compréhension des activités et des risques encourus.

La direction générale doit mettre en œuvre les politiques approuvées par le conseil d'administration et obtient l'assurance de leur application.

Sardi souligne une responsabilité conjointe de ces deux organes, qui est de promouvoir une culture de contrôle à travers toute l'entreprise en mettant en place à tous les niveaux nécessaires des moyens de sensibilisation, de formation et de documentation.

3.2. Une évaluation et surveillance des risques

Toute entreprise est soumise à des risques : des risques propres au fonctionnement de l'organisation et des risques spécifiques à chaque activité. C'est pour faire échec aux risques inacceptables que l'entreprise met en place des dispositifs de contrôle interne, mais encore faut-il chercher à les identifier pour bien les apprécier.

A cet effet, l'entreprise se doit d'identifier et d'évaluer les risques encourus, tant internes qu'externes, tant au niveau global qu'au niveau de chaque activité, pour espérer construire un contrôle interne de bonne qualité, car on ne peut prétendre mettre en place des dispositifs adéquats si on ne connaît pas ou mal les risques auxquels il convient de faire face.

Une fois ces risques identifiés et évalués, il conviendrait de les surveiller pour s'assurer que suite aux changements de l'environnement interne ou externe ou à l'évolution des techniques d'analyse, ne sont pas apparus des nouveaux risques (par exemple dans le cas d'un nouveau

¹ Sardi, A., audit et contrôle interne bancaire, éditions AFGES, France, 2002, p52.

² Siruguet, J. et autres, op.cit., p 97

³ Sardi, A., Idem, p 78.

produit), ou que les procédures de contrôle mises en place pour limiter à défaut de supprimer les risques déjà identifiés, sont toujours efficaces.

L'évaluation et la surveillance des risques doivent s'inscrire dans une fonction permanente qui s'imbrique dans les procédures formalisées de l'entreprise.

3.3. Méthodes et procédures

L'efficacité du système de contrôle interne repose également sur la mise en place de procédures de sécurité ou de contrôle contribuant à la couverture des risques encourus. Ces procédures sont essentiellement les suivantes :

- **Séparation des fonctions** : l'organisation doit être conçue de sorte que nul ne doit exercer simultanément plus d'une des fonctions incompatibles. Renard identifie cinq fonctions:
 - La fonction de décision (décideur autorisant ou approuvant);
 - La fonction d'enregistrement : c'est la fonction comptable par laquelle toute opération fait l'objet d'une écriture;
 - La fonction financière : c'est l'acte de paiement ou de recette;
 - La fonction de détention : les titulaires de la fonction de détention sont ceux qui détiennent et conservent des biens;
 - La fonction de contrôle : le mot « contrôle » est ici entendu au sens de vérification et de supervision.

Le strict respect du principe de séparation des fonctions incompatibles est en lui même, une première mesure de contrôle interne. En effet, en l'absence d'une séparation les pertes, les erreurs et les transactions non autorisées peuvent être cachées, ce qui conduit l'entreprise à courir un risque lié à la complicité voir même un risque de fraude.

Cette séparation peut être efficace grâce à son double effet¹:

- Un effet préventif: tout agent tenté de mener une action non conforme aux règles en vigueur, sait que ces opérations (au minimum le résultat de ses opérations) seront revues et analysées par une autre personne.
- Effet défectif: une action non conforme sera détectée et signalée par une autre personne.

Dans le cas où la séparation de tâche est difficilement applicable, suite au nombre réduit de personnel, il est préconisé de mettre en place un système de rotation des tâche et des personnes, créant une sorte de polyvalence.

- **Existence de délégations formalisées et appropriées** : À partir d'une certaine taille, les dirigeants doivent nécessairement déléguer une partie de leurs pouvoirs à d'autres personnes, qui à leur tour peuvent se trouver dans l'obligation de subdéléguer leurs pouvoirs.

¹ Siruguet, J. et autres , op.cit., p 65

La qualité du système de délégation constitue un élément clé du système de contrôle interne. Il s'apprécie en fonction de plusieurs éléments :

- Formalisation des délégations;
- L'approbation des subdélégations par le niveau supérieur;
- Le respect du principe de séparation des fonctions.

- **Activités de contrôle permanent et de supervision:** le contrôle quotidien des opérations permet de s'assurer que les opérations sont effectuées suivant les procédures en vigueur et s'inscrivent dans une perspective de réalisation des objectifs fixés, et qu'elles sont comptabilisées correctement dans le système d'information comptable. Pour être efficace, le contrôle doit être¹: ciblé, réel et justifié. A notre sens, le contrôle doit également être décrit et formalisé.

Une supervision adaptée doit être assurée par les responsables quel que soit leur niveau sur leurs subordonnés, justifiée par la nécessité de contrôler le pouvoir délégué.

- **Des manuels de procédures:** le manuel de procédures est un outil de travail qui doit présenter de manière simple et complète les tâches et les opérations de l'organisation : c'est la mise en œuvre des objectifs fixés par la direction générale. Il permet des gains de temps lors de la formation de nouveaux employés, des économies réalisées par la réduction des erreurs, il permet également de responsabiliser le personnel et servira de base lors de la vérification de la conformité.

Pour être efficaces, les manuels de procédures doivent être clairs, précis, complets dans leur contenu et mis à la disposition effective des utilisateurs. Ils doivent être régulièrement mis à jour suite aux différents changements pouvant avoir un impact sur leur contenu. La direction générale doit s'assurer de leur application effective.

- **Description des traitements informatiques et des logiciels :** le rôle essentiel de l'informatique, accentué par la mise en place de logiciels intégrés, confère à cette technique un rôle particulièrement important. La description des traitements informatiques et des logiciels conditionne en effet la transparence de ces processus.
- **Un système comptable fiable:** la comptabilité constitue un passage obligatoire de tout événement économique. Le système de contrôle interne ne peut être efficace que lorsqu'il est appuyé par un système comptable fiable et performant de l'entreprise, apte à traduire l'image fidèle par le respect des normes comptables en vigueur.
- **Protection physique :** Certains documents ou matériels sensibles doivent être protégés. C'est le cas, par exemple des chèques, de la caisse, des immobilisations, des informations financières, ...etc. Il convient donc que soient mises en place les règles de

¹ Sardi, A., op.cit., P 79.

protections appropriées : rangement des valeurs dans des coffres, fermeture à clé des salles contenant du matériel susceptible d'être volé, surveillance des stocks, etc.

- **Autocontrôle** : l'organisation génère par elle-même des points de contrôle, indépendamment de toute intervention extérieure, grâce à l'existence de recoupements, de contrôles réciproques des tâches, des contrôles informatiques, etc. Les anomalies sont ainsi mises automatiquement en évidence lors de la réalisation des tâches ultérieures.
- **Piste d'audit** : sur le plan comptable, c'est la possibilité de remonter aux pièces justificatives à partir d'un compte donné. Dans le domaine du contrôle interne, l'existence de la piste d'audit repose sur la possibilité de valider une information ou une opération en remontant à la source. Elle implique donc un enregistrement, une formalisation, une numérotation des pièces et classement rendant accessible et vérifiable cette opération ou cette information.
- **Système d'information performant et sécurisé**: le système d'information couvre l'ensemble des informations internes et externes utiles à la gestion de l'entreprise, il doit être en mesure d'assurer la fiabilité et la disponibilité de l'information nécessaire à la prise de décision.

3.4. Une entité d'audit interne

L'audit interne constitue un élément primordial sur lequel repose l'efficacité du système de contrôle interne. Il s'agit en effet d'une fonction indépendante de l'entreprise dont la finalité est de vérifier l'existence, l'efficacité et l'efficacité des systèmes de contrôle interne mis en place. Ces derniers étant la matière nourrissant la fonction d'audit interne.

Cette fonction sera examinée dans la section suivante.

4. Les acteurs du contrôle interne

Le contrôle interne étant l'affaire de tous, implique que chaque collaborateur au sein de l'entreprise contribue dans une certaine mesure personnelle au contrôle interne. Le rôle de chacun comporte cependant un niveau de responsabilité et d'implication différent comme nous pouvons le voir ci-après.

- **Le Conseil d'Administration**: son rôle vis-à-vis du système de contrôle interne est :
 - De comprendre les risques encourus et approuver les limites proposées par la direction générale;
 - De s'assurer que la direction générale maintient un système de contrôle interne adéquat en mesure de d'identifier, évaluer et gérer les risques afin d'atteindre les objectifs fixés;
 - De procéder aux arbitrages, approuver et valider les politiques de l'organisation en matière de contrôle;
 - D'examiner les résultats de contrôle à travers les informations transmises par la direction générale et validées par l'audit interne;
 - De favoriser l'environnement de contrôle;
 - De superviser les communications externes;

- **La Direction Générale**

La direction générale ou le management est directement responsable de l'ensemble des activités de l'organisation, y compris de son système de contrôle interne. Pour cela, elle doit s'assurer de l'existence d'un environnement de contrôle positif et donner l'exemple par des principes de conduite influençant les facteurs ayant trait à l'environnement de contrôle.

- **L'audit interne**

L'audit interne a la responsabilité de la mise en place d'une charte d'audit afin d'évaluer le fonctionnement du système de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions, comme le souligne les normes d'audit interne de l'IIA.

Pour l'AMF, l'audit interne sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction Générale à travers le rapport d'audit des principaux résultats constatés et recommandations formulées.

- **Le personnel de la société**

Pour le COSO et dans une certaine mesure, le contrôle interne relève de la responsabilité de tous les membres du personnel et doit donc être mentionné, de façon explicite ou implicite, dans la description de poste de chaque employé. Le contrôle interne est l'affaire de tous et les rôles et responsabilités de l'ensemble des membres du personnel doivent être clairement définis et efficacement communiqués.

Pour l'AMF, Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

Section 2: L'audit interne: un élément clé du contrôle interne

Comme indiqué précédemment, l'efficacité du système de contrôle interne repose sur certains critères, notamment l'existence d'une fonction d'audit interne efficace, à charge de cette dernière d'assurer un suivi permanent, une évaluation et une amélioration du système de contrôle interne, afin de lui permettre d'atteindre les objectifs pour lesquels il a été conçu et mis en place. Nous essayerons dans cette section de présenter cette fonction commençant par son historique, ses définition, ses missions, et enfin sa méthodologie d'évaluation du contrôle interne.

1. Définition de l'audit interne

Avant d'aboutir à la définition d'audit interne et la présentation de ses missions, cette recherche propose de passer en revue l'historique de la naissance de la fonction et les théories de base justifiant sa création.

1.1. La naissance et le développement de l'audit interne

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis¹. Suite au crash boursier des années 30" et dans une perspective d'éviter la répétitions d'une crise pareille, le législateur américain a énoncé l'obligation aux entreprises cotées en bourse de faire certifier leurs comptes et états financiers par un auditeur externe. Ces entreprises se sont retrouvées dans l'obligation de recourir aux services des cabinets d'audit externe, organismes indépendants ayant pour mission la certification des comptes, bilans et états financiers. Ces auditeurs externes n'étant pas tous présents à l'entreprise à plein temps, devaient se livrer à de nombreuses tâches préparatoires pour assurer leur certification : inventaires de toute nature, analyses des comptes, sondages divers et variés, etc.

Ces entreprises qui cherchaient activement à réduire leurs charges à travers la réduction des tâches et des charges de travail des auditeurs externes ont naturellement proposé que certaines des ces tâches préparatoire soient assumées par le personnel de l'entreprise. Les cabinets d'audit externe valident cette proposition, sous condition d'une certaine supervision. Les entreprises réussissent à alléger leurs charges.

La première apparition des auditeurs internes était donc caractérisée par une sorte de sous-traitance en faveurs des auditeurs externes. Ils sont des auditeurs puisqu'ils réalisent des travaux d'audit sans toute fois avoir la possibilité d'émettre une opinion, ils sont internes car ce sont des salariés de l'entreprise.

Même lorsque la crise est passée, ces auditeurs internes qui ont cumulé un savoir-faire en matière d'outils, méthodologie d'audit et de certification de comptes, sont encore utiles pour la direction de l'entreprise. L'objectif de sous-traitance accordé à ces auditeurs internes est venue se superposer sa nouvelle dimension. Son objectif désormais, est de rassurer la direction générale quant à la certification du bilan et du compte de résultat, à partir de deux notions fondamentales : la régularité et la sincérité des comptes annuels. Il s'agit

¹ Renard, J., op.cit., p 35

principalement de réaliser un audit financier. En 1941, ces auditeurs internes se sont réunis pour créer l'IIA (*The Institute Of Internal Auditors*), qui a joué par la suite un rôle important dans le développement et la normalisation de l'audit interne.

Expliqué principalement par l'image de rigueur qu'il véhicule, des risques qu'il permet d'identifier et de maîtriser, des politiques et des plans d'action qu'il propose et doit accompagner, des économies en ressources qu'il permet de réaliser, et dans un environnement instable marqué par la complexité des paramètres de gestion et de contrôle qu'il doit maîtriser, le terme d'audit connut un développement à la fois horizontal et vertical.

Sur le plan vertical, le champ d'application où les domaines d'intervention de l'audit interne ont été élargis pour couvrir tous les domaines, toutes les fonctions, toutes les activités ou toutes les opérations au sein de l'entreprise même à tous les stades décisionnels. Sur le plan horizontal, la pratique de l'audit s'est étendue aux organisations publiques, aux associations et aux petites et moyennes entreprises¹. Il s'agit dans ce cas en plus de l'audit financier de réaliser un audit opérationnel et même stratégique.

Il faut souligner que l'importance et les développements qu'a connu le contrôle interne ont entraîné une augmentation de l'intérêt accordé à la fonction de l'audit interne², et ont contribué activement à l'élargissement de ses objectifs, il est apparu ainsi un nouveau défi pour les auditeurs internes. Ceci peut se justifier par le fait que ces derniers jouent un rôle important dans l'évaluation des systèmes de contrôle interne, qu'ils se chargent de maintenir à un niveau d'efficacité satisfaisant.

En raison de l'environnement dans lequel ils agissent, notamment leur position au sein de l'organisation, les auditeurs internes jouent un rôle important dans le suivi du fonctionnement du système de contrôle interne. Ils procèdent à un examen organisé et direct du système de contrôle interne et recommandent des améliorations auprès du management.

1.2. Les fondements théoriques de la création de l'audit interne

L'émergence de l'audit interne peut être éventuellement justifiée par plusieurs courants théoriques, notamment la théorie des coûts de transaction qui semble la plus favorisée.

Pour les théoriciens de ce courant de pensée (Coase et Williamson), l'existence de l'entreprise n'est justifiée que par sa capacité à réaliser des économies sur les coûts de transactions, c'est-à-dire internaliser certaines transactions et les réaliser à un coût moindre que si ces dernières avaient dû se dérouler sur le marché. C'est pour cette raison que les dirigeants des grandes entreprises et par une réaction chaîne, ont opté à l'internalisation de certaines tâches de leur audit externe (légal) au lieu de recourir au marché représenté par les cabinets d'audit externe. L'intérêt de cette action est évident, il s'agit bien de réduire les heures de travail des auditeurs externes, par les décharger de quelques tâches, pour aboutir enfin à réduire leurs honoraires. Cette théorie semble également très adaptée pour justifier l'évolution de la fonction et de son importance, du fait que l'audit interne est chargée de l'évaluation et

¹ Bertin, E., op.cit. , P 18

² Sourour, A., le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne, communication CERMAT, France , 2007, p 7

l'appréciation du système qui doit permettre d'obtenir une assurance raisonnable quant à l'efficacité de réalisation des opérations de l'entreprise à savoir le système de contrôle interne. Cette assurance joue un rôle décisif dans le processus d'arbitrage entre l'entreprise et le marché.

1.3. Définition de l'audit interne

La définition proposée par l'IIA en 1999 traduite en français par l'IFACI (*institut français des auditeurs et contrôleurs internes*) est comme suit:

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »¹

De cette définition découlent les observations suivantes:

- L'audit interne est une activité indépendante: toutes les organisations professionnelles, textes et normes régissant la fonction s'accordent sur la nécessité de l'indépendance de la fonction d'audit interne, cette indépendance vise que l'auditeur interne ne doit subir aucune influence, ni pression allant à l'encontre des objectifs qui lui sont assignés, chose qui peut être matérialisée par le rattachement hiérarchique de l'audit interne à la direction générale, au conseil d'administration ou au comité d'audit. Les auditeurs internes doivent également bénéficier des pouvoirs adaptés, il ne s'agit pas des pouvoirs hiérarchiques mais des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement de leur mission.
L'indépendance a également un impact très significatif sur l'objectivité. L'auditeur interne lorsque il est concerné par le résultat de l'évaluation n'est pas en mesure de procéder à une évaluation objective.²
- La dimension conseil: La définition précédente élargit le rôle de l'auditeur interne en soulignant sa fonction de conseil, ce dernier est appelé à intervenir dans plusieurs domaines même à contribuer activement dans le processus global de risk management, ceci inclut également l'appréciation de l'efficacité du système de contrôle interne.
- L'audit interne est une fonction méthodique: l'intervention de l'audit doit être planifiée et organisée dans le but d'atteindre une efficacité maximum. l'auditeur interne doit réaliser un travail de qualité caractérisé par la prise en compte des différentes normes en la matière.
- L'audit interne comme moyen et non pas une fin: l'audit interne n'est pas en lui-même une fin, c'est un moyen dont la finalité est l'évaluation du dispositif de contrôle interne et maîtrise des risques, ce dernier étant la matière première de l'audit interne, afin de rassurer le management et les organes de gouvernance quant à son efficacité, ou dans le cas contraire de donner les recommandations nécessaires.

¹ Renard, J., op.cit., p 73

² Mougin, Y., Les nouvelles pratiques de l'audit de management, AFNOR, France, 2008, P 70

2. Missions et positionnement de la fonction d'audit interne

2.1. Missions

Les missions de l'audit interne découlent des objectifs du contrôle interne, en effet, la mission générale de la fonction consiste à s'assurer que le mode de fonctionnement actuel de système de contrôle interne lui permet d'atteindre ses objectifs: il s'agit bien des objectifs de contrôle interne cités plus haut dans cette recherche à savoir l'objectif de conformité, opérationnel, de fiabilité des reportings et récemment de la maîtrise des risques liés à la stratégie.

A partir des ces objectifs, différentes missions peuvent être associées à l'audit interne: l'audit opérationnel, l'audit financier et finalement l'audit de la stratégie et du management.

Dans le cadre d'une mission d'audit financier, l'auditeur interne se préoccupe de la fiabilité de l'information comptable et financière, et s'assure de la protection comptable des actifs de l'entreprise. Il vise la fiabilité des procédures de contrôle interne comptables, dans une perspective de rassurer la direction générale ou de donner les recommandations si le résultat de l'audit n'est pas satisfaisant. Il ne s'agit pas ici d'une mission de certification légale des comptes.

C'est grâce à la mission d'audit opérationnel que le périmètre d'intervention de l'audit interne s'est retrouvé activement élargi, au-delà des aspects comptables et financiers, l'audit opérationnel porte sur n'importe quelle fonction, n'importe quel processus afin de s'assurer du bon déroulement des opérations, et que ces dernières sont en conformité avec les orientations de la direction générale. Renard associe quatre natures de l'audit opérationnel, chaque élément correspond à une période de maturité de l'audit interne. Il s'agit de:

- L'audit de conformité ou de régularité: dans l'audit de conformité l'auditeur interne doit comparer la règle et la réalité¹, il s'assure de la bonne application des règles et des procédures en vigueur. Autrement dit, il s'agit de s'assurer que ce qui devrait être fait est fait. L'audit de conformité constitue la mission d'audit de base et la plus simple, l'auditeur interne étant bien informé de ce qui devrait être, dispose d'un référentiel à partir duquel il va baser ses travaux et vérifier son application.
- L'audit d'efficacité ou de performance: au-delà de la vérification de l'application des règles en vigueur, l'auditeur interne se charge d'un autre défi, il doit s'interroger sur la qualité et la pertinence même de ces règles. L'audit d'efficacité est plus compliqué du fait que le référentiel en lui-même, doit faire l'objet d'un diagnostic basé principalement sur les capacités cognitives et l'expérience de l'auditeur interne dans la fonction auditée, et guidé par deux notions fondamentales : l'efficacité et l'efficience .
- L'audit de management: il ne s'agit sûrement pas de l'audit de la direction générale et l'appréciation de ses stratégies et politiques, ces missions ne sont pas du ressort de l'audit interne. En revanche, ce sont les responsables opérationnels qui sont concernés, il s'agit de "*regarder dans quelle mesure la politique est en ligne avec la stratégie de l'entreprise ou avec les politiques qui en découlent. La politique d'entretien est-elle*

¹ Renard, J., op.cit., p48

*cohérente par rapport à la politique d'investissements ? La politique de publicité est-elle en harmonie avec la politique de marketing. "*¹

- L'audit stratégique: la mission d'audit stratégique est le résultat direct de l'introduction des risques liés à la stratégie de l'entreprise dans le périmètre de contrôle interne, il s'agit dans cette nature d'audit de s'assurer de la cohérence entre l'ensemble des stratégies et l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise, et non pas d'évaluer les stratégies.

2.2. Positionnement de la fonction

Ce point a pour objectif de situer l'audit interne par rapport aux autres activités voisines, notamment l'audit externe et le contrôle de gestion, il conviendrait également de situer l'audit interne par rapport au contrôle interne.

2.2.1. L'audit interne et l'audit externe

L'audit externe est une fonction effectuée par un professionnel indépendant et externe à l'entreprise, ayant pour objectif l'expression d'une opinion motivée sur la sincérité et la régularité des comptes annuels, et que ceux-ci représentent une image fidèle des opérations réalisées durant l'exercice écoulé, ainsi que la situation financière et du patrimoine de l'entreprise à la fin de l'exercice.²

Plusieurs points de différence peuvent être évoqués: du point de vue de statut, et comme le précise la définition de l'audit externe, ce dernier est assuré par un professionnel externe à l'entreprise contrairement à l'audit interne qui est assuré par un salarié de l'entreprise, et bien que les deux fonction nécessitent une certaine indépendance, celle-ci et d'un point de vue théorique est favorisée dans le cas de l'auditeur externe, sensé n'avoir en dehors de ses honoraires aucun intérêt supplémentaire dans l'entreprise, chose qui renforcera son objectivité.

Quant à leurs objectifs, l'audit interne vise à rassurer la direction générale et le conseil d'administration quant à la maîtrise des activités de l'entreprise à travers l'appréciation de la performance et du bon fonctionnement du système de contrôle interne, ce dernier apparaît ainsi comme étant une fin pour l'audit interne. En revanche, l'objectif de l'audit externe est de fournir une assurance quant à la sincérité et la régularité des états financiers et que ces derniers représentent une image fidèle de la situation financière de l'entreprise. Les auditeurs externes sont également appelés à apprécier le système de contrôle interne (qui est contrairement aux auditeurs internes réduit aux aspects comptables), en vue de détermination du degré d'approfondissement de leurs travaux, le système de contrôle interne ressemble dans ce cas beaucoup plus à un moyen et non pas à une fin.

Du point de vue de la périodicité, l'auditeur interne semble dans une situation privilégiée du fait de son existence quotidienne et à plein temps dans l'entreprise. Il travaille de manière permanente mais organisée sur la base des plans d'audit comme le précise les normes de la fonction. L'auditeur externe travail de manière intermittente et intervient dans des périodes adaptées pour la certification des comptes.

¹ Renard, J., op.cit., p 51

² Camara. M, L'essentiel de l'audit comptable et financier, l'Harmattan, France, 2009, p 23

Il convient enfin de préciser que ces deux fonctions sont réciproquement complémentaires. La divergence existant entre ces deux fonctions peut dans certaines mesures être bénéfique pour la qualité globale des contrôles notamment lorsqu'elle est exploitée via une coopération positive entre les auditeurs internes et externes. Elle permettra un partage des résultats de contrôle et une meilleure appréciation des risques de la firme¹.

2.2.2. L'audit interne et le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une fonction qui a connu comme l'audit interne une évolution significative puisque elle est passée de la simple analyse des coûts au contrôle budgétaire puis à un véritable pilotage économique et financier de l'entreprise. A notre sens, les développements qu'ont connus les systèmes d'information dont le fruit était la mise en place des PGI, ont entre autres fortement contribué à cette évolution, en déchargeant le contrôleur de gestion des tâches routinières et lui permettant de se focaliser sur d'autres dimensions plus importantes.

Selon Reix « *un PGI est une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standards* »²

Le contrôle de gestion est caractérisé par quatre dimensions³:

- Les données (tout le travail de saisie et de vérification de la qualité des données qui vont nourrir le système en chiffres);
- Les informations (toutes les sorties qui résultent des traitements relatifs aux données),
- Les objectifs (l'articulation entre les finalités stratégiques de l'entreprise et les indicateurs et les variables nécessaires à leur réalisation),
- Les décisions (tout ce qui relève de l'assistance des managers et de l'animation du système de pilotage de l'entreprise).

L'introduction des ERP ouvre de nouvelles perspectives pour une meilleure valorisation du travail du contrôleur de gestion en favorisant activement une focalisation accrue sur l'analyse et le conseil aux dépens des tâches routinières plus classiques telles que la collecte et la mise en forme des reportings désormais assurées par le PGI.

¹ Chemanguy, M. et Manita, R., Evaluation de la qualité de l'audit interne- audit externe : proposition d'une démarche de conceptualisation, communication CERMAT, France, 2007, p 13

² Chtioui, T. et Bennani, A., Le contrôleur de gestion et les progiciels ERP : nouvelles perspectives ou nouvelles frontières, IBIMA business review, USA, 2009, p 9

³ Meyssonier, F. et Pourtier, F., Les ERP changent-ils le contrôle de gestion?, revue comptabilité et connaissances, France, 2005, p 12

Tableau 2: Audit interne et contrôle de gestion : les ressemblances et les différences

Les ressemblances	Les différences
<ul style="list-style-type: none"> - Les deux fonctions distinctes sont récentes (relativement aux autres fonctions de l'entreprise) et toujours en développement ; - Leur champ d'intervention englobe toutes les activités de l'entreprise ; - Les deux fonctions sont généralement rattachées au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise ; - Les deux fonctions ne sont pas opérationnelles (elles recommandent et proposent). 	<ul style="list-style-type: none"> - L'audit interne vise à mieux maîtriser l'activité par l'évaluation des procédures de contrôle interne. Le contrôle de gestion quant à lui, vise à mesurer les performances à travers les réalisations, il met en garde contre les écarts survenus ou prévisibles et propose les actions devant rétablir la situation. - Le contrôle de gestion s'intéresse plus à l'information chiffrée et chiffrable. L'audit interne va au-delà de cette dimension et intègre les domaines de la sécurité, de la qualité, des relations sociales...etc. ; - L'auditeur interne intervient tout au long de l'année suivant un programme préétabli. Les interventions du contrôleur de gestion dépendent largement des résultats de l'entreprise et de la périodicité du reporting ; - Les deux fonctions ont une méthodologie de travail différente.

Source: Khouri, N., Mémoire de PGS banque, l'audit et le contrôle interne bancaire cas: audit du cycle crédit d'investissement à moyen terme La Banque Nationale d'Algérie, Ecole Supérieure de Commerce Alger, 2006, p 13.

2.2.3. L'audit interne et le contrôle interne

Il ne s'agit pas de faire une comparaison exhaustive mais de situer l'audit interne par rapport au contrôle interne afin d'éviter toute sorte de confusion, ce dernier étant un système qui s'étend à l'échelle de toute l'entreprise y compris l'audit interne. Il ne s'agit nullement d'une fonction observable au niveau de l'organigramme de l'entreprise telle que la fonction d'audit interne.

Le système de contrôle interne ayant des objectifs du genre "assurer, maîtriser et garantir" fournit une matière première à l'audit interne caractérisée par des objectifs centrés autour de "vérifier, apprécier et juger" ce dernier constitue même comme déjà expliqué, un élément du bon contrôle interne.

3. Cadre pratique de l'audit interne

La présentation du cadre théorique de l'audit interne dans la section précédente sera complétée dans cette section par une présentation assez synthétique de son cadre pratique, notamment les normes régissant la pratique de la fonction et la boîte à outils à la disposition de l'auditeur interne dans le cadre de la réalisation de ses travaux.

3.1. Normes internationales d'audit interne

La norme au regard de l'audit interne est appréhendée comme étant une règle générale qui oriente le comportement professionnel de l'auditeur afin d'accomplir sa mission avec un niveau de qualité satisfaisant.

Les normes d'audit interne sont à la fois un moyen de communication et un moyen d'évaluation. Elles sont un moyen de communication car une fois disponible, l'auditeur interne se retrouve informé sur tous les principes, méthodes et comportements jugés "meilleurs" en matière d'organisation et de pratique d'audit interne. Elles représentent un moyen d'évaluation dans la mesure où elles constituent un cadre de référence auquel on peut se référer pour déterminer les responsabilités assumées par l'auditeur interne dans le cadre de l'accomplissement de sa mission, confirmant ainsi le lien positif entre le degré de respect des normes en la qualité de l'audit.

Traduisant l'importance accrue accordée aux comportements des auditeurs internes, les normes internationales d'audit interne publiées par le leader en la matière à savoir l'IIA, contiennent un code de déontologie composé de quatre principes de base qui se déclinent à des règles de conduite. Ces principes sont : l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité et la compétence.

Les normes d'audit internes publiées par l'IIA, dont la traduction en langue française a été assurée par l'IFACI sont comme suit¹:

- **1000- Mission, pouvoirs et responsabilités:** la définition, les normes, le code de déontologie, les responsabilités et les pouvoirs de l'audit interne doivent être explicitement formalisés dans un document officiel à savoir la charte d'audit. Cette charte doit être approuvée par le comité d'audit et la direction générale, revue et mise à jour périodiquement par le responsable d'audit interne
- **1100- Indépendance et objectivité:** les auditeurs internes doivent bénéficier d'une indépendance leur permettant d'exercer leurs travaux avec toute objectivité. L'indépendance au sein de l'organisation est atteinte lorsque le responsable de l'audit interne rapporte fonctionnellement au Conseil d'Administration, avec lequel il doit pouvoir communiquer directement. Cette norme d'objectivité est déclinée au niveau individuel du fait que l'auditeur doit avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tout conflit d'intérêt. Si l'atteinte de l'Indépendance est compromise, les parties concernées doivent en être informées.
- **1200 - Compétence et conscience professionnelle:** cette norme est une déclinaison de certains principes du code de déontologie. Les auditeurs internes (d'un point de vue

¹ IFACI, normes internationale d'audit interne, IFACI, France, 2011, pp 1,24

individuel ou collectif) doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches et l'exercice de leurs responsabilités (individuelles ou collectives). La formation professionnelle continue des auditeurs internes est indispensable en vue d'éviter une éventuelle dégradation de leurs connaissances, ou que ces dernières deviennent obsolètes.

- **1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité:** le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne, en vue de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de l'activité d'audit interne et d'identifier toutes opportunités d'amélioration. Le programme doit prévoir une évaluation interne et externe de la qualité de la fonction, les résultats du programme doivent être communiqués au conseil et à la direction générale en précisant si la conformité avec les normes de la fonction en vigueur est vérifiée ou pas.
- **2000 - Gestion de l'audit interne :** le responsable de l'audit interne se charge de gérer efficacement cette activité et veille à ce qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation. Il est recommandé de planifier les interventions de l'audit interne sur la base des risques afin de déterminer les priorités, ce programme doit être transmis à la direction générale et au conseil ainsi que les éventuels besoins en moyens notamment humaines. Un reporting régulier relatif à la mise en œuvre et au suivi du plan d'audit arrêté. Le responsable d'audit interne doit travailler en coordination avec les différents prestataires internes et externes.
- **2100 - Nature du travail:** l'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche méthodique. Sa responsabilité vis-à-vis la gouvernance d'entreprise est d'apprécier la capacité du processus de gouvernance à répondre aux points suivants:
 - Promouvoir des règles d'éthique;
 - Garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
 - Communiquer aux services concernés de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ;
 - Fournir une information adéquate au conseil, aux auditeurs externes et au management, et assurer une coordination de leurs activités.

Il doit permettre de maintenir un système de contrôle interne fiable apte à atteindre ses objectifs et maîtriser les risques encourus par l'entreprise, il doit être très sensible et réactif à l'égard de toute insuffisance ou faiblesse de contrôle interne.

- **2200 - Planification de la mission:** l'audit interne étant une fonction organisée et méthodique nécessite que les auditeurs internes conçoivent un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.
- **2300 - Accomplissement de la mission:** les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.
- **2400 - Communication des résultats :** les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions notamment en rappelant des objectifs et du champ de la

mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions. Concrètement, les destinataires du rapport ne sont pas définis avec précision, la norme s'est contentée d'utiliser le terme "destinataires appropriés" qui reste extrêmement vague.

En fin il semble être que ces normes ont été mises en conformité avec les évolutions récentes notamment en matière de contrôle interne, et les nouvelles exigences réglementaires telles que la loi SOX et la LSF (loi de sécurité financière) puisque elles semblent être guidées par deux idées fortes¹:

- Accorder à l'audit interne la mission de donner plus de visibilité sur les dispositifs de maîtrise interne de l'entreprise avec une focalisation sur le processus d'audit lui-même.
- L'exigence accrue de la communication et la diffusion de l'information.

3.2. Outils de l'audit interne

Afin de bien mener sa mission, l'auditeur interne dispose d'une boîte à outils assez importante, ces outils ne sont pas forcément exclusifs à l'audit interne. Ils ne seront pas utilisés systématiquement dans toutes les missions, c'est ainsi qu'un nouveau défi se matérialise pour l'auditeur interne, ce dernier doit procéder au choix des outils les plus pertinents, qui lui permettront d'aboutir aux objectifs de la mission.

Entre autres, on peut citer les outils les plus importants suivants:

– **Les sondages statistiques ou échantillonnages:** le sondage est une méthode scientifique statistique, qui permet de généraliser certaines observations constatées à partir d'un échantillon significatif (qui est donc une partie de la population) sur toute la population. Cette méthode s'avère très utile lorsque l'étude de la population en sa globalité est compromise pour des contraintes de manque de temps.

– **Les interviews et questions écrites:** l'interview constitue le moyen d'audit interne le plus utilisé, cet outil, lorsqu'il est bien préparé et convenablement mené s'avère très utile pour collecter un maximum d'informations. L'auditeur interne doit veiller à la création d'un environnement favorable pour le bon déroulement de l'interview, pour ce faire il doit informer à l'avance son interlocuteur (et son hiérarchie) de l'objectif et du contenu de l'entrevue, il ne s'agit pas d'un interrogatoire surprise. Il doit également traiter son interlocuteur de façon équitable dans la conduite de l'interview. L'auditeur doit surtout savoir écouter ce qui permettra à l'audit de mieux s'adhérer et coopérer.

– **Les vérifications et rapprochements divers:** le rapprochement consiste à comparer deux sources d'une même information, afin de vérifier son exactitude. L'auditeur peut rapprocher des sources internes de l'entreprise, ou des sources internes avec des sources externes (confirmation du solde auprès des banques, client,...).

– **L'observation physique:** l'auditeur interne saisit toute opportunité pour sortir de son bureau vers le terrain et effectuer l'observation physique. Afin de conforter ses jugements par des informations supplémentaires et utiles, l'observation physique relève d'une grande

¹ Trébuq, S. et Diard, C., Analyse exploratoire des normes internationales d'audit interne, communication CERMAT, France 2007, pp 3,4

importance. Il peut observer le processus, les documents et même les comportements. Il ne s'agit pas d'être un espion pour cela ces observations doivent être constructives, transparentes, communiquées et validées par l'audit.

– **L'organigramme et la grille d'analyse des tâches:** la grille d'analyse des tâches est un outil qui permet de juger l'efficacité de l'organigramme, à travers la vérification de la séparation (ou pas) des tâches incompatibles. Il permet également de s'interroger sur la dispersion des tâches entre les structures et les personnes. Il est conçu de la manière suivante:

Tableau 3 : Modèle de la grille d'analyse des tâches

	Acteurs Tâches	Nature de la tâche	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3
Etape 1	Tâche 1	Engagement	x		
	Tâche 2	Decision		x	
Etape 2	Tâche 3	enregistrement			x

Source: adapté par le chercheur et inspiré de Renard, J., théorie et pratique d'audit interne, édition d'organisation, France, 2010, p 359.

– **Le diagramme de circulation ou *flow chart* :** le diagramme de circulation est une photographie du processus de son début jusqu'à sa fin, c'est un schéma que l'auditeur interne dresse pour visualiser la circulation des informations et des documents entre les centres de responsabilité, ce qui permettra de détecter les insuffisances notamment en cas d'absence de points d'analyse et de contrôle.

4. Démarche de l'audit interne pour l'évaluation du contrôle interne

Si on accorde à l'audit interne la mission de garantir le bon fonctionnement du système de contrôle interne, l'auditeur sera systématiquement appelé à l'évaluer afin de le renforcer, ce dernier étant guidé par les normes de la fonction, et doté d'une boîte à outils adéquate, suit une méthodologie normalisée édictée par les organisations professionnelles en la matière, notamment l'IIA. On va essayer dans cette partie de présenter non pas d'une façon exhaustive mais d'une façon adéquate les grandes lignes de cette méthodologie.

4.1. Phase de préparation

Cette étape fondamentale annonce le déclenchement de la mission, elle présente un double objectif : d'une part elle vise à prendre connaissance de l'environnement et du domaine à auditer, et d'autre part de prendre conscience des risques éventuels. Cette phase en étant la base d'orientation de la mission conditionne le succès ou l'échec de cette dernière, pour cela une attention particulière doit lui être accordée notamment en matière de respect des normes et d'utilisation des outils adéquats.

4.1.1. Déclenchement de la mission

Le feu vert de la mission est donné par l'établissement d'un ordre de mission. Ce dernier est un document officiel qui a pour but d'expliquer aux audités le champ et les objectifs de la mission, et de souligner leurs obligations de coopérer avec les auditeurs. Ce mandat¹ assure aux auditeurs internes les accès nécessaires aux locaux, informations, documents et personnes.

4.1.2. La prise de connaissance de l'environnement et du domaine à auditer

Avant de se lancer dans les travaux d'audit, l'auditeur interne doit acquérir les informations nécessaires et actualiser s'il faut les informations antérieures comme le précise les normes d'audit interne exposées précédemment, il ne s'agit pas de maîtriser parfaitement l'activité sujet de l'audit, mais de se familiariser avec elle, il suffit d'avoir un niveau d'information satisfaisant pour la réalisation des travaux. Ce passage important et obligatoire de chaque mission d'audit interne doit se faire d'une façon organisée et s'articuler autour des sujets suivants²:

- L'organisation de la structure objet de l'audit;
- Les objectifs et l'environnement dans lequel s'inscrivent ces derniers;
- Les techniques de travail utilisées pour aboutir à ces objectifs.

Il ne s'agit pas d'une simple collecte de données, l'auditeur est fortement appelé à effectuer dans la mesure du possible, une analyse économique et financière afin de situer le domaine, comprendre son évolution, comparer les principaux indicateurs d'activité et de résultat pour détecter les risques globaux, les ratios financiers dangereux et les évolutions inquiétantes³.

Dans cette phase l'auditeur est appelé à exploiter tous les outils pertinents, tels que les interviews, les diagrammes de circulation et la grille d'analyse des tâches.

Un outil particulier a été recommandé par l'IFACI, c'est le questionnaire de prise de connaissance (QPC). Il s'agit d'un questionnaire qui formalise l'ensemble des questions que l'auditeur se pose sur l'entité à auditer afin de se familiariser avec elle, et dont la mise en ouvre sera assurée par l'observation, l'interview et autres outils.

4.1.3. L'identification des risques

A l'issue de la prise de connaissance, l'auditeur interne dispose d'éléments suffisants et pertinents pour acquérir une meilleure connaissance de l'environnement, du domaine et des risques susceptibles de menacer l'atteinte des objectifs.

Cette étape s'impose pour assurer la conformité et la mise en œuvre de la norme 2100 relative à la nature de travail de l'audit interne. L'objectif de l'auditeur interne est d'identifier les zones à risque qui correspondent aux « *endroits où les risques les plus dommageables sont*

¹ Schick, P., Mémento d'audit interne, Dunod, Paris, 2007 p 69

² Renard, J., op.cit., p 227

³ Bertin, E., op.cit., p 40

susceptibles de se produire »¹ et non pas d'analyser les risques. Une fois ces zones à risque identifiées, l'auditeur interne se préoccupe du dispositif de contrôle interne sensé être garant de leur maîtrise.

L'outil utilisé pour accomplir cette étape est le tableau des risques (appelé également tableau des forces et des faiblesses apparentes). L'idée de base est de décomposer l'activité sujet de l'audit en tâches élémentaires auditables, décrire l'objectif de chaque tâche, décrire le risque essentiel associé en cas de non atteinte ou mal de l'objectif et évaluer son impact (risque important, moyen ou faible), décrire du point de vue de l'auditeur interne le dispositif de contrôle interne susceptible de maîtriser le risque et enfin indiquer s'il existe et s'il est bien appliqué ou non.

Tableau 4 : Modèle du tableau des risques

Tâches	Objectifs	Risques significatifs	Evaluation du risque	Dispositif de contrôle interne	Constat Oui / Non
indiquer les tâches ou opérations élémentaires.	indiquer les objectifs assignés à chaque tâche.	indiquer les risques encourus si les objectifs ne sont pas réalisés.	indiquer l'appréciation sommaire des risques associés à chaque tâche (risque important, moyen ou faible).	indiquer le dispositif de contrôle interne que l'auditeur devrait trouver pour maîtriser les risques encourus.	indiquer si le dispositif de contrôle interne préconisé par l'auditeur existe ou non.

Source: Khouri, N., op.cit., p 33.

4.1.4. Identification des objectifs de la mission

Une fois le tableau des risques finalisé, l'auditeur interne saura arrêter les objectifs de la mission, les zones jugées à risque dans lesquelles il va approfondir ses travaux d'investigation et le champ d'intervention. Ces éléments sont rapportés dans un document synthétique appelé "le rapport d'orientation", adressé à la structure auditée. Ce document et lorsqu'il est validé constitue un contrat² entre les deux acteurs. Il contient les éléments suivant³:

- **Les objectifs généraux:** il s'agit des objectifs permanents du contrôle interne précédemment traités.
- **Les objectifs spécifiques:** il s'agit de tester et d'apprécier les dispositifs de contrôle interne des zones à risque identifiées précédemment et pour lesquelles les travaux doivent être approfondis
- **Le champ d'intervention :** il s'agit de dresser une cartographie de différentes structures cibles qui vont être auditées, et d'arrêter la logistique de la mission.

¹ Renard, J., Idem, p 233

² Schick, P., op.cit., p 92

³ Renard, J., op.cit., pp 240, 243

4.2. Phase de réalisation

Dans cette phase l'auditeur est amené à quitter son bureau, il va désormais être amené à travailler d'une façon permanente dans la structure auditée jusqu'à la fin de la mission.

4.2.1. La réunion d'ouverture

Cette réunion doit avoir lieu au sein de la structure auditée, elle regroupe le chef de mission, les auditeurs chargés de la mission, les responsables des structures cibles et les audités, elle a pour objectif de marquer le début des opérations d'audit, de présenter les acteurs, d'examiner le rapport d'orientation dont chacun a eu conscience (objectifs et logistique), arrêter en commun un planning des meetings et des réunions à suivre. En cas de désaccord, c'est à l'auditeur interne que revient la décision.

4.2.2. Le programme d'audit

il s'agit d'un document interne, établi par l'équipe des auditeurs internes et validé par le chef de la mission, et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches d'audit. Il contient deux éléments primordiaux: la répartition et la planification des travaux de vérification à envisager pour la réalisation des objectifs de la mission, et les outils adéquats à utiliser. Il sert à responsabiliser les acteurs, fournit une base de suivi et d'appréciation du degré d'avancement de la mission et enfin, c'est un point de départ essentiel pour l'élaboration du questionnaire de contrôle interne.

4.2.3. Le Questionnaire de contrôle Interne (QCI)

Le questionnaire de contrôle interne (QCI) est une grille d'analyse visant à apprécier le système de contrôle interne du domaine audité notamment les zones jugées à risque. Il est composé d'un ensemble de questions fermées n'admettant aucune réponse autre que oui ou non.

L'ensemble des interrogations peuvent être regroupé en cinq questions: qui?, quoi?, où?, quand? Et comment?

4.2.4. Le travail sur le terrain

Sur le terrain, l'auditeur interne va procéder aux tests effectifs motivés par les résultats obtenus à l'aide de son questionnaires de contrôle interne, dans une optique de collecter les preuves nécessaires et satisfaisantes, pouvant conforter ses constats en matière de dysfonctionnement du contrôle interne. Il dispose d'une boîte à outils très riche lui facilitant la tâche.

4.2.5. La FRAP

La FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème) est un document synthétique élaboré par l'auditeur interne et validé par le chef de la mission, auquel est reporté d'une façon organisée, chaque dysfonctionnement constaté durant la mission.

Tableau 5: Modèle de la Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Établi par Approuvé par :	

Source: Renard. J, théorie et pratique d'audit interne, éditions d'organisation, p 269.

4.3.Phase de conclusion

Comme le souligne la norme 2400, l'audit interne travaille en toute transparence, les auditeurs internes sont dans l'obligation de restituer les résultats de leurs travaux, d'où l'importance de la phase de finale.

4.3.1. Rédaction du projet de rapport

Sur la base des FRAP élaborées, les auditeurs internes se réunissent, coordonnent les réflexions et rédigent un projet de rapport, qu'ils doivent faire valider par la structure auditée via son responsable, à l'occasion d'une réunion de clôture.

4.3.2. La réunion de clôture

La réunion de clôture à pour objectif la validation du projet de rapport, en matière de constats et de recommandations, et d'obtenir l'adhésion des membres des audités impliqués dans la mission. Cette réunion regroupe les mêmes personnes que la réunion d'ouverture, et sera conclue par l'envoi d'un compte rendu. Sont discutées également lors de cette réunion les modalités de mise en place d'un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne. Ce plan d'action doit être formalisé et transmis au responsable d'audit interne pour validation.

4.3.3. Le rapport d'audit interne

Il n'y a pas d'audit interne sans rapport¹, l'objectif de l'audit interne est -rappelons le encor- l'appréciation du système de contrôle interne, même si ce système est performant, il faut conclure que le système est en parfaite adéquation avec ses objectifs.

Le rapport final constitue le moyen le plus important en matière de réduction des asymétries d'informations, pour cela, il doit être transmis à la direction générale et au Conseil pour information et décision, et pour les audités pour la mise en œuvre des recommandations.

¹ Renard, J., op.cit., p 296

4.3.4. Suivi des recommandations

L'audit interne doit rester informé de la situation des actions correctives envisagées à l'égard des recommandations et de leur état d'avancement, le responsable d'audit interne restitue régulièrement ces informations à la direction générale et au conseil. Les auditeurs internes ne doivent dans aucun cas interférer dans la mise en place des recommandations sinon ils risquent leur objectivité pour les missions à suivre.

Section 3: Le contrôle interne : un mécanisme de régularisation des comportements des acteurs

Nous avons vu précédemment, que la gouvernance d'entreprise vise d'une façon générale à encadrer l'action des managers afin de s'assurer que cette dernière s'inscrit dans une démarche de création et de bonne répartition de la valeur, de plus elle doit garantir l'adéquation du mode de fonctionnement de l'entreprise avec les objectifs qui lui sont assignés. Pour atteindre cet objectif, il existe des mécanismes spontanés et des mécanismes intentionnels. Cette section vise à s'interroger sur la contribution et le rôle du contrôle interne comme mécanisme intentionnel dans le processus de gouvernance d'entreprise dans sa vision élargie c'est-à-dire la vision *stakeholders*.

1. Le contrôle interne mécanisme de fiabilisation de l'information et gestion des risques

1.1. Le contrôle interne mécanisme de fiabilisation de l'information

La prise de bonnes décisions au sein de l'entreprise repose sur des informations fiables, ces informations peuvent être produites par l'entreprise ou reçues de l'extérieur.

La base de données de l'entreprise est constituée principalement par les catégories d'information suivantes¹:

- Les informations primaires: sont les informations générées par l'entreprise à chacune de ses transactions avec son environnement pour son activité courante. Elles servent à des besoins de prise de décision et de reporting légal: ce sont les informations intra-organisationnelles.
- Les informations relatives aux éléments de nature plus discontinue que l'entreprise se procure à l'extérieure pour motiver certaines de ses décisions, on peut citer à titre d'exemple, les informations relatives à la croissance du secteur d'activité, la part de marché et la concurrence.
- Les informations inter-organisationnelles qui correspondent au fonctionnement interne de l'entreprise.

Pour remplir leur rôle au sein du système de gouvernance d'entreprise, ces informations doivent satisfaire certains critères notamment la fiabilité. Une information fiable est une information apte à traduire la réalité à un moment donné. Comme déjà présenté précédemment, la source d'information la plus adaptée est la comptabilité, ce constat est motivé par la capacité que dispose l'information comptable et financière à rendre plus visible l'activité de l'entreprise.

En effet, l'importance de l'information financière transparente et fiable dans le système de gouvernance d'entreprise est confirmée par l'OCDE lorsque cette organisation considère dans son rapport en 2004 que la transparence et la diffusion de l'information est l'un des principes de la gouvernance d'entreprise: "*Un régime de gouvernement d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le*

¹ Wa Mandzila, E., op.cit., p 94

gouvernement de cette entreprise"¹. Cette information doit être établie selon des normes comptables reconnues.

Dans un environnement favorable, certains agents, peuvent être amenés pour plusieurs raisons, à manipuler ou à tronquer cette information, ces raisons trouvent leurs justifications au sein de la théorie positive de la comptabilité, sacrifiant ainsi l'un des principes essentiels de la gouvernance d'entreprise, et aggravant le problème d'asymétrie d'information considéré comme source de dysfonctionnement de la gouvernance d'entreprise et cause de son inefficacité. Cette manipulation de l'information aura comme conséquence de condamner l'entreprise dans une voie de destruction de la valeur, puisque les décisions prises sur la base d'une information erronée ne seront pas efficaces, conduisant ainsi le système de gouvernance d'entreprise à un risque d'échec.

Pour faire face à ce risque, le système de contrôle interne se fixe un objectif d'assurer la fiabilité de l'information, à travers la mise en place des procédures de contrôle interne susceptibles d'assurer que toutes les transactions réalisées par l'organisation avec ses partenaires internes ou externes sont fidèlement saisies conformément aux règles et principes comptables en vigueur, et transmises correctement aux acteurs concernés. Pour sa part l'audit interne composant important de contrôle interne se charge de vérifier l'adéquation de ces procédures avec l'objectif qui leur est fixé, commençant d'abord par un examen de conformité dans lequel, il s'assure que ces procédures sont correctement appliquées.

En réalité, la relation qui existe entre la fiabilité de l'information et la performance du contrôle interne, est annoncée par le processus de certification des comptes: en cas de non existence de procédures de contrôle, les commissaires aux comptes peuvent refuser de certifier la situation financière, de plus, le degré d'approfondissement de leurs examens et vérifications sur place dépend largement du résultat d'appréciation des procédures de contrôle interne.

1.2. Le contrôle interne mécanisme de maîtrise des risques de l'entreprise

L'objectif central de la gouvernance d'entreprise est en définitive de faire en sorte que l'action du manager s'inscrit dans une démarche de création de la valeur à travers une vision cognitive basée sur l'apprentissage et la coopération. Pour ce faire, nous avons vu que le système de gouvernance d'entreprise n'est toute fois qu'un système complexe et multidimensionnel intégrant plusieurs dimensions, qui s'étale à l'échelle de toute l'entreprise, et s'interrogeant d'abord sur l'origine et le processus de création de cette valeur qu'il conviendrait par la suite de protéger.

Le système de contrôle interne semble être en mesure de répondre à ce besoin, dans la mesure où un bon système de contrôle interne se fixe comme objectif de s'assurer que les risques auxquels les opérations menées par l'entreprise sont identifiés, évalués et maîtrisés par des procédures adéquates. Ces procédures lorsqu'elles sont formalisées, constituent un guide et une responsabilité pour le management. Le système de contrôle interne rassure le conseil

¹ Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE, 2004, P 53

d'administration quant à la protection des activités clés génératrices de valeur et des activités supports indispensables pour le bon déroulement de ces activités clés.

Cet intéressement du contrôle interne par la création de la valeur est également confirmé par le nouveau objectif que ce dernier vient d'intégrer: il s'agit de la maîtrise des risques liés à la stratégie de l'entreprise. Le système de contrôle interne paraît ainsi comme une réponse aux besoins du sous-système de gouvernance stratégique.

L'audit interne, chargé de s'assurer que les procédures de contrôle interne visant la maîtrise des risques existent, et qu'elles sont appliquées et qu'elles sont surtout efficaces. *Il doit alors être perçu comme un instrument de management pour les dirigeants. La remontée d'informations et le rôle de proposition joué par l'audit interne permettent à la direction d'apprendre (apprentissage) dans le but de faire émerger les orientations stratégiques qui porteront les investissements les plus rentables*¹.

2. Le contrôle interne face à la théorie de l'agence et des coûts de transaction

Si l'origine du débat sur la gouvernance d'entreprise remonte aux théories de l'agence et des coûts de transaction, il semble pertinent de s'interroger sur la position du contrôle interne face à ces deux théories.

2.1. Le contrôle interne : réponse à la théorie de l'agence

La théorie de l'agence a mis en évidence l'existence d'une relation d'agence entre les propriétaires de l'entreprise et l'équipe chargée de mener les opérations de ladite entreprise, du moment où les propriétaires délèguent le droit d'utilisation de leur entreprise sous certaines conditions définies dans le contrat de fiducie.

Les théoriciens de ce courant de pensée ont exposé cette relation d'agence appuyée par une asymétrie informationnelle en faveur du manager n'est pas toute fois sans coût. Ils mettent en évidence l'existence d'un certain nombre de coûts supportés par les deux acteurs, que la gouvernance d'entreprise doit réduire.

En effet, la mise en place du système de contrôle interne, permet de réduire les coûts de l'agence².

En partant de l'hypothèse qui stipule que l'information fiable est issue d'un système de contrôle interne fiable, les commissaires aux comptes, en tant que mécanisme important dans la relation d'agence, seront amenés à alléger leurs travaux de vérification sur place, ce qui est susceptible de réduire leurs honoraires, et par conséquent la réduction des coûts de contrôle supportés par l'actionnaire (principale).

De plus, les procédures de contrôle interne lorsqu'elles sont efficaces telles que la séparation des tâches, permet de limiter les risques de fraude et de détecter les erreurs qui auraient pu se traduire en perte résiduelle.

¹ Bertin, E., op.cit., p 150.

² Wa Mandzila, E., op.cit., p 174

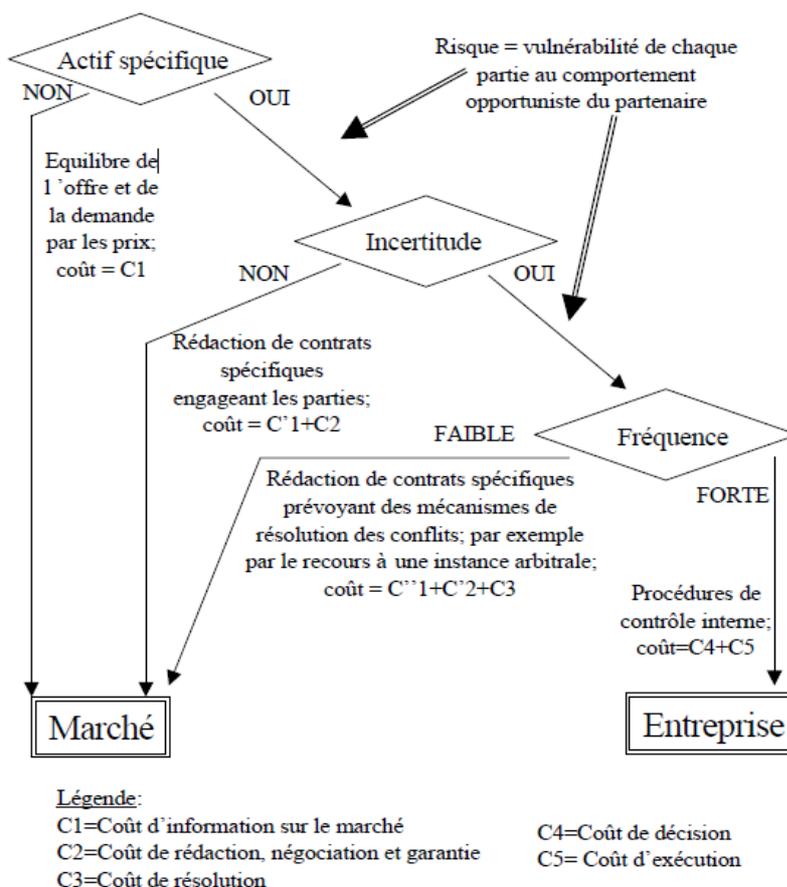
2.2. Le contrôle interne : réponse à la théorie des coûts de transaction

Pour les théoriciens de ce courant de pensée, l'entreprise est une forme organisationnelle plus efficace que le marché, dans la mesure où elle permet de réduire les coûts des transactions. Cette supériorité de l'entreprise par rapport au marché, s'explique par des éléments internes à l'entreprise, qui permettent une meilleure prise en compte des spécificités des transactions et assurent une limitation de la latitude discrétionnaire de chacun en présence d'une asymétrie d'information, notamment les systèmes de contrôle interne.¹

Dans la théorie des coûts de transaction, une transaction est caractérisée par trois variables: la spécificité de l'actif, l'incertitude et la fréquence. Ces trois paramètres sont conjugués sur deux hypothèses: la rationalité limitée et l'opportunisme.

En effet, en raison du risque de comportement opportuniste des différents partenaires, il est nécessaire soit de recourir à des clauses contractuelles spécifiques pour modéliser le comportement de chacun ou prévoir des modes de résolution des conflits, soit d'internaliser les transactions en laissant aux procédures de contrôle interne le soin de limiter ces mêmes risques (Pigé et Ebondo 2002).

Figure 4: Arbre de d'arbitrage entreprise/ marché



Source: Pigé, B., audit et contrôle interne, éditions MS, France, 2001, p27.

¹ Pigé, B. et Wa Mandzila, E., l'arbitrage entreprise / marche : le rôle du contrôle interne, Comptabilité Contrôle Audit, France, 2002, p 1

Suite à une analyse du schéma précédent, l'auteur en déduit que l'entreprise sera favorisée lorsque $C4+C5 < C''1+C''2+C3$, l'entreprise donc doit être en mesure de réduire les coûts de décision et d'exécution. Le contrôle interne semble permettre d'atteindre cet objectif puisque il permet de¹ :

- **S'assurer que les décisions prises sont correctement appliquées** : le système de contrôle interne assure une coordination entre les individus, garantie que les décisions arrêtées par le management sont appliquées par les salariés et que ces derniers agissent dans l'intérêt de l'entreprise, et ce par la mise en place de procédure de déroulement de tâches formalisées et la supervision, ce qui permettra de réduire les coûts C1.
- **Garantir un niveau minimum de qualité à la prestation effectuée ou au produit fabriqué**: à travers l'accompagnement du produit ou du service tout au long du processus de production, le contrôle interne permet de s'assurer que les spécificités du produit ou du service sont conformes à ce qui était demandé, ce qui permettra de réduire les coûts C5.
- **Déceler les anomalies de fonctionnement**: au sein d'une entreprise, des procédures de contrôle interne doivent permettre d'identifier et de corriger les dysfonctionnements occasionnels ou systématiques de l'organisation pour permettre à cette dernière de remplir ses fonctions de manière efficiente, et répondre donc aux exigences de la concurrence, ce qui permettra également de réduire les coûts C5.

3. Encadrement du comportement du manager par le contrôle interne

Au sein de l'entreprise le dirigeant peut adopter un comportement opportuniste qui vise à tirer des avantages spécifiques ou de rendre sa révocation difficile ou coûteuse, et ce notamment lorsque l'environnement est favorable (asymétrie d'information, absence de contrôle...), et conduire ainsi l'entreprise à la destruction de valeur. Ces comportements trouvent leur justification dans la théorie de l'enracinement.

On verra à titre d'exemple l'une des formes d'enracinement les plus sensibles : le choix des investissements discrétionnaires ou spécifiques².

En effet, il devient problématique lorsque le manager dispose d'une marge de manœuvre lui permettant des réaliser des investissements contraires aux intérêts de l'entreprise.

En effet, le processus d'investissement se déroule souvent en quatre étapes³:

- Le processus de définition;
- Le processus d'impulsion qui a un rôle de filtre des initiatives nées lors de la phase précédente;

¹ Pigé B., audit et contrôle interne, éditions MS, France, 2001, pp 12, 25

² Genavre, E., op.cit., p 40

³ Charreaux, G., Autofinancement, information et connaissance, Cahier de recherche du FARGO, France, 2007, p 8

- La fixation du contexte structurel par le sommet hiérarchique, c'est-à-dire de l'ensemble des règles qui encadrent les décisions;
- La détermination du contexte stratégique, processus politique par lequel les cadres intermédiaires cherchent à faire évoluer la vision stratégique.

Ces quatre étapes peuvent être résumées en trois phases: phase de soumission de la demande d'investissement, phase d'approbation et la phase de réalisation et suivi.

Le système de contrôle interne doit identifier et évaluer les risques liés à chaque phase afin de mettre en place les procédures de contrôle les plus adaptées.

Par exemple, la mise en place d'une procédure d'investissement qui exige que la demande d'investissement doit être formalisée en précisant l'objet et le but, les dépenses, les avantages et notamment les motivations du choix. L'initiateur sera appelé ensuite à présenter à un comité spécialisé son investissement, et ce lors d'une réunion d'approbation (traduisant ainsi une gouvernance cognitive à travers les débats constructifs et l'apprentissage, et la réduction des asymétries de compétences).

Ces procédures peuvent jouer un double rôle:

- Un rôle défensif: les investissements inutiles ne seront pas approuvés grâce au processus.
- Un rôle préventif: le manager saura qu'à moins que son investissement sera utile et rentable, sa demande ne sera pas approuvée.

La mise en place des procédures de contrôle peut faire éviter à l'entreprise de voir les dirigeants engager l'entreprise dans des investissements non rentables ou inutiles à travers la réduction de leurs espaces discrétionnaires.

Section 4: Les développements récents du contrôle interne: la loi Sarbanes-Oxley

1. La loi Sarbanes-Oxley: causes et effets

La loi *sarbanes-oxley* (SOX) a été votée par le congrès des Etats-Unis et approuvée par le Président Bush le 30 juillet 2002, et ce en réaction aux scandales financiers ayant secoué les Etats-Unis en 2001 et 2002. Elle porte le nom des deux Senators ayant procédé à sa formalisation et sa présentation auprès du congrès à savoir Paul Sarbanes et Michael Oxley. La loi Sarbanes-Oxley constitue la plus importante réforme depuis la crise des années 30.¹

En effet, durant les années 90, portée par la nouvelle économie, la globalisation et les nouveaux instruments financiers, alimentée par des marchés boursiers en pleine euphorie, l'économie américaine a atteint tout au long de ces années sa croissance la plus longue de l'après-guerre².

Cette croissance s'est appuyée sur quelques schémas simples tels que : la forte exigence de la part des investisseurs en termes de rentabilité, l'augmentation dans des proportions très fortes de la valeur boursière de certaines valeurs dites « technologiques », les plus-values colossales réalisées en bourse et les stratégies de croissance externe démesurées³. Or, et ce depuis les années 1997 et face à l'incertitude, cette nouvelle économie a commencé à montrer des déséquilibres économiques, les entreprises commencent à réaliser des résultats déconnectés de leurs valeur boursière. Mais les entreprises et dans le but de rassurer leurs parties prenantes et notamment les investisseurs, ont continué à afficher des résultats positifs, qui sont par fois loin de traduire la réalité économique. Certains dirigeants n'ont pas hésité de recourir à la comptabilité créative ou parfois même à des pratiques totalement frauduleuses, profitant de l'asymétrie d'information qui était en leur faveur.

Ces manipulations comptables douteuses ont évolué dans un environnement marqué par la faillite des analystes financiers et des auditeurs vérificateurs à leurs tâches, et parfois par le recours à des comportements opportunistes allant même à la complicité. Comme témoigne Rioux, au mieux, ils ont contribué par leurs analyses optimistes à endormir la confiance des investisseurs⁴.

Même si l'éclatement de la bulle spéculative est souvent attribué au cas d'Enron et qui a agi comme le véritable déclencheur à l'élaboration de la loi SOX, cette affaire n'est pourtant que le sommet de l'iceberg des scandales survenus à l'époque. Ces pratiques intenable ont été découvertes dans plusieurs autres entreprises et dans plusieurs secteurs d'activité: World Com en tête, Parmalat et Xerox.

¹ Rioux, M., À la rescousse du capitalisme américain : la loi Sarbanes-Oxley, Observatoire des Amériques, 2003, p 1

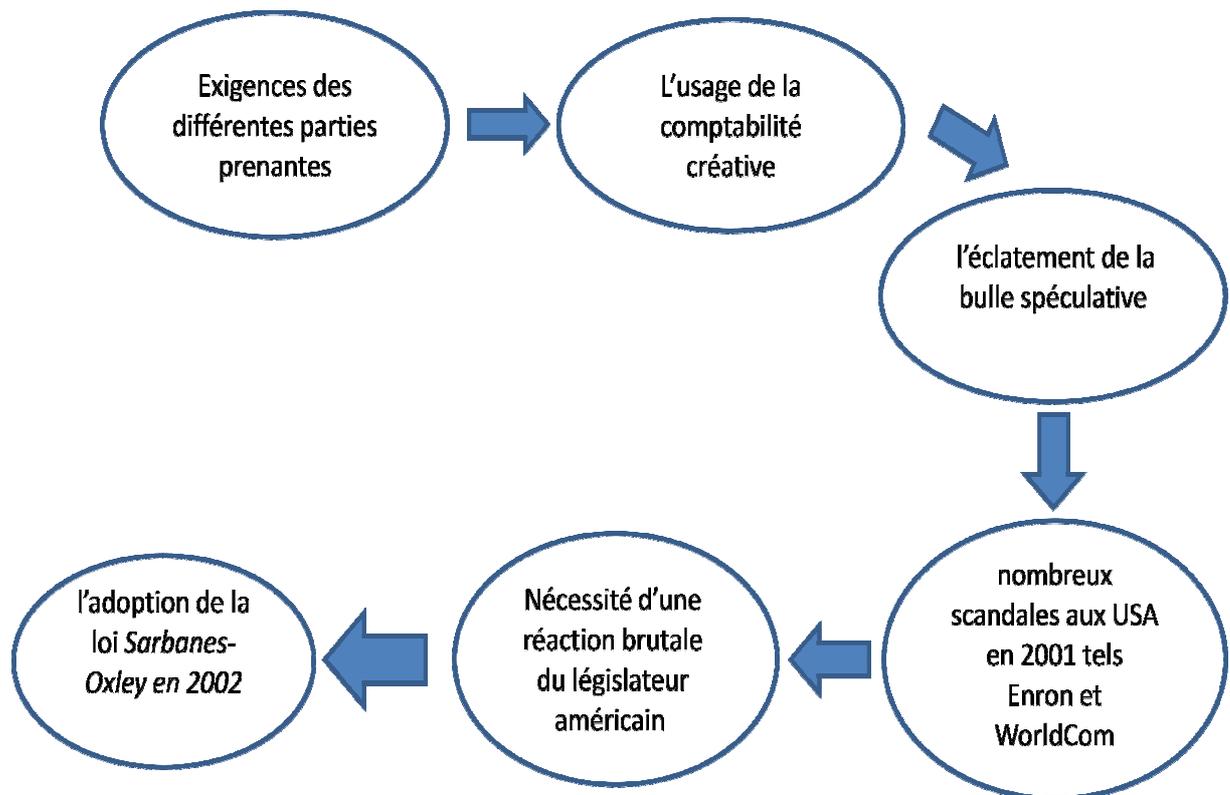
² Rioux, M., Idem, p 1

³ Stolowy H. et autres, Audit financier et contrôle interne. L'apport de la loi Sarbanes-Oxley, op.cit., p 133

⁴ Rioux, M., Idem, p 2.

Le contexte d'adoption de la loi SOX peut être résumé suivant le schéma suivant:

Figure 5: Contexte d'adoption de la loi SOX



Source: élaboré par le chercheur sur la base des articles précédents (Rioux et Stolowy)

La loi est guidée par deux principes clés¹: Il s'agit de la responsabilisation des membres du Conseil d'administration et des dirigeants exécutifs d'une entreprise et de la transparence des informations communiquées aux investisseurs. Ces informations doivent éclairer leurs décisions d'investissement. A ces deux principes, s'ajoute un autre qui vise l'indépendance des organes vérificateurs².

En effet, la loi Sarbanes-Oxley ne vise pas directement le renforcement des droits et pouvoirs des investisseurs, mais vise plutôt de les rassurer et leur redonner confiance, à travers la responsabilisation des organes exécutifs et vérificateurs.

¹ Institut français des administrateurs, entretien avec Michael Oxley: La loi Sarbanes-Oxley : cinq ans après, où en sommes-nous ?, France, 2007, p 1

² Stolowy H. et autres, Audit financier et contrôle interne. L'apport de la loi Sarbanes-Oxley ,op.cit., p 134

2. Contenu de la loi Sarbanes-Oxley

La loi SOX qui a été adoptée en 2002 aux Etats Unis et qui avait pour objectif de restaurer la confiance des investisseurs en instaurant de nouvelles normes de gouvernance d'entreprise, s'articule autour de 11 thèmes qui couvrent des objectifs bien particuliers, chaque thème contient un certain nombre de sections.

Les thèmes de la loi SOX sont comme suit¹ :

- Thème I :Création du « Public Company Accounting Oversight Board »;
- Thème II: Indépendance des auditeurs ;
- Thème III: Responsabilité de l'entreprise ;
- Thème IV: Amélioration des publications financières ;
- Thème V: Conflits d'intérêts des analystes (agence de notation) ;
- Thème VI: Ressources et autorité de la commission (SEC) ;
- Thème VII: Etudes et rapports ;
- Thème VIII: Responsabilité et fraudes pénales des entreprises ;
- Thème IX: Majoration des peines pour les « cols blancs » ;
- Thème X : Déclaration de revenus des entreprises ;
- Thème XI : Responsabilité des fraudes des entreprises.

Néanmoins, elle comprend six axes principaux:²

2.1. La création de la PCAOB

L'un des éléments les plus importants de la loi est la création d'un « *Public Company Accounting Oversight Board* » (PCAOB) ayant pour objectif de réguler et superviser la profession des firmes comptables qui procèdent à l'audit des sociétés cotées aux Etats Unis. Ce comité qui fonctionnera sous la tutelle de la *security and exchange commission* (SEC) sera composé de cinq membres dont deux « comptables certifiés ». Les responsabilités du nouveau PCAOB seront les suivantes³:

- Enregistrer les firmes d'audit qui procèdent à la préparation ou à l'émission des rapports d'audit sur les entreprises cotées aux Etats Unis;
- Etablir les règles devant présider à l'exercice des audits ;
- Mener les inspections, procéder aux investigations et appliquer le cas échéant les procédures disciplinaires ;
- Définir et imposer les sanctions garantissant le respect du dispositif.

2.2. Certification des comptes et responsabilisation des dirigeants

La section 302 de la loi oblige le directeur général (*Chief Executive Officer*, CEO) et le Directeur Financier (*Chief Financial Officer*, CFO) de certifier les états financiers publiés

¹ Sarbanes-Oxley acts of 2002

² Stolowy H. et autres, Audit financier et contrôle interne. L'apport de la loi Sarbanes-Oxley ,op.cit., p 134

³ Conseil d'Analyse Économique, Les normes comptables et le monde post Enron, France , p 27

sous leurs responsabilités, au moyen d'une déclaration signée. Cette déclaration doit confirmer que l'information qui y est donnée une image fidèle de la réalité économique et de la situation financière de l'entreprise.

La section 402 stipule qu'aucune entreprise cotée ne doit accorder, ni renouveler des prêts personnels à ses dirigeants. La section 304 stipule que si les comptes sont réajustés suite au non-respect des règles, les dirigeants doivent rembourser tous les bonus ou les profits obtenus des transactions durant les douze mois précédant le nouveau rapport.

2.3. Exigences de divulgation financière

Il s'agit essentiellement pour les sociétés cotées :

- De la divulgation sur une base rapide de toute information additionnelle ayant trait à sa situation financière ou son activité (section 409).
- De rehausser l'information comptable fournie en fiabilisant l'information financière pro-format divulguée au public ou à la SEC, ces informations doivent être réconciliées avec la situation financière réelle de l'entreprise et avec les normes comptables en vigueur. Les entreprises cotées sont également dans l'obligation de fournir une explication détaillée des engagements hors bilan (section 401).
- De préciser dans les états financiers de l'entreprise si elle possède un code éthique, et dans le cas contraire d'indiquer pourquoi elle ne possède pas. (section 406)
- Aux termes de la Section 404 de la Loi SOX, le rapport annuel des sociétés cotées doit contenir un rapport sur le contrôle interne qui :
 - confirme que la direction est responsable de la mise en place et de la gestion d'un système de contrôle interne adéquat et des procédures pour la divulgation financière,
 - contienne une évaluation de l'efficacité de la structure de contrôle interne et des procédures de divulgation financières, à la date de clôture des comptes. Les auditeurs externes doivent de leur part faire une attestation, dans leur rapport, sur l'évaluation du contrôle interne réalisée par la direction de l'entreprise.

Les commissaires aux comptes sont également concernés, la loi impose aux vérificateurs externes qui audient ou revoient les comptes d'une société cotée de conserver certains documents d'archives relatifs à cet audit ou à cette revue (section 802).

2.4. Processus d'audit

Deux éléments seront traités dans ce point:

2.4.1. Le comité d'audit

Dans la loi SOX et plus précisément la section 301, le comité d'audit est un comité indépendant des comités du conseil d'administration qui est:

- Composé exclusivement d'administrateurs indépendants. Aux yeux de cette loi, pour être indépendant le membre du comité d'audit ne doit exercer aucune tâche de consultation, de conseil, ou accepter d'autres honoraires de la compagnie dont il est membre du comité;
- Chargé directement du recrutement, de la rémunération et de la supervision des firmes d'audit externes;

- Capable d'engager des conseils indépendants et de fixer leur rémunération;
- Chargé de mettre en place des procédures sous une forme confidentielle et anonyme pour la collecte et le traitement des plaintes émanant du personnel et relatives à la comptabilité, les contrôles comptables internes et les audits.

La section 407 de la loi exige que l'un des membres du comité d'administration soit un "expert financier", cette information doit être mentionnée dans le rapport sur les états financiers. Au sens de la loi, il est considéré comme expert financier un membre remplissant les caractères suivants:

- Il doit être en mesure de comprendre les états financiers et les principes comptables généralement reconnus, ainsi que l'impact que puisse avoir l'application de ces normes sur la comptabilisation des transactions;
- Il doit avoir de l'expérience pertinente dans la préparation des états financiers, soit dans l'audit d'entreprises, et notamment en matière de contrôles comptables internes, en vue de la divulgation de l'information financière;
- Il doit avoir une bonne compréhension des fonctions du comité d'audit.

Cet expert financier participe à la réduction des asymétries de compétences au sein du comité et aide à augmenter les connaissances et la capacité de jugement. Il a un rôle cognitif en premier lieu.

2.4.2. Les vérificateurs externes

L'indépendance du vérificateur externe est une des priorités de la loi SOX, pour cela, ces derniers sont soumis à la supervision du comité d'audit.

En partant du principe qu'un auditeur ne doit pas auditer son propre travail, et afin surtout de réduire les conflits d'intérêts, la section 201 de la loi interdit pour les firmes d'audit de fournir à leurs clients à la fois des services d'audit et des autres services, elle énumère neuf services pouvant influencer l'indépendance du commissaire aux comptes : la tenue de la comptabilité, la conception du système d'information, l'évaluation, l'actuariat, l'activité de gestion des ressources humaines, l'externalisation de l'audit interne, conseils bancaires et en investissement, conseil juridique et services d'expertise non liés à l'audit. Cependant, Certaines exceptions, sous certaines conditions, sont possibles, sous réserve de l'approbation du comité d'audit.

La loi prévoit également la rotation des auditeurs externes (section 203), par ailleurs, il est précisé dans la section 206 qu'il est interdit pour un cabinet d'audit d'auditer une société si certains dirigeants de cette dernière et notamment les cadres financiers ont été employés de la firme d'audit dans l'année précédant l'audit.

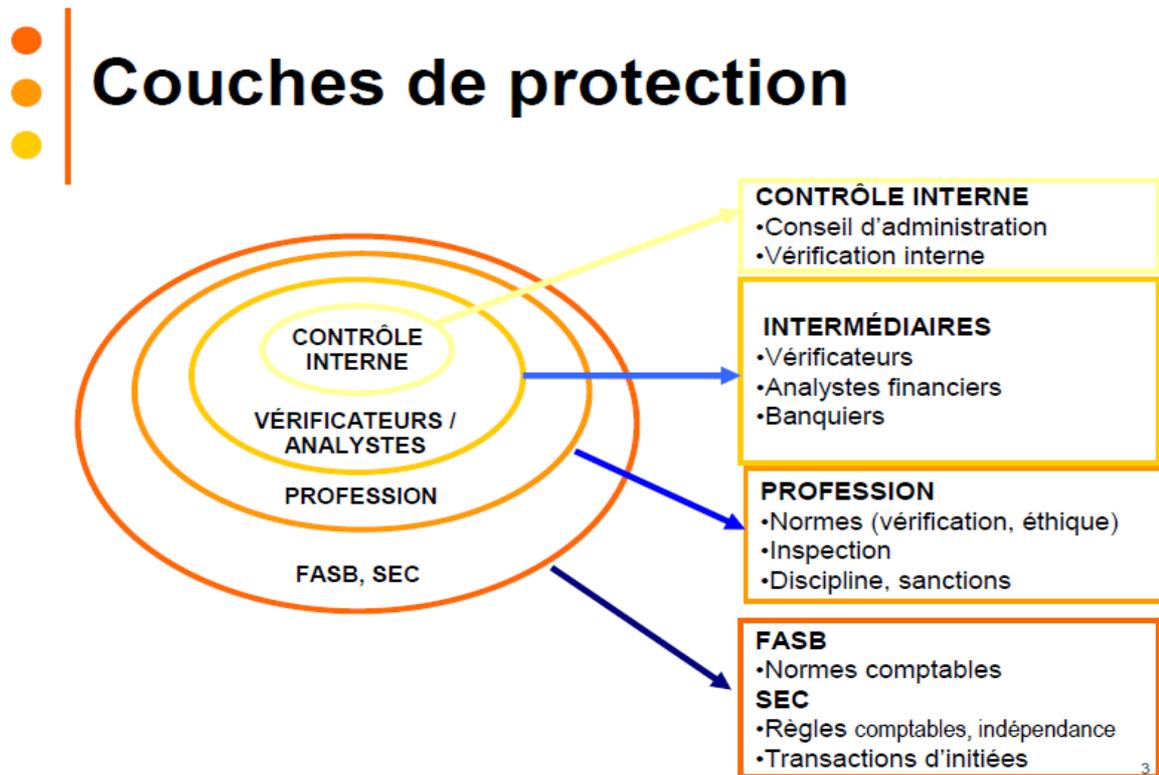
2.5. Contrôle de la SEC

La SEC devra aussi intervenir pour contrôler les entreprises cotées et examiner les rapports fournis par ces dernières au moins une fois tous les trois ans.

2.6. Renforcement des sanctions

La loi SOX a renforcé considérablement les sanctions pénales. A titre d'exemple, en cas de certification de documents qui ne rencontrent pas les critères de la loi, l'amende peut atteindre 5 millions de dollars et/ou un emprisonnement de 20 ans (section 906).

Figure 6: Couches de protection de l'entreprise



Source: Communication Bédard, J., université Laval, Canada, 2003.

En fin de compte la loi SOX ne semble pas adhérer au courant de pensée outsider de la gouvernance d'entreprise suggérant que les mécanismes de marché sont plus efficaces en matière de gouvernance d'entreprise, et la réalité semble lui donner raison.¹ Même si la loi est un pas vers une plus grande surveillance des marchés, elle est en même temps une reconnaissance des limites de l'autorégulation. (Rioux 2003, p 4).

3. Le contrôle interne dans la loi Sarbanes-Oxley

La loi *Sarbanes-Oxley*, entrée en vigueur aux Etats-Unis le 30 juillet 2002, a profondément changé les lois relatives au gouvernement d'entreprise et la réglementation en matière de contrôles des comptes des sociétés. Elle a mis le contrôle interne au centre des préoccupations. Notamment, certaines dispositions de cette loi, renforcées par la suite par des recommandations de la *Securities and Exchange Commission* (SEC), ont considérablement accru les responsabilités des dirigeants et des auditeurs au regard du contrôle interne à l'égard de l'information financière, plus particulièrement la section 302 et la section 404 de la loi.

¹ Naciri, A., *optic*, p 128

3.1. Définition

Le PCAOB a défini le contrôle interne à l'égard de l'information financière dans l'auditing standard N°2 comme suit¹:

« le contrôle interne à l'égard de l'information financière est le processus conçu par le chef de la direction(CEO) et le chef des finances (CFO) de l'entreprise ou par des personnes exerçant des fonctions similaires, ou sous leur supervision, et mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et d'autres employés, afin de fournir une assurance raisonnable quant à la fiabilité de l'information financière et que les états financiers ont été établis, aux fins de la divulgation de l'information financière, conformément aux principes comptables généralement reconnus. Ce terme comprend les politiques et les procédures qui :

- *concernent la tenue de comptes suffisamment détaillés qui donnent une image fidèle des opérations et des cessions d'actifs de l'entité;*
- *fournissent une assurance raisonnable que les opérations sont enregistrées comme il se doit pour établir les états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus et que les encaissements et décaissements de l'entité ne sont faits qu'avec l'autorisation de la hiérarchie;*
- *fournissent une assurance raisonnable que toute acquisition, utilisation ou cession non autorisée des actifs de l'entité qui pourrait avoir une incidence importante sur les états financiers est soit interdite, soit détectée à temps opportun. »*

3.2. Section 302: Certification des informations financières

Aux termes de la section 302 de la loi SOX, le Directeur général et le Directeur financier doivent personnellement certifier sous leurs responsabilités les comptes annuels de l'entreprise et que les états financiers ne contiennent aucune erreur significative et donc représentent l'image fidèle de l'entreprise. Cette obligation va avoir des conséquences sur le contrôle interne (Stolowy et al 2003) puisque ces deux derniers attestent:

- Qu'ils sont responsables d'établir et de maintenir le contrôle interne;
- Qu'ils ont conçu ce contrôle de telle sorte que toute information significative concernant l'entreprise et les sociétés consolidées est connue par les dirigeants, notamment pendant la préparation des rapports périodique,
- Qu'ils ont évalué l'efficacité de ce système de contrôle interne dans les 90 jours qui précèdent la certification,
- Qu'ils ont présenté dans le rapport les résultats de cette évaluation, notamment les faiblesses significatives ainsi que les changements effectués.

Le PCAOB définit une faiblesse significative comme étant: *"une déficience du contrôle, ayant un impact négatif sur la capacité de l'entité de générer, d'autoriser, d'enregistrer, de*

¹ PCAOB, Auditing Standard N°2 –An Audit of internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit of Financial Statements, USA, 2004, p 147

*traiter ou de communiquer des informations financières à usage externe de manière fiable selon les principes comptables généralement reconnus"*¹.

3.3. Section 404: L'évaluation du contrôle interne

La loi exige aux termes de la section 404, qu'à chaque rapport annuel, un rapport sur le contrôle interne soit joint. Ce rapport doit:

- Confirmer la responsabilité de la direction quant à la mise en place et la gestion d'un dispositif de contrôle interne adéquat et de procédures pour la communication financière;
- Contenir une évaluation de l'efficacité du dispositif de contrôle interne et des procédures de communication financière, à la date d'arrêté des comptes.

Le paragraphe B de la section 404 indique que ce rapport doit être validé par un auditeur externe.

3.4. Le cadre d'évaluation du contrôle interne dans la loi SOX

La loi SOX a imposé une évaluation et une certification du contrôle interne, mais n'a pas précisé le cadre de référence sur lequel doit être basée cette évaluation. C'est la SEC, l'organisme en charge de fournir des recommandations, des précisions et les règles d'application quant aux nouvelles impositions de la loi SOX, qui a fait référence dans la règle d'application sur le contrôle interne au référentiel COSO.

Selon le COSO (2004), le contrôle interne peut être représenté comme une mise en synergie de cinq éléments :

- **L'environnement de contrôle:** est à la base des autres éléments du contrôle interne, il détermine la culture au sein de l'entreprise et influence la sensibilisation du personnel à la maîtrise de cette dernière. Il est fixé par le conseil d'administration et s'apparente au code de conduite de l'entreprise. Il comprend essentiellement la compétence, l'éthique, l'intégrité, l'organisation, les délégations de pouvoirs, les objectifs et les politiques.
- **L'évaluation des risques:** le risque est un événement probable susceptible d'avoir un impact négatif sur la réalisation des objectifs. L'évaluation des risques suppose que les objectifs sont fixés et les risques sont identifiés et analysés ce qui permet de déterminer le degré de gravité. Cette évaluation des risques doit s'inscrire dans un processus continu qui s'imbrique à tous les niveaux au sein de l'entreprise. Cette dernière doit être capable de capturer les nouveaux risques et consciente de tout changement du degré de gravité d'un risque déjà identifié.
- **Activités de contrôles:** les risques identifiés et cartographiés doivent être maîtrisés, c'est pourquoi l'entreprise doit mettre en place un ensemble de normes et procédures qui définissent ce que doit être fait pour réduire le risque.
- **Information et communication:** pour des besoins de transparence, l'information doit circuler. Les systèmes d'information et de communication permettent au personnel de

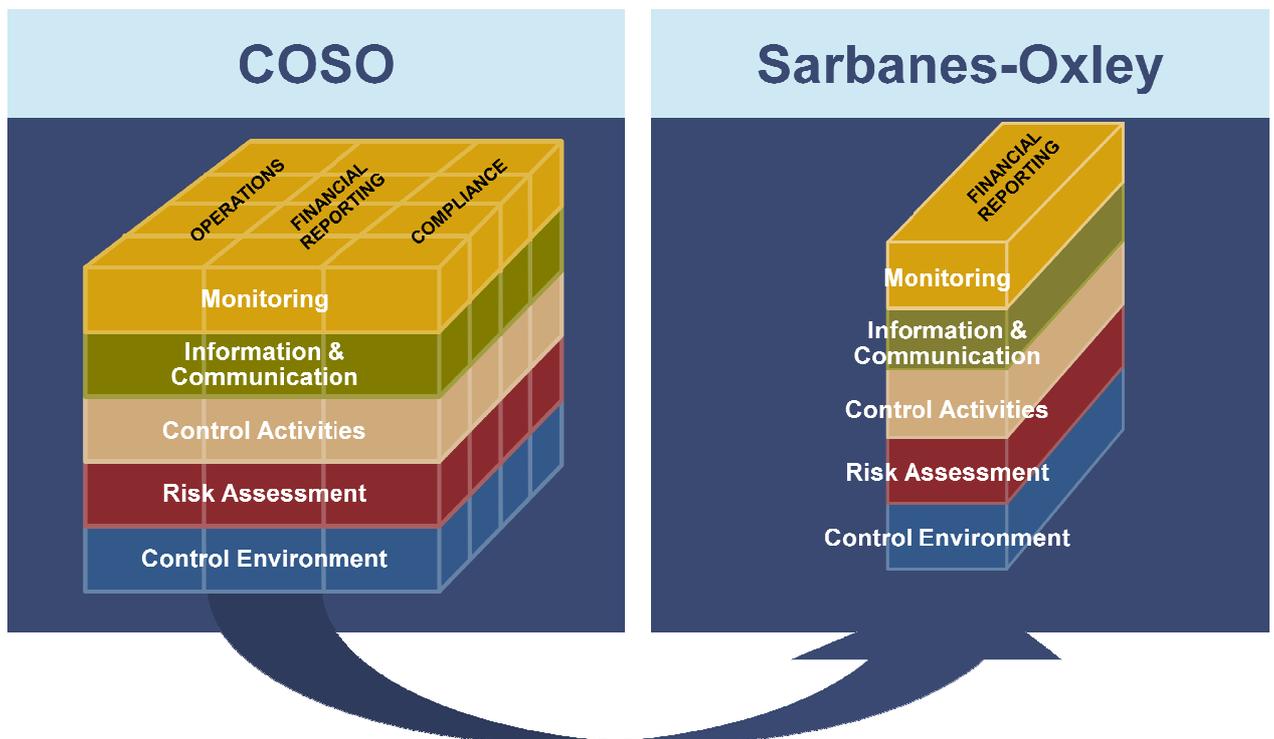
¹ PCAOB, Idem, p 148

produire, d'échanger et de recueillir les informations nécessaires à l'application des normes et procédures fixées. Semble être visée ici, l'asymétrie d'information.

- **Pilotage:** l'ensemble des processus, normes et procédures doivent être suivis par le management, ainsi des modifications doivent être apportées en cas d'écart ou dysfonctionnement, afin de permettre au système d'atteindre l'objectif pour lequel il a été bâti.

Cette mise en synergie des ces cinq éléments permet d'atteindre les objectifs généraux du contrôle interne exposés précédemment, il s'agit des objectifs opérationnels, des objectifs de fiabilisation de l'information et des objectifs de conformité. La loi SOX semble viser un objectif précis: c'est la fiabilisation de l'information.

Figure 7: Lien entre objectifs du référentiel COSO et objectifs de la loi SOX



Source: formation SOX, Price Watrehouse Coopers (PWC), France, 2010.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, il convient de rappeler qu'un bon système de contrôle interne est celui qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et par conséquent d'améliorer ses performances. Sa mise en place s'avère inévitable pour les organisations qui souhaitent faire face à l'incertain, et voir leurs entreprises inscrites dans une voie de création de valeur.

La qualité du contrôle interne peut être recherchée ou appréciée à travers les conditions de mise en œuvre de ses dispositions au sein de l'organisation. Une fonction particulière s'est créée pour assurer en permanence et méthodiquement sa qualité. C'est la fonction d'audit interne.

La gouvernance d'entreprise qui correspond à l'ensemble des règles et principes qui permettent d'aligner le mode de fonctionnement de l'organisation aux objectifs fixés, notamment les objectifs auxquels elle veille, se trouvent reflétés dans les objectifs de contrôle interne. Ce dernier constitue un mécanisme de régularisation des comportements des acteurs permettant de maîtriser certains dysfonctionnements au niveau de la gouvernance d'entreprise: en fiabilisant l'information et favorisant la transparence vis-à-vis des parties prenantes, en maîtrisant les risques qui peuvent empêcher d'atteindre les objectifs et conduire à la défaillance de l'entreprise, en délimitant les espaces discrétionnaires par des procédures formalisées et en favorisant la conformité aux règles et normes en vigueur.

Le renforcement de la gouvernance d'entreprise accroît l'importance du contrôle interne, comme le confirme la loi SOX lorsqu'elle oblige le renforcement du contrôle interne, son évaluation annuelle sous la responsabilité de la Direction Générale et le Directeur financier et la divulgation de toute anomalie. En voulant instaurer une gouvernance d'entreprise plus efficace, la loi semble viser une meilleure implication et responsabilisation du management et une meilleure divulgation de l'information. Le contrôle interne dans cet esprit semble être exercé en premier lieu au bénéfice des parties prenantes et notamment les actionnaires.

En ce qui concerne notre recherche, c'est cette contribution du contrôle interne à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise dans le cadre de la loi SOX, qui nous incite à vouloir la vérifier sur le terrain à travers un cas pratique, objet du chapitre suivant.

**Chapitre 3: Contribution du
contrôle interne à
l'amélioration de la
gouvernance d'entreprise en
Algérie**

Chapitre 3: Contribution du contrôle interne à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise en Algérie

Le rôle essentiel du contrôle interne en tant que mécanisme de la gouvernance d'entreprise, réside dans :

- La favorisation de la fiabilisation et la divulgation de l'information, et ce pour réduire l'asymétrie de l'information,
- La réduction des espaces discrétionnaires des acteurs par la définition de leurs responsabilités et la mise en place des procédures nécessaires,
- La favorisation de la conformité aux lois,
- L'identification et la maîtrise des risques qui font partie du quotidien de l'entreprise. La non maîtrise des risques peut provoquer des pertes, engendrer des coûts (monétaires et non monétaires), et conduire *in fine* à la défaillance de l'entreprise. C'est-à-dire, l'incapacité de celle-ci à créer et répartir équitablement la valeur.

Les scandales financiers qui ont éclaboussé l'économie mondiale et américaine en particulier, ont incité le législateur américain à promulguer la loi SOX en 2002. La loi ne semble pas adhérer à l'approche outsider de la gouvernance d'entreprise basée sur les mécanismes spontanés du marché. Elle a défini de nouvelles règles en terme de contrôle interne, en faisant de lui l'un des responsables de la déficience des systèmes de gouvernance. Elle vise à restaurer la confiance des parties prenantes en responsabilisant d'avantage la Direction Générale et le Directeur Financier de l'entreprise.

L'objet de ce troisième chapitre est de mettre en pratique les notions et concepts fondamentaux abordés tout au long du présent mémoire. Nous nous sommes focalisés sur l'analyse des systèmes de contrôle interne, et leurs contributions au système de gouvernance à la lumière de la loi SOX, en omettant l'analyse des systèmes de gouvernance qui dépasse le cadre du présent mémoire.

Le chapitre est subdivisé en 4 sections, la première a pour objectif de tester les deux premières hypothèses de notre recherche à savoir :

- Les entreprises en Algérie présentent des lacunes en matière de contrôle interne et ne le pratiquent pas comme il se doit ;
- La qualité du contrôle interne repose sur certaines caractéristiques de la gouvernance interne, notamment les caractéristiques du Conseil d'Administration et du comité d'audit.

Pour ce faire, et en voulant évaluer la pratique du contrôle interne en Algérie en premier lieu, nous avons mené une enquête au moyen d'un questionnaire de contrôle interne. En deuxième

lieu, nous nous sommes intéressés aux caractéristiques de la gouvernance interne qui influent sur la qualité du contrôle interne.

La deuxième section tente de mettre à la disposition des intéressés (chercheurs et praticiens) un guide méthodologique pour la certification SOX (conformité du dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise aux enjeux de la loi SOX). Pour ce faire, nous avons mené une mission d'*audit SOX* au sein d'une banque étrangère de droit algérien. L'objectif poursuivi est également d'aider la banque à identifier les axes d'amélioration à mettre en place. Pour des raisons de confidentialité, il a été convenu avec ses dirigeants de maintenir anonyme l'identité de la banque examinée.

La troisième, contient une présentation du dispositif SOX de la banque examinée, ainsi que les mesures mises en œuvre pour remédier aux divergences constatées par rapport aux exigences de la loi SOX en matière de contrôle interne. La section tente de s'interroger sur la possibilité de mettre en place les dispositions de la loi SOX en matière de contrôle interne dans le contexte algérien.

Quant à la dernière, elle vise à tester la validité de la dernière hypothèse et évaluer la contribution du contrôle interne axé sur SOX à la gouvernance de la banque. Nous avons donc mené une enquête au moyen d'un questionnaire adressé aux responsables de la banque objet de notre étude.

Section 1: Enquête sur le contrôle interne et la gouvernance d'entreprise en Algérie

1. Objectifs de la recherche et description de l'échantillon

1.1.Objectifs et motivations

L'objectif de cette investigation est d'évaluer en premier lieu la pratique du contrôle interne dans les grandes entreprises en Algérie en se basant principalement sur les éléments du COSO. En deuxième lieu, l'objectif serait de voir quelles sont les caractéristiques de la gouvernance interne d'entreprise qui influent sur la qualité du contrôle interne.

La recherche est motivée par plusieurs raisons :

D'abord, l'étude de la pratique du contrôle interne des entreprises opérant en Algérie présente un intérêt pour les parties prenantes qui peuvent à l'issue de ce travail reconnaître si cette pratique est satisfaisante. Par ailleurs, en identifiant les caractéristiques de la gouvernance d'entreprise qui ont plus d'influence sur la qualité du contrôle interne, cette recherche permettra aux normalisateurs de trouver les moyens susceptibles d'améliorer la qualité du contrôle interne et de l'information financière publiée.

Aussi, cette recherche est d'actualité, étant donné les récents scandales financiers qui ont mis en cause la qualité de l'information financière attribués principalement à la faiblesse du contrôle interne.

1.2. Echantillon de la recherche

Le choix de l'échantillon est effectué d'une manière aléatoire simple et ne vérifie aucune condition sauf celle de la disponibilité et la suffisance des données requises pour la vérification des hypothèses.

Notre échantillon se compose de 26 entreprises dont 12 sont algériennes, les autres étrangères. Les entreprises examinées appartiennent aux secteurs : industriel, commercial, bancaire, assurances et services.

Il convient de souligner la difficulté rencontrée lors de la collecte des données vu leurs sensibilités, ce qui a empêché d'augmenter la taille de l'échantillon.

2. Description des hypothèses de la recherche

Afin de mener à bien notre investigation et atteindre les objectifs de la recherche, nous avons opté pour les hypothèses suivantes:

2.1.Première hypothèse

Nous avons vu précédemment dans cette recherche, que la théorie de l'agence a mis en évidence l'existence d'une relation d'agence entre les actionnaires et les managers, accentuée par une divergence d'intérêts entre ces deux parties, pouvant inscrire l'entreprise dans une démarche de destruction de la valeur d'où la nécessité de mettre en place des mécanismes de gouvernance adéquats, notamment le conseil d'administration. A cette divergence d'intérêts

vient s'ajouter une asymétrie d'information en faveur des managers caractérisant un dysfonctionnement majeur au niveau des systèmes de gouvernance d'entreprise.

Pour avoir une sécurité raisonnable des levées de fonds, il faut obligatoirement que l'investisseur dispose d'une information crédible et fiable sur la santé financière et la rentabilité de l'entreprise, objet de son intérêt. Les autres parties prenantes concernées par le devenir de l'entreprise, ont aussi besoin d'une information fiable. Cette information qui est la matière première de toute prise de décision doit obligatoirement être sécurisée. La sécurisation des informations financières consiste à s'assurer par référence aux lois en vigueur et aux normes généralement admises, que l'information produite par l'entreprise et destinée aux partenaires est de qualité (Djongoue 2007).

L'information financière fiable est un gage de bonne gouvernance et ce en favorisant la transparence et en réduisant l'asymétrie d'information. Sa sécurisation et sa qualité ont été l'un des objectifs de plusieurs rapports portant sur les principes de bonne gouvernance d'entreprise.

La chute importante de la confiance accordée aux commissaires aux comptes suite aux récents scandales financiers (Enron, Xérox, Worlcom, Pamelate,...), a suscité de grandes inquiétudes aux sujets de la transparence et du bon fonctionnement des systèmes de gouvernance et, a contribué à relancer les débats en matière de comptabilité et de gouvernance d'entreprise. La première réaction a été observée aux Etats Unis par l'adoption de la loi SOX en 2002. Selon cette loi, le commissaire aux comptes n'est pas le premier assureur de qualité de l'information financière, mais c'est au dispositif de contrôle interne que revient ce rôle.

Pour restaurer la confiance des parties prenantes et notamment les investisseurs et assurer la qualité de l'information financière, la loi SOX a fait appel à un mécanisme intentionnel à savoir le contrôle interne. Elle a mis ce dernier au centre des préoccupations de la gouvernance d'entreprise en tant que garant de la fiabilité de l'information financière. Cela signifie que le contrôle interne offre une sécurité concernant la qualité du reporting financier à condition qu'il soit organisé et managé avec efficacité et efficience. Sa description dans les rapports d'activité ne peut suffire à attester de sa qualité et valider sa contribution à la transparence de l'information financière (Cappelletti 2008). En effet, le contrôle interne n'est pas né avec la loi SOX, Il a souvent été introduit dans la littérature académique, dès les années 90, comme un élément déterminant de la qualité de l'information financière produite par les entreprises (Gumb et Noel 2007). De ce qui précède, nous émettons l'hypothèse suivante:

H1: les entreprises en Algérie, présentent des lacunes en matière de contrôle interne et ne le pratiquent pas comme il se doit, même avec rôle qu'il peut jouer dans la qualité de l'information financière.

2.2. Deuxième hypothèse

Comme présenté précédemment dans cette recherche, aux termes de la section 404 de la loi SOX, à chaque rapport annuel, un rapport sur le contrôle interne doit être joint pour confirmer la responsabilité de la direction quant à la mise en place, la gestion et l'évaluation du dispositif de contrôle interne. Cette loi semble faire du contrôle interne une préoccupation obligatoire du management.

Le Conseil d'Administration est un acteur central du contrôle interne. Il a la responsabilité de s'assurer que l'ensemble des contrôles internes sont efficaces. Au comité d'audit, il revient la responsabilité de superviser les contrôles internes et de communiquer avec la direction et les commissaires aux comptes (SOX 301). Il est donc important à notre sens, d'examiner la relation entre les caractéristiques de la gouvernance interne et le contrôle interne, afin de déterminer quels types d'améliorations dans la gouvernance d'entreprise sont susceptibles d'aider les entreprises à restaurer la confiance des parties prenantes grâce à l'amélioration du contrôle interne.

La recherche menée par Li et al en 2007, a montré que le renforcement du contrôle interne se produit en conjonction avec les changements des caractéristiques de la gouvernance interne, notamment l'efficacité du conseil d'administration (augmentation d'administrateurs indépendants), l'efficacité du comité d'audit (augmentation des membres du comité, l'existence d'un expert financier et les participations des membres indépendants) et les changements du top management. Li et al (2007) ont également démontré l'importance de la compétence du CFO (Directeur financier) pour améliorer le contrôle interne.

D'autres recherches récentes examinent la relation entre les caractéristiques des mécanismes de la gouvernance internes et externes et la qualité du contrôle interne (Li et al 2007). Krishnan (2005) et Bédard et al. (2007) rapportent une relation positive entre la qualité des mécanismes internes de la gouvernance d'entreprise (l'expertise du comité d'audit et son indépendance) et la qualité du contrôle interne. Zhang et al. (2006) constatent que la qualité des deux types de mécanismes internes (l'expertise financière du comité d'audit) et externes (l'indépendance d'auditeurs externes et les changements des vérificateurs externes) sont à la fois positivement associés à la qualité du contrôle interne.

H2: la qualité du contrôle interne en Algérie repose sur les caractéristiques du Conseil d'Administration et du comité d'audit.

3. Variables et modèles de l'étude

Afin de mener cette investigation et d'aboutir à ses objectifs, une liste de variables a été choisie, ces variables permettent de tester la validité des hypothèses posées précédemment.

3.1. Variables du contrôle interne

Dans le cadre de la certification du contrôle interne imposée par la loi SOX, et qui doit être assurée par le Directeur Général et le Directeur Financier, la SEC, l'organisme en charge de fournir des recommandations, des précisions et les règles d'application quant aux nouvelles impositions de la loi SOX, exige dans la règle d'application sur le contrôle interne que la direction fonde son évaluation de l'efficacité du contrôle interne sur un cadre de contrôle adéquat, établi par un organisme selon une démarche ouverte et transparente, et recommande l'utilisation de la structure de contrôle interne qui a été définie par le COSO.

En fait, le COSO est un cadre d'analyse décrivant les bonnes pratiques présidant à un contrôle interne efficace. Il ne s'agit pas d'un système mais seulement d'un cadre. Selon ses auteurs, un bon contrôle interne est composé de cinq éléments, interdépendants les uns les autres, et dont l'appréciation peut être adoptée à toutes les tailles d'entreprises. Ces cinq éléments qui vont constituer dans cette recherche les variables de contrôle interne sont :

- **L'environnement de contrôle (ENV_CRTL):** les individus (leurs qualités individuelles et surtout leur intégrité, leur éthique, leur compétence) et l'environnement dans lequel ils opèrent sont l'essence même de toute organisation. Ils en constituent le socle et le moteur;
- **L'évaluation des risques (EVAL_RISK):** l'entreprise doit être consciente des risques et être en mesure de les maîtriser. Elle doit fixer les objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, de marketing et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants en temps opportun;
- **Les activités de contrôle (ACTV_CRTL):** les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs ;
- **L'information et la communication (INFOR_COM):** les systèmes d'information et de communication sont articulés autour de ces activités de contrôle. Ils permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations ;
- **Le pilotage (SUIVI_PILOT):** l'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi et des modifications doivent y être apportées le cas échéant. Ainsi, le système peut réagir rapidement en fonction du contexte.

Dans cette recherche, et afin d'apprécier la pratique du contrôle interne au sein des entreprises examinées, nous proposons que la qualité globale du système de contrôle interne doit être appréciée à travers la qualité de chacun des éléments qui le composent.

Les variables du contrôle interne sont des variables binomiales qui prennent 1 si l'entreprise répond affirmativement à la question et 0 dans le cas contraire. Ces variables mesurent la

qualité de chaque composant pour aboutir enfin au score total du contrôle interne de l'entreprise sur une échelle de 1 à 24.

Afin de faciliter l'analyse, nous avons réparti les résultats obtenus en 3 classes selon le score total du contrôle interne :

De 0 à 12 mauvais codifié par 1

De 13 à 17 moyen codifié par 2

De 18 à 24 bon codifié par 3

3.2. Variables de la gouvernance interne

A travers l'application de ses fonctions, le conseil d'administration se charge de protéger les intérêts des parties prenantes. Cependant, l'efficacité du conseil en tant que mécanisme de contrôle et de gouvernement d'entreprise n'est pas toujours garantie, il semble que la qualité du contrôle exercé par le conseil dépend des caractéristiques de ce dernier.

Les principales caractéristiques, pouvant avoir un effet sur l'exercice du contrôle et par conséquent sur la qualité de l'information financière, mentionnées par la littérature sont selon Mezghani et Ellouze (2007) :

- La dualité du manager en tant que président du conseil d'administration ;
- La taille du conseil d'administration ;
- La structure du conseil d'administration, ce qui renvoie d'une part à l'existence ou non de sous comités spécialisés et d'autre part aux proportions d'administrateurs internes et externes dans le conseil.

D'autres recherches antérieures considèrent que la capacité du conseil d'Administration à contrôler et à conseiller l'entreprise est affectée par la compétence de ses membres, sa présence et sa participation. Ces recherches constatent que l'efficacité du conseil d'administration est associée négativement à la manipulation des résultats, les retraitements, et la fraude (Beasley et Al. 2000). Bédard et al. (2007) constatent que la qualité du conseil (un score basé sur la taille du conseil, son indépendance, et la titularisation de ses membres) est associée à des niveaux plus élevés de qualité du contrôle interne.

Krishnan (2005) constate que la qualité de comité d'audit telle que mesurée par la taille, l'indépendance, et l'expertise de ses membres est associée à la qualité du contrôle interne.

Nous proposons dans cette recherche d'examiner les caractéristiques de la gouvernance interne à travers les variables suivantes:

Tableau 6: Récapitulatif des variables de recherche.

Variables de la gouvernance interne	description	Signe attendu
SEP_DG_PDG	Prend la valeur 0 si le DG est en même temps le PDG et 1 si contraire.	+
TAILLE_CA	La taille du conseil d'administration (mesurée par le nombre d'administrateurs)	?
IND_CA	Pourcentage des administrateurs externes	+
CONN_PDG	1 si le PDG possède des connaissances en comptabilité et en finances	+
EXI_COMI_AUDIT	Prend la valeur 1 si un comité d'audit existe et 0 dans le cas contraire	+
TAILLE_COM_AUDIT	La taille du comité d'audit (mesurée par le nombre de ses membres)	?
EXP_COM_AUDIT	1 si l'un des membres du comité d'audit est expert en finance /comptabilité	+
IND_COM_AUDIT	Pourcentage des membres externes	+
NBR_MISSIONS	Mesure le nombre de missions d'audit interne durant l'année.	+

Source: élaboré par le chercheur.

Afin de tester la validité de la deuxième hypothèse, et de voir quels types de variables de la gouvernance interne influent sur la qualité du contrôle interne on suggère le modèle suivant:

$$QUA_CI = \alpha_0 + \alpha_1 SEP_DG_PDG + \alpha_2 TAILLE_CA + \alpha_3 IND_CA + \alpha_4 CONN_PDG + \alpha_5 EXI_COMI_AUDIT + \alpha_6 TAILLE_COM_AUDIT + \alpha_7 EXP_COM_AUDIT + \alpha_8 IND_COM_AUDIT + \alpha_9 NBR_MISSIONS + e \dots\dots\dots(1)$$

Il existe d'autres variables qui influent à notre avis sur la qualité du contrôle interne en plus des variables de la gouvernance d'entreprise:

- **La taille (TAILLE):** les grandes entreprises sont plus susceptibles de mettre en place des systèmes de contrôle interne performants du fait qu'elles sont capables d'assurer les ressources nécessaires à son fonctionnement. On mesure la taille par le logarithme du total actif.

- **L'âge (AGE):** les anciennes entreprises qui opèrent sur le marché algérien ont plus d'expérience et sont plus susceptibles d'avoir un contrôle interne performant que les nouvelles entreprises. Dans cette étude, l'âge est mesuré par le nombre d'année d'existence de l'entreprise en Algérie.
- **Cotation (COTA):** les entreprises cotées (ou appartenant à des groupes cotés) sont plus susceptibles de renforcer leur contrôle interne. La variable cotation est une variable dichotomique, elle prend la valeur 1 si l'entreprise est cotée ou appartient à un groupe coté et 0 dans le cas contraire.

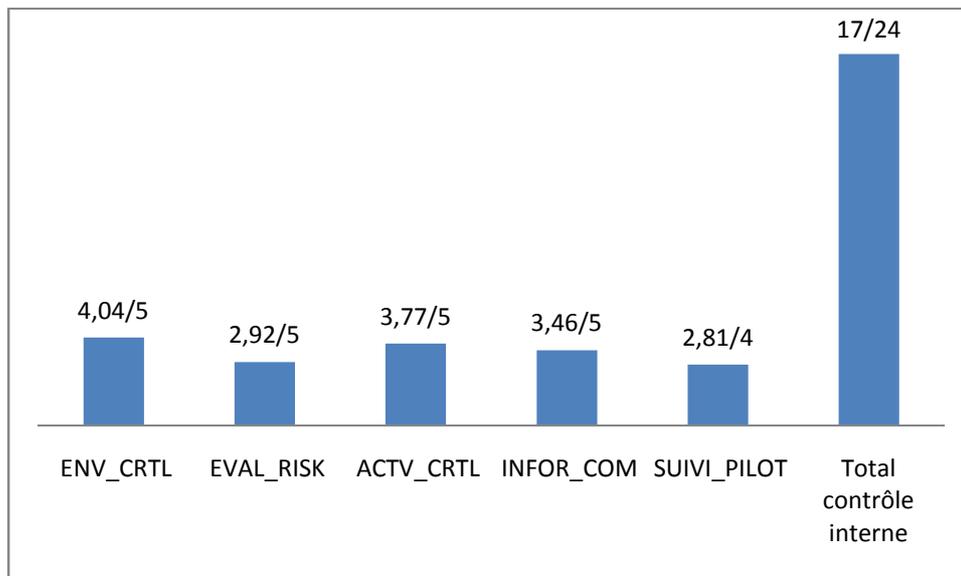
$$QUA_CI = \alpha_0 + \alpha_1 TAILLE + \alpha_2 AGE + \alpha_3 COTA + e \dots \dots \dots (2).$$

4. Analyse des résultats

4.1. Première hypothèse

Les résultats obtenus à l'issue de notre enquête sur la pratique du contrôle interne basé sur le référentiel du COSO sont comme suit :

Graphe 1: Score de contrôle interne

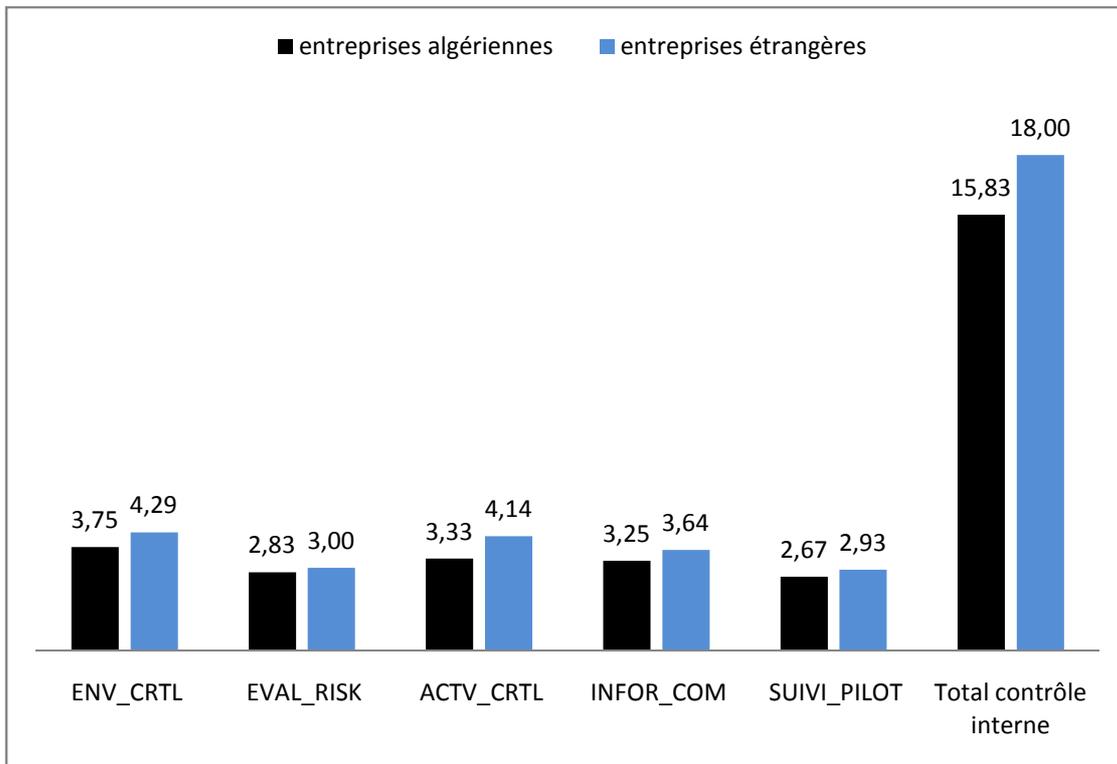


Source : élaboré par le chercheur sur la base des résultats du questionnaire.

L'analyse du graphique démontre un score moyen total pour les entreprises examinées de 17/24. Nous concluons donc que la qualité des systèmes de contrôle interne est moyenne.

L'environnement de contrôle semble favorisé dans les entreprises examinées (4,04/5 soit 81%). Nous constatons également une déficience dans l'évaluation des risques (2,92/5 soit 58%), et au niveau de la communication et information (3,46/5 soit 69%).

Graphe 2 : Comparaison entre la pratique du contrôle interne dans les entreprises algériennes et étrangères.



Source : élaboré par le chercheur sur la base des résultats du questionnaire.

Nous avons constaté une meilleure pratique du contrôle interne au sein des entreprises étrangères comparativement aux entreprises algériennes, puisque le système de contrôle interne des premières s'est avéré bon, alors qu'il était moyen pour les secondes.

4.2. Deuxième hypothèse

L'analyse du modèle de régression (1) a donné les résultats suivants :

Tableau 7 : Signification globale du modèle 1

Modèle		Somme des carrés	DDL	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	6,017	9	0,669	78,192	0,000
	Résidu	0,137	16	8,550E-03		
	Total	6,154	25			

Valeurs prédites : (constantes), NBR_MISS, TAILL_CA, IND_CA, CON_PDГ, IND_AUDI, COM_AUDI, EXP_AUDI, TAIL_AUD, DG_PDГ

Variable dépendante : QUA_CI

Source : le logiciel SPSS.

Le tableau 7 résume le résultat global de la régression et le test de validité globale. Nous remarquons que $P=0,000$ est inférieur au niveau de signification de 5%. Nous concluons alors que la qualité du contrôle interne peut être expliquée par les variables de la gouvernance interne retenues.

A présent, nous passons à l'identification des variables qui influent sur cette qualité, les résultats sont comme suit :

Tableau 8 : Résultats de la régression du modèle 2

Variable	Signe attendu	Coefficient	Erreur standard	T (α)	Signification
(constante)		2,108	0,083	25,392	0,000
SEP_DG_PDG	+	0,398	0,124	3,204	0,006
TAILL_CA	?	-1,830E-02	0,011	-1,645	0,120
IND_CA	+	-5,910E-02	0,117	-0,505	0,620
CON_PDG	+	1,096E-02	0,064	0,172	0,865
EXI_COM_AUDIT	+	0,260	0,093	2,788	0,013
TAIL_COM_AUDIT	?	-4,370E-02	0,021	-2,098	0,054
EXP_COM_AUDIT	+	0,308	0,100	3,094	0,007
IND_COM_AUDIT	+	-7,103E-02	0,143	-0,497	0,626
NBR_MISSIONS	+	3,650E-02	0,015	2,371	0,031

Variable dépendante : QUA_CI

Source : le logiciel SPSS.

Il ressort de l'analyse des résultats de la régression du modèle (1) que la séparation entre les tâches du DG et du PDG influe positivement sur la qualité de contrôle interne ($\alpha_1=0,398$ et $P=0,006 < 5\%$).

Aussi, nous remarquons que l'existence du comité d'audit joue un rôle positif dans la qualité du système de contrôle interne de l'entreprise ($\alpha_5=0,260$ et $P=0,013 < 5\%$). Ceci peut être expliqué par le rôle important accordé à ce comité dans le processus d'évaluation du contrôle interne, pilotage des travaux d'audit, et le pouvoir d'information et de décision dont il dispose.

L'autre caractéristique qui influe positivement sur la qualité du contrôle interne de l'entreprise est l'existence d'un expert financier au sein du comité d'audit ($\alpha_8=0,308$ et $P=0,007 < 5\%$). Ceci peut être justifié par le rôle qu'il peut jouer dans la réduction de l'asymétrie des connaissances.

La dernière caractéristique est le nombre de missions d'audit interne réalisées durant l'exercice, et qui s'avère, comme attendu, lié positivement à la qualité du contrôle interne ($\alpha_9=0,00365$ et $P=0,031 < 5\%$).

En ce qui concerne les autres variables non relatives à la gouvernance d'entreprise, nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau 9 : Signification globale du modèle 2

Modèle		Somme des carrés	DDL	Carré moyen	F	Signification
2	Régression	5,577	3	1,859	70,924	0,000
	Résidu	0,577	22	2,621E-02		
	Total	6,154	25			

Valeurs prédites : (constantes), TAIL_ENT, COTATION, AGE

Variable dépendante : QUA_CI

Source : le logiciel SPSS.

Le tableau 9 résume le résultat global de la régression et le test de validité globale. Nous remarquons que $P = 0,000$ est inférieur au niveau de signification de 5%. Nous concluons alors que la qualité du contrôle interne peut être expliquée par les autres variables retenues.

Tableau 10 : Résultats de la régression du modèle 2

Modèle	Variable	Coefficient	Erreur standard	T (α)	Signification
2	(constante)	1,572	0,190	8,284	0,000
	AGE	3,657E-03	0,002	1,844	0,079
	COTATION	,862	0,066	13,138	0,000
	TAIL_ENT	6,901E-02	0,028	2,497	0,021

Variable dépendante : QUA_CI

Source : le logiciel SPSS.

Nous constatons que la taille de l'entreprise et la cotation dans les bourses, influent positivement la qualité du contrôle interne. Par contre l'âge de l'entreprise ne semble pas avoir un impact, ceci peut être expliqué par le fait que même les nouvelles entreprises peuvent mettre en place des systèmes de contrôle interne de qualité en s'inspirant des entreprises ayant un bon contrôle interne.

Section 2: Conduite de la mission d'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière

Dans cette section nous allons procéder à un audit SOX. Ceci consiste à réaliser un ensemble de travaux d'analyse conformément à une méthodologie choisie, afin de vérifier la conformité du dispositif mis en œuvre par la banque dans laquelle s'est déroulé notre stage aux dispositions de la loi SOX en matière de contrôle interne. L'objectif de cette démarche consiste à certifier la conformité SOX ou à identifier, dans le cas échéant, les axes d'amélioration à mettre en œuvre pour répondre aux enjeux de la loi.

Pour des raisons de confidentialité, et comme convenu avec ses dirigeants, l'identité de la banque lieu de notre stage restera anonyme. Cependant, nous essayerons de donner le maximum d'informations nécessaires quant à l'objet de la recherche.

1. Présentation de la banque d'accueil

La banque objet de notre cas pratique, est une filiale détenue à 100% par son Groupe, et est l'une des banques privées de services financiers les plus importantes du secteur bancaire algérien. S'appuyant sur un modèle diversifié de banque universelle, elle allie solidité financière et stratégie de croissance durable avec l'ambition d'être La banque relationnelle, référence sur ses marchés, proche de ses clients, choisie pour la qualité et l'engagement de ses équipes.

Ses collaborateurs, présents dans plus plusieurs pays, accompagnent au quotidien plus de 20 millions de clients. Ses équipes proposent conseils et services aux particuliers, aux entreprises et aux institutionnels dans divers métiers. La banque est également un acteur significatif dans les métiers de services financiers spécialisés, d'assurances, de banque privée, de gestion d'actifs et des services aux investisseurs.

Dans cet nouvel environnement marqué par la forte concurrence, la banque se fixe comme objectif de générer une croissance durable à moindre risque autour des axes suivants :

- Renforcer un modèle de banque universelle orienté vers ses clients;
- Achever l'optimisation du portefeuille d'activités dans le respect du contexte réglementaire;
- Maintenir une stricte gestion des risques;

Depuis son installation, le nombre de ses clients et le nombre des collaborateurs ont enregistré une augmentation considérable expliquée par l'augmentation du nombre d'agences implantées sur le territoire national.

La banque est dirigée par son conseil d'Administration. Il qui comprend le président, le Directeur Général, le Directeur des finances, le Directeur des risques, le Directeur support et opérations et le Secrétaire Générale.

Les principales fonctions dévolues au Conseil d'administration sont les suivantes:

Le pilotage de la banque: à travers notamment :

- La fixation des orientations stratégiques, et le suivi de leur mise en œuvre.
- Le pilotage de l'ensemble des activités de la banque à travers le suivi des réalisations.

Une fonction de décision

D'une manière générale, il est décisionnaire sur tous les sujets qui dépassent la compétence de la Direction Générale.

Il prend les décisions concernant les dépenses de fonctionnement et d'investissement qui excèdent les limites accordées aux responsables de Directions transversales. Il décide de toutes les dépenses non budgétées ou impliquant un dépassement des budgets arrêtés.

Une fonction d'information

Il permet d'assurer la communication entre les différents Pôles et les Directions fonctionnelles, Il centralise l'information concernant les principales décisions prises au niveau des Pôles et des Directions fonctionnelles. Il permet de communiquer des informations générales relatives à la vie de la banque et du Groupe.

Le Conseil d'administration s'appuie sur des Comités spécialisés de façon à s'assurer d'un niveau adéquat de protection contre les risques auxquels serait exposée la banque. Il s'agit principalement des comités suivants:

- Le Comité des Projets;
- Le Comité Immobilier ;
- Le Comité d'audit et de Contrôle périodique;
- Le Comité des Risques;
- Le Comité Conformité et Veille Juridique;
- Le Comité de Sécurité des Systèmes d'Information;
- Le Comité Nouveaux Produits.

Notre stage s'est principalement effectué au sein de la Direction Financière. Cette dernière représente un élément pivot qui veille sur le maintien de la solidité financière de la banque.

Rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale, la Direction financière a pour missions dans le cadre des orientations définies par la banque, de définir, de promouvoir, mettre en œuvre et contrôler les divers aspects de la gestion financière et comptable et d'assurer le pilotage financier de la banque afin d'optimiser sa rentabilité à court et moyen terme.

Elle prend aussi en charge le traitement administratif et comptable ainsi que la supervision des opérations bancaires.

Dans cette perspective, la Direction financière doit respecter les principes et les procédures émises par le Groupe. Elle doit assurer le lien avec la banque d'Algérie et l'administration fiscale.

2. Phase de préparation et prise de connaissance

L'évaluation et la certification du contrôle interne dans le cadre de la loi SOX est bien une fin en soi, elle a pour objectif principal de s'assurer de la pertinence du processus conçu et mis en œuvre afin de fournir une assurance raisonnable quant à la fiabilité de l'information financière mise à la disposition des diverses parties prenantes.

Même si le contrôle interne est une préoccupation du commissaire aux comptes dans le cadre de sa mission, ce dernier apprécie le contrôle interne de l'entreprise en fonction de son objectif de certification des états de synthèse.

La SEC n'a pas proposé des procédures spécifiques pour diriger l'évaluation du contrôle interne. Cependant, elle a précisé son cadre d'évaluation en faisant référence au référentiel du COSO. La méthodologie choisie et qui sera utilisée dans cette recherche sera la méthodologie de l'IAA présentée dans la partie théorique.

Cette étape de prise de connaissance a pour but de collecter les informations nécessaires à la compréhension du processus d'élaboration et de communication de l'information financière. Elle s'est articulée autour de l'organisation de la banque objet du cas pratique, ses principaux indicateurs financiers, l'organisation de la fonction comptable, le système d'information et l'organisation du processus de production et divulgation de l'information financière.

2.1. Obligations relative à la comptabilité sociale

La Banque examinée, au même titre que les banques et établissements financiers installés en Algérie, a l'obligation de :

- Respecter le Plan de Comptes et les Principes et Procédures comptables tels que définis par la banque d'Algérie dans le règlement n° 09-04 du 23 juillet 2009;
- Produire et publier ses états financiers en conformité au règlement de la banque d'Algérie n° 09-05 du 18 octobre 2009;
- Effectuer des reportings comptables à la Banque d'Algérie conformément aux dispositions fixées par celle-ci (au minimum mensuels);
- Effectuer des reportings à l'administration fiscale et payer les différents impôts et taxes auxquels elle est assujettie.

2.2. Obligations relative à la consolidation Groupe

La banque objet de notre cas pratique a un statut de filiale incluse dans le périmètre de la consolidation vis-à-vis de sa maison-mère.

A ce titre, elle est tenue dans le cadre de la consolidation groupe de :

- Respecter le Plan de Comptes du Groupe par des retraitements éventuels sur sa comptabilité sociale;
- Produire et publier mensuellement les états financiers en conformité aux exigences du Groupe.

Pour faire face à ces obligations, la banque procède à un arrêté mensuel des comptes. L'opération d'arrêté comptable a pour but de:

- Produire des informations financières fiables qui serviront à l'élaboration des états financiers et la réalisation des divers reportings;
- Faciliter la prise de décision au sein des différents comités de la gouvernance et notamment le conseil d'administration;
- Satisfaire aux exigences des organismes de contrôle (interne et externe);
- Satisfaire aux exigences des autorités de tutelle et du Groupe ;

Elle associe les divers métiers de la banque (la comptabilité, les Back offices, Direction des risque, CDG, leasing, juridique,...), nécessite des traitements informatiques, comptables et requière des travaux de simplification et d'analyse.

2.3. Imputation des écritures comptables

Le système d'information de la banque est un système centralisé et repose sur un progiciel bancaire performant. Il prend en charge l'ensemble des fonctionnalités nécessaires à la gestion des opérations. Il permet également l'imputation des écritures comptables et la gestion du plan de comptes.

Par ailleurs, la banque dispose d'autres modules et applications qui alimentent le système d'information grâce à des traitements qui leurs sont propres notamment: le système de gestion des achats, le système de gestion des immobilisations, le système de gestion des créances classées et le système de gestion de la paie.

La gestion du système d'information en sa globalité est exclusivement réservée à la Direction de l'informatique et des systèmes d'information.

La majorité des écritures comptables sont imputées en dehors de la Direction financière, soit par le réseau (au niveau des agences), ou par les Directions centrales. Ces écritures peuvent être imputées en automatique dans le système d'information à travers les transactions appropriées, et des schémas comptables prédéfinis, délimitant ainsi l'espace discrétionnaire des utilisateurs. Ils peuvent également être imputées manuellement en cas d'absence de transactions appropriées ou suite à une méconnaissance de la part des collaborateurs.

D'autres opérations sont imputées au niveau de la Direction financière dans le cadre des travaux d'arrêté comptable et de préparation des états financiers.

2.4. Le plan de comptes

Un plan de comptes a été défini par la Banque d'Algérie et la banque a l'obligation de l'appliquer pour la tenue de sa comptabilité sociale.

Il comprend :

- les chapitres comptables : c'est un regroupement en un lot d'un ensemble de comptes qui véhiculent la même information financière significative:
 - Ils constituent les comptes généraux et sont regroupés dans des familles homogènes appelées classes;
 - Ils doivent impérativement exister dans le référentiel défini par la Banque d'Algérie et en respect de ce dernier. Cependant, la banque a la liberté de créer des chapitres comptables pour ses besoins propres;
 - Ils sont à la base de l'élaboration des états financiers et des divers reportings (internes, destinés au groupe, destinés à la Banque d'Algérie ou fiscaux,...).
- Les comptes (ou comptes auxiliaires): selon le SCF, ils constituent la plus petite unité retenue pour le classement et l'enregistrement des mouvements comptables. Ils sont tous rattachés à des chapitres comptables (comptes généraux) et peuvent :
 - Etre internes à la banque (comptes internes) : créés pour le besoin de tenue de sa comptabilité et la traçabilité des différents flux;
 - Appartenir aux clients (comptes clientèle) : ouverts suite à leurs demandes et en fonction des natures d'opérations (les comptes de dépôt, d'épargne et les comptes courants).

2.5. L'Organisation

Une organisation spécifique permet à la Direction Financière de répondre aux obligations de la banque pour la production et publication de l'information financière:

Une Structure en charge de la production et du reporting instituée au sein de la Comptabilité, est responsable de l'ensemble du processus d'arrêté des comptes, de production et publication de l'information financière destinée à la prise de décisions au sein des différents comités, et des états financiers destinés aussi bien à la Banque d'Algérie qu'au groupe.

Elle établit les plannings des travaux selon la périodicité et coordonne les actions entre les différents participants.

Il s'agit de travaux à effectuer avant l'arrêté des comptes (calcul du solde final) en calculant et en comptabilisant certaines opérations pour une réalité des soldes en fin de période.

Il s'agit principalement de la comptabilisation des provisions réglementées imposées aux banques, les provisions fiscales, les provisions pour risques et charges, les provisions pour risque de crédit, les amortissements et la réévaluation des positions de change.

2.6. Production de la balance et des états financiers

A l'issue de ces travaux, la comptabilité arrête les comptes. Cette opération consiste à sommer l'ensemble des écritures comptabilisées dans un compte jusqu'à une date donnée afin de déterminer son solde. Une fois les soldes arrêtés, une balance définitive est extraite du système d'information, elle servira de base pour l'élaboration des états financiers et des divers reportings.

3. Analyse et identification des forces et des faiblesses

Dans cette partie, nous cherchons à identifier les forces et les faiblesses apparentes. Nous avons alors exploité les outils nécessaires à notre sens, tels que les interviews et les diagrammes de circulation.

Un outil particulier recommandé par l'IFACI a été utilisé, c'est le questionnaire de prise de connaissance (QPC). Il s'agit d'un questionnaire qui formalise l'ensemble des questions qui se posent sur le processus à auditer afin de se familiariser avec lui, et dont la mise en œuvre a été assurée par l'observation et l'interview.

Notre questionnaire avait les objectifs suivants:

- Connaissance de l'organisation de la comptabilité : organisation, organigramme, relations de pouvoir, relations fonctionnelles et hiérarchiques. Ce choix se justifie par le rôle central que joue cette structure dans la planification et le pilotage du processus d'élaboration et de diffusion de l'information financière. En effet une faiblesse au niveau de l'organisation de cette structure peut influencer le bon fonctionnement du processus.
- Connaissance du fonctionnement du processus : méthodes et procédures, rôle et attributions.

Tableau 11: QPC du processus d'élaboration de l'information financière de la banque

Question	Oui	Non	Observation
- Organisation de la fonction comptable			
• Existe-t-il un organigramme de la structure en charge du pilotage du processus d'élaboration de l'information financière?	X		
• Si oui, est-il appliqué ?	X		
• Les liens hiérarchiques sont-ils connus de tous ?	X		
• Existe-t-il une définition et une attribution des fonctions?	X		
• La délégation des pouvoirs est-elle définie?	X		
• Si oui, est-elle claire, précise et exhaustive ?	X		
• La séparation des tâches est elle assurée?	X		
• Existe-t-il un manuel de procédures ?		X	
• Si oui, est-il clair ?		X	
• Répond-il aux besoins?		X	
• Est-il régulièrement mis à jour?		X	
- Organisation du processus			
• Les différents modules et logiciels générant les écritures comptables sont-ils identifiés?	X		
• Les différents métiers et structures imputant les écritures comptables sont-ils cartographiés?	X		
• Les différents modes d'imputation des écritures comptables sont ils-identifiés?	X		
• Les différents intervenants dans le processus, sont-ils identifiés?	X		
• Sont-ils informés régulièrement de leurs rôles et responsabilités?	X		
• Le processus est-il clair et exhaustif?	X		
• Les relations fonctionnelles sont-elles connues de tous?	X		
• Existe-il une procédure écrite (formalisée) régissant le processus, et définissant les responsabilités de chaque intervenant?		X	
• Si oui, est-elle claire et exhaustive?		X	

Source: élaboré par le chercheur.

L'analyse du QPC fait ressortir les forces et les faiblesses suivantes:

Tableau 12: Forces et faiblesses apparentes du processus d'élaboration de l'information financière

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • L'organigramme de la structure en charge du pilotage du processus d'élaboration de l'information financière est clair, appliqué et a été mis à jour. Il permet d'aboutir aux objectifs souhaités. • Les liens hiérarchiques sont connus. • Il existe une délégation de pouvoirs au sein de cette structure, claire et précise • La séparation de tâches est observée. • Cette structure a identifié: <ul style="list-style-type: none"> ○ Les différentes sources d'entrée de l'information financière; ○ Les différents métiers à l'origine des imputations comptables; ○ Les différents modes d'imputation possibles; ○ Les différents intervenants dans le processus, ces derniers sont régulièrement informés de leurs rôles et responsabilités. <p>Rappelons que l'organisation, les délégations de pouvoirs et la séparation de tâches constituent des facteurs clés qui donnent une garantie raisonnable de l'efficacité du contrôle interne.</p>	<p>Même s'il existe des procédures de travail connues par tous, ces dernières ne sont pas formalisées. Les procédures ne devraient pas être orales car elles risquent d'être interprétées différemment selon les utilisateurs et finissent par perdre leur caractère impératif.</p> <p>Les procédures doivent être formalisées, claires et exhaustives, afin de permettre une meilleure compréhension des tâches, et la responsabilisation des acteurs.</p> <p>L'existence de procédures écrites permettra également de réaliser des audits de conformité et d'efficacité dans le but d'une éventuelle mise à jour.</p>

Source: élaboré par le chercheur.

Afin de compléter cette investigation, et comme le précise les normes d'audit interne, nous avons élaboré le tableau des risques. L'objectif recherché est d'identifier les zones à risque et non pas d'analyser les risques.

Tableau 13: Tableau des risques liés au processus d'élaboration de l'information financière

Tâches	Objectifs	Risques significatifs	Evaluation du risque	Dispositif de contrôle interne	Existence du dispositif
Imputation des écritures automatiques	Enregistrer les événements économiques via les transactions appropriées	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise imputation dans les comptes - Imputation par des transactions inappropriées - Mauvaise qualité de l'information financière restituée par le SI 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des utilisateurs - Une structure en charge de conseiller sur le SI - Une structure en charge de la validation et la revue des Schémas comptables 	Oui
Imputation des écritures manuelles	<ul style="list-style-type: none"> - Régulariser les anomalies - Comptabiliser les opérations non prises en charge en automatique par le SI 	<ul style="list-style-type: none"> - Schéma comptable erroné - Mauvaise utilisation des comptes 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une structure en charge de l'assistance comptable - Verrouillage des accès aux opérations manuelles - Séparation entre profil de saisie et de validation (dans des entités différentes) - Cartographie et suivi des opérations manuelles 	Partiel
Contrôle des écritures imputées	Vérifier la régularité et la conformité des écritures imputées (contrôle du premier niveau)	<ul style="list-style-type: none"> - Ecritures anormales - Soldes non justifiés - Risque opérationnel 	Elevé	Existence d'un dispositif de surveillance permanente au quotidien, formalisé par une instruction	Oui
Contrôle de la qualité de l'information par la structure en charge de sa production	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier la régularité et la conformité des écritures imputées (contrôle de deuxième niveau) - S'assurer de la réalisation des contrôles définis par la supervision formalisée 	<ul style="list-style-type: none"> - Ecritures anormales - Soldes non justifiés - Risque opérationnel - Contrôles non effectués par les métiers 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une structure chargée du contrôle de deuxième niveau - Existence des fiches de contrôles formalisées (par nature d'opération) 	Oui
Suivi des évolutions réglementaires	Respecter le principe de conformité aux normes en vigueur	Non respect du principe de conformité	Elevé	L'existence d'une structure chargée du suivi, communication et transposition des évolutions réglementaires et normatives	Oui
Saisie des taux de clôture	Convertir les soldes en devises étrangères au dinar algérien	Information financière déconnectée de la réalité économique	Elevé	Prise en charge en automatique des taux de clôture	Oui

Tâches	Objectifs	Risques significatifs	Evaluation du risque	Dispositif de contrôle interne	Existence du dispositif
Travaux d'arrêté	- Respecter les principes comptables - Arrêter les comptes - Préparer la balance comptable et produire l'information financière	- Non respect des principes comptables - Risques opérationnels	Elevé	- Cartographie des travaux et des acteurs - Cartographie des risques liés à chaque tâche (sous forme de matrice des risques) - Mise en place des contrôles nécessaires	Partiel
Revue de l'information financière avant diffusion	S'assurer que les évolutions au niveau des EF sont expliquées	Evolutions inexplicables ou inhabituelles	moyen	Production d'une revue analytique des états financiers avant diffusion.	Oui
Traitements des écarts de normes	- Respecter les principes comptables du groupe - Faciliter la consolidation	- Non respect des principes groupe - Mauvaise qualité de l'information financière	Elevé	- Cartographie des travaux et des acteurs - Cartographie des risques liés à chaque tâche - Mise en place des contrôles nécessaires	Oui
Certification du contrôle interne et des états financiers	- Impliquer et responsabiliser les dirigeants - Responsabiliser le DG et le Directeur financier sur la qualité des contrôles et de l'information financière	- Non implication du management - Asymétrie d'information en matière de risques afférents à la qualité de l'information.	Elevé	La mise en place d'un processus de certification des EF et de contrôle interne par le Directeur financier et le Directeur Général.	Non

Source: élaboré par le chercheur.

A partir du tableau des risques, nous sommes capables de fixer les objectifs de la mission et son champ d'intervention à porter dans le rapport d'orientation. Ce dernier se présente comme suit:

- **Les objectifs généraux:** il s'agit des objectifs permanents du contrôle interne définis dans le référentiel recommandé par la loi SOX, à savoir le COSO.
- **Les objectifs spécifiques:** il s'agit d'apprécier les dispositifs de contrôle interne des zones à risque identifiées précédemment et pour lesquelles les travaux doivent être approfondis et notamment:
 - o La revue du dispositif de gestion des risques et de surveillance permanente des comptes;
 - o La mise en place d'un processus de certification du système de contrôle interne à l'égard de l'information financière et des états financiers.
- **Le champ d'intervention:** le champ d'intervention désigne les lieux, les locaux et les services dans lesquels nous effectuons nos investigations. Notre champ d'intervention se limitera à la structure en charge du contrôle et de production de l'information financière qui dépend hiérarchiquement de la Direction financière.

4. Phase de réalisation

Durant cette phase, nous avons été amenés à travailler sur le terrain. Nous avons commencé par une réunion d'ouverture qui nous a regroupé avec le Chef comptable et les différents acteurs du processus afin de présenter les objectifs de notre mission et le contenu de nos travaux.

Afin de compléter l'évaluation du système de contrôle interne à l'égard de l'information financière au sein de la banque, nous avons utilisé le QCI. Ce questionnaire s'est articulé autour des cinq éléments du référentiel COSO et se présente comme suit:

Tableau 14: QCI référentiel COSO de la banque

Question	Oui	Non	Observation
<ul style="list-style-type: none"> Environnement de contrôle 			
Existe –t-il un code d'éthique?	x		
Est –il formalisé, diffusé et mis à la disposition du personnel?	x		Disponible sur intranet
Les collaborateurs sont-ils tenus de confirmer de manière régulière qu'ils ont pris connaissance des directives, des dispositions légales et réglementaires, etc., relatives à leur statut et à leur fonction ?	x		Durant la période de fixation des objectifs
L'intégrité et l'éthique au travail sont-ils encouragés ?	x		A travers des primes exceptionnelles.
Les collaborateurs savent-ils comment réagir s'ils se trouvent confrontés à un comportement inacceptable de la part d'un autre collaborateur ou d'un supérieur hiérarchique ?	x		
Les manquements aux règles en vigueur font-ils l'objet de mesures disciplinaires appropriées ?	x		
Y a-t-il une forte rotation du personnel, qui laisserait penser que les dirigeants n'attachent pas suffisamment d'importance au contrôle interne ?		x	
Le personnel est –t-il régulièrement informé de ces objectifs ?	x		Une campagne annuelle obligatoire pour la fixation des objectifs.
Le personnel est –t-il régulièrement formé et évalué ?	x		Un plan de formation riche, à la demande du personnel.
Le besoin de supervision a-t-il été défini pour chaque poste ?	x		Dans la procédure afférente.
Existe-t-il des fiches de description de poste?	x		

L'organigramme est –il: <ul style="list-style-type: none"> - Claire ? - Mis à jour ? - Validé ? 	X X X		
Existe-t-il des délégations de pouvoir formalisées ?	X		
Existe-t-il des outils mis en place pour assurer conseil et assistance aux collaborateurs en vue de les motiver et d'éviter les abus et les erreurs ?	X		Une boîte assistance a été créée et mise à la disposition du personnel pour répondre à leurs interrogations comptables.
• Evaluation des risques			
Les objectifs définis par la direction sont –ils communiqués aux Directions fonctionnelles et notamment la Direction financière?	X		
Un processus d'identification et d'évaluation des risques existe-t-il dans la banque ?	X		Une procédure de gestion des risques.
Si oui, est-il formalisé ?	X		
L'identification et l'évaluation des risques est-elle réalisée avec la participation des responsables concernés ?	X		
L'évaluation des risques est-elle un processus continu ?	X		
Les principaux risques spécifiques aux processus d'élaboration de l'information financière sont-ils: <ul style="list-style-type: none"> ○ Identifiés? ○ évalués ? ○ correctement appréhendés par les responsables concernés? 	X X X		En cours de renforcement.
Les risques liés à l'erreur ou à la défaillance humaine sont-ils correctement appréhendés ?	X		Couvert par la procédure de gestion des risques.
• Activités de contrôle			
Existe-t-il une correcte séparation entre les tâches d'initiation des opérations et les tâches de contrôle : <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau d'une même structure? - Entre plusieurs structures? 	X X		Pour chaque nature d'opération, il existe un Back Office chargé du suivi et contrôle des transactions.
Existe –t-il une correcte séparation des fonctions au sein de la Direction financière ? (production de l'information financière et contrôle)	X		Il existe une structure chargée du contrôle et de supervision comptable.

Les structures en charge du contrôle des opérations imputées, sont elles désignées?	x		Chaque nature d'opération est affectée à un Back Office. Cependant, une action est en cours pour créer une structure en charge du contrôle de l'ensemble des Back offices.
Des contrôles adéquats sont-ils mis en place afin de s'assurer de l'exactitude de l'information financière : <ul style="list-style-type: none"> ○ Par les métiers? ○ Par la direction financière ? 	x x		En cours de renforcement.
Des mesures appropriées sont-elles prises en temps utile en ce qui concerne les anomalies et les informations nécessitant un suivi ?	x		
Ya-t-il une revue analytique réalisée par la Direction financière avant publication de l'information financière ?	x		
La société dispose-t-elle d'un dispositif lui assurant une veille réglementaire et normative relative au processus d'élaboration de l'information financière?	x		Il a été créé une structure en charge des normes et procédures comptables au sein de la comptabilité.
Existe-t-il des indicateurs de mesure et de suivi des risques ?	x		En cours de renforcement.
Si oui, sont-ils revus par les principaux responsables de la banque et communiqués aux comités de gouvernance?	x		
• Information et communication			
Ya-t-il une charte de sécurité des systèmes d'information?	x		
La banque dispose – t- elle d'un logiciel intégré de gestion ?	x		
Le logiciel assure t-il le traitement et la restitution de l'ensemble des opérations saisies ?	x		
Existe t –il un système de gestion des habilitations et des mots de passe ?	x		
Existe-t-il une procédure d'archivage des informations ?	x		
Existe-t-il un moyen de communiquer directement des informations à la hiérarchie ?	x		
Des mécanismes réalistes permettant aux collaborateurs de formuler des suggestions ont-ils été mis en place ?	x		

Le conseil d'administration/ le comité d'audit est-t-il régulièrement informé des risques afférents au processus d'élaboration de l'information financière ?		x	FRAP
La Direction Générale est-elle réactive quant aux dysfonctionnements remontés?	x		
<ul style="list-style-type: none"> • Le pilotage 			
Le conseil d'administration valide t-il le plan d'audit de l'audit interne ?	x		
Les travaux des commissaires aux comptes sont-ils supervisés par le comité d'audit?	x		
Les recommandations des commissaires aux comptes ou de la Banque d'Algérie sont –elles systématiquement mises en œuvre?	x		
Le système de contrôle interne du processus d'élaboration de l'information financière est –il régulièrement évalué : <ul style="list-style-type: none"> - Par l'audit interne - Par la Direction financière? 		x x	FRAP
Les états financiers sont –t-ils certifiés par : <ul style="list-style-type: none"> o Le Directeur financier ? o Le Directeur Général ? 		x x	FRAP
Le conseil d'administration est-il toujours informé des cas d'anomalie significative ou de fraude?	x		

Source: élaboré par le chercheur.

5. Conclusion et recommandations

Au terme de cette évaluation du contrôle interne, nous avons essayé d'analyser les problèmes constatés. A chaque anomalie découverte, nous élaborons une FRAP comme le soulignent les normes d'audit interne.

Nous avons relevé quelques dysfonctionnements susceptibles d'avoir des incidents sur la qualité de la gouvernance de la banque examinée:

- Des éventuels espaces discrétionnaires pour les acteurs et les dirigeants ;
- Risque de maîtrise insuffisante des activités dû à la non formalisation des procédures;
- Risque de mauvaise compréhension ou interprétation des tâches et des responsabilités;
- En tenant compte des objectifs que se fixe la banque, l'implication de la Direction Générale est à notre sens insuffisante;
- Suite à la complexité croissante de ses activités, des produits et des processus faisant apparaître de nouvelles sources de risques, l'implication des métiers dans les activités de contrôle est jugée insuffisante à notre sens;
- Le contrôle interne n'est pas régulièrement revu et certifié comme le prévoit la loi SOX, même si cette certification n'est pas obligatoire au sens de la réglementation algérienne;
- L'implication insuffisante de l'un des acteurs (Direction Générale, métiers, Direction financière) est susceptible de se traduire par une asymétrie d'information.

Tableau 15: Feuille de révélation et d'analyse de problème N°1

Problème : procédures non formalisées
Constat : même si les procédures régissant le processus de production de contrôle de l'information financière de la banque sont connues de tous et respectées, elles ne sont pas formalisées.
Causes : charge de travail importante ne permet pas de se focaliser sur la rédaction des procédures. Implication insuffisante de la Direction Générale.
Conséquences : <ul style="list-style-type: none"> - Risque de maîtrise insuffisante des activités; - Risque de mauvaise compréhension ou interprétation des tâches et des responsabilités; - Non existence du caractère impératif; - Plus d'espace discrétionnaire pour les acteurs.
Recommandations : Charger des experts bancaires (internes ou externes) de formaliser le manuel des procédures. La Direction Générale doit s'interroger sur l'efficacité de ces procédures et veiller à leur respect. Elles doivent être revues annuellement, ou lorsque des indicateurs de changement sont observés. Elles doivent constituer un vrai outil de travail.

Source : élaboré par le chercheur.

Tableau 16: Feuille de révélation et d'analyse de problème N°2

Problème : insuffisance dans les activités de contrôle.
Constat : le processus d'imputation des écritures manuelles présente une anomalie à notre sens: les types d'opérations manuelles ne sont pas cartographiés, et la validation de l'opération s'effectue au niveau de la même structure initiatrice de l'opération (le front office).
Causes : implication insuffisante des organes de la gouvernance, manque de formation des utilisateurs.
Conséquences : <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de schémas comptables ou de comptes erronés; - Plus d'espace discrétionnaire pour les dirigeants; - Pas de séparation des tâches entre le back et le front office.
Recommandations : <ul style="list-style-type: none"> - Cartographier les opérations gérées en manuel et rechercher les solutions d'automatisation. - Supprimer les profils de validation au niveau des Front offices. - Centraliser la validation de ces opérations au niveau du Back office concerné. - Mettre en place une structure en charge du contrôle des opérations des Back Offices

Source : élaboré par le chercheur.

Tableau 17: Feuille de révélation et d'analyse de problème N°3

Problème : insuffisance dans l'évaluation des risques
Constat : les risques opérationnels liés aux tâches quotidiennes sont régis par une procédure d'évaluation des risques. Cependant, il a été constaté que les risques liés au processus d'arrêté des comptes sont identifiés mais ne sont pas cartographiés et formalisés dans une matrice des risques.
Causes : Charge de travail importante et manque d'effectif au niveau de la Direction financière.
Conséquences : <p>L'évaluation puis la formalisation de ces risques dans une matrice de risques, permet d'identifier les responsables amont et de s'interroger sur l'adéquation des contrôles mis en place par ces responsables. Ces contrôles donneront une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs du processus, principalement la production d'une information financière fiable.</p>
Recommandations : <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une matrice des risques afférents au processus (nature du risque, probabilité, gravité, évaluation, contrôle obligatoire, in charge). - Prévoir un reporting régulier des résultats de ces contrôles.

- La Direction financière doit s'impliquer dans les activités de contrôle en sa qualité d'expert métier, elle doit connaître toute anomalie susceptible d'avoir un impact sur les comptes;
- Les métiers doivent avoir la responsabilité des comptes dans lesquels ils imputent des écritures.
- La mise en place d'un processus d'affectation des comptes aux métiers et de justification des soldes. Toute anomalie doit remonter à la Direction financière et au comité de contrôle afin de prendre les mesures nécessaires (provision, reclassement,...)

Source : élaboré par le chercheur.

Tableau 18: Feuille de révélation et d'analyse de problème N°4

Problème : insuffisance au niveau du pilotage du contrôle interne
Constat : le système de contrôle interne relatif au processus d'élaboration de l'information financière même s'il est performant, il n'est pas régulièrement évalué et certifié sous la responsabilité de la Direction Générale et la Direction financière de la banque.
Causes : -L'organisation actuelle de la Direction financière ne permet pas cette évaluation, -Non existence d'une instruction claire émise par conseil d'administration et qui doit être mise en œuvre par la Direction Générale.
Conséquences : A notre sens, lorsque la Direction financière et la Direction Générale, acteurs essentiels du contrôle interne ne sont pas garantes de ce dernier, elles sont susceptibles de ne pas s'impliquer comme il se doit. Elles risquent de ne pas mettre en place les moyens nécessaires. Cette mauvaise implication peut se traduire par une asymétrie d'information en matière de degré de couverture des risques ainsi que les risques résiduels. Elles ne doivent rencontrer aucune difficulté à s'assurer que les faiblesses significatives qui peuvent avoir un impact sur les comptes sont connues et maîtrisées afin de conclure sur la qualité des états financiers.
Recommandations : Mettre en place un processus de certification des procédures de contrôle interne qui implique le Directeur financier et le Directeur Général en tant que garants des comptes. Ces deux derniers doivent être entièrement responsables sur la qualité de ces contrôles.

Source : élaboré par le chercheur.

Tableau 19: Feuille de révélation et d'analyse de problème N°5

Problème : dysfonctionnement au niveau du pilotage du contrôle interne
Constat : les états financiers ne sont pas certifiés sous la responsabilité du Directeur financier et du Directeur Général comme le prévoit la loi SOX.
Causes : <ul style="list-style-type: none"> - Non existence d'une instruction claire émise par le conseil d'administration; - Cette certification ne constitue pas une obligation en Algérie, et est rarement appliquée dans nos entreprises.
Conséquences : <p>De notre point de vue, le fait de ne pas responsabiliser le Directeur financier et le Directeur général sur la qualité des informations financières, peut conduire à une mauvaise implication de la part de ces derniers:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance des problématiques comptables et des risques afférents à l'information financière créant ainsi des problèmes d'asymétrie d'information et des espaces discrétionnaires aux autres Responsables ; - Réactivité insuffisante quant aux anomalies remontées.
Recommandations : <p>Mettre en place un processus de certification des états financiers impliquant le Directeur financier et la Directeur Général. ils doivent mettre en place les moyens nécessaires à cette certification. Les problématiques comptables doivent aussi rentrer dans leurs prérogatives.</p>

Source : élaboré par le chercheur.

Au terme de cette évaluation il convient de souligner la notion « risque d'audit » qui subsiste quelle que soit la qualité de l'audit effectué. Le risque d'audit correspond à la possibilité que des anomalies significatives ne soient détectées par les travaux d'audit.

Section 3: Présentation du processus "SOX "de la banque

Dans cette section, nous allons approfondir notre analyse par rapport aux objectifs annoncés durant la phase de préparation ainsi que les actions correctrices mises en place par la banque, afin de répondre au enjeux de loi SOX en matière de contrôle interne. Il s'agit principalement de:

- La revue du dispositif de gestion des risques et de surveillance permanente des comptes;
- La mise en place d'un processus de certification du système de contrôle interne à l'égard de l'information financière qui permettra la certification de l'information financière.

1. La gestion des risques opérationnels

La banque lieu de notre stage applique "L'auto évaluation des risques et des contrôles" pour le suivi et le pilotage de ses risques opérationnels. Cette méthode a pour but d'apprécier et d'évaluer l'exposition de la banque aux risques opérationnels, d'améliorer les dispositifs de prévention et de contrôle et de mesurer l'exposition aux risques résiduels.

Cet exercice se réalise en plusieurs étapes :

- Identification et évaluation des risques opérationnels importants auxquels les activités de la banque sont exposées (risques inhérents à la nature d'une activité, en faisant abstraction de ses dispositifs de prévention et de contrôle);
- Evaluation de la qualité des dispositifs de prévention et de contrôle en place permettant de réduire ces risques (existence et efficacité de ces dispositifs en termes de détection et de prévention des risques et/ou de leur capacité à en diminuer les impacts financiers);
- Identification des vulnérabilités des dispositifs de prévention et de contrôle;
- Mesure de l'exposition aux risques résiduels de chaque activité de la banque après prise en compte des dispositifs de prévention et de contrôle mais abstraction faite des couvertures d'assurance;
- Mise en œuvre, le cas échéant, de plans d'actions correctrices qui peuvent être éventuellement accompagnés d'une mise en place d'indicateurs clé de risque (ICR);
- Adaptation en cas de nécessité de la politique d'assurance de la banque.

1.1. Les acteurs du processus d'auto évaluation des risques et des contrôles (AERC)

Les acteurs de l'AERC sont les suivants:

- **La Direction Générale:** son rôle consiste à la connaissance de l'exposition de la banque aux Risques Opérationnels, pilotage et décisions stratégiques, suivi des plans d'actions majeurs, comparaison des profils de risque des activités.
- **Les Responsables des Pôles d'activités et des Directions fonctionnelles de la banque:** leur rôle consiste à la mise en évidence des principaux risques, analyse des risques opérationnels et évaluation des contrôles, mise en œuvre et suivi de plans d'actions correctrices.

- **L'Audit interne:** son rôle réside dans l'évaluation du degré de conformité avec l'approche Groupe et les exigences réglementaires, vérification de la fiabilité et de l'exhaustivité des évaluations de profils des risques, planification des missions d'audit sur les entités les plus exposées.

1.2. La méthodologie

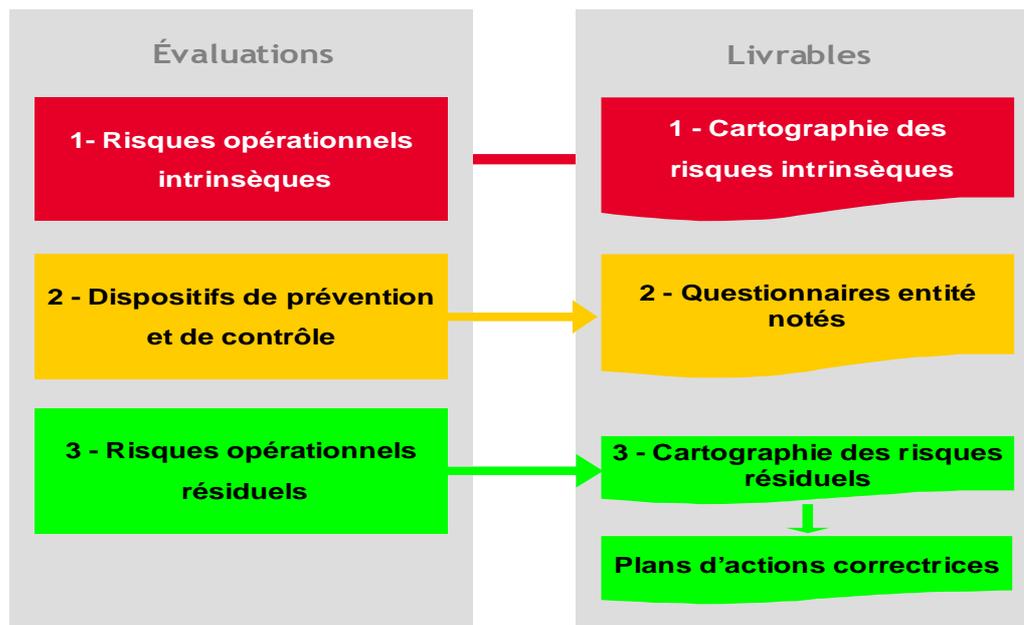
La méthode d'auto évaluation des risques et des contrôles (AERC) développée par la banque, consiste en une approche commune d'identification et d'évaluation des risques opérationnels et un processus d'évaluation homogène des dispositifs de prévention et de contrôle afin de garantir la cohérence et rendre possible une comparaison des évaluations.

Elle s'appuie sur :

- La classification des événements de risques opérationnels en catégories et sous-catégories ;
- Un référentiel de facteurs de risque relatifs à l'environnement dans lequel opère la banque;
- Un référentiel de facteurs de risque relatifs au contrôle interne susceptibles de modifier le profil de risques opérationnels de la banque;
- Un référentiel de questionnaires métiers spécifiques à chaque métier bancaire ou métier fonctionnel, regroupant les facteurs de risque pertinents pour le métier considéré (exemples : ceux de la Continuité d'activité, de la Sécurité des systèmes d'information, de l'activité des agences, des ressources humaines....) auquel est associé plusieurs bibliothèques de questions d'évaluation visant à déterminer l'existence, la pertinence et l'efficacité des dispositifs de prévention et de contrôle de l'entité évaluée :
 - o Une bibliothèque de questions spécifiques aux métiers fonctionnels;
 - o Des bibliothèques Pôles regroupant des questions propres aux différentes activités bancaires.

La démarche AERC consiste pour chaque activité étudiée à :

- Identifier et évaluer les risques importants par catégorie ou sous-catégorie d'événement en élaborant une cartographie des risques importants ; Pour ce faire il conviendra de s'appuyer sur la liste des facteurs de risque relatifs à l'environnement;
- Evaluer les dispositifs de prévention et de contrôle (notation du questionnaire de l'entité, établi à partir des questionnaires métier pertinents pour le(s) métier(s) exercé(s));
- Evaluer les risques résiduels par catégorie ou sous-catégorie d'événement en dressant une cartographie des risques résiduels,
- Définir des plans d'actions correctrices.

Figure 8: Méthodologie AERC de la banque

Source : Documents fournis par la banque.

1.3. Evaluation des risques importants

Il s'agit d'identifier et d'évaluer les risques importants auxquels est exposée chaque activité :

- Par catégorie ou sous-catégorie d'événements, selon un niveau de granularité approprié et déterminé par la spécificité de chaque activité au sein de chaque structure;
- En précisant, pour chacune des sous-catégories d'événements auxquelles l'entité est exposée, les facteurs d'environnement les plus impactants. Ces facteurs d'environnement ne sont pas notés mais soutiennent l'évaluation du risque important. Leur prise en compte est dûment documentée et fait l'objet de contrôles périodiques.
- En faisant abstraction des dispositifs de prévention et de contrôle de l'entité.

L'évaluation est réalisée en respectant les niveaux de notation suivants :

Tableau 20 : Grille de notation des risques

Valeur	Signification
4	Très élevé
3	Elevé
2	Modéré
1	Faible
0	Non exposé

Source : Documents fournis par la banque.

1.4. Evaluation des dispositifs de prévention et de contrôle

L'évaluation des dispositifs de prévention et de contrôle se réalise en deux étapes :

1.4.1. Le questionnaire

Un questionnaire est construit par les Responsables des structures en coordination par le Responsable de la structure en charge de la gestion des Risques Opérationnels :

- Pour la cartographie des risques importants;
- Pour l'auto-évaluation des contrôles.

1.4.2. Validation

Les questionnaires élaborés seront renseignés par les Responsables de structures, qui veillent à la notation de chacun des contrôles effectués en couverture des risques identifiés. Ces questionnaires seront validés par les Responsables hiérarchiques supérieurs des métiers concernés. Ceux-ci doivent s'assurer qu'une justification recevable a été fournie pour chaque note et que les notes sont cohérentes pour l'ensemble des métiers de leurs périmètres. Cependant:

- Tous les facteurs de risque d'un questionnaire métier doivent être évalués et justifiés;
- La notation du contrôle s'effectue en respectant le barème de notation de la question.

Tableau 21 : Grille de notation du contrôle

Notation	Barème
4	Satisfaisant
3	Assez satisfaisant, bon
2	Insuffisant
1	Très insuffisant

Source : Documents fournis par la banque.

1.4.3. consolidation des dispositifs de prévention et de contrôle

L'évaluation de la qualité des dispositifs de prévention et de contrôle d'une entité est obtenue par consolidation des notes des différentes questions et facteurs de risque selon les règles suivantes :

- La note d'un facteur de risque est la moyenne arithmétique des notes attribuées aux questions sous-jacentes, lorsqu'il est répondu à ces questions;
- La note d'une sous-catégorie d'événement est la moyenne arithmétique pondérée des notes des facteurs de risque retenus;
- La note d'une catégorie d'événement est la moyenne arithmétique des notes de ses sous-catégories d'événement.

Les notes consolidées des dispositifs de prévention et de contrôle sont appréciées selon le barème suivant :

Tableau 22 : Grille de notation de la qualité des dispositifs de prévention et de contrôle

Not e	Evaluation	Signification
4	Satisfaisant	Les dispositifs de prévention et de contrôle sont efficaces, documentés et vérifiables
3	Assez bon	Quelques faiblesses ou lacunes mineures ont été constatées dans les dispositifs de prévention et de contrôle interne
2	Incomplet et/ou inefficace	Des faiblesses ou lacunes importantes ont été relevées dans les dispositifs de prévention et de contrôle interne.
1	Inexistant ou inapproprié	Les dispositifs de prévention et de contrôle interne n'existent pas ou sont inappropriés

Source : Documents fournis par la banque.

1.5. Evaluation des risques résiduels

Les risques résiduels doivent être évalués par les Responsables de chaque structure de la banque.

Les cartographies des risques résiduels doivent être obligatoirement argumentées et validées par les mêmes responsables.

2. Mesure et reporting des risques

Dans le cadre des « saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », la banque objet de notre cas pratique a mis en place une gestion proactive de ses risques opérationnels par le suivi d'Indicateurs Clés de Risques (ICR). Pour ce faire, il a été arrêté d'un référentiel ICR, à l'intérieur duquel chaque entité doit puiser les indicateurs à suivre.

Le suivi régulier des ICR apporte aux responsables des différentes structures, de la banque :

- Une mesure quantitative et vérifiable du risque;
- Une évaluation régulière des améliorations ou des détériorations du profil de risque important ou résiduel ou de l'environnement de prévention et de contrôle, nécessitant une attention particulière, une action correctrice ou un plan d'action.

2.1. Définition D'un ICR

" Un Indicateur Clé de Risques" (ICR) est une donnée objective et mesurable devant permettre d'évaluer un ou plusieurs risques clés et aussi d'améliorer leur pilotage.

Objective et mesurable signifie un niveau quantifiable : facilement reproductible, documenté et auditable. Il doit permettre d'évaluer un ou plusieurs risques clairement identifiés à partir du référentiel commun des risques opérationnels ou du référentiel AERC.

A la banque examinée dans le cadre de cette recherche, les ICR sont des statistiques qui servent à mesurer le degré d'exposition d'une structure à un risque opérationnel donné.

2.2. Détermination de l'ICR

Le référentiel d'Indicateurs Clés de Risques est défini à partir des informations contenues dans le référentiel AERC arrêté. Ce référentiel est indicatif et peut être enrichi par chaque structure en fonction des spécificités de ses activités.

Chaque Service devra identifier les indicateurs qu'il souhaite suivre et les intégrer aux ICR obligatoires.

A minima, doivent être retenus les ICR définis comme obligatoires par la banque. Ces ICR sont au nombre de (15) et sont comme suit:

Tableau 23: Liste des ICR obligatoires à la banque

ICR obligatoires	Catégories d'évènement	Structure en charge du ICR
Taux de turnover du personnel	Erreurs d'exécution	Direction des Ressources humaines
	Fraude et autres activités criminelles	
	Pertes de moyens d'exploitation	
Nombre d'heures de formation dispensé aux collaborateurs	Litiges avec les autorités	Direction des Ressources humaines
	Erreurs d'exécution	
Nombre de clients par conseiller de clientèle	Erreurs d'exécution	Direction Commerciale
	Litiges commerciaux	
	Litiges avec les autorités	
Nombre de réclamations clientèle reçu	Litiges commerciaux	Structure en charge des réclamations.
	Litiges avec les autorités	
	Erreurs d'exécution	
	Fraude et autres activités criminelles	
Nombre de recommandations des corps de contrôle non réalisé à échéance (audit, autorités de tutelles, ...)	Litiges avec les autorités	Direction d'Audit Interne
Nombre d'opérations de paiements domestiques émis/reçu	Litiges commerciaux	Le Back Office
	Erreurs d'exécution	
Nombre d'opérations de transferts internationaux émis/reçu	Litiges commerciaux	Le Back Office Commerce Extérieur
	Erreurs d'exécution	
Nombre d'erreurs de caisse	Erreurs d'exécution	Direction

	Fraude et autres activités criminelles	Commerciale
Nombre de suspens	Litiges avec les autorités	Direction Financière
	Erreurs d'exécution	
	Fraude et autres activités criminelles	
Montant des suspens	Litiges avec les autorités	Direction Financière
	Erreurs d'exécution	
	Fraude et autres activités criminelles	
Nombre total de vols/escroqueries/fraudes commis par des tiers	Fraude et autres activités criminelles	Structure en charge du Juridique.
Nombre de vols/escroqueries/fraudes commis par le personnel	Fraude et autres activités criminelles	Direction des Ressources Humaines
Nombre de tentatives d'intrusion dans les systèmes	Fraude et autres activités criminelles	Direction Des Systèmes d'Information
	Défaillance des systèmes d'information	
Nombre d'incidents et de dysfonctionnements du système d'information hardware	Défaillance des systèmes d'information	Direction Des Systèmes d'Information
Nombre d'incidents et de dysfonctionnements du système d'information software	Défaillance des systèmes d'information	Direction Des Systèmes d'Information

Source : Documents fournis par la banque.

2.3. Reporting de l'ICR

Les ICR obligatoires ainsi que ceux mis en place par chaque structure font l'objet d'un reporting trimestriel à la Direction Générale et au Groupe, à la fin de chaque trimestre.

Pour ce faire, les Services et Agences chargés de suivre des ICR, procéderont à l'envoi de ce reporting, via leurs hiérarchies respectives, au service en charge du risque opérationnel. Les Directions Régionales ou Centrales procèdent à la consolidation des données qui leur parviennent de leurs structures respectives, prennent connaissance de l'évolution des ICR les concernant, et transmettent le travail à la Direction Générale.

3. Dispositif de surveillance permanente des comptes

3.1. Définition

La Surveillance Permanente (SP) est la pierre angulaire du système de Contrôle Permanent de la banque, elle se définit comme l'ensemble des dispositions mises en œuvre pour garantir en permanence la régularité, la sécurité et la validité des opérations réalisées et des traitements.

Au delà de la nécessité de satisfaire à une obligation strictement réglementaire, la SP présente pour la banque examinée des intérêts multiples. Elle permet de :

- Réduire le niveau de Risque Opérationnel supporté par la banque ;
- Développer une culture de contrôle au sein des entités ;
- Responsabiliser les collaborateurs à tous les niveaux en les impliquant dans ce processus de contrôle permanent ;
- Améliorer la qualité du travail de chacun ;
- Préserver la rentabilité de la banque ;
- Véhiculer l'image d'une banque fiable et professionnelle, tant en interne (auprès de ses collaborateurs), qu'en externe (vis-à-vis de ses clients, prospects, actionnaires).

3.2. Les principes généraux

- La SP est définie et normalisée;
- Elle est déployée sur l'ensemble des entités et implique tous les niveaux hiérarchiques;
- Elle repose au préalable sur l'identification des risques induits par les activités puis sur le positionnement des contrôles dont l'objectif est de réduire, voire maîtriser l'occurrence des risques identifiés;
- Elle s'exerce, à priori ou à posteriori, sur les travaux effectués par les collaborateurs dans le cadre de leur activité quotidienne;
- Elle repose sur quelques grands principes, tels que :
 - o La séparation des fonctions (ordonnancement/paiement, saisie/validation, front/back office, etc.) ;
 - o La délimitation précise des responsabilités, des champs d'action;
 - o L'exercice des vérifications par la hiérarchie ;
 - o La sécurité des systèmes d'information et des opérations par rapprochement entre les informations de provenances différentes (soldes comptables, états de gestion, relevés de compte, existants) ;
 - o Le contrôle de la qualité de l'information comptable et financière (enregistrement immédiat et irrévocable des transactions).

3.3. Le fonctionnement

La SP comprend 02 volets complémentaires :

3.3.1. La Sécurité au Quotidien (SQ)

La SQ est l'élément de base de la sécurité et de la qualité des opérations. Elle concerne tout collaborateur, quelle que soit sa fonction. Elle repose sur le respect permanent par chaque collaborateur, pour toutes les opérations qu'il traite, des règles et procédures en vigueur.

Elle se traduit par des contrôles opérationnels exercés par les collaborateurs eux-mêmes et dont la fréquence n'est pas forcément quotidienne.

3.3.2. La Supervision Formalisée (SF)

La SF est réservée, quant à elle, à l'encadrement. Elle permet à ce dernier de s'assurer par des contrôles à posteriori et formalisés du respect par les collaborateurs relevant de sa responsabilité des règles et procédures de traitement et de l'efficacité de la SQ. Ces contrôles sont de (02) ordres :

- Les contrôles comptables, visant à vérifier l'exactitude des écritures et des soldes ;
- Les contrôles des traitements et des opérations (processus), visant à limiter le risque opérationnel y afférent.

A cadence régulière et par sondage sur un échantillon d'opérations traitées, ces contrôles font l'objet d'une formalisation afin de répondre aux exigences réglementaires et être mis à la disposition de la hiérarchie et des acteurs du Contrôle Interne de la banque.

3.4. Le contrôle des comptes sensibles

Les comptes généraux devant faire l'objet d'un contrôle de SF sont les comptes qui présentent un niveau de sensibilité particulier. Ils sont susceptibles, s'ils ne sont pas correctement surveillés, d'entraîner des pertes ou d'être utilisés pour loger des opérations frauduleuses. Sont également considérés comme sensibles les comptes sur lesquels des écritures manuelles peuvent être imputées.

Il existe plusieurs types possibles de contrôle selon la nature des comptes, à chaque contrôle sont associées une fréquence et une date limite d'exécution qui détermine le délai à respecter pour exercer les vérifications et saisir les résultats des contrôles :

3.4.1. la Décomposition

Décomposer un compte consiste à détailler son solde à une date donnée en listant l'ensemble des écritures unitaires qui le composent dans le but de mettre en évidence d'éventuelles écritures en anomalie et de les régulariser.

Une écriture est dite «anormale» dans une des situations suivantes:

- Par l'ancienneté de sa présence dans le solde du compte, supérieure au seuil d'alerte défini et indiqué dans la fiche du compte ;
- Par son sens, contraire au fonctionnement habituel du compte ;
- Par son montant inhabituel ;
- Par son libellé atypique.

3.4.2. Le Rapprochement

Il consiste à vérifier la concordance de soldes issus de sources différentes et à expliquer les écarts :

- Comptes de regroupement : à rapprocher des comptes individuels ou de données non comptables issues de l'application de gestion.

- Compte de liaison : s'assurer de la concordance entre les comptes de liaison individuels et ceux du siège ;
- Comptes de correspondants (Banque Centrale, CCP, NOSTRO) : à rapprocher des comptes « miroirs » logés chez les correspondants.

3.4.3. Rapprochement de l'existant

Les comptes à rapprocher de l'existant sont les comptes de valeurs qui nécessitent de rapprocher les valeurs avec le solde comptable et le solde figurant dans l'état de gestion pour vérifier leur concordance.

3.4.4. Contrôle de cohérence

Il consiste à effectuer pour certains types de comptes, en particulier les comptes de charges et de produits, une analyse comparative de soldes entre deux périodes identiques pour s'assurer que l'évolution est cohérente, le solde du compte n'est pas inversé, les écritures sont normales.

Pour finaliser ses vérifications, le Responsable de Service / Agence renseigne les résultats de ses travaux dans des fiches standardisées de vérification comptable. Ces fiches sont archivées dans le dossier de SF que le Responsable de Service / Agence constitue et conserve à son niveau pour mise à disposition éventuelle de la hiérarchie et des organes de Contrôle Interne de la banque.

3.5. Reporting

Des reportings réguliers relatifs à l'exhaustivité de la couverture ainsi qu'à l'exécution de la Surveillance Permanente sont produits par les Responsables de Pôle d'activités / Direction fonctionnelle et adressés au Responsable de la SP. Ils constituent un support de préparation au Comité d'audit. Ils contiennent une synthèse des risques majeurs (constats et anomalies relevés lors de la réalisation de la SP) et des données statistiques : nombre et noms des entités couvertes par la SP, nombre total des entités à couvrir par la SP, nombre de comptes sensibles et de processus identifiés, nombre de comptes sensibles et de processus couverts par la SP, taux de réalisation de la SP sur la période, nombre d'anomalies relevées sur la période, nombre d'anomalies et de plans d'actions ...etc.

4. Mise en place du processus de certification des contrôles et de l'information financière

Les résultats obtenus à l'issue de notre mission d'audit SOX au sein de la banque, ont démontré l'existence de certaines divergences par rapport aux enjeux de loi en matière de contrôle interne, principalement l'inexistence d'un processus de certification des comptes et du contrôle interne par le Directeur financier et le Directeur Général.

Le Groupe, et afin de renforcer le dispositif de contrôle interne comptable, a exigé à ses filiales de mettre en place des processus de contrôles comptables ICC (Internal Control Certification), devant permettre de renforcer le dispositif de contrôle permanent, et de contribuer à garantir la qualité des processus d'élaboration des comptes et de l'information comptable et financière. Cette demande rejoint parfaitement nos résultats, elle a même coïncidé avec notre période de présence à la banque ce qui nous a permis d'assister cette dernière dans sa prise en charge.

4.1. Présentation du processus ICC

L'ICC constitue la Supervision Permanente Comptable de la banque examinée. Il vise à:

- Cartographier le dispositif de contrôles comptables à tous les niveaux (entité, ligne métier, pôles, directions centrales,...)
- Définir le dispositif de contrôles (en référence aux bonnes pratiques de la place) et effectuer régulièrement des revues et des mises à jour;
- Identifier des axes d'amélioration ;
- Déployer un processus de certification interne des informations comptables et financières (certification en « cascade » pour chaque contributeur sur son périmètre de contrôles et certification finale pour le Directeur Général et le Directeur financier.

La certification de la qualité des contrôles comptables s'appuie sur les éléments suivants :

- **Un cadre de référence « cible » d'environ 500 contrôles clés**, qui constituent des objectifs de contrôle, face auxquels les entités de la banque renseignent les contrôles opérationnels et de Supervision Formalisée réalisés.
- **Les « contrôles clés à certifier » (CCC)** déterminés sur la base de l'AERC;
- **Indicateurs clés de risques comptables (ICRC)** définis par le Groupe sur la base des enquêtes réalisées,
- **Une déclaration des anomalies sur les contrôles clés** à certifier (obligation de moyen et non de résultat pour la certification).

4.2. Objectif du processus

L'objectif de ce nouveau dispositif est de :

- Renforcer et d'homogénéiser le contrôle permanent comptable de façon à garantir la fiabilité des informations comptables, au travers d'un référentiel de contrôles clés répartis par processus,
- Déployer un processus de certification interne formalisé impliquant le Directeur Général et le Directeur financier. Ces derniers certifient:

- L'application du référentiel de contrôles clés à certifier de Supervision Permanente comptable avec l'engagement de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour respecter le cadre de référence dans son ensemble dès que possible.
- Le résultat des contrôles clés à certifier.

Il doit devenir un véritable outil de pilotage permettant à chaque niveau d'avoir une vision des contributeurs amont, des contrôles effectivement réalisés et des plans d'actions à mener. Toute insuffisance de moyens pérennes dédiés au dispositif de contrôle permanent comptable devra être mentionnée par le Directeur Général et le Directeur financier dans leur certification.

4.3. La démarche

4.3.1. Sélection des processus à certifier

Cette étape vise à identifier le périmètre d'intervention à travers l'identification des processus clés (significatifs) de la banque à certifier.

Chaque processus appartient à un domaine. Ces derniers sont segmentés en deux types :

- Domaines de création de valeur par les activités opérationnelles : ensembles homogènes de compétences métier interne : marketing, commerciale,... des différentes activités opérationnelles);
- Domaines d'activités de support aux activités opérationnelles : compétences fonctionnelles : finance, comptabilité, risques, ressources humaines, ...

La sélection de ces processus s'appuie sur la méthode AERC et est faite principalement sur la base du plan de comptes bancaire.

L'objectif *in fine* est de ressortir les contrôles clés par processus et éventuellement par sous-processus et tester leur application.

Au niveau de la banque objet de notre cas pratique, ont été identifiés les processus clés suivants:

- Arrêté;
- Capitaux propres;
- Communication financière et document de référence;
- Coût du risque;
- Crédit-bail et Location simple;
- Débiteurs / Créditeurs et comptes divers;
- Dettes représentées par des titres;
- Etats financiers sociaux et consolidés;
- Frais de personnel – AVP;
- Frais généraux;
- Gains/pertes latents sur éléments du bilan;
- Gestion des comptes intra-groupes;
- Gestion des écritures manuelles;
- Opérations avec la clientèle;

- Opérations de trésorerie et interbancaires;
- Titres;
- Immobilisations;
- Gestion des comptes internes;
- Impôts et taxes;
- Assurance;
- Gestion des plans de comptes.

4.3.2. Cartographie des risques et contrôles

Cette étape vise à indiquer, par processus:

- Le responsable du processus;
- Le niveau des risques comptables correspondants, en termes d'impact sur les comptes et de fréquence d'occurrence ;
- La description du dispositif de contrôles existant;
- L'évaluation de l'efficacité de ce contrôle ;
- L'évaluation du risque comptable résiduel.

Les processus identifiés dans le cadre de la mise en place du projet ICC ont été répartis en 3 lots couverts par plus de 500 contrôles à vérifier/mettre en place par les Responsables des processus. Ces contrôles sont définis en tenant compte des objectifs et des bonnes pratiques constatées.

Dans la première phase du projet ICC, seul le lot 1 sera pris en compte dans le processus de certification, il contient 2 processus (arrêté et trésorerie) et 45 contrôles clés à certifier. Étant donnée la volumétrie importante des contrôles clés associés à ces lots et la volonté de la banque de s'inscrire dans un dispositif de certification « simplifié », un nombre limité de contrôles clés à certifier (CCC) a été sélectionné. L'engagement des certificateurs ne portera que sur les CCC préalablement sélectionnés.

Dans les cartographies, chaque contrôle est affecté à un responsable pour permettre au Directeur comptable d'identifier les structures amont impliquées dans le processus de certification.

4.3.3. Mise en œuvre du processus de certification interne

On distingue ainsi quatre livrables clés:

4.3.3.1. Fiches d'attestation

Chaque Responsable de Département rédige la fiche d'attestation des CCC réalisés sur son périmètre, à partir des résultats obtenus sur les contrôles opérationnels correspondants. Sur ce point, la banque a créé au sein de la comptabilité, une structure en charge de l'animation du processus: elle facilite la collecte, consolide et synthétise les résultats par CCC.

Chaque Responsable de Département reporte dans la fiche d'attestation :

- Le niveau d'application du référentiel des contrôles clés à certifier;
- La liste des CCC réalisés ayant détecté des anomalies, des CCC réalisés partiellement ainsi que les CCC non réalisés;
- La confirmation que les CCC non reportés ont été réalisés sans détecter d'anomalie;

- La liste des CCC considérés comme non applicables, la liste des éventuelles anomalies significatives relevées sur les contrôles non sélectionnés comme CCC;
- Un « commentaire général » ayant pour objet d'informer le Directeur Comptable sur les anomalies et de formuler des suggestions ou alertes en termes d'organisation, de ressources,...

Pour chaque anomalie, le Responsable en charge de réaliser l'attestation, devra indiquer dans la fiche d'attestation la description, la cotation de l'impact résiduel et le chiffrage (si applicable) de l'anomalie, ainsi que le plan d'actions associé.

Le Directeur Comptable, en tant que Responsable du Département comptable, atteste comme les Départements amont, les résultats des CCC sur son propre périmètre au travers de la fiche d'attestation.

4.3.3.2. La justification des comptes

La banque fait appel au principe de subsidiarité. Il implique que chaque acteur (pôle, ligne métier, direction fonctionnelle) est responsable sur son périmètre de ses comptes et de leur dispositif de contrôle.

La création des comptes internes relève exclusivement du département comptabilité, qui est en charge d'évaluer la pertinence de toute mise à jour au niveau du plan de comptes. Le département comptabilité en sa qualité de garant de la désignation des propriétaires des comptes affecte chaque compte à un Responsable. Ce dernier a l'obligation de garantir, à chaque arrêté comptable, l'existence d'une justification sur pièce du solde du compte. Il doit la fournir à la première demande à la Comptabilité. Toute anomalie doit être signalée et expliquée.

Afin d'obtenir une assurance raisonnable quant à l'exactitude des comptes, le département comptabilité a mis en place une structure en charge de l'organisation de la compagnie de justification des soldes, du suivi des anomalies et des plans d'actions par les métiers.

4.3.3.3. Fiche de synthèse et ICRC

Le Directeur Comptable est responsable des informations reçues par les Départements amont de la banque. Il consolide au travers d'une fiche de synthèse, appelée également fiche de consolidation, l'ensemble des informations remontées via les fiches d'attestation. Son rôle est le suivant :

- Il est en charge d'organiser la collecte des attestations des Départements et la remontée des ICRC;
- Il porte un regard critique sur les anomalies remontées et sur leur caractère significatif;
- Il évalue les impacts comptables résiduels des anomalies déclarées par les responsables de Département;
- Il propose au Directeur financier et au Directeur Général les anomalies à reporter au niveau supérieur. Ces derniers sont toutefois en mesure de consulter la liste de toutes les anomalies remontées;

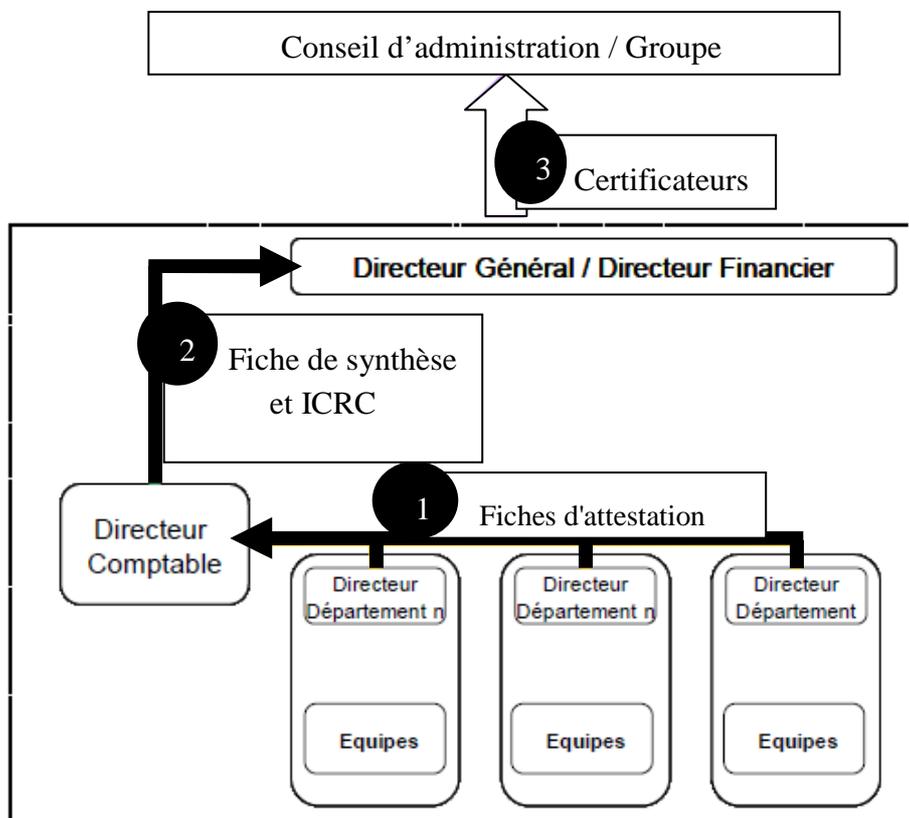
- Il rédige la conclusion de la banque (et reporte sur la fiche de synthèse le résultat et commentaires de la fiche de certification) et
- Il atteste sur la fiabilité des informations financière.

4.3.3.4. Fiche de certification

Le Directeur Général et le Directeur Financier de la banque certifient les résultats des CCC remontés par le Directeur Comptable. Cette certification est double. En effet, elle porte sur le niveau d'application de la Supervision Permanente Comptable au sein de la banque, et sur les anomalies remontées sur les CCC. Une appréciation de l'adéquation des moyens accordés au dispositif de contrôle doit également être portée si ce dernier s'avère insuffisant. Les résultats des CCC ainsi que les indicateurs sont annexés à la fiche de certification.

A la fin de la campagne de certification, ils attestent sur la fiabilité des informations financières.

Figure 9: Processus de certification interne



Source: élaboré par le chercheur sur la base des documents de la banque.

4.3.4. Phase de bilan et de suivi des plans d'actions

A la fin de la campagne de certification, une réunion de synthèse sera organisée entre la Direction Financière et les Responsables des processus concernés. Cette réunion aura pour objectif de faire le point sur la base de la fiche de synthèse complétée concernant :

- La qualité du processus de certification (respect des délais, taux de réalisation des contrôles, adéquation des conclusions);
- Les résultats obtenus sur les contrôles effectués et notamment sur le suivi des plans d'actions convenus lors des certifications précédentes.

4.4. Les Indicateurs comptables (ICR comptables)

L'objectif des indicateurs clés de risques comptables (ICRC) est :

- De préciser le résultat des CCC;
- De souligner tout impact ou incertitude comptable résiduel, afin d'éclairer le jugement des Directeurs Comptables, Directeur Financier et Directeur Général sur la base d'éléments chiffrés;
- D'être un outil de pilotage permettant de mettre en évidence les variations d'une période à une autre.

Dans la première phase du projet ICC, six indicateurs correspondant à des risques comptables majeurs ont été retenus:

- **ICRC1:** Montant des écarts inexplicables entre la comptabilité et le système de gestion (bilan et résultat) ;
- **ICRC2:** Nombre et montant des suspens NOSTRI issus du rapprochement bancaire ;
- **ICRC3:** Nombre des comptes NOSTRI n'ayant fait l'objet d'aucun rapprochement bancaire au cours du mois écoulé ;
- **ICRC4:** Montant des écarts non justifiés entre la situation nette locale et la situation nette Groupe ;
- **ICRC5:** Montant des écarts intragroupes inexplicables ;
- **ICRC6:** Nombre et montant des écritures manuelles.

Section 4: Evaluation du résultat de la mise en place du processus de certification

Nous essayerons dans cette section d'évaluer le résultat de la mise en place du processus SOX au sein la banque objet de notre cas pratique, notamment la cartographie des risques, le renforcement des contrôles, le déploiement des contrôles clés à certifier, et la mise en place du processus de certification interne ICC.

Il convient de préciser que la banque, consciente de l'importance et du rôle primordial des procédures dans la qualité du contrôle interne, a lancé un projet de recensement de l'ensemble des procédures et instructions nécessaires, notamment la procédure qui régit le processus d'arrêté, de supervision comptable et de justification des soldes. Nous avons même participé dans ce chantier.

A l'issue du chantier, le corpus procédural qui régit le processus d'élaboration, de contrôle et de divulgation de l'information financière au sein de la banque, a bien été formalisé dans des procédures claires et exhaustives.

1. La démarche

L'enjeu pour nous est de répondre à la question suivante: le contrôle interne à la lumière de la loi SOX, contribue-t-il effectivement à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise et plus précisément au règlement des conflits? Cette contribution peut être observée à plusieurs niveaux:

- Dans la compréhension des activités de l'entreprise et la maîtrise des risques auxquels elle doit faire face;
- Dans la réduction de l'asymétrie d'information et de compétences que ce soit en matière de qualité de l'information, les irrégularités ou qualité de contrôle interne;
- Dans la correction en temps opportun des irrégularités comptables afin d'assurer la fiabilisation des états financiers et des reportings;
- Dans la coordination des comportements par une meilleure implication des Responsables, de la Direction Générale et la Direction financière;
- Dans la réduction des coûts de transactions engendrés par les missions de vérification et d'assainissement;
- Par une meilleure compréhension du rôle du contrôle interne et une meilleure implication de la Direction Générale.

Cette contribution du contrôle interne telle que décrite, permettra de maîtriser les dysfonctionnements signalés au terme de notre mission d'audit SOX, et conduira par conséquent à l'amélioration des performances.

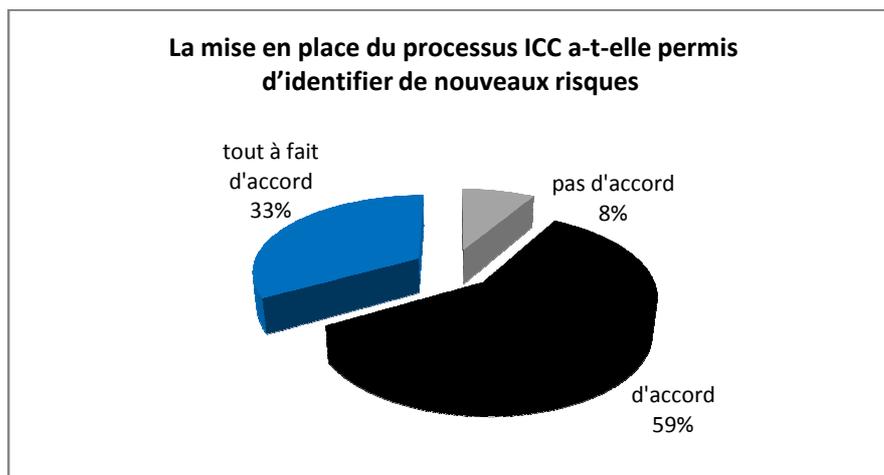
La réponse à la question posée plus haut, passe nécessairement par la validation de ces hypothèses. Pour ce faire, nous avons opté pour une méthode qui préconise une vérification ou non vérification d'un point de vue théorique sur le terrain. De ce point de vue, la collecte de données fera l'objet d'une démarche quantitative au moyen d'un questionnaire adressé à douze (12) Responsables des structures concernés par la mise en place du processus ICC à la banque.

2. Les résultats sur l'identification et la maîtrise des risques

L'objectif central de la gouvernance d'entreprise est en finalité de faire en sorte que l'action des dirigeants (quel que soit leur niveau ou responsabilité) s'inscrive dans le respect des objectifs fixés et dans une démarche de création de la valeur. Cette création de la valeur ne peut être effective que lorsque les risques liés à chaque activité sont identifiés, appréhendés par les Responsables et maîtrisés par des procédures de contrôle interne adéquates.

En ce qui concerne notre étude, nous voulons s'assurer de la contribution de la mise en place du processus de certification ICC à l'identification de nouveaux risques. Les résultats obtenus sont comme suit:

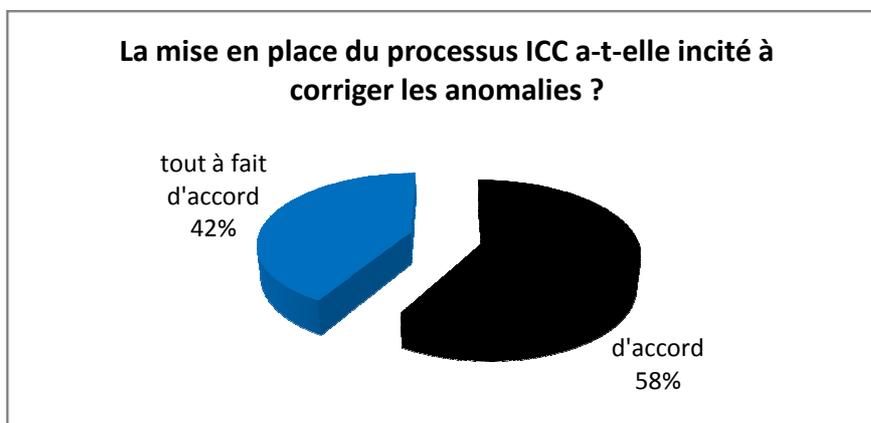
Graph 3: Contribution du processus ICC à l'identification des risques



Source : élaboré par le chercheur sur la base des résultats du questionnaire.

Le graphique illustre que sur les 12 Responsables interrogés, 11 (soit 92%) ont confirmé l'identification de nouveaux risques qui étaient inconnus grâce à la mise en place du processus ICC. En ce qui concerne la correction des anomalies, tous les Responsables interrogés ont confirmé (entre d'accord et tout à fait d'accord) que la mise en place du processus ICC les a incité à corriger les anomalies.

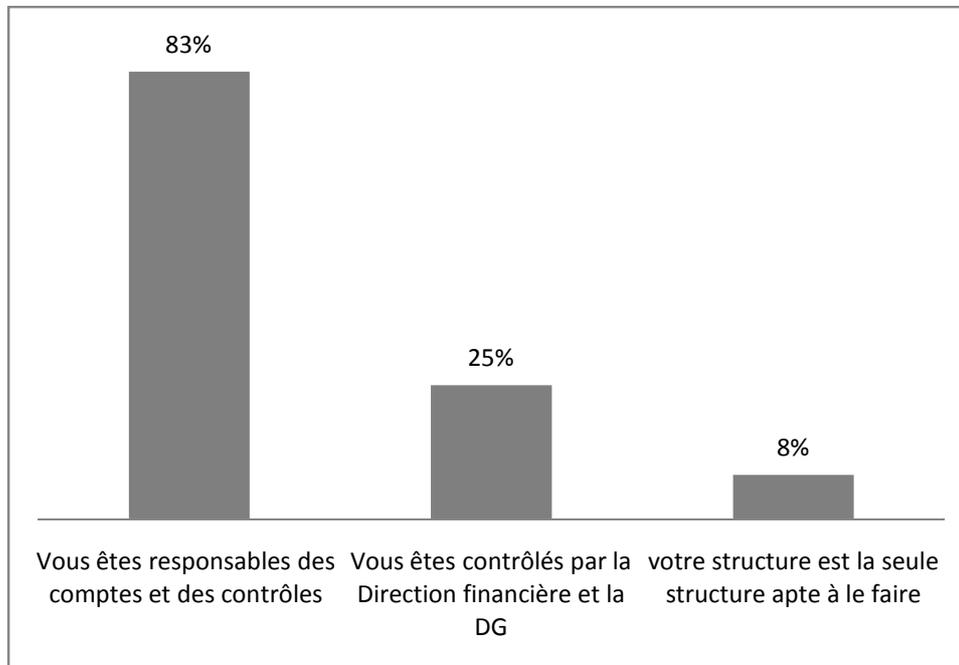
Graph 4: Incitation du processus ICC à la correction des anomalies



Source : élaboré par le chercheur sur la base des résultats du questionnaire.

Nous nous sommes intéressés également par les motifs qui les incitent à corriger ces anomalies afin de produire une information financière fiable, nous avons obtenus les résultats suivants:

Graphe 5: Motifs de correction des anomalies



Source : élaboré par le chercheur sur la base des résultats du questionnaire.

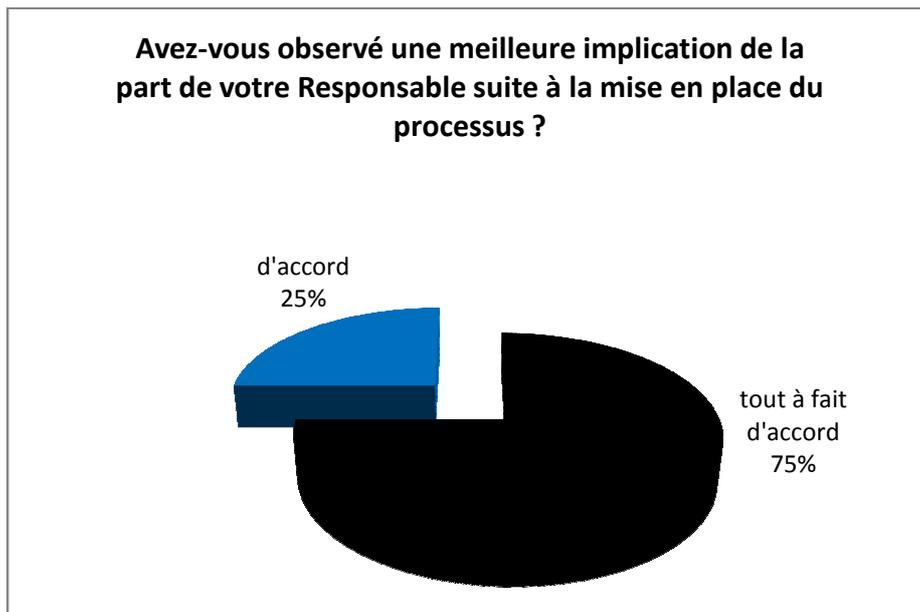
Il ressort de ces statistiques que le motif dominant qui les incite à s'intéresser à la qualité de l'information financière fournie réside dans la responsabilité des comptes, comme le confirment 83% des Responsables interrogés. 25% de ces Responsables considèrent que le contrôle de la Direction financière et la Direction Générale constitue également un motif important qui les incitent à corriger les irrégularités. Par contre 8% pensent que le fait d'être la seule structure capable de corriger ces anomalies (suite à une asymétrie d'information ou de connaissance) constitue également un motif de correction.

3. Les résultats sur l'implication du management

L'un des sérieux problèmes afférents à tout système de gouvernance d'entreprise, réside dans la non ou la mauvaise implication du management ou des différents responsables de l'entreprise, mettant cette dernière face au risque d'aléa moral. Ces derniers peuvent ne pas déployer les efforts nécessaires à l'accomplissement des objectifs qui leurs sont assignés.

Nous nous sommes intéressés par le rôle du processus ICC dans l'implication des différents Responsables de la banque concernés par sa mise en place. Nous avons obtenus les résultats suivants:

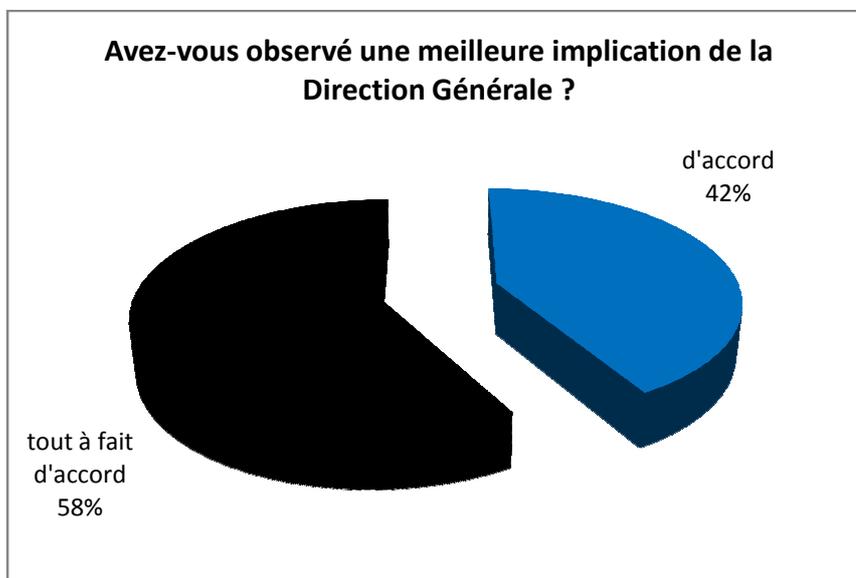
Graphe 6: Implication des Responsables



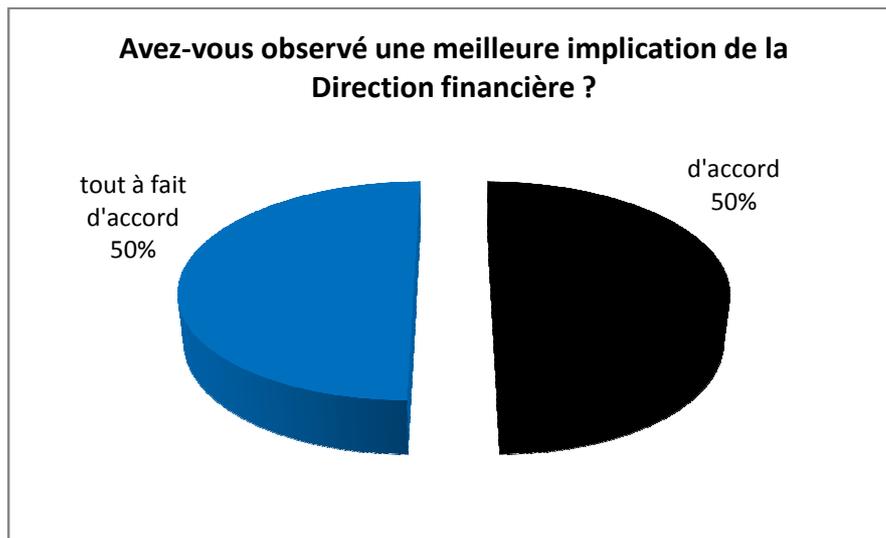
Source : élaboré par le chercheur sur la base des résultats du questionnaire.

Les (12) Responsables interrogés ont tous confirmé (entre d'accord et tout à fait d'accord) une meilleure implication de leurs supérieurs. Aussi nous nous sommes intéressés à l'implication de la Direction Générale et la Direction financière :

Graphe 7: Implication de la Direction Générale



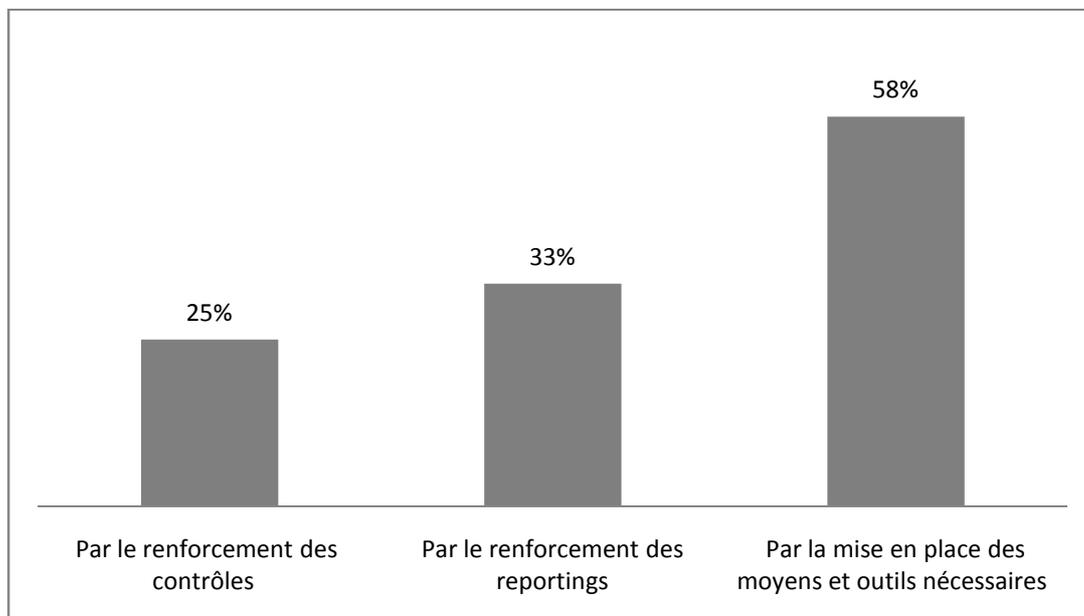
Source : élaboré par le chercheur sur la base des résultats du questionnaire.

Graphe 8: Implication de la Direction financière

Source : élaboré par le chercheur sur la base des résultats du questionnaire.

Visiblement, la mise en place du processus ICC a incité la Direction Générale et la Direction financière de la banque à mieux s'impliquée dans les différents métiers et activités. Cette implication résulte principalement de l'obligation du Directeur Général et du Directeur financier de certifier sous leurs responsabilités les contrôles et la qualité de l'information financière.

En ce qui concerne les moyens de cette implication, nous avons obtenus les résultats suivants:

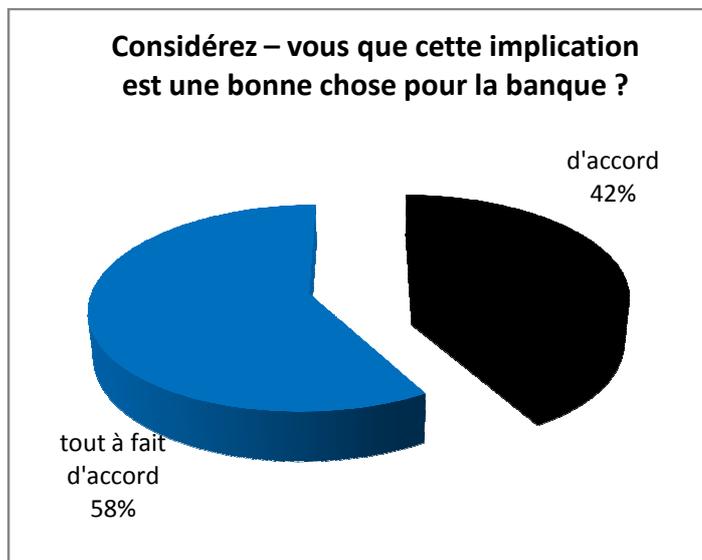
Graphe 9: Moyen d'implication de la Direction Générale

Source : élaboré par le chercheur sur la base des résultats du questionnaire.

Nous remarquons que 58% des Responsables concernés, affirment que la Direction Générale s'est mieux impliquée par la mise en place à leur disposition des moyens jugés nécessaires à l'accomplissement des objectifs qui leur sont assignés. Pour 33% de ces Responsables, cette implication a été constatée par le renforcement des reportings dans le but de réduire l'éventuelle asymétrie d'information. Pour 25%, cette implication concerne le renforcement des contrôles. Cependant, certains Responsables ont confirmé une meilleure implication de la Direction Générale de la banque par une meilleure réactivité quant aux anomalies et aux besoins remontés.

Il convient de préciser que tous les Responsables interrogés considèrent que cette implication est une bonne chose pour la banque (58% sont tout à fait d'accord).

Graphe 10: Avis sur l'implication de la Direction Générale

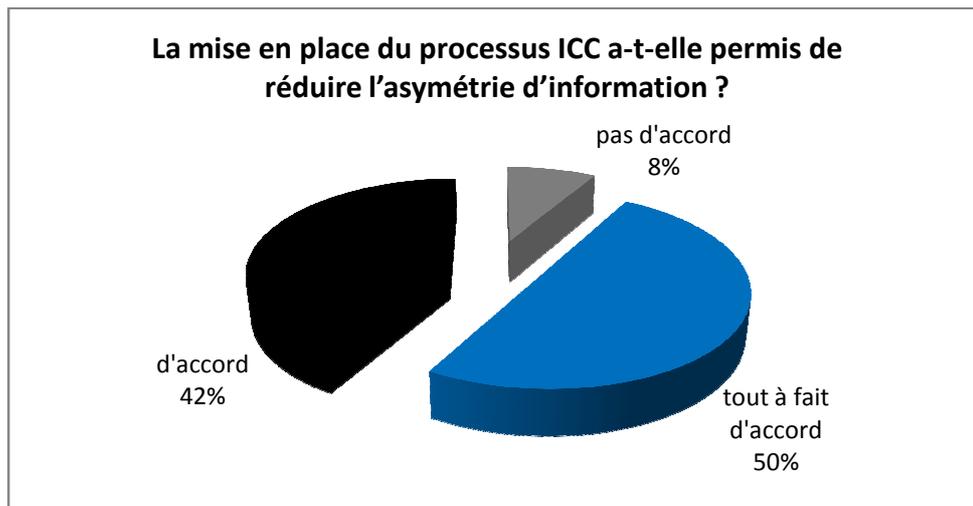


Source : élaboré par le chercheur sur la base des résultats du questionnaire.

4. Les résultats sur l'asymétrie de l'information

L'un des autres problèmes majeurs au niveau de la gouvernance d'entreprise est le problème d'asymétrie d'information. En effet, aucune partie ne peut mieux jouer son rôle (et notamment les rôles de décision et de contrôle) que si elle dispose d'une série d'informations.

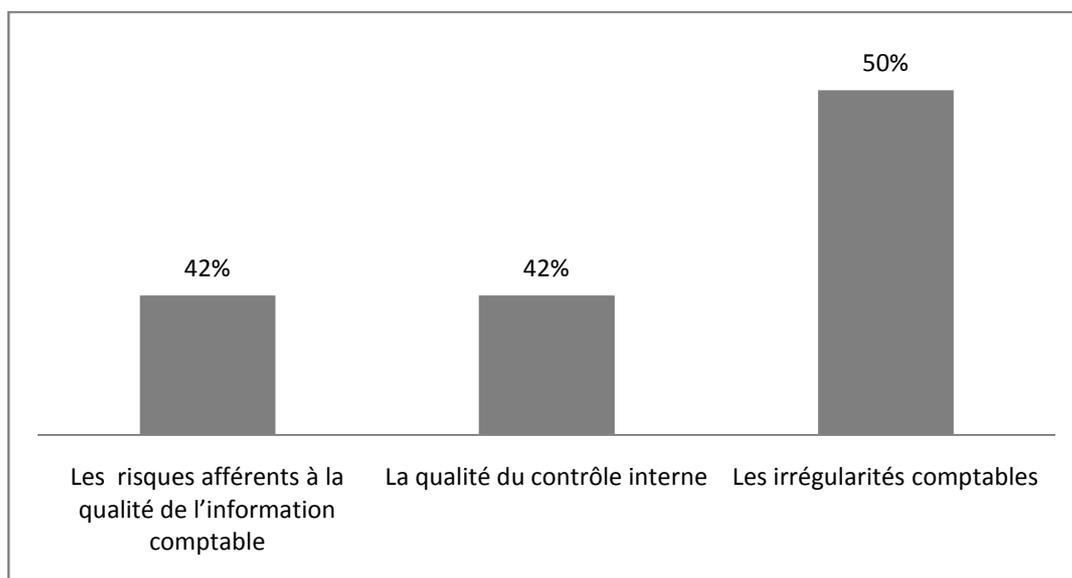
Nous nous sommes intéressés dans cette recherche, au rôle qu'a joué le processus de certification ICC dans la réduction de l'asymétrie d'information au niveau des structures concernées par sa mise en place. Nous avons obtenus les résultats suivants:

Graphe 11: Rôle du processus ICC dans la réduction de l'asymétrie d'information

Source : élaboré par le chercheur sur la base des résultats du questionnaire.

Nous remarquons que 92% (50% sont tout à fait d'accord) des Responsables interrogés ont confirmé une réduction du niveau de l'asymétrie de l'information. Cet élément de réponse est capital puisqu'il confirme l'asymétrie d'information dont étaient victimes ces Responsables.

Quant aux types d'informations concernés, nous avons eue les résultats suivants:

Graphe 12: Types d'informations concernés par la réduction de l'asymétrie

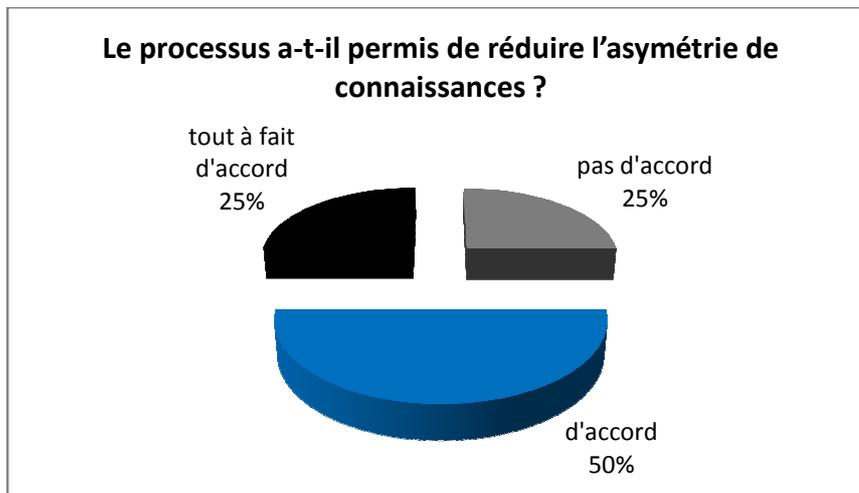
Source : élaboré par le chercheur sur la base des résultats du questionnaire.

Visiblement, et comme le témoignent 50% des Responsables interrogés, la mise en place du processus ICC a permis de réduire l'asymétrie d'information par rapport aux irrégularités et anomalies comptables en premier lieu. Ils considèrent que cette réduction concerne aussi bien la qualité du contrôle interne que les risques afférents à la qualité de l'information comptable.

Nous avons vu dans la partie théorique, que le système de gouvernance doit également se préoccuper de la réduction de l'asymétrie de connaissances. C'est pour cette raison que nous

nous sommes intéressés par le rôle du processus ICC dans la réduction de l'asymétrie de connaissances. Les résultats sont consignés dans le graphique suivant:

Graphe 13: Rôle du processus ICC dans la réduction des asymétries de connaissances

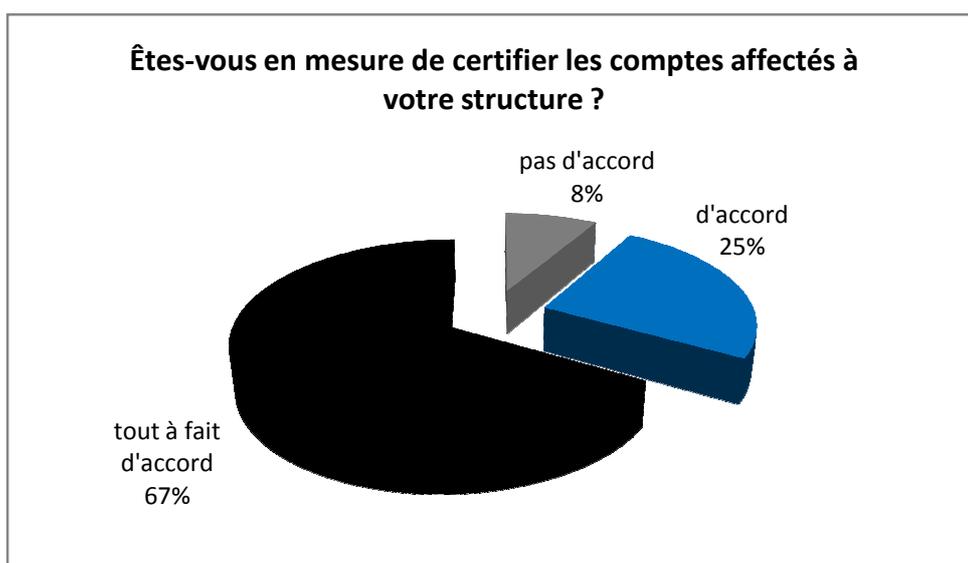


Source : élaboré par le chercheur sur la base des résultats du questionnaire.

Nous remarquons que 75% des Responsables affirment une réduction de l'asymétrie de connaissances. Pour un meilleur jugement des risques et de la qualité des contrôles, les Responsables sont dans l'obligation de s'appropriier et de mieux comprendre les activités qui relèvent de leurs périmètres, chose qui doit être faite avec la participation de leurs collaborateurs. Ces derniers sont éventuellement plus expérimentés au regard de leurs tâches quotidiennes.

Afin de s'assurer réellement de cette implication, de cette réduction d'asymétrie d'information, nous nous sommes interrogés sur la possibilité de certifier les comptes par les Responsables concernés. Nous avons obtenu les résultats suivants:

Graphe 14: Certification des comptes par les Responsables

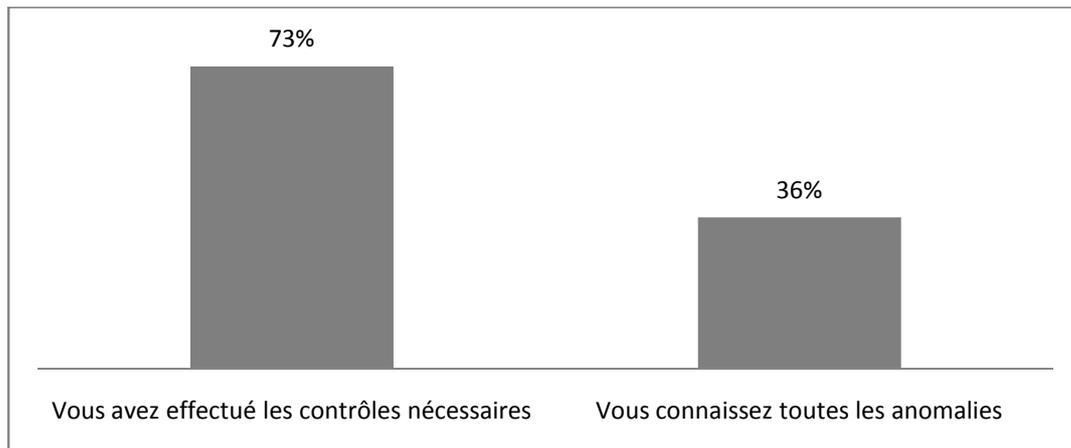


Source : élaboré par le chercheur sur la base des résultats du questionnaire.

Il ressort que 92% (67% sont tout à fait d'accord) des Responsables sont en mesure de certifier les comptes qui sont affectés à leurs structures respectives. Ceci démontre une bonne implication.

Quant au motif qui leur permet cette certification, 73% des Responsables ont confirmé qu'il s'agit principalement de la réalisation des contrôles nécessaires.

Graphe 15: Motifs de certification des comptes par les Responsables

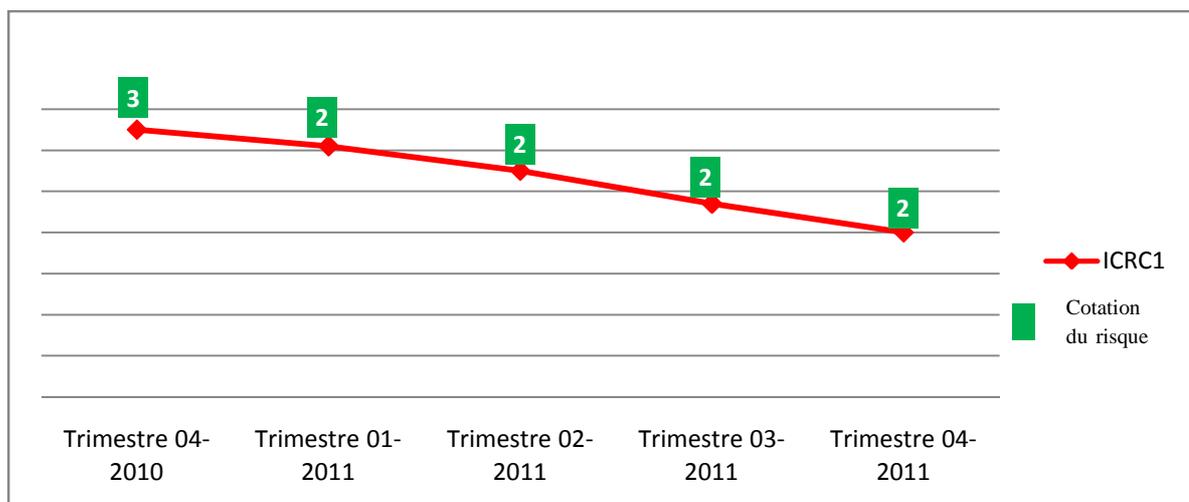


Source : élaboré par le chercheur sur la base des résultats du questionnaire.

5. Evolution des Indicateurs Clés de Risques Comptables

Afin de mieux évaluer la valeur ajoutée du processus ICC, nous avons enrichi cette recherche par une étude de l'évolution des indicateurs de risques comptables obligatoires (ICRC), qui devront permettre de préciser le résultat des CCC, et de souligner tout impact ou incertitude comptable résiduelle, afin d'illustrer le jugement des Directeurs Comptables, Directeurs Financiers et Direction Générale.

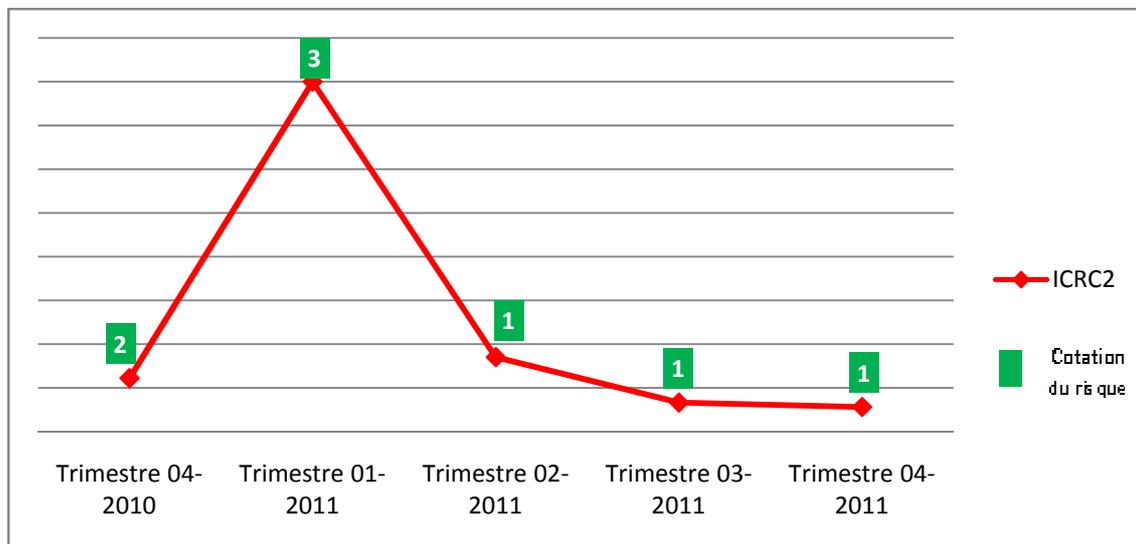
Graphe 16: Evolution de l'ICRC1



Source : élaboré par le chercheur sur la base des données de la banque.

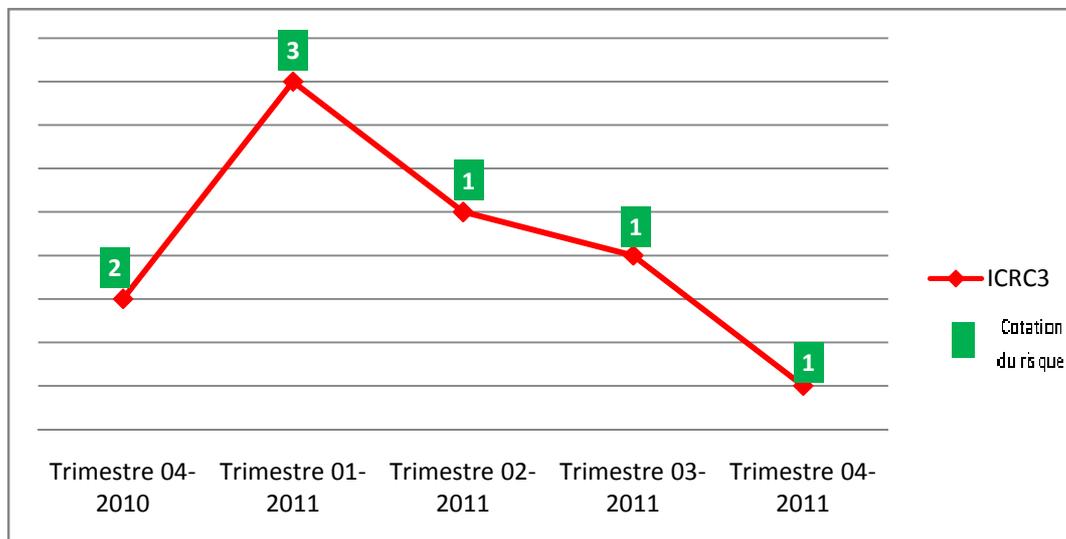
L'analyse de l'évolution de l'ICRC1 démontre une diminution des montants des écarts inexpliqués entre la comptabilité et le système de gestion, accompagnée d'une diminution de la cotation du risque qui passe de 3 à 2 suite à la correction et la fiabilisation du programme permettant l'identification de ces écarts.

Graphe 17: Evolution de l'ICRC2



Source : élaboré par le chercheur sur la base des données de la banque.

Graphe 18: Evolution de l'ICRC3

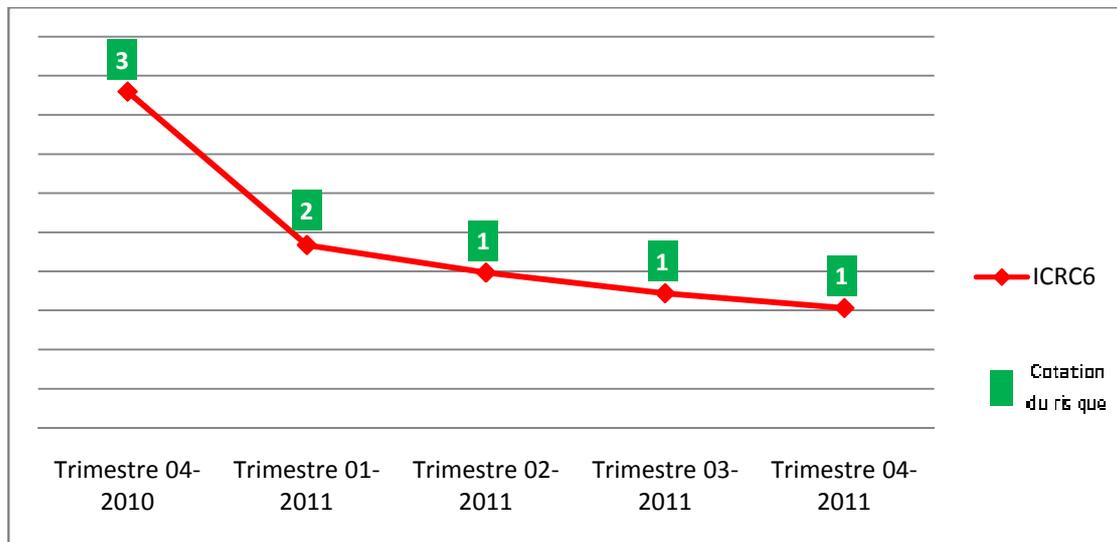


Source : élaboré par le chercheur sur la base des données de la banque.

L'analyse de l'évolution des ICRC 2 et 3 démontre une augmentation considérable des montants de suspens sur les comptes NOSTRI issus du rapprochement bancaire, et de nombre de comptes n'ayant pas fait l'objet de rapprochement. Ceci a fait passer la cotation du risque de 2 à 3. Le résultat a été annoncé pour certification à la Direction Générale, qui a pris les mesures correctives nécessaires en mettant à la disposition des métiers un outil de

rapprochement spécialisé et performant. Cette implication de la Direction Générale a permis une meilleure maîtrise du risque qui a fait passer la cotation à 1.

Graphe 19: Evolution de l'ICRC6



Source : élaboré par le chercheur sur la base des données de la banque.

L'analyse de l'évolution de l'ICRC6 démontre une diminution importante du nombre d'opérations manuelles initiées dans le système d'information, qui a fait passer la cotation du risque associé de 2 à 1. Cette diminution est le résultat du lancement du projet "suppression des écritures manuelles" sponsorisé par la Direction Générale et mené par la Direction des projets en collaboration de la Direction Financière.

Conclusion

Dans ce chapitre pratique, nous avons essayé de répondre à nos hypothèses par des méthodologies différentes : analyse descriptive, analyse des régressions,...

L'enquête menée sur le contrôle interne, basée sur un score total de ce dernier en fonction de la notation des éléments qui le composent, a mis en évidence la pratique d'un contrôle interne de qualité globale moyenne au sein des entreprises interrogées. Cette pratique s'avère bonne dans les entreprises étrangères, et moyenne au sein des entreprises algériennes. Nous avons constaté la présence de lacunes principalement au niveau des composantes : « évaluation des risques » et « information et communication ».

L'analyse de la régression du modèle construit afin de vérifier les caractéristiques de la gouvernance interne et qui influent sur la qualité du contrôle interne, a démontré que la séparation entre les tâches du Directeur Général et du Président Directeur Général, renforce l'indépendance du conseil et influe positivement sur la qualité de contrôle interne. Il en est de même pour l'existence du comité d'audit, l'existence d'un expert financier au sein du comité d'audit et le nombre de mission d'audit interne réalisées durant l'exercice.

Vu le nombre réduit d'entreprises examinées, ces résultats ne peuvent pas être généralisés.

A l'issue de notre mission d'*audit SOX*, nous avons constaté l'existence de certaines divergences entre la pratique du contrôle interne au sein de la banque objet de notre cas pratique, et les dispositions imposées par la loi SOX en la matière, notamment :

- La non formalisation des procédures ;
- L'implication insuffisante des responsables et de la Direction Générale;
- L'inexistence d'un processus de revue et de certification du contrôle interne et de L'information financière impliquant le Directeur Général et le Directeur Financier.

Nous avons expliqué l'impact que peuvent avoir ces divergences sur la qualité de la gouvernance de la banque, et nous avons formulé les suggestions nécessaires.

Nous avons présenté le processus SOX au sein de la banque examinée, et démontré la possibilité de mettre en place un processus de revue et de certification du contrôle interne et de l'information financière. Le modèle proposé dans le présent mémoire servira de guide, pour les intéressés.

En effet le processus SOX proposé repose sur un certain nombre d'éléments : la documentation des processus (processus clés et processus support), une répartition des processus par acteur, une documentation très large et continue des risques afférents à chaque processus, l'identification des contrôles adéquats pour chaque risque à réaliser et formaliser par le responsable du processus, une affectation des comptes aux responsables qui ont l'obligation de justifier les soldes et signaler /expliquer/ corriger les anomalies, la mise en place d'un certain nombre d'indicateurs clés de risque, et enfin, un processus de certification en cascade reliant tous les acteurs concourant à l'élaboration de l'information financière et comptable sous la responsabilité du Directeur Général et du Directeur Financier.

Le processus SOX tel que proposé impliquera des changements organisationnels, et conduira à animer le contrôle interne comptable comme étant une fonction au sein de l'entreprise, à travers un management permanent et actif plus que subi. Le processus est applicable quelle que soit la réglementation locale, et pour toute entreprise.

Nous voulons enfin, vérifier la contribution effective du processus à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. A cette fin, nous avons mené une enquête au moyen d'un questionnaire adressés aux responsables concernés. Il ressort que le contrôle interne à la lumière de la loi SOX contribue effectivement à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Cette contribution réside:

- Dans la compréhension des activités de l'entreprise à protéger et la maîtrise des risques auxquels elle doit faire face;
- Dans la réduction de l'asymétrie d'information et de compétences en favorisant la divulgation, que ce soit en matière de qualité de l'information, les irrégularités ou la qualité de contrôle interne;
- Dans l'incitation à signaler et corriger en temps opportun les éventuelles irrégularités comptables afin d'assurer la fiabilisation des états financiers et des reportings, et ce grâce au principe de subsidiarité qui implique une responsabilisation des acteurs de tous les niveaux de l'entreprise ;
- Dans la coordination des comportements par une meilleure implication des Responsables, de la Direction Générale et la Direction financière;
- Dans la réduction des coûts de transactions engendrés par les missions de vérification et d'assainissement;
- Par un meilleur pilotage de la part de la Direction Générale, qui doit désormais mettre en place à la disposition des acteurs, tous les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs qui leurs sont assignés.

Enfin, il paraît que cette responsabilisation de la Direction Générale s'est traduite par une meilleure implication de cette dernière, et qui a à son tour responsabilisé les autres directions et structures de la banque. Cette implication de la Direction Générale est observée principalement par la mise en place des moyens nécessaires et une meilleure réactivité.

Conclusion générale

Conclusion Générale

Les mécanismes de contrôle interne et externe mis en place dans le but de coordonner les comportements des agents, notamment les dirigeants, se sont avérés peu efficaces. Certains dirigeants arrivent même à contourner ces mécanismes. Lorsqu'ils bénéficient d'un espace discrétionnaire très large et peu contrôlé, ils peuvent utiliser en leur faveur l'asymétrie d'information et ce: soit par la manipulation de la comptabilité qui est sensée être un outil de contrôle au service de la gouvernance, soit par une implication insuffisante, difficilement observable, dans les activités de l'entreprise et notamment les activités clés génératrices de la valeur. En ce qui concerne les salariés, ils peuvent quant à eux bénéficier de la mauvaise implication de la Direction Générale et se livrer à la flânerie ou le non accomplissement de leurs tâches comme il se doit, chose qui conduit impérativement à la destruction de la valeur.

L'importance accrue qu'a connue la gouvernance d'entreprise ces dernières années, résulte essentiellement de l'augmentation du nombre de scandales qui ont ébranlé l'économie mondiale et américaine en particulier. Ces scandales émanent principalement des changements des caractéristiques de l'environnement économique (la forte concurrence, le développement des marchés financiers, le changement des normes comptables et financières, la forte exigence de la part des actionnaires,...).

La plupart de ces scandales sont attribués à la mauvaise qualité du contrôle interne, tel est le cas de la crise mondiale de 2008, qui a dévoilé une mauvaise appréciation et maîtrise des risques.

Comme réaction aux scandales d'Enron et Worldcom aux Etats Unis, la loi Sarbanes-Oxley a été votée en 2002, afin de restituer la confiance des parties prenantes, notamment les investisseurs. Elle a considéré le contrôle interne comme un facteur clé contribuant à une gouvernance efficace et transparente.

C'est dans cet esprit que nous avons posé la problématique centrale de la recherche comme suit:

"Comment peut contribuer le renforcement du contrôle interne à travers l'audit SOX à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise en Algérie?"

L'objectif recherché est de prouver le rôle important du contrôle interne en tant que *mécanisme de la gouvernance d'entreprise*, et de s'interroger sur la possibilité d'appliquer les dispositions de la loi Sarbanes-Oxley en matière de contrôle interne dans le contexte algérien.

Pour répondre à la problématique de la recherche et atteindre son objectif, le travail a été réparti en trois chapitres.

Le premier aborde l'essentiel de la gouvernance d'entreprise et expose les développements récents en la matière.

Le deuxième, expose l'essentiel du contrôle interne avec une présentation générale de la loi SOX. Il aborde également le rôle du contrôle interne en tant que mécanisme de la gouvernance d'entreprise.

Le troisième chapitre est consacré à une étude pratique. Il contient une enquête sur la pratique du contrôle interne en Algérie et les éléments de la gouvernance interne qui influent sur sa qualité. L'enquête est réalisée au moyen d'un questionnaire de contrôle interne adressé aux entreprises sur le marché algérien. Le chapitre étudie le cas d'une banque étrangère activant sur le marché algérien.

L'étude théorique a fait ressortir les résultats suivants :

- La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des mécanismes ayant pour objectif la protection des droits de toutes les parties concernées par le devenir de l'entreprise et ayant droit dans cette dernière, notamment les actionnaires. Elle doit tenir compte du mode de fonctionnement de l'entreprise pour l'aligner sur les objectifs qui lui sont assignés. Son objet ne doit pas se limiter au seul conflit potentiel entre le propriétaire et le manager.
- Le système de gouvernance doit inclure plusieurs éléments formels et informels. Il doit s'étendre à l'échelle de toute l'entreprise en incluant les dimensions internes qui se déclinent de plusieurs niveaux de la firme, les dimensions externes découlant de l'environnement externe, et finalement une dimension humaine, faisant ainsi de ce système un système complexe et multidimensionnel.
- Si on accorde aux dirigeants le rôle de gérer l'entreprise grâce à leurs connaissances en la matière, les mécanismes disciplinaires de la gouvernance d'entreprise doivent être complétés par une vision cognitive basée sur la compréhension et la coopération, et envisager toutes les solutions rationnelles afin de réduire certains coûts qualifiés de coûts cognitifs.
- Un bon système de contrôle interne est celui qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et par conséquent d'améliorer ses performances.
- La loi SOX semble remettre en cause la qualité des mécanismes de marché basés sur la main invisible au profit des mécanismes intentionnels, même dans le contexte américain.

Au terme de notre étude pratique, nous avons obtenu les résultats suivants :

- Les entreprises interrogées pratiquent un contrôle interne de qualité globale moyenne. Cette pratique s'avère bonne dans les entreprises étrangères, et moyenne au sein des entreprises algériennes.
- La présence de lacunes en matière de contrôle interne, principalement au niveau des composantes : « évaluation des risques » et « information et communication ».
- Les caractéristiques de la gouvernance interne qui influent positivement sur la qualité du contrôle interne sont principalement : la séparation entre les tâches du Directeur Général et du Président Directeur Général, l'existence d'un comité d'audit, l'existence

- d'un expert financier au sein du comité d'audit et le nombre de mission d'audit interne réalisées durant l'exercice
- l'existence de certaines divergences entre la pratique du contrôle interne au sein de la banque objet de notre cas pratique, et les dispositions imposées par la loi SOX en la matière, notamment :
 - La non formalisation des procédures ;
 - L'implication insuffisante des responsables et de la Direction Générale;
 - L'inexistence d'un processus de revue et de certification du contrôle interne et de L'information financière impliquant le Directeur Général et le Directeur Financier.
 - le contrôle interne à la lumière de la loi SOX contribue effectivement à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Cette contribution réside:
 - Dans la compréhension des activités de l'entreprise à protéger et la maîtrise des risques auxquels elle doit faire face;
 - Dans la réduction de l'asymétrie d'information et de compétences en favorisant la divulgation, que ce soit en matière de qualité de l'information, les irrégularités ou la qualité de contrôle interne;
 - Dans l'incitation à signaler et corriger en temps opportun les éventuelles irrégularités comptables afin d'assurer la fiabilisation des états financiers et des reportings, et ce grâce au principe de subsidiarité qui implique une responsabilisation des acteurs de tous les niveaux de l'entreprise ;
 - Dans la coordination des comportements par une meilleure implication des Responsables, de la Direction Générale et la Direction financière;
 - Dans la réduction des coûts de transactions engendrés par les missions de vérification et d'assainissement;
 - Par un meilleur pilotage de la part de la Direction Générale, qui doit désormais mettre en place à la disposition des acteurs, tous les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs qui leurs sont assignés.
 - Les dispositions de la loi SOX en matière de contrôle son applicables dans le contexte algérien. Ces dispositions impliqueront des changements organisationnels, et conduiront à animer le contrôle interne comme étant une fonction au sein de l'entreprise, à travers un management permanent, visible, formalisé et actif plus que subi. Ce résultat rejoint les résultats obtenus par Cappellatti (2004) concernant l'impact de la mise en place de la loi de sécurité financière sur l'organisation de l'entreprise.
 - Quant aux autres dispositions de la loi SOX, les principales divergences sont les suivantes :
 - La loi SOX accorde au PCAOB d'enregistrer et de superviser les travaux des firmes d'audit. L'ordre national des experts comptables, commissaires aux comptes et comptables agréés ne joue pas ce rôle ;
 - Aux termes de la loi SOX, la certification des états financiers doit être assurée sous la responsabilité du Directeur Général du Directeur Financier. En Algérie, cette certification relève de la responsabilité du commissaire aux comptes ;

- La section 304 de la loi SOX stipule que les dirigeants seront amenés à rembourser les primes qui leur sont accordées en cas de réajustement des comptes ou non respect des règles, chose qui n'est pas prévue par le droit algérien ;
- La loi SOX exige la création d'un comité d'audit indépendant, composé de membres indépendants, et que l'un de ces membres soit un expert financier. La loi le dote d'un pouvoir décisionnel. Ces éléments ne sont pas observés dans le droit algérien, qui ne dote les comités d'audit que d'un pouvoir consultatif.
- La loi SOX a renforcé les sanctions pénales, contrairement au droit algérien qui a tendance à alléger ces dernières, comme le témoigne la loi de finances pour 2012 lorsqu'elle réduit la durée d'emprisonnement de 20 à 10 ans en cas de fraude fiscale.

Nous sommes arrivés à tester les hypothèses de la recherche à travers ces résultats, et elles s'avèrent toutes validées :

- Les résultats obtenus à partir de l'enquête sur la pratique du contrôle interne en Algérie, démontre l'existence de lacunes en matière de contrôle interne. ce dernier est de qualité moyenne pour les entreprises interrogées, ce qui permet de valider notre première hypothèse.
- La qualité du contrôle interne est effectivement influencée par certaines caractéristiques de la gouvernance interne, notamment les caractéristiques du comité d'audit. Ce résultat permet de valider la deuxième hypothèse.
- Les résultats obtenus à partir l'enquête réalisée au sein de la banque examinée, ont montré que la mise en place des dispositions de loi Sarbanes-Oxley en matière de contrôle interne permet effectivement de responsabiliser la Direction Générale, ce qui conduit à une meilleure implication de cette dernière, et une amélioration des performances. Ceci permet de valider la troisième hypothèse.
- Les dispositions de la loi Sarbanes-Oxley en matière de contrôle interne ont pu être adaptées et appliquées dans le contexte algérien comme l'on a vu dans la partie pratique. Notre quatrième hypothèse s'avère alors validée.

Ces résultats permettent aussi de formuler les suggestions suivantes :

- Les entreprises, et avant tout, doivent être conscientes du rôle et des objectifs de la gouvernance d'entreprise en tant que facteur clé du bon fonctionnement de l'entreprise et en tant que gage de performance, qui permet de se distinguer dans la concurrence. L'état doit être conscient de ce rôle afin de normaliser certains mécanismes « indispensables » adaptés au contexte algérien et qui permettrons la création et la réparation équitable de la valeur.
- Les entreprises ne doivent pas limiter le champ d'intervention de la gouvernance d'entreprise à la seule relation actionnaire/administrateur – manager. Elles doivent également se préoccuper de la relation manager- salariés qui est également importante. Le système de gouvernance d'entreprise doit être basé sur la compréhension et la coopération et doit s'étendre sur l'échelle de toute l'entreprise.

- Les entreprises doivent comprendre le rôle du contrôle interne en tant que mécanisme de la gouvernance d'entreprise.
- Elles se doivent d'améliorer leurs pratiques en la matière par :
 - Le renforcement de l'indépendance du conseil d'administration par la séparation des tâches entre le Directeur Général et Président Directeur Général;
 - La création des comités d'audit indépendants et ayant au minimum un expert financier parmi les administrateurs ;
 - L'amélioration de la fonction d'audit interne par le respect de ses normes;
 - La favorisation d'un environnement adéquat ;
 - La formalisation des procédures de travail qui permettent de définir les responsabilités et délimiter les espaces discrétionnaires;
 - La cartographie des processus (en distinguant les processus clés) ;
 - La mise en place d'une matrice des risques qui permet : la cotation du risque, de décrire le contrôle adéquat et le responsable du contrôle. Cette matrice doit être revue périodiquement afin de s'assurer de son exhaustivité et de sa pertinence ;
 - Mettre en place des indicateurs quantitatifs de risques pour éclairer l'évolution de ces derniers ainsi que tout impact résiduel ;
 - L'utilisation du principe de subsidiarité qui implique une affectation des comptes par acteur, ce dernier sera responsable des écritures qu'il impute dans les comptes, et aura la responsabilité de justifier le solde ;
 - La divulgation en temps utile de toute anomalie ou difficulté rencontrée.
- Mettre en place un processus de certification du contrôle interne et de l'information financière engageant tous les contributeurs, et sous la responsabilité du Directeur Général et du Directeur Financier, afin de renforcer leur implication ;
- Suite à l'ouverture du marché en Algérie et le changement des normes comptables, la qualité de l'information financière doit être au centre des préoccupations du législateur algérien, afin d'éviter tout éventuel scandale financier ;
- Le cadre législatif doit être renforcé par une loi permettant la normalisation de la pratique du contrôle interne, tel le cas du secteur bancaire.
- Cette ouverture du marché doit être accompagnée par la promulgation d'une loi similaire à la loi SOX qui est devenue un référentiel universel. La loi similaire peut être basée sur un schéma simple:
 - L'ordre national des experts comptables, commissaires aux comptes et comptables agréés peut par exemple intégrer dans ses mission le contrôle des commissaires aux comptes et des firmes d'audit ;
 - Les dirigeants auront l'obligation de certifier sous leurs responsabilités le contrôle interne et les informations financières et de publier un rapport expliquant toutes les anomalies constatées avec les plans d'actions prévus ;
 - Les comités d'audit doivent jouir d'une indépendance suffisante, et contenir un expert financier. Il est responsable de l'ensemble du processus d'audit au sein de l'entreprise.

La promulgation d'une telle loi permettra de rassurer les parties prenantes y compris l'état, et donner confiance aux investisseurs (internes et étrangers).

Il convient de souligner que le facteur temps, l'ignorance de la loi SOX au niveau des entreprises, et la sensibilité des données ont été des éléments essentiels ayant empêché l'amélioration de la qualité de ce travail, que nous espérons améliorer dans des travaux ultérieurs.

Ce travail permet d'ouvrir les pistes de recherches suivantes :

- Le rôle du contrôle interne dans la qualité de l'information financière mesurée par les traitements anormaux ;
- L'éthique et la gouvernance d'entreprise ;
- Guide de contrôle interne pour les entreprises algériennes ;
- L'apport de la loi SOX à l'audit interne.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- Bancel, F. la gouvernance des entreprises, . France: economica, 1997.
- Becuwe, A. Entreprises et Management: de l'expérimentation à l'institutionnalisation. France: l'harmattan, 2010.
- Bertin, E. audit interne : enjeux et pratiques à l'international . France: édition d'Organisation, 2007.
- Brink, I. et autres. le contrôle interne: qui dérange? France: éditions d'Organisation, 2004.
- Brunelle, D., gouvernance. théories et pratiques, Canada : IEIM, 2010.
- Callens, S. gouvernance: exercice de pouvoirs. France: l'Harmattan, 2009.
- Camara, M. l'essentiel de l'audit comptable et financier . France: l'Harmattan, 2009.
- Charreaux, G. de nouvelles théories pour gérer l'entreprise. France: Economica, 1987.
- Charreaux, G. et Pitol-Belin, J. les théories des organisations. France: Vuibert, 1992.
- Donnadiou, G. et autre. l'approche systémique : de quoi s'agit-il ? France: AFSCET, 2003.
- Ebando wa mandzila, E. la gouvernance de l'entreprise une approche par l'audit et le contrôle interne. France: l'Harmattan, 2005.
- Finet, A. et autres. gouvernement d'entreprise : Enjeux managériaux, comptables et financiers. Belgique: De Boeck, 2005.
- Genavre, E. l'investissement en gouvernement d'entreprise en France. France: édition publibook, 2003.
- Gueye, A. gouvernance entrepreneuriale et modernisation des Etats. France: Éditions Le Manuscrit, 2003.
- Guillon, B. méthodes thématiques pour la gestion des risques. France: l'harmattan, 2008.
- IFACI. la pratique du contrôle interne (COSO report) . France : Edition d'organisation, 2004.
- IFACI. normes internationale d'audit interne., France: IFACI, 2011.
- Igalnes, J. et Point, S. vers une nouvelle gouvernance des entreprises. France: Dunod, 2009.
- Lazzeri, Y. développement durable, entreprises et territoires. France: l'harmattan , 2009.

-
- Meders, H. et Masselin, J. contrôle interne des risques. France: éditions d'Organisation, 2004.
 - Mintzberg, H. pouvoir et gouvernement d'entreprise. France: édition d'Organisations, 2004.
 - Mouglin, Y. les nouvelles pratiques de l'audit de management. France: AFNOR, 2008.
 - Naciri, A. traité de gouvernance corporative: théories et pratiques à travers le monde . Canada: Presses de l'Université Laval, 2006.
 - Noirot, P. et Walter, J. le contrôle interne pour créer de la valeur. France: Afnor, 2008.
 - Ouedraogo, A. alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance. Canda: IREC, 2003.
 - Parrat, F. le gouvernement d'entreprise ce qui a changé et qui va encore évoluer. France: Maxima, 1999.
 - Pérez, R. La Gouvernance de l'Entreprise. Paris: la Découverte, 2003.
 - Piaget, M. et Baumann, C. la chute de l'empire Andersson. France: Dunod, 2003.
 - Pigé, B. audit et contrôle interne. France: éditions MS, 2001.
 - Pigé, B. gouvernance, contrôle et audit des organisations. France: Economica, 2008.
 - Renard, J. théorie et pratique de l'audit interne. France: édition d'Organisation, 2010.
 - Richard, B. et Miellel, D. la dynamique du gouvernement d'entreprise. France: Editions d'Organisation, 2003.
 - Rouleau, L. théorie des organisations. Canada : presse de l'université du Québec, 2007.
 - Sardi, A. audit et contrôle interne bancaire. France: éditions AFGES, 2002.
 - Schick, P. mémento d'audit interne. Paris: DUNOD, 2007 .
 - Siruguet, J. et autres. le contrôle interne bancaire et la fraude. France: Dunod, 2006.
 - Siruguet, J. et Koestler, L. le contrôle comptable bancaire. France: édition Banque Editeur, 1998.
 - Wirtz, P., les meilleures pratiques de la gouvernance d'entreprise. France : la Découverte, 2008.

Articles et communications

- Abdullah, K. et autres. the Effect of Sarbanes- Oxley Act (SOX) on Corporate Value and Performance. European Journal of Economics, 2011.
- AFG. recommandations sur le gouvernement d'entreprise. France, 2011.
- Allouche, J. et Amann, B. l'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale. Revue française de gestion, 2002.
- AMF. le dispositif de contrôle interne : cadre de référence. France, 2007.
- Bedard, J. et autres. regulatory intent and political reality: corporate governance and internal controls in the post-SOX world, feuille de recherche, Bentley College, 2007.
- Beasley, M., et autres. fraudulent financial reportings: consideration of industry traits and corporate governance mechanisms. Accounting Horizons: 2000.
- Bouba- Oulga, O. la gouvernance d'entreprise: élargir la problématique. France: communication université de Poitiers, 2005.
- Bouzinab, K. retour vers le futur : au-delà d'une simple conception fiduciaire, la gouvernance d'entreprise comme un système complexe. France: cahier de recherche AIMS, 2011 .
- Bozec, R. et autres. analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entrepris. France: Finance Contrôle Stratégie, 2004.
- Bushmana, R et Smith, A. financial accounting information and corporate governance. USA: Journal of Accounting and Economics, 2001.
- Cappelletti, L. étude des conséquences organisationnelles et managériales de la normalisation IAS-IFRS. France: la revue du financier, 2007.
- Cappelletti, L. la normalisation du contrôle interne. France: Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 2004.
- Charreaux, G. autofinancement, information et connaissance. France: Cahier de recherche du FARGO, 2007.
- Charreaux, G. et Desbrières, P. gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. 1998: finance contrôle stratégie, , France.
- Charreaux, G. vers une théorie du gouvernement des entreprises. France: université de Dijon, 1996.
- Chemangui, M. et Manita, R. évaluation de la qualité de l'audit interne- audit externe : proposition d'une démarche de conceptualisation. France: communication CERMAT, 2007.
- Chtioui, T. et Bennani, A. le contrôleur de gestion et les progiciels ERP : nouvelles perspectives ou nouvelles frontières. USA: IBIMA business review, 2009.
- Coase , R. The Nature of the Firm, Economica, 1937).

- David, C. et Nathalie, G. audit légal et gouvernance d'entreprise : une lecture théorique de leurs relations. France: Conférence internationale de l'enseignement et de la recherche en comptabilité, 2005.
- Djongoue, G. fiabilité de l'information comptable et gouvernance d'entreprise. France: colloque international sur la gouvernance, 2007.
- Doyle, J. et autres. determinants of weaknesses in internal control over financial reporting. USA: communication Utah State University, 2006.
- Économique, Conseil d'Analyse. les normes comptables et le monde post Enron. France.
- Entretien avec Michael Oxley: La loi Sarbanes- Oxley : cinq ans après, où en sommes-nous ? France: Institut français des administrateurs, 2007.
- Fama Eugene, F. et Jensen Michael C. Separation of Ownership and Control. Journal of Law and Economics ,1983.
- Ghrtman, M. Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. revue française de gestion ,2006.
- Gliz, A. cours d'économie de l'information. ESC Alger, 2010.
- Gomez, P. Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises. France: Finance Contrôle Stratégie, 2003.
- Gumb, B. et Noel, C. le rapport des dirigeants sur le contrôle interne à l'épreuve de l'analyse des discours. France: comptabilité contrôle audit, 2007.
- Krische, B., SOX ou le nouvel âge de la gouvernance d'entreprise, Crawford Expertises Canada, Canada, 2006.
- Krishnan, J., Audit committee quality and internal control: an empirical analysis, Accounting Review, 2005
- La Porta, R. et autres. Investor protection and corporate governance. Journal of Financial Economics, 2000.
- Leng, J. et Ding, Y. Internal Control Disclosure and Corporate Governance: Empirical Research from Chinese Listed Companies. Technology and Investment, 2011.
- Li, C. et autres. Internal Governance, External Governance, and Internal Control Material Weakness Remediation. USA: University of Pittsburgh, 2007.
- Louizi, A. et Roth, F. évaluation du Gouvernement d'entreprise par les agences de notation: Une analyse comparative des méthodes. France: cahier de recherche Université de Lyon, 2007.
- Mayer, C. gouvernement d'entreprise, concurrence et performance. France: Revue économique 27, 1996.
- Meckling, M.C. et Jensen, W.H. theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics (1976).

- Mercier, C. l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. communication AIMS (Québec, 2001).
- Meyssonier, F. et Pourtier, F. les ERP changent-ils le contrôle de gestion? France: revue comptabilité et connaissances, 2005.
- Mezghani, A. et Ellouze, A., gouvernement de l'entreprise et qualité de l'information financière. France: Congrès de L'AFC, 2007.
- OCDE. principes de gouvernance d'entreprise. France, 2004.
- Omri, A. systèmes de gouvernance et performance des Entreprises tunisiennes. France: Revue française de gestion, 2003.
- PCAOB. auditing Standard N°2 –An Audit of internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit of Financial Statements. USA, 2004.
- Pigé, B. et Wa Mandzila, E. l'arbitrage entreprise / marche : le rôle du contrôle interne. France: Comptabilité Contrôle Audit, 2002.
- Plihon, D. et autres. quel scénario pour le gouvernement d'entreprise ? une hypothèse de double convergence. France: revue d'économie financière, 2002.
- Prat, C. et Hauret, D. l'indépendance perçue de l'auditeur. France: Revue française de gestion, 2003 .
- Rdjem, N. et Tabani, R. gouvernance d'entreprise et audit: une relation d'agence. Algérie: communication univertisé de Annaba, 2010.
- Rioux, M. à la rescousse du capitalisme américain : la loi Sarbanes-Oxley. Observatoire des Amériques, 2003.
- Rubinstein, M. le débat sur le gouvernement d'entreprise en France. France: Revue d'économie industrielle, 2002.
- Sourour, A. le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne. France: communication CERMAT , 2007.
- Stolowy, H. comptabilité créative. France: encyclopédie de comptabilité contrôle de gestion et audit, 2000.
- Stolowy, H. et autres. audit financier et contrôle interne: L'apport de la loi Sarbanes-Oxley . France: Revue française de gestion, 2003.
- Trébucq, S. et Diard, C. analyse exploratoire des normes internationales d'audit interne. France: communication CERMAT, 2007.
- Trébucq, S.,. la gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques. France: Revue française de gestion, 2005.
- Véron, J. culture de gouvernance et développement (un autre regard sur la gouvernance d'entreprise). France: Afrique contemporaine, 2006.
- Williamson, O. the economic institutions of capitalism. the free press , New York,1985.

- Yoshimori, M. la gouvernance des entreprises au Japon : les causes de son dysfonctionnement. France: Finance Contrôle Stratégie, 1997.
- Zenou, E. le gouvernement d'entreprise : définition et remise en perspective. France: revue des prépas, 2005.
- Zhang, Y., et autres. Audit Committee Quality, Auditor Independence, and Internal Control Weaknesses. Journal of Accounting and Public Policy, 2007.

Thèses et mémoires

- Hamel, A., le rôle du comité d'audit dans la gouvernance d'entreprise, mémoire de magister, école supérieure de commerce, Alger, 2008.
- Kaci, A., une gouvernance anti fraude pour le secteur bancaire algérien, mémoire de magister, école supérieure de commerce, Alger, 2009.
- Khouri, N., l'audit et le contrôle interne bancaire cas: audit du cycle crédit d'investissement à moyen terme La Banque Nationale d'Algérie, mémoire de PGS banque, école supérieure de commerce, Alger, 2006.
- Morvan, J., la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables, thèse de doctorat, université de Bretagne occidentale, 2005.
- Talbi, M., l'entreprise marocaine soumise a la loi Sarbanes- Oxley, mémoire en vue de l'obtention du diplôme national d'expertise comptable, institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, France, 2007.

Textes réglementaires

- The Sarbanes-Oxley Acts of 2002 relatif à la loi Sarbanes-Oxley.
- Le règlement N° 02-03 de la Banque d'Algérie relatif aux contrôle interne des banques et établissements financiers .
- Loi de finances 2012.

Annexes

Annexe 1 : le questionnaire de contrôle interne adressé aux entreprises

Ce questionnaire sera exploité dans le cadre d'un mémoire de magister qui traite de l'amélioration de la gouvernance d'entreprise par le renforcement du contrôle interne. L'accomplissement de ce travail nécessite la réalisation d'une enquête parfaitement anonyme. Nous vous prions de nous aider à accomplir ce travail en acceptant de remplir ce questionnaire.

Fiche d'identification:

Nom de l'entreprise:.....

Forme juridique:.....

Capital social:.....

Date d'installation en Algérie:.....

1- Informations financières:

En DZD

Libellé	2009	2010
Résultat net		
Cash-flows		
Total immobilisations		
Créances clientèle		
Total actif		

2- Questionnaire de contrôle interne:

• Environnement de contrôle :

1. Existe-t-il un code d'éthique au sein de votre entreprise ?

oui non

2. Le personnel est-t-il régulièrement formé et évalué ?

oui non

3. Existe-t-il des fiches de description de postes?

oui non

4. L'organigramme est-il clair, mis à jour et validé ?

oui non

5. Existe-t-il des délégations de pouvoir ?

oui non

- **Evaluation des risques**

6. Les objectifs définis par la direction sont –ils communiqués aux Directions fonctionnelles et notamment la Direction financière?

oui non

7. Un système d'identification et d'évaluation des risques existe-t-il dans l'entreprise ?

oui non

8. Les principaux risques spécifiques aux processus d'élaboration de l'information financière sont-ils identifiés, évalués et correctement appréhendés par les responsables concernés?

oui non

9. Les risques liés à l'erreur ou à la défaillance humaine sont-ils correctement appréhendés ?

oui non

10. Les risques liés à l'absence d'adaptation aux changements sont-ils pris en compte ?

oui non

- **Activités de contrôle**

11. Existe –t-il une correcte séparation des fonctions au sein de la Direction financière ?
(production de l'information financière et contrôle)

oui non

12. Des contrôles adéquats sont-ils en place afin de maîtriser les risques spécifiques au processus d'élaboration de l'information financière

oui non

13. Ya-t-il une revue analytique réalisée par la Direction financière avant publication de l'information financière ?

oui non

14. La société a-t-elle un dispositif lui assurant une veille réglementaire et normative relative au processus d'élaboration de l'information financière?

oui non

15. Existe-t-il des indicateurs de mesure et de suivi des risques, revus par les principaux responsables de l'entreprise et notamment le conseil d'administration ?

oui non

- **Information et communication**

16. Votre entreprise dispose – t elle d’un logiciel intégré de gestion ?

oui non

17. Si oui, le logiciel assure t-il le traitement et la restitution de l’ensemble des opérations saisies ?

oui non

18. Existe t –il un système de gestion des habilitations et des mots de passe ?

oui non

19. Le conseil d’administration/ le comité d’audit est-t-il régulièrement informé des risques afférents au processus d’élaboration de l’information financière ?

oui non

20. Le conseil d’administration est-il réactif quant aux remontées des dysfonctionnements ?

oui non

- **Le pilotage**

21. Le conseil d’administration valide t-il le plan d’audit de l’audit interne ?

oui non

22. Les recommandations des commissaires aux comptes sont –elles systématiquement mises en œuvre ?

oui non

23. Le système de contrôle interne lié aux processus d’élaboration de l’information financière est –il régulièrement évalué ?

oui non

24. Le conseil d’administration est-il toujours informé des cas de fraude ?

oui non

3- Questions liées à la gouvernance d’entreprise

25. Le Directeur Général est-il président du Conseil d’administration?

oui non

26. Quel est le nombre total d’administrateurs au sein du conseil d’administration?.....

27. Quel est le nombre d’administrateurs externes au sein du conseil d’administration?.....

28. Le PDG possède t-il des connaissances en comptabilité et en finances?

oui non

29. Existe-t-il un comité d'audit ou son équivalent ?

oui non

30. Si oui, quel est le nombre d'administrateurs au sein de ce comité?.....

31. Quel est le nombre d'administrateurs externes au sein de ce comité?.....

32. Existe-t-il un expert en finance et comptabilité siégeant dans ce comité?

oui non

33. Quel est le nombre de missions d'audit interne effectuées durant l'année?

Merci pour votre collaboration

Annexe 2 : le questionnaire d'évaluation de la contribution du processus ICC à l'amélioration de la gouvernance

Ce questionnaire sera exploité dans le cadre d'un mémoire de magister qui traite de l'amélioration de la gouvernance d'entreprise par le renforcement du contrôle interne. L'accomplissement de ce travail nécessite la réalisation d'une enquête parfaitement anonyme. Nous vous prions de nous aider à accomplir ce travail en acceptant de remplir ce questionnaire.

Identification des risques

1- La mise en place du processus ICC (internal control certification) a-t-elle permis d'identifier de nouveaux risques ?

Pas d'accord	<input type="checkbox"/>	D'accord	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	----------	--------------------------	----------------------	--------------------------

2- La mise en place du processus ICC a-t-elle incité à corriger les anomalies ?

Pas d'accord	<input type="checkbox"/>	D'accord	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	----------	--------------------------	----------------------	--------------------------

3- Vous corrigez les anomalies car :

- a. Vous êtes responsables des comptes et des contrôles
- b. Vous êtes contrôlés par la Direction financière
- c. votre structure est la seule structure apte à le faire
- d. Autres :

Implication des Responsables et de la Direction Générale

4- Avez-vous observé une meilleure implication de la part de votre responsable suite à la mise en place du processus ?

Pas d'accord	<input type="checkbox"/>	D'accord	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	----------	--------------------------	----------------------	--------------------------

5- Avez-vous observé une meilleure implication de la Direction financière ?

Pas d'accord	<input type="checkbox"/>	D'accord	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	----------	--------------------------	----------------------	--------------------------

6- Si vous êtes d'accord, cette implication est constatée par :

- a. Par le renforcement des contrôles
- b. Par le renforcement des reportings
- c. Autres :

7- Avez-vous observé une meilleure implication de la Direction Générale ?

Pas d'accord	<input type="checkbox"/>	D'accord	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	----------	--------------------------	----------------------	--------------------------

1- Si vous êtes d'accord, cette implication est constatée :

- a. Par le renforcement des contrôles
- b. Par le renforcement des reportings
- c. Par la mise en place des moyens et outils nécessaires
- d. Autres :

2- Considérez – vous que cette implication est une bonne chose pour la banque ?

Pas d'accord	<input type="checkbox"/>	D'accord	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	----------	--------------------------	----------------------	--------------------------

Pourquoi ?

Asymétrie d'information

3- La mise en place du processus ICC a-t-elle permis de réduire l'asymétrie d'information ?

Pas d'accord	<input type="checkbox"/>	D'accord	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	----------	--------------------------	----------------------	--------------------------

4- Si vous êtes d'accord, cette asymétrie concerne:

- a. Les risques afférents à la qualité de l'information comptable
- b. La qualité du contrôle interne
- c. Les irrégularités comptables
- d. Autres :

5- Le processus a-t-il permis de réduire l'asymétrie de connaissances ?

Pas d'accord	<input type="checkbox"/>	D'accord	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	----------	--------------------------	----------------------	--------------------------

6- Êtes-vous en mesure de certifier les comptes affectés à votre structure ?

Pas d'accord	<input type="checkbox"/>	D'accord	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	----------	--------------------------	----------------------	--------------------------

7- Si vous êtes d'accord c'est parce que :

- a. Vous avez effectué les contrôles nécessaires
- b. Vous connaissez toutes les anomalies
- c. Autres :

Merci pour votre collaboration

Annexe 3 : Modèle fiche de suivi de l'ICRC

Nombre et montant des écritures manuelles (ICRC n°6)

	Ecritures manuelles saisies		Ecritures post période complément comptable	
	Trimestre précédent	Trimestre actuel	Trimestre précédent	Trimestre actuel
Nombre				
Montant bilan				
Montant résultat				
Gravité : 1,2,3,4				
Plan d'action	Oui / Non	Oui / Non	Oui / Non	Oui / Non

Niveau de gravité :

1 : Faible

2 : Modéré

3 : Elevé

4 : Très élevé

Annexe 04 : modèle de la fiche de certification

Identification de l'entité

Entité	Période de Certification	Responsable d'Activités (DG)	E-mail
		Responsable Financier (DF)	E-mail

Co-certification du DG et DF

1) Je déclare que le référentiel des contrôles clés à certifier de Supervision

Permanente comptable est appliqué : **DG** **DF**

- En totalité.....
- Partiellement.....
- Pas du tout.....

Par ailleurs, je m'engage à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour respecter le cadre de référence dans son ensemble dès que possible.

2) Les contrôles clés à certifier pour le trimestre : **DG** **DF**

- N'ont pas révélé d'anomalies significatives nécessitant l'adaptation du dispositif de contrôle comptable et/ou la définition de plans d'actions au sein de notre périmètre
- Ont révélé les anomalies significatives ci-jointes.....

3) Je déclare avoir remonté les anomalies significatives à ma connaissance liées aux contrôles non demandés en certification.

Commentaires du Responsable d'Activités (DG) :

Commentaires du Responsable Financier (DF) :