

## Dédicaces

### **A mon frère KACEM AKACEM,**

Amoureux du tourisme et mort dans un lieu touristique, tu as été rappelé auprès de DIEU après 76 années de services au profit des populations sahariennes.

De ce soleil tant aimé par les touristes, tu as récupéré un rayon lumineux pour éclairer les endroits les plus obscures de nos palmeraies.

Puisse leur ombre te suivre au paradis pour rafraichir un repos que tu as si bien mérité.

### **A mon mari, à mes enfants,**

Soutient permanents de mes efforts, piliers de toutes mes espérances,

**Merci** de m'avoir suivi dans cette tâche longue et laborieuse.

**A mon père, à ma mère,** disparus dès ma plus tendre enfance,

**A toute ma famille,** proche et éloignée, morts et vivants,

Votre présence constante et chaleureuse a été pour moi ce que le soleil est au palmier.

# Remerciements

## **Au Professeur Kadda AKACEM**

Une petite sœur dit merci à son grand frère.

## **Au Professeur Saadane CHEBAIKI,**

Nanti d'un grand passé révolutionnaire, aux ascendances nobles, exprimées par la poésie, nous ne pouvons nous empêcher de dire combien **nous sommes fières et satisfait** de votre encadrement exprimé par la canalisation de tous nos efforts vers un résultat à la hauteur de votre personnalité.

## **A tous les membres du jury,**

En acceptant de vouloir me juger, au crépuscule de ma carrière, **merci** de m'avoir permis de me surpasser et d'accéder à un haut niveau de réflexion universitaire.

**Merci** aussi de m'avoir accordé l'immense honneur et privilège de vous ressembler.

## **Au Professeur Meriem INAL,**

Vos conseils été beaucoup plus qu'une procédure pédagogique. J'ai senti au plus profond de moi-même un accent maternel. Votre présence à mes cotés durant tout le déroulement de ma thèse a été non seulement d'une grande enseignante mais aussi celle d'une véritable mère qui prenait beaucoup de soin à préparer un repas à son enfant comme vous l'avez si bien fait quand je venais chez vous.

C'est avec beaucoup de chaleur, d'émotion, de reconnaissance et d'une profonde gratitude que je vous dis **merci**.

## **Au professeur Malika CHEBAIKI,**

La très longue amitié sincère et profonde qui nous a liées nous permet de dire que nous n'avons pas abusé de votre temps si précieux dans vos responsabilités, mais que nous en avons profité. Aussi, nous ne cesserons jamais, bien au-delà de notre soutenance, de vous réitérer nos remerciements les plus sincères pour nous avoir constamment encouragé d'une voie douce mais au timbre puissant.

# TABLE DES MATIERES

|   |    |
|---|----|
| <i>Dédicaces</i> .....  | 1  |
| <i>Remerciements</i> .....  | 2  |
| <b>TABLE DES MATIERES</b> .....   | 3  |
| <b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....   | 8  |
| <i>Liste des annexes</i> .....  | 12 |
| <i>Liste des graphes</i> .....  | 14 |
| <b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....   | 15 |
| <b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....  | 17 |
| <b>CHAPITRE 1:</b> .....  | 31 |
| <b>LE CADRE CONCEPTUEL DE LA GOUVERNANCE<br/>D'ENTREPRISE</b> .....                   | 31 |
| <b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 1</b> .....   | 32 |
| <b>1.1. DEFINITIONS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE</b> .....                          | 33 |
| <b>1.1.1. DEFINITIONS DE LA GOUVERNANCE DU POINT DE VUE<br/>MICROECONOMIQUE</b> ..... | 33 |
| 1.1.1.1. quelques définitions .....   | 33 |
| 1.1.1.2. Les mécanismes internes et externes .....                                    | 35 |
| 1.1.1.3. les différentes approches.....   | 37 |
| <b>1.1.2. LA GOUVERNANCE DU POINT DE VUE MACROECONOMIQUE</b> .....                    | 39 |
| 1.1.3. Une nouvelle définition .....  | 43 |
| <b>1.2. LES PRINCIPAUX SYSTEMES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE</b> ...                   | 45 |
| <b>1.2.1. LA TYPOLOGIE DE BERGLOF</b> .....   | 47 |
| 1.2.1.1. les systèmes « orientés-banques » .....                                      | 47 |
| 1.2.1.2. les systèmes « orientés réseaux ».....                                       | 48 |
| <b>1.2.2. LA TYPOLOGIE DE FRANKS ET MAYER</b> .....                                   | 49 |
| 1.2.2.1. Les systèmes de gouvernance « ouverts » .....                                | 49 |
| 1.2.2.2. Les systèmes de gouvernance « fermés » .....                                 | 50 |
| <b>1.2.3. LA TYPOLOGIE YOSHIMORI</b> .....  | 51 |
| 1.2.3.1. Le modèle anglo-saxon.....   | 51 |
| 1.2.3.2. Le modèle allemand et français .....   | 52 |
| 1.2.3.3. Le modèle japonais .....   | 52 |
| <b>1.2.4. LE MODELE DE P.W. MOERLAND</b> .....  | 53 |
| 1.2.4.1. Rôle du conseil d'administration .....                                       | 54 |

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| 1.2.4.2.    | Rôle du marché des prises de contrôle.....                   | 55        |
| 1.2.4.3.    | Rôle du marché des dirigeants.....                           | 55        |
| <b>1.3.</b> | <b>GOUVERNANCE DES ENTREPRISES : ETUDE EMPIRIQUE.....</b>    | <b>56</b> |
| 1.3.1.      | LES PAYS ANGLO-SAXONS .....                                  | 57        |
| 1.3.1.1.    | Les Etats-Unis .....   | 57        |
| 1.3.1.2.    | Le Royaume Uni .....   | 58        |
| 1.3.2.      | LES PAYS AU SYSTEME DE GOUVERNANCE « FERME ».....            | 58        |
| 1.3.2.1.    | L'Allemagne.....   | 58        |
| 1.3.2.2.    | Le Japon.....  | 59        |
| 1.3.3.      | LES PAYS MAGREBINS.....                                      | 60        |
| 1.3.3.1.    | L'Algérie .....  | 60        |
| 1.3.3.2.    | La Tunisie .....   | 64        |
| 1.3.3.3.    | Le Maroc.....  | 66        |
| <b>1.4.</b> | <b>EVOLUTION FUTURE DES SYSTEMES DE GOUVERNANCE.....</b>     | <b>67</b> |
| 1.4.1.      | LE MODELE SHAREHOLDER.....                                   | 67        |
| 1.4.1.1.    | Objectifs .....  | 67        |
| 1.4.1.2.    | Caractéristiques .....                                       | 68        |
| 1.4.2.      | LE MODELE « STAKEHOLDER ».....                               | 68        |
| 1.4.2.1.    | Objectifs .....  | 69        |
| 1.4.2.2.    | caractéristiques .....                                       | 70        |
| 1.4.3.      | LIMITES DES DEUX MODELES.....                                | 71        |
| 1.4.3.1.    | Limite du modèle « shareholder » .....                       | 71        |
| 1.4.3.2.    | Limite du modèle « stakeholder ».....                        | 73        |
|             | <b>CONCLUSION .....</b>                                      | <b>74</b> |
|             | <b><i>CHAPITRE 2:.....</i></b>                               | <b>76</b> |
|             | <b><i>FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GOUVERNANCE</i></b>        |           |
|             | <b><i>D'ENTREPRISE.....</i></b>                              | <b>76</b> |
|             | <b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 2 .....</b>                      | <b>77</b> |
| <b>2.1.</b> | <b>LA THEORIE DES DROITS DE PROPRIETE .....</b>              | <b>78</b> |
| 2.1.1.      | HISTORIQUE .....   | 78        |
| 2.1.2.      | CARACTERISTIQUES DE LA THEORIE DES DROITS DE PROPRIETE ..... | 81        |
| 2.1.3.      | ATTRIBUTS DES DROITS DE PROPRIETE .....                      | 82        |
| 2.1.4.      | LES DIFFERENTS TYPES D'ENTREPRISES .....                     | 85        |
| 2.1.4.1.    | L'entreprise capitaliste .....                               | 85        |
| 2.1.4.2.    | l'entreprise managériale .....                               | 85        |
| 2.1.4.3.    | L'entreprise publique .....                                  | 87        |
| 2.1.4.4.    | L'entreprise coopérative.....                                | 87        |
| <b>2.2.</b> | <b>LA THEORIE DE L'AGENCE .....</b>                          | <b>88</b> |
| 2.2.1.      | LA RELATION D'AGENCE .....                                   | 89        |
| 2.2.2.      | LES MECANISMES DE CONVERGENCE D'INTERETS.....                | 91        |
| 2.2.2.1.    | Les mécanismes internes.....                                 | 91        |
| 2.2.2.2.    | Les mécanismes externes .....                                | 94        |
| 2.2.3.      | L'APPROCHE DE CHARREAUX .....                                | 98        |
| 2.2.3.1.    | Le degré de spécificité.....                                 | 98        |

|             |  |                   |
|-------------|--|-------------------|
| 2.2.3.2.    | Le degré d'intentionnalité.....                                    | 99                |
| 2.2.3.3.    | Instruments d'application de ces mécanismes.....                   | 99                |
| <b>2.3.</b> | <b>LATHEORIE DE L'ENRACINEMENT .....</b>                           | <b>101</b>        |
| 2.3.1.      | DEFINITION DE L'ENRACINEMENT .....                                 | 101               |
| 2.3.2.      | TYPES DE STRATEGIES PERSONNELLES D'ENRACINEMENT.....               | 102               |
| 2.3.3.      | METHODES D'ENRACINEMENT.....                                       | 103               |
| 2.3.3.1.    | Investissements par diversification.....                           | 103               |
| 2.3.3.2.    | Investissements de croissance .....                                | 103               |
| 2.3.3.3.    | Achat de rentabilité.....  | 104               |
| 2.3.3.4.    | Les contrats implicites ou rapports d'influences.....              | 104               |
| 2.3.3.5.    | Les avantages compétitifs .....                                    | 105               |
| 2.3.3.5.1.  | Les mécanismes de contrôle .....                                   | 105               |
| <b>2.4.</b> | <b>LA THEORIE DE LA VALORISATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL.....</b> | <b>107</b>        |
| <b>2.5.</b> | <b>LA THEORIE DE LA DEPENDANCE ENVERS LES RESSOURCES....</b>       | <b>108</b>        |
| 2.5.1.      | LES TYPES DE DEPENDANCE .....                                      | 108               |
|             | <b>CONCLUSION .....</b>  | <b>109</b>        |
|             | <b><i>CHAPITRE 3:.....</i></b>                                     | <b><i>111</i></b> |
|             | <b><i>LES REGLES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE</i></b>            |                   |
|             | <b><i>.....</i></b>  | <b><i>111</i></b> |
|             | <b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 3 .....</b>                            | <b>112</b>        |
| <b>3.1.</b> | <b>LES PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE .....</b>                    | <b>113</b>        |
| 3.1.1.      | LES PRINCIPES MORAUX.....  | 114               |
| 3.1.2.      | LES PRINCIPES EVOQUANT DES ATTITUDES.....                          | 115               |
| 3.1.3.      | LES PRINCIPES RELEVANT DU MODE D'ORGANISATION ET DE GESTION .....  | 116               |
| 3.1.3.1.    | Indépendance du conseil d'administration.....                      | 117               |
| 3.1.3.2.    | Qu'est ce qu'un administrateur indépendant ?.....                  | 118               |
| 3.1.3.3.    | Une vision stratégique à long terme.....                           | 119               |
| 3.1.4.      | LES PRINCIPES CONCERNANT LES PROCEDURES .....                      | 120               |
| 3.1.4.1.    | Le respect des droits des actionnaires.....                        | 120               |
| 3.1.4.2.    | Codes de bonne conduite .....                                      | 121               |
| <b>3.2.</b> | <b>LE CONSEIL D'ADMINISTRATION.....</b>                            | <b>124</b>        |
| 3.2.1.      | LES MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....                      | 125               |
| 3.2.1.1.    | La Validation de la stratégie.....                                 | 125               |
| 3.2.1.2.    | La Surveillance et le contrôle de la gestion du dirigeant.....     | 126               |
| 3.2.1.3.    | La transparence de l'information.....                              | 126               |
| 3.2.2.      | LES CRITERES DE RECRUTEMENT D'UN ADMINISTRATEUR .....              | 128               |
| 3.2.3.      | LA COMPOSITION ET LA TAILLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....       | 128               |
| 3.2.4.      | LA DIRECTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....                      | 130               |
| 3.2.4.1.    | Le système moniste .....   | 130               |
| 3.2.4.2.    | Le système dualiste .....  | 131               |

|  |                   |
|--|-------------------|
| <b>3.3. LES COMITES SPECIALISES .....</b>  | <b>132</b>        |
| 3.3.1. CARACTERISTIQUES GENERALES DES COMITES SPECIALISES.....                   | 133               |
| 3.3.2. LES COMITES DE SUPPORT MANAGERIAL.....                                    | 134               |
| 3.3.2.1. Le comité d’audit (ou des comptes) .....                                | 134               |
| 3.3.2.2. Les comités stratégiques .....  | 140               |
| 3.3.3. LES COMITES DE SURVEILLANCE.....  | 141               |
| 3.3.3.1. Le comité de nomination (ou de sélection).....                          | 141               |
| 3.3.3.2. Le comité des rémunérations.....  | 143               |
| <b>3.4. LES ACTIONNAIRES .....</b>   | <b>145</b>        |
| 3.4.1. LES DROITS DES ACTIONNAIRES.....  | 145               |
| 3.4.2. LES DEVOIRS DES ACTIONNAIRES.....   | 146               |
| <b>CONCLUSION .....</b>  | <b>146</b>        |
| <b><i>CHAPITRE 4 : .....</i></b>   | <b><i>149</i></b> |
| <b><i>Le CONTRÔLE INTERNE.....</i></b>   | <b><i>149</i></b> |
| <b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 4 .....</b>  | <b>150</b>        |
| <b>4.1. LES CONCEPTS.....</b>  | <b>151</b>        |
| 4.1.1. DEFINITIONS.....  | 151               |
| 4.1.2. LES REFERENTIELS DU CONTROLE INTERNE .....                                | 155               |
| 4.1.2.1. Le COSO.....  | 155               |
| 4.1.2.2. Le « Turnbull Guidance ».....   | 162               |
| 4.1.2.3. Le référentiel défini par le Groupe de Place.....                       | 163               |
| 4.1.3. LES OBJECTIFS GLOBAUX DU CONTROLE INTERNE .....                           | 166               |
| 4.1.3.1. Maitrise de l’entreprise.....   | 166               |
| 4.1.3.2. Protection du patrimoine .....  | 166               |
| 4.1.3.3. Fiabilité et qualité des informations .....                             | 166               |
| 4.1.3.4. Application des instructions de la direction .....                      | 167               |
| 4.1.3.5. Amélioration des performances.....                                      | 167               |
| 4.1.4. LES MOYENS DU CONTROLE INTERNE.....                                       | 168               |
| 4.1.4.1. Niveau d’organisation .....   | 168               |
| 4.1.4.2. Méthodes et procédures.....   | 168               |
| 4.1.4.3. Le contrôle du contrôle interne .....                                   | 169               |
| 4.1.4.4. L’instauration d’un comité d’audit .....                                | 170               |
| <b>4.2. LE CONTROLE INTERNE EN MILIEU BANCAIRE.....</b>                          | <b>171</b>        |
| 4.2.1. LES RISQUES BANCAIRES .....   | 172               |
| 4.2.1.1. La notion de risque bancaire .....                                      | 172               |
| 4.2.1.2. Le risque de crédit (risque de contrepartie).....                       | 173               |
| 4.2.1.3. Le risque de marché.....  | 174               |
| 4.2.1.4. Le risque opérationnel .....  | 176               |
| 4.2.2. LA REGLEMENTATION BANCAIRE INTERNATIONALE SUR LE<br>CONTROLE INTERNE..... | 177               |
| 4.2.2.1. Les règlements du Comité de la Réglementation Bancaire (CRB).....       | 178               |
| 4.2.2.2. La loi Sarbanes Oxley (SOX) - 2002 – .....                              | 180               |
| 4.2.2.3. La Loi sur la Sécurité Financière (LSF).....                            | 183               |
| 4.2.2.4. La 8 <sup>ème</sup> directive européenne.....                           | 186               |
| 4.2.3. LA REGLEMENTATION BANCAIRE ALGERIENNE.....                                | 188               |

|  |     |
|--|-----|
| - La loi 90/10 du 14/04/1990 sur la monnaie et le crédit ; .....     | 188 |
| - l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 ; .....                       | 188 |
| - Le règlement 02.03. du 28.10.2002 ; .....                          | 188 |
| - Le règlement 11.08 du 28.11.2011.....                              | 188 |
| 4.2.3.1. La loi 90/10 du 14/04/1990 sur la monnaie et le crédit..... | 188 |
| 4.2.3.2. L'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003.....                   | 189 |
| 4.2.3.3. Le règlement 02.03. du 28.10.2002.....                      | 189 |
| 4.2.3.4. Le règlement 11.08 du 28.11.2011.....                       | 190 |
| 4.2.3.5. La réglementation de 2014.....                              | 191 |

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| <b>CONCLUSION GENERALE.....</b> | <b>196</b> |
|---------------------------------|------------|

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b> | <b>208</b> |
|---------------------------|------------|

|                     |            |
|---------------------|------------|
| <b>ANNEXES.....</b> | <b>218</b> |
|---------------------|------------|

|  |            |
|--|------------|
| <b>RESUME EN LANGUE FRANCAISE.....</b> | <b>253</b> |
|--|------------|

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| <b>الملخص باللغة العربية.....</b> | <b>263</b> |
|-----------------------------------|------------|

# **LISTE DES ABREVIATIONS**

## Les Abréviations

|       |  |
|-------|--|
| AMF   | Autorité des marchés financiers                                  |
| BCCI  | Banque de crédit et commerce internationale                      |
| BNA   | Banque Nationale d'Algérie                                       |
| AFG   | Association Française de la Gestion financière                   |
| AG    | Assemblée Générale   |
| AICPA | American institute of certified public accountants               |
| APAB  | Association des Producteurs Algériens de Boissons                |
| BADR  | Banque de l'Agriculture et du Développement Rural                |
| BCCI  | Bank of Credit and Commerce International                        |
| CGEM  | Confédération générale des entreprises du Maroc                  |
| COSO  | Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission |
| CRB   | Comité de la Réglementation Bancaire                             |
| DAB   | Distributeur automatique de billets                              |
| EADS  | European Aeronautic Defense and Space company                    |
| FED   | <i>Fédéral Reserve System</i> ou Réserve Fédérale des USA        |
| GAAS  | Generally Accepted Auditing Standards ou                         |
| GAAS  | Normes de Vérification généralement reconnues aux USA            |
| IAS   |  |
| ICAEW | Institute of Chartered Accountants of England and Wales          |
| ICAEW | Institute of Chartered Accountants of England and Wales          |
| ICGN  | International Corporate Governance Network                       |
| IFRS  | International Financial Reporting Standards.                     |
| IFRS  | normes Internationales d'Informations Financières                |
| IIA   | Institut Internationale de l'Audit                               |
| IIA   | Institut Internationale de l'Audit                               |
| IMA   | Institut marocain des administrateurs                            |
| LSF   | Loi sur la Sécurité Financière                                   |
| NRE   | Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques                    |
| OPA   | Offre Publique d'Achat   |
| OPCVM | Organismes de Placement Collectifs en Valeurs Mobilières         |

|       |  |
|-------|--|
| PCAOB | Public Company Accounting Oversight Board.   |
| SAS   | Statement on Auditing Standards              |
| SICAV | Sociétés d'Investissement à Capital Variable |
| SOX   | Sarbanes-Oxley                               |

## **LISTE DES ANNEXES**

## **Liste des annexes**

**ANNEXE N° 1: A guide to Sarbanes-Oxley act**

**ANNEXE N°2 : Loi SOX 2002 (résumée)**

**ANNEXE N° 3 : Le rapport Bouton (2002)**

**ANNEXE N° 4 : Loi de sécurité financière : Les nouvelles obligations d'information du président**

**ANNEXE N° 5 : Loi Breton**

**ANNEXE N° 6 : Les règles essentielles de la loi NRE du 15 mai 2001.**

**ANNEXE N° 7: État d'avancement des réformes de la gouvernance d'entreprise dans certains pays d'Afrique**

**ANNEXE N° 8 : Ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit (art. 97 à 99)**

**ANNEXE N°9 : Règlement N°14-03 du 16 février 2014 relatif aux, classement et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers (Banque d'Algérie).**

# **LISTE DES GRAPHES**

## Liste des graphes

**Grappe N°1 : Contraintes environnementales**

**Grappe N°2 : Représentation graphique du COSO ou  
"Cube du COSO"**

# **LISTE DES TABLEAUX**

## **Liste des tableaux**

**Tableau n° 1 : Date de publication des codes**

**Tableau N° 2 : Typologie des institutions**

**Tableau N° 3 : Structure de quelques sociétés cotées en bourse**

**Tableau N° 4 : La typologie Yoshimori**

**Tableau N° 5 : Contraintes environnementales**

**Tableau N°5 : Nature des droits de propriété et formes d'organisations**

**Tableau N° 6 : Les principaux mécanismes s'exerçant sur les dirigeants**

**Tableau N° 7 : Droits et obligations du conseil d'administration**

# **INTRODUCTION GENERALE**

## Introduction

La définition de la **gouvernance** est aujourd'hui très diversifiée. Cependant et malgré ses multiples applications, la notion de « gouvernance » est toujours associée à celle de la transparence  **dans les décisions partenariales**. Sur le plan historique, il est dit que le terme de gouvernance serait né en France au XII<sup>e</sup> siècle. Il disparaît, pour être évoqué de nouveau par des sociologues de la politique vers les années 1980<sup>1</sup>. Il faut attendre 1989 pour que la notion de « gouvernance » ou de « bonne gouvernance » prenne sa notoriété aujourd'hui affichée. En effet, autour des années 1989 la notion de « bonne gouvernance » investit le domaine des politiques de développement en tant que stratégie de lutte contre la pauvreté. Quelques années auparavant, en 1970 ce concept occupe l'espace public (ou étatique) lorsque les états ou les collectivités locales devaient fonctionner avec des ressources budgétaires réduites. C'est alors que la « bonne gouvernance » est préconisée comme moyen de relance de la croissance économique<sup>2</sup> par les organismes internationaux dont la banque mondiale.

Cette notion s'identifie dans l'univers des entreprises, en Angleterre et aux Etats – Unis avec la transformation du mode de production et du mode de propriété. La gouvernance de l'entreprise ou « corporate governance » apparaît durant les années 1937. Elle se définit comme « un processus d'organisation et d'administration des sociétés « humaines, dans le respect et l'épanouissement des diversités »<sup>3</sup>. Sous l'intitulé de « **corporate governance** » ou gouvernance d'entreprise, elle représente l'ensemble des instruments (processus, lois et réglementations, ...) appliqués dans la gestion et le contrôle de l'entreprise, dans l'intérêt des parties prenantes.

---

<sup>1</sup> Selon Guy Hermet, Ali Kazancigil, Jean François Prud'homme dans : « la gouvernance un concept et ses applications ».

<sup>2</sup> Plus précisément comme la clé de sortie du sous développement dans les pays d'Afrique subsaharienne.

<sup>3</sup> Philippe Moreau Defarges dans : « la gouvernance » ; ed. PUF ; 2008.

Bien qu'il fasse l'objet d'actualité, le débat sur la gouvernance d'entreprise date, en fait, du début du XXème avec l'évolution progressive de la propriété familiale du capital des grandes entreprises aux USA, vers d'autres formes de production et de propriété. Ainsi le développement de la production de masse selon le modèle de Taylor<sup>4</sup> et les besoins de son financement ont nécessité l'ouverture du capital familiale à des agents extérieurs, en particulier aux banques. Le financement des entreprises est, alors, assuré, en partie par les banques. Avec le développement des bourses de valeurs mobilières, les entreprises se sont graduellement tournées vers le financement par le marché boursier (en particulier aux USA), afin d'échapper aux conditions contraignantes et moins avantageuses des banques.

## IMPORTANCE DU SUJET

Avec le développement du **capitalisme populaire** et après la crise de 1929 est apparue la nécessité de protéger toutes les **parties prenantes (stakeholders)**, dans ce cas, les investisseurs (actionnaires, fonds de pension, détenteurs d'obligations,...), à travers une régulation renforcée. Les premières mesures prises par le pouvoir fédéral aux Etats Unis apparaissent dans le **Glass Steagal Act.1933** dont l'objectif principal est la séparation des banques commerciales et des banques d'investissement<sup>5</sup>. Les premières sont autorisées à collecter les dépôts des particuliers, mais en contrepartie elles sont soumises à une réglementation de la **banque centrale (la FED<sup>6</sup>)** qui protège les déposants. Les deuxièmes n'ont pas le droit de collecter les dépôts, et ne sont donc pas soumises à la supervision de la banque centrale. Leurs sources de financement sont les banques, les marchés monétaires ou la banque centrale. Malgré leur importance croissante dans

---

<sup>4</sup> Dont Henri Ford est l'un des premiers à s'inspirer très largement des travaux dans ses usines automobiles.

<sup>5</sup> Il faut, toutefois, remarquer que cette différence n'appartient pas au paysage bancaire européen où la plupart des banques cumulent les activités d'investissement de dépôt, d'assurance et autres.

<sup>6</sup> FED : *Federal Reserve System* est la Réserve fédérale ou banque centrale des Etats Unis.. Elle a été créée le 23 décembre 1913 par le *Fédéral Reserve Act* dit aussi *Owen-Glass Act*.

l'économie aux USA et par la suite en Europe ces banques échappaient à toute supervision sérieuse. D'autant plus qu'en gérant des fortunes colossales et en participant à l'investissement des entreprises, elles avaient une influence très grande sur l'économie. Elles auraient donc dues être contrôlées plus sérieusement car toute défaillance de leur part pouvait avoir des conséquences très graves telles que l'a montré la crise financière actuelle de 2008.

Vers la fin des années soixante-dix il a y eu une renaissance dans la foie croissante de la main invisible d'ADAM SMITH, des fondamentalistes du marché, en particulier sous la présidence de Ronald Reagan<sup>7</sup> qui permettrait aux marchés et aux marché financier en particulier de s'autoréguler. L'influence des intégristes du marché a été telle que le président démocrate **Bill Clinton** a mis fin au Glass-Steagal Act en **1999** par le **Gramm.-Leach-Bailey Act**, en permettant, aux USA, la fusion des activités de dépôt, d'investissement et d'assurance par une même entité. En effet, l'objectif principal de cette loi était de déréguler les marchés financiers en créant une nouvelle organisation qui supprime toutes les barrières entre les banques commerciales, les sociétés de placement et les compagnies d'assurances. Ce faisant, les entreprises des trois secteurs peuvent désormais étendre leurs domaines d'activité.

En fait, la notion de gouvernance a évolué parallèlement au développement des crises et autres scandales dus précisément à la dérégulation excessive des marchés financiers, suite à la foie aveugle dans la capacité des marchés financiers de s'autoréguler et de s'auto-corriger, que les entreprises cotées en bourse ont connues, avec le souci de protéger les «**stackholders**» **ou parties prenantes**.

Toutes les réflexions et les recherches qui ont suivi, ont abouties à un ensemble de recommandations ou de règles à mettre en place et à suivre pour assurer plus de transparence dans

---

<sup>7</sup> Et de Margaret Thatcher en Grande Bretagne.

la gestion de l'entreprise, et dans les relations entre les différents partenaires : les actionnaires (en particuliers les petits), les dirigeants, le conseil d'administration, etc., pour entre autres, protéger les droits des actionnaires et remédier au fameux problème de l'agence.

C'est ainsi qu'avec l'apparition de plusieurs scandales financiers vers la fin du 20ème siècle, tels que ceux relatifs à : SAVING, MAXWELL ou BCCI, Enron, World com., Crédit Lyonnais, et la crise internationale de 2008, **les règles de la gouvernance se sont renforcées**. Elles se sont également adaptées au secteur bancaire suite aux scandales, aux faillites (Franklin National, Pen Square, Southeast Bank, ...) et à la globalisation financière. Il est donc apparu un système de gouvernance adapté aux banques et aux spécificités de ce secteur. Ce dernier impose une structure ordonnée au sein de laquelle **une banque : définit ses objectifs, les moyens de les atteindre et le contrôle de leur efficacité**.

En effet l'activité bancaire traditionnelle consiste essentiellement à collecter des dépôts, accorder des crédits et gérer des moyens de paiement. De par ces activités, la banque est exposée à **des risques divers et multiples** (financiers, commerciaux, opérationnels, accidentels). Dans un tel contexte, l'activité du banquier consiste, à la fois, à prendre des risques, être prudent et réaliser des bénéfices. Les risques de pertes consécutives aux défaillances de certains clients sont inhérents au métier de banquier. Le risque de crédit est la cause première des difficultés et des faillites des banques. **Ce sont tous ces risques et dangers qui ont rendu la gouvernance des banques indispensable pour protéger les citoyens et organismes créanciers, notamment à travers le contrôle interne**. Ce dernier devrait assurer une bonne gestion dans l'intérêt premier des actionnaires aussi bien que des créanciers et faciliter la gouvernance. En effet c'est le contrôle interne qui permet la mise en place des procédures à suivre pour une bonne gestion. Il est un des outils essentiels de la gouvernance à travers aussi bien l'audit interne que l'audit externe qui eux-mêmes s'appuient sur les

procédures mises au point par **le contrôle interne**. **Celui-ci est donc le premier maillon de la chaîne des contrôles à suivre pour une bonne gouvernance des banques dans tous les pays y compris et notamment le notre, surtout après la crise internationale.**

## **OBJECTIFS**

L'objectif de notre travail de recherche est de montrer l'importance du contrôle interne dans les entreprises en général et dans les banques en particulier en vue d'une bonne gouvernance du secteur, qui diminuerait les risques encourus et les conséquences qui en découlerait. En effet, bien qu'il soit isolé du secteur bancaire international, **le secteur bancaire algérien** n'a pas moins connu les scandales financiers en cascade ayant ébranlé autant les banques publiques que privées. Au-delà **des risques de crédits**, nous assistons à une importante **fuite illégale des fonds bancaires**. Ainsi, à eux seuls, les détournements ayant touché la BADR et la BNA ont causé un préjudice de plus de 35 milliards de dinars<sup>8</sup>. A plusieurs reprises le ministre des Finances a insisté sur la gravité de la situation des banques publiques, notamment après ces scandales, en soulignant que ces dilapidations sont le fait de comportements malhonnêtes au sein même des banques et à l'extérieur de celles-ci, et en précisant toutefois que les auteurs, sont au fait des insuffisances du système de contrôle interne.

En effet cette situation s'explique par le fait que les instruments de contrôle interne n'arrivent à déceler les transactions douteuses qu'une fois le transfert illégal de fonds réalisé. Le fond du problème est que les banques manquent de professionnalisme, n'ont pas une maîtrise suffisante des risques

---

<sup>8</sup> El Watan, 21 février 2007 : Les intérêts de la Banque d'Algérie en danger.

et présentent une faiblesse des mécanismes de contrôle interne et externe. Le contrôle interne au sein des banques a également<sup>9</sup> une grande part de responsabilité dans l'anticipation sur différents risques bancaires. Il est le **1<sup>er</sup> outil de prévention et de maîtrise des risques**. Les difficultés et/ou les défaillances qui sont apparues depuis, s'expliqueraient dans une large mesure par des insuffisances dans le système de contrôle interne et une mauvaise articulation avec les autres types de contrôle<sup>10</sup>. **La nécessité du contrôle interne** s'est renforcée et a évolué, notamment avec l'ouverture des frontières, le développement des technologies et la spécialisation des produits et des malversations et autres fraudes internes...

Le contrôle interne désigne un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et tous les niveaux du personnel. Il ne s'agit pas d'une procédure à caractère ponctuel mais d'un système qui fonctionne d'une manière continue et à tous les niveaux de la banque. Il s'inscrit dans un cadre continu dans la mesure où il doit permettre la mise en évidence des divergences existantes par rapport aux objectifs fixés et indique le besoin d'intervention des parties prenantes (conseil d'administration, direction, collaborateurs, ...).

**Pour le système bancaire le contrôle interne constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent de l'organisation.** En effet un système de contrôle interne rigoureux permet à la banque de mieux réaliser ses buts et ses objectifs de rentabilité à long terme et d'assurer la fiabilité de son information. En garantissant que la banque agit dans le respect des politiques fixées, des lois et réglementations, un système de contrôle interne contribue en outre, à atténuer le risque de pertes ou d'atteinte à la réputation de l'établissement. Sa principale caractéristique vient du fait qu'il couvre l'ensemble de l'organisation et des fonctions de l'entreprise. Son champ

---

<sup>9</sup> Au même titre que la supervision de l'autorité monétaire.

<sup>10</sup> Par des erreurs stratégiques dans la politique des établissements et une concentration excessive des risques.

d'application <sup>11</sup> inclut la prévention des risques financiers, l'assurance que chacun a compris et travaille en accord avec les instruments de gestion de la banque. Il permet notamment :

- De réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- De veiller au respect des lois et réglementations ;
- De détecter, limiter et éviter les éventuelles erreurs;
- De protéger le patrimoine de l'entreprise ;
- De garantir la fiabilité et le caractère exhaustif de la comptabilité ainsi que l'établissement des états financiers fiables et ponctuels.

## **PROBLEMATIQUE**

**Notre problématique découle logiquement de tout ce qui précède à travers la question suivante :**

**Quelle est la place et l'efficacité du contrôle interne parmi les nouveaux paramètres de la gouvernance de l'entreprise bancaire?**

## **QUESTIONS ANNEXES**

- Les principales typologies de la gouvernance mettent en évidence la présence de deux principaux modèles. Ces derniers, ne risquent-ils pas d'être influencés par la globalisation de l'économie?
- La firme managériale est caractérisée par une divergence d'intérêts entre les propriétaires et les dirigeants non propriétaires ; et dans ce cas, la théorie de la gouvernance d'entreprise répond- elle à cet antagonisme ?
- La gouvernance de l'entreprise peut être conçue comme étant le système qui mettrait en harmonie les intérêts, parfois divergents, de toutes les parties prenantes : actionnaires,

---

<sup>11</sup> REBEYROLLE (1996) .

management, ouvriers et employés, ... . que propose-t-on comme règles de gouvernance à mettre en place pour assurer cet équilibre ?

- La notion de contrôle interne est remise en question après les scandales financiers de la fin du 20<sup>ème</sup> siècle (Enron, Worldcom) et du début du 21<sup>ème</sup> siècle (la crise financière internationale de 2008). Quel est l'apport des nouveaux concepts élaborés et des nouvelles réglementations promulguées, au contrôle interne dans l'entreprise en général et dans la banque en particulier ?

## **HYPOTHESES DE TRAVAIL**

Pour répondre à la question précédente, nous nous baserons sur les hypothèses suivantes :

- ❖ Que la gouvernance d'entreprise tend vers **deux principaux modèles** : « shareholders » et « stakeholders ».
- ❖ Que les **dirigeants arrivent toujours à contourner les mécanismes de surveillance** pour orienter leurs actions vers leurs intérêts personnels.
- ❖ qu'une bonne gouvernance bancaire dépend largement de **l'efficacité du système de contrôle interne** en place et que ce dernier est le **1<sup>er</sup> outil de prévention et de maîtrise des risques**.
- ❖ Que le contrôle interne ne permet **qu'une assurance relative** à la réalisation des objectifs de l'entreprise et qu'il dépend largement **de la volonté et de la compétence de tout le management**.

## **CHOIX DU SUJET**

Au 20<sup>ème</sup> siècle, l'Algérie a connu son lot de scandales financiers :

- Groupe Khalifa en février 2003, préjudice évalué à plus de 3 milliards de dollars ;
- Algérie Télécom : entre 2003 et 2007, préjudice évalué à 222 millions de dinars (2,3 millions d'euros), puis à 2,38 milliards de dinars (21,7 millions d'euros).
- Banque nationale d'Algérie : aux environs de 2009, préjudice évalué à 21 milliards de dinars (204 millions d'euros).

Tous ces scandales financiers ont mis en évidence l'absence ou la défaillance du système de contrôle interne au sein des banques algériennes. Le modeste travail que nous avons réalisé à travers notre thèse a pour but d'apporter un éclairage nouveau dans ce domaine.

## **METHODOLOGIE**

Etant donné notre problématique et les hypothèses de travail que nous avons posées pour y répondre, notre recherche s'appuiera alors sur l'approche méthodologique suivante :

- ❖ **historique**, ce qui nous permettra de connaître et d'apprécier les différents courants de pensées de la gouvernance d'entreprise et en particulier de la banque et du contrôle interne ;
- ❖ **analytique**, ce qui nous permettra de mieux comprendre l'importance et l'intérêt du contrôle interne dans la maîtrise des risques bancaires.

## **LIMITES**

Le champ de notre étude inclut :

- d'une part, la gouvernance de l'entreprise économique en générale et de la banque en particulier ;

- D'autre part, la nécessité et le rôle du contrôle interne dans la gouvernance bancaire.

## **DIFICULTEES RENCONTREES**

- La notion de secret bancaire qui caractérise nos établissements concernés, ne nous a pas facilité l'accès à l'information.
- La bibliographie a nécessité pour nous, des déplacements fréquents au sein d'université étrangères afin de connaître et d'étudier l'expérience de ces pays dans les domaines que nous avons exposé dans notre thèse.

## **ETUDES PRECEDENTES**

1. **Gregory HEEM dans** : « le contrôle interne du risque du crédit bancaire » ; thèse de doctorat ; Institut d'administration des Entreprises ; Université de Nice ; 2000.

En limitant son étude au cas français, l'auteur explique l'évolution du concept et de la réglementation sur le contrôle interne bancaire en générale et le crédit bancaire en particulier. Ceux-ci suivent la transformation du fonctionnement de l'économie et le niveau de liberté accordé aux établissements de crédits.

Les mesures successives prises par le comité de réglementation bancaire et financière ont, ainsi, dépassé une approche fondamentalement quantitative des années 80 (ratios de solvabilité ...) vers celles des années 90, exigeant :

- Un esprit clairvoyant et faisant preuve de discernement ;
- De dispositifs cohérents ;
- De moyens appropriés ;

- Des intervenants compétents.

Le contrôle interne devient alors un processus impliquant tout le management.

L'auteur aboutit à la conclusion selon laquelle le contrôle interne (en France) est à la recherche de nouvelles assises et les travaux anglo-saxons sont précurseurs en la matière.

Il déduit également que :

- Le contrôle interne paraît d'autant plus nécessaire du fait de la complexification de l'environnement bancaire par :
  - La fin de l'encadrement du crédit imposée suite au renforcement de la concurrence ;
  - L'ouverture des frontières due à la globalisation de l'économie ;
  - Le développement des technologies ;
  - La spécialisation des produits.
- Le contrôle interne n'est plus une affaire de spécialistes mais celle de tous ;
- Le contrôle interne est intégré et non « ajouté » au processus de gestion.

**2. Eustache Ebondo WA WANDZILA :** « la gouvernance d'entreprise, une approche par l'audit et le contrôle interne. » ; ed. l'Harmatan ; 2005.

L'auteur veut montrer la nécessité d'examiner la contribution de l'audit et du contrôle interne à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

Il part du constat selon lequel Les différentes approches proposées ont montré leurs limites puisque les dirigeants sont toujours arrivés à contourner les dispositifs contrôle qu'ils soient internes ou externes, pour développer leur stratégies

d'enracinement ou d'enrichissement. Les dysfonctionnements apparaissent dans :

- La concentration des risques ;
- La défaillance et la mauvaise articulation du système de contrôle ;
- La non transparence de l'information transmise aux actionnaires notamment minoritaires ;
- ...

Il arrive au résultat selon lequel :

- Le contrôle interne et l'audit sont deux processus de contrôle et de règlement des conflits puisqu'ils arrivent à canaliser les comportements grâce à la fixation de normes et procédures.

Ceci aboutit à un déroulement correct des actions et à l'obtention d'informations stables.

- La définition des règles d'accomplissement des actions et des décisions que permet le contrôle interne contribuent à la maîtrise de l'organisation et donc à l'amélioration des performances.
- L'audit et contrôle interne permettent la régulation des rapports entre l'entreprise et les parties prenantes, puisque le contrôle interne est voulu et non subi, puisqu'il faut l'adhésion et la contribution de tous pour sa mise en place.
- L'asymétrie d'information et de communication est réduite grâce à l'articulation des activités de contrôle autour du système d'information.
- Le contrôle interne impose la séparation des fonctions incompatibles telle que celles de président du conseil

d'administration et de directeur général de l'entreprise. dans le cas contraire la fonction de gestionnaire l'emporterait souvent sur celle de contrôleur. L'application de cette condition rétablirait l'équilibre des pouvoirs et limiterait le comportement opportuniste des dirigeants.

## **PLAN DU TRAVAIL**

Pour cela nous avons respecté **le plan ci-dessous** :

Dans un **premier chapitre** nous avons traité de **l'aspect conceptuel de la gouvernance** de l'entreprise en général, à travers certaines définitions et les principales typologies et leurs applications (étude empirique).

Il sera suivi **des fondements théoriques de la gouvernance** d'entreprise dans un **deuxième chapitre**.

Notre **troisième chapitre** a traité des **règles de bonne gouvernance**.

Notre **quatrième et dernier chapitre** est destiné au **contrôle interne** sous ses aspects conceptuels et à son application au niveau du secteur bancaire.

**CHAPITRE 1:**

**LE CADRE CONCEPTUEL DE LA  
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

## INTRODUCTION DU CHAPITRE 1

La gouvernance d'entreprise est devenue un courant d'opinion, développé en réaction à une série de scandales aux Etats Unis (Savings & Loans, Enron, ..), en Angleterre (les affaires, Maxwell, Poly Peck et BCCI, ...), en France (France Télécom et Vivendi Universal - France, le Crédit Lyonnais dans les années 1990). Puis la crise financière internationale de 2004 a relancé les débats sur, l'efficacité des pratiques de gouvernance des entreprises.

Ainsi, la gouvernance s'inscrit aujourd'hui, dans un ensemble de règles législatives et réglementaires, jurisprudentielles et contractuelles, qui définissent les modalités de gestion de l'entreprise dans leur aspect économique, financier et morale.

Dans ce chapitre, nous allons essayer de mieux comprendre ce concept à travers l'étude des principales typologies de la gouvernance d'entreprise.

Ainsi :

- Nous aborderons successivement la typologie de Berglof, puis celles de Franks et Mayer, de Yoshimori et de P.W. Moerland ;
- Nous étudierons, à la lumière de ce cadre conceptuel, les pratiques de gouvernance dans les pays anglo-saxon, les pays européens et le Japon ; sans oublier ceux qui nous sont les plus proches, les pays maghrébins ;
- Riche des résultats de ce travail nous essayerons de formuler une vision sur l'évolution future de la gouvernance d'entreprise.

Mais auparavant, essayons de nous imprégner de la notion de gouvernance d'entreprise à travers quelques définitions.

## 1.1. DEFINITIONS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La gouvernance de l'entreprise est située à deux niveaux :

- Au niveau microéconomique ;
- Au niveau macroéconomique.

### 1.1.1. DEFINITIONS DE LA GOUVERNANCE DU POINT DE VUE MICROECONOMIQUE

L'entreprise, du point de vue de l'analyse économique est l'unité de base du système productif.

#### 1.1.1.1. quelques définitions

- En 1992 le rapport dit « CADBURY<sup>12</sup> » la gouvernance d'entreprise est définie comme étant : « **Le système par lequel les entreprise sont dirigées et contrôlées** »<sup>13</sup>, en proposant des recommandations sur la réforme.

Ce rapport a été rédigé et publié suite aux faillites de BCCI et MAXWELL. Ces propositions ont, par la suite, suscité beaucoup de débats et ont été une référence pour divers pays (Union Européenne, Etats Unis,..) et institutions (Banque mondiale, ...).

- Dans le même esprit, O. Pastré<sup>14</sup> (1994) définit le gouvernement d'entreprise comme « **l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique donné, la vie de l'entreprise** ».

<sup>12</sup> Le rapport « financier Aspects of corporate governance » proposé par le comité britannique présidé par Sir Cadbury et publié en Grande Bretagne le 1ER décembre 1992, est ce que l'on peut qualifier de code de bonne conduite. Il fournit des recommandations sur le conseil d'administration, sur le système d'audit et pour les actionnaires.

<sup>13</sup> Cité par TRAN THI dans : « la gouvernance des entreprises dans les pays en transition ». thèse de doctorat en sciences de gestion. 2009. P. 65.

<sup>14</sup> Idem. cité par TRAN THI.

Il ressort de ces définitions que le concept de gouvernance inclut aussi bien l'organisation de la direction de l'entreprise que son contrôle.

Ces définitions orientées essentiellement sur l'objet de la gouvernance d'entreprise, sont complétées par celles de certains auteurs qui y incluent les acteurs et le but recherché par « la bonne gouvernance<sup>15</sup> ».

- A ce titre, et pour G. Charreaux, la gouvernance d'entreprise se définit comme **« l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants »**. Autrement dit, il s'agit de savoir qui doit contrôler la conduite de ces derniers et qui doit délimiter leur pouvoir discrétionnaire.

Ainsi nous rejoignons la conception de R. Pérez pour qui, il s'agit là d'un second degré du management, qui est celui des dirigeants par le nouveau système de gouvernance : **« le management du management<sup>16</sup> »**.

- Shleifer et Vishny pensent à ce propos que la corporate governance porte **« sur les moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer de la rentabilité de leur investissement<sup>17</sup> »**.

Autrement dit, *qui définit les missions des dirigeants et qui s'assure du contrôle de leur application ?* Cette allusion est faite, nous semble-t-il au conseil d'administration et à l'assemblée générale des actionnaires en tant qu'organes centraux de surveillance.

---

<sup>15</sup> Cette expression est utilisée pour montrer qu'il s'agit de nouvelle vision ou réformes de la gouvernance.

<sup>16</sup> Pérez Roland : « la gouvernance de l'entreprise », Ed. La découverte, 2003. P. 29.

<sup>17</sup> TRAN THI dans : « la gouvernance des entreprises dans les pays en transition ».thèse de doctorat en sciences de gestion. 2009. P. 65 et 66.

- Pour HYAFIL : « **Le gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des dispositions qui permettent de s'assurer :**
  - **Que les objectifs poursuivis par les dirigeants sont légitimes ;**
  - **Que les mises en œuvre pour les atteindre sont adaptés<sup>18</sup> ».**

C'est-à-dire, que les mécanismes qui permettent de vérifier que les choix stratégiques des dirigeants vont dans le sens de l'intérêt des parties prenantes de l'entreprise en général, *dans la vision partenariale ou stakeholders de la gouvernance*, de ses actionnaires en particulier et que les règles et procédures de gestion adoptées et appliquées répondent bien aux mêmes préoccupations.

Ces définitions font ressortir, dans leur ensemble, le concept de gouvernance comme incluant tant l'organisation de la direction de l'entreprise que son contrôle et les moyens d'expression des parties prenantes, les actionnaires en l'occurrence. Elles tiennent compte de la dimension microéconomique et fonctionnent selon des mécanismes à la fois internes et externes.

#### **1.1.1.2. Les mécanismes internes et externes**

Les mécanismes de la gouvernance destinés à discipliner les dirigeants sont à la fois externes et internes.

---

<sup>18</sup> Helene Ploix, dans gouvernance d'entreprise, collection : HEC Exécutive MBA, 2006.

### 1.1.1.2.1. Les mécanismes externes

Les **mécanismes externes** sont multiples ; ceux-ci fonctionnent dans le souci majeur de contrôler les dirigeants et d'éviter parfois leurs actions opportunistes.

Parmi eux :

- **Le marché des prises de contrôle des sociétés** : C'est un mécanisme propre aux pays où les titres sont liquides, tels les Etats Unis et l'Angleterre.
- **Le marché des produits** : Pour préserver leur pérennité, les entreprises sont obligées d'être compétitives. Ainsi la présence des forces concurrentielles sur le marché constituent un mécanisme qui oblige les dirigeants à prendre les décisions qu'il faut pour maintenir la pérennité de l'entreprise.
- **Le système légal de protection des investisseurs** : les lois et réglementations de protection des investisseurs auxquels sont associées les mesures de contrôle et de sanctions, peuvent décourager les dirigeants contre des actions opportunistes visant l'expropriation des propriétaires des capitaux. Nous avons, à titre d'exemple, la normalisation des règles comptables, l'indépendance des vérificateurs des états financiers, les codes de gouvernance, ...
- **Le marché des dirigeants** : la présence d'un marché concurrentiel de dirigeants incite ces derniers à gérer la société de façon optimale, donc à préserver les intérêts des actionnaires.
- **L'éthique et la morale de la société (environnement externe)** : Il s'agit d'une philosophie de gestion au-dessus

des règles particulières et dont le niveau est d'autant plus élevé avec l'éclatement des scandales financiers. l'éthique de gouvernance concerne l'incorporation des valeurs morales dans le management, la gouvernance et le contrôle des structures de l'entreprise. Elle constitue un ingrédient essentiel dans le succès et la pérennité du management des entreprises.

#### **1.1.1.2.2. Les mécanismes internes**

Pour ce qui est des **mécanismes internes** nous pouvons les situer à trois niveaux :

- Le conseil d'administration dans sa composante et son aspect organisationnel;
- la structure de la propriété par rapport aux problématiques de : dispersion, concentration, rôle des différents actionnaires, investisseurs institutionnels,...
- les conseils consultatifs, les conseils de famille, les régimes de rémunération, les systèmes de gestion.

Comme nous pouvons le constater, sur le plan de la gouvernance de l'entreprise ces mécanismes internes ont une très grande importance. Ils constituent la réalité de la gestion et contrôle de l'entreprise, donc de la gouvernance dont les approches seront étudiés ci-dessous.

#### **1.1.1.3. les différentes approches**

La gouvernance de l'entreprise est définie selon trois courants théoriques caractérisés par l'objet qui est fixé à celle – ci. Les deux premières approches définissent la firme comme un « nœud de contrats » générateur de risques potentiels de conflits et qui

imposent à la réalisation de la performance, des procédures de contrôle développées, notamment dans la théorie de l'agence.

- Dans l'approche « shareholder<sup>19</sup> », l'intérêt de l'actionnaire est au centre de la réflexion. l'entreprise est orientée vers la maximisation de l'action boursière et vise la **valeur actionnariale**. Les intérêts des dirigeants doivent donc être alignés sur ceux des actionnaires et des investisseurs financiers. C'est sur la base d'un tel objectif, que seront établis les différents mécanismes tels l'organisation et le fonctionnement du conseil d'administration, la rémunération des dirigeants ou encore la protection des actionnaires minoritaires.
- Dans l'approche « stakeholders<sup>20</sup> », notion élargie de la gouvernance d'entreprise recherche l'intérêt de toutes les parties prenantes. La création de la valeur se fait grâce à la contribution d'un ensemble de partenaires qui sont, entre autres, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les employés, les institutions financières... la rente générée prend, alors, le sens d'une **valeur partenariale**.
- la gouvernance de l'entreprise ne se limite pas à la résolution de conflits et intègre la notion de responsabilité sociale. Celle –ci prend en compte le développement du

---

<sup>19</sup> Restrictive.

<sup>20</sup> Considérée comme une approche élargie de la gouvernance d'entreprise. « Sont considérés comme stakeholders, tous les agents qui ont une « créance légitime » sur la firme, dont l'origine est liée à une relation d'échange, portant sur les ressources (matérielles, financières, humaines...) apportées ou sur les produits ou services achetés et consommés ». Charreaux (1997) cité dans article de : Eric STEPHANY et Benjamin VEDEL : « Gouvernance d'entreprise et accompagnement de startup en phase de création : Application aux cas des incubateurs d'entreprise. Colloque – 26 mai 2005 – Montpellier : « Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistantat ».

capital humain et la protection de l'environnement. La valeur ainsi dégagée devient une **valeur sociétale**.

Ces trois approches vont influencer sur les politiques économiques des Etat et souvent font l'objet de controverses au sein même des centres de décisions de ces politiques. Le pacte de responsabilité, en France en est un exemple.

D'autre part se sont ces approches qui ignorent le facteur travail ne font qu'exacerber les luttes sociales. Le cas d'Air France<sup>21</sup> illustre de manière brutale l'effet de la première approche qui ne prend en considération que l'intérêt du capital.

Un autre exemple de la brutalité de cette approche qui induit à des fautes morales et surtout destructrice de la nature, c'est Volkswagen<sup>22</sup>.

Nous avons exposé les aspects microéconomiques, mais y a les aspects macroéconomiques qui, eux aussi, ont une influence sur la gouvernance de l'entreprise.

### **1.1.2. LA GOUVERNANCE DU POINT DE VUE MACROECONOMIQUE**

A l'ère de la mondialisation, de la multiplication des firmes multinationales et de la complexité des groupes du même nom (fusions, acquisitions, ...), la vision microéconomique de la gouvernance devient trop étroite. C'est pourquoi, désormais les recherches s'orientent vers des notions plus globales touchant à des aspects tels que: le système de la comptabilité, la protection des investisseurs, la notation des entreprises,...

---

<sup>21</sup> Air France : le 5 octobre 2015, une séance du comité d'entreprise s'est terminée par l'agression violente des représentants de la direction.

<sup>22</sup> Volkswagen : le 18 septembre 2015, a été révélé, le truquage massif des tests de contrôle antipollution de certains de ses moteurs.

Celles – ci sont encadrées par des systèmes normatifs (exemple le système des IAS/IFRS) composés de règlements (lois sur la sécurité financière en France, lois Sarbane Oxley en Angleterre, ...) et régissant, sous un aspect institutionnel, le fonctionnement des entreprises. C'est ce qu'il est communément appelé : code de « bonne conduite » ou de « bonne gouvernance » (voir la liste sur le tableau ci-dessous).

À titre d'exemple, des organismes de notation tels que Governance Metrics International ([gmiratings.com](http://gmiratings.com)), ISS - Corporate Governance Quotient ([isscgg.com](http://isscgg.com)), Standard&Poor's ([standardandpoors.com](http://standardandpoors.com)), et the Corporate Library ([thecorporatelibrary.com](http://thecorporatelibrary.com)) fournissent, aujourd'hui, un signal sur la qualité de la gouvernance des entreprises cotées ; signal qui intéresse aux plus hauts points les investisseurs. Ces agences apparaissent ainsi, tel un mécanisme de contrôle externe pour les actionnaires.

### **Tableau n° 1 : Date de publication des codes**

(Date du dernier code, entre parenthèse,)

|      |   |
|------|---|
| 1992 | Angleterre (sept. 2014)   |
| 1994 | Canada (2013)   |
| 1994 | Afrique du Sud ( 2010)  |
| 1995 | Australie (27mars 2014), France (juin 2013), Pan-Europe (avril. 2011)                                       |
| 1996 | Espagne (fév. 2015)   |
| 1997 | Japon (juin 2015), Pays Bas (déc. 2010), Etats Unis (sept. 2013)  |
| 1998 | Belgique (mars 2009), Allemagne (mai 2015), Inde (2009), Italie (juillet 2013), Maroc (2011), Qatar (2009), |

|      |   |
|------|---|
|      | Arabie Saoudite, Serbie, Thaïlande (2012)   |
| 1999 | Commonwealth, Hong Kong (2014), Irlande (2010), Mexique (2010), Corée du Sud (2003), International (ICGN, principes de la gouvernance mondiale) (2012)  |
| 1999 | Danemark (2010), Grèce (2013), Portugal (janv. 2014), Irlande (2013), OCDE (sept. 2015)   |
| 2000 | Indonésie (2007), Malaisie (juin 2014), Roumanie (sept. 2015), Les Philippines (juillet 2009), Danemark (2014)  |
| 2001 | Brésil (2009), Chine (2004), Tchécoslovaquie (2004), malte (sept. 2014), Singapour (mai 2012), Suède (2010), Pérou (nov. 2013)  |
| 2002 | Autriche (juillet 2012), Chypre (2012), Hongrie (20012), Kenya (mai 2014), Pakistan (mars 2013), Pologne (nov. 2012), Russie (aout 2014), Slovaquie (2008), Suisse (sept. 2014), Taiwan (déc. 2010), Oman   |
| 2003 | Macédoine (juin 2006), Amérique Latine, Lituanie (2010), Nouvelle Zélande (2004), Nigeria (2015), Turquie (2014), Ukraine, Finlande (2015), Ukraine   |
| 2004 | Argentine, Bangladesh (2012), Island (2012), Noriega (2010), Slovénie (2009), Argentine, Iles Maurice (août 2012), Norvège (oct. 2014)  |
| 2005 | Jamaïque (2006), Lettonie (2010)  |
| 2006 | Egypte (2011), Estonie, Israël, Liban (2010), Luxembourg (juin 2013), Sri Lanka (sept. 2013), Trinité et Tobago (2007), Bosnie Herzégovine (2011), La Banque européenne pour la reconstruction et le développement ou BERD (2010), Antilles Néerlandaises, Arabie Saoudite (mars 2010), Nations Unies |
| 2007 | Bulgarie (2012), Colombie (2009), Kazakhstan,   |

|      |   |
|------|---|
|      | Moldavie, Emirats Arabes (sept. 2011) Unies, Jordanie (2012), Mongolie, les Maldives (janv. 2014), Trinidad et Tobago (nov. 2013) |
| 2008 | Tunisie, Albanie (14April 2008), Maroc (fév. 2011), Qatar (janv. 2009), Serbie  |
| 2009 | Algérie, Croatie (2010), Géorgie, Monténégro  |
| 2010 | Bahreïn, Les Etats Baltiques, Ghana, Yémen (2013), Arménie (déc. 2010), Malawi  |
| 2011 | Azerbaïdjan, Guernesey  |
|      | République des Maldives   |
| 2013 | Barbade   |

Source : Etablie par nos soins à partir de :  
[http://www.ecgi.org/codes/all\\_codes.php](http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php)

Ainsi, à l'échelle macro économique le système de gouvernance d'entreprise d'un pays est formé par un ensemble d'institutions chargées d'encadrer le comportement des dirigeants d'entreprises. WILLIAM LAZONICK nous propose une typologie illustrée sur le tableau ci-dessous.

**Tableau N° 2 : Typologie des institutions**

| Type d'institutions | Missions   |
|---------------------|--|
| « opérationnelles » | Fixer les responsabilités et les qualifications des décideurs en matière d'allocation des ressources et de répartition des résultats à l'intérieur des entreprises.              |
| « de supervision »  | Déterminer les parties prenantes auxquelles les décideurs doivent rendre des comptes.  |
| « consultatives »   | Définir d'une part, les modalités de consultations et, d'autre part, la liste des différents <i>stakeholders</i> à consulter.  |
| « de régulation »   | Définir le cadre juridique et législatif dans lequel s'effectuent les prises de décision des entreprises en matière d'allocation des ressources et de répartition des résultats. |

Source : LAZONICK et O'SULLIVAN<sup>23</sup> (1998) page 11.

### 1.1.3. Une nouvelle définition

A l'instar de ce qui précède nous définissons la gouvernance d'entreprise comme la mise en œuvre et la coordination d'un

<sup>23</sup> Jean Pierre COUDERC et Eric STEPHANY dans leur article : «La gouvernance d'entreprise a-t-elle un impact sur l'innovation ? ».

ensemble de facteurs qui sont : des processus, des règlements, des lois, des institutions.... Qui vont déterminer le mode de direction et de contrôle de l'entreprise. Cela concerne autant les règlements internes à l'entreprise que les lois globalement applicables.

Au niveau de l'entreprise il s'agit :

- D'Assurer l'efficacité des structures. Directions opérationnelles, conseil d'administration, assemblées des actionnaires ;
- De vérifier la participation des actionnaires aux grandes décisions de l'entreprise ;
- De concevoir et de mettre en place des mécanismes de contrôle entre les différents acteurs de la gouvernance : administrateurs, comités spécialisés, conseil d'administration, actionnaires.

En résumé il s'agit de trouver l'équilibre entre la primauté inconditionnelle de l'actionariat et les excès de l'ère managériale.

A l'échelle globale la gouvernance s'exprime par l'application d'un ensemble de normes et de règlements d'une part et par le fonctionnement d'institutions spécialisées chargées de déterminer les niveaux d'appréciation de la santé (performance) économique et financière des entreprises, notamment cotées, d'autre part.

C'est ce qui nous conduit à la nécessité de l'établissement des systèmes de gouvernance de l'entreprise.

## **1.2. LES PRINCIPAUX SYSTEMES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

L'étude des structures de gouvernance d'entreprise dans les différents pays permet d'établir une distinction entre les pays anglo-saxons où les marchés financiers jouent un rôle essentiel et les pays d'Europe continentale et le Japon où l'implication des banques est dominante. Certains pays comme la France, s'inspirent des deux influences pour donner naissance à un système intermédiaire.

Dans « La république des actionnaires » P.Y. Gomez rattache cette diversité des systèmes de gouvernance à la structure du capital dont la variabilité d'un pays à l'autre est fonction du type, du nombre et de la taille des actionnaires. Le tableau ci – dessous, relatif à la comparaison de l'actionnariat des sociétés cotées en bourse de cinq pays développés met en évidence cette diversité.

**Tableau N° 3 : Structure de quelques sociétés cotées en bourse**

|   | USA | Allemagne | Japon | Grande Bretagne | France |
|---|-----|-----------|-------|-----------------|--------|
| Grand public (en direct)                                | 39% | 13%       | 21.8% | 13%             | 10.6%  |
| Salariés (dont caisses de retraite)                     | 28% | 4%        | 4.7%  | 22%             | 3%     |
| Institutionnels (compagnies d'assurances, banques, ...) | 28% | 23%       | 36.2% | 32%             | 24%    |
| Entreprises   |     | 42%       | 27%   | 2%              | 20.1%  |
| Etat  |     | 9%        | 0.5%  | 2%              | 6%     |
| Investisseurs étrangers                                 | 5%  | 9%        | 9.8%  | 29%             | 36.3   |

Source : P.Y. Gomez. La république des actionnaires. Syros 2001.

Pour mieux cerner les raisons de cette répartition, nous allons étudier les pratiques internationales des systèmes de gouvernance à travers leurs principales typologies:

1. La typologie de Berglof qui distingue deux systèmes, « banque » et « réseaux » ;
2. La typologie de Franks et Mayer qui répartit les systèmes en deux groupes : « ouverts » et « fermes » ;
3. La typologie de Yoshimori qui décrit trois modèles : « anglo-saxon », « allemand et français » et « japonais » ;
4. Le modèle de P.W. Moerland qui distingue les systèmes « orienté- marchés<sup>24</sup> » des systèmes « orienté-réseaux<sup>25</sup> ».

<sup>24</sup> Markets-oriented system.

A partir de là, la plupart des théoriciens s'accordent sur l'existence de deux principaux modèles de gouvernance : ceux axés sur le fonctionnement des marchés et ceux basés sur une forte implication des banques et une limitation des mécanismes de marché. Cependant, il existe des systèmes médians d'où ressort une inspiration de chacun des deux courants.

### **1.2.1. LA TYPOLOGIE DE BERGLOF**

Pour ce spécialiste, deux systèmes de gouvernement d'entreprise dominent l'économie capitaliste : les systèmes « orientés-banques » et ceux « orientés réseaux ».

#### **1.2.1.1. les systèmes « orientés-banques »**

Ils sont caractérisés par :

- Des entreprises dont :
  - le capital est assez peu dispersé ;
  - le niveau d'endettement est élevé ;
  - les créances sont concentrées et relativement homogènes ;
- Les marchés financiers sont peu développés ;
- les banques sont souvent présentes dans le capital des grandes firmes ;
- les prises de contrôle hostiles sont assez rares ;
- les relations entre les institutions bancaires et les firmes sont stables et durables.

Dans ce système, appliqué en Allemagne et au Japon, les banques accordent aux entreprises des crédits importants, sur une

---

<sup>25</sup> Network-oriented system.

période assez longue, prenant ainsi plus de risques. Par ailleurs et dans certains cas les banques créancières sont aussi actionnaires.

En cas de conflits les banques créancières peuvent difficilement se retirer ce qui rend le système de gouvernance plutôt ouvert et consensuel dans la mesure où il privilégie la prise de parole, le dialogue et la résolution en interne des conflits. C'est un système qui développe une approche « stakeholders » favorisant les intérêts des parties prenantes.

Les entreprises fonctionnant dans un tel contexte, ont l'avantage d'opérer des réorganisations à des coûts moindres que dans des environnements dominés par les pressions des marchés.

#### **1.2.1.2. les systèmes « orientés réseaux ».**

Ils s'identifient par :

- Une forte dispersion du capital des firmes;
- Une faible participation des banques et institutions financières dans le capital des entreprises ;
- Des marchés financiers actifs et dynamiques.

Dans ces systèmes, présents dans les pays anglo-saxons, le contrôle et la régulation s'opèrent à travers le marché financier par le biais des prises de contrôle c'est à dire des OPA<sup>26</sup> et par le marché du travail des dirigeants. Les prises de participation hostiles sont souvent brutales, entraînant la rupture de contrats implicites tissés par les dirigeantes et censés favoriser la recherche d'un consensus entre les différentes parties. De plus, cette rupture va engendrer d'importants couts de renégociation.

Ce système favorise une approche actionnariale ou « shareholder » orientée principalement vers les intérêts des actionnaires.

---

<sup>26</sup> Offre Publique d'Achat.

## **1.2.2. LA TYPOLOGIE DE FRANKS ET MAYER**

Selon ces auteurs nous assistons à la coexistence de deux systèmes de gouvernance : le système de gouvernance « ouvert » et le système de gouvernance « fermé » .

### **1.2.2.1. Les systèmes de gouvernance « ouverts »**

Ils s'apparenteraient des systèmes « orientés réseaux » de Berglof dans la mesure où les entreprises cotées en bourse sont nombreuses et les marchés financiers sont actifs et liquides. Les droits de propriétés et de contrôle sont facilement négociables. L'actionnariat se trouve, ainsi, nombreux et dispersé.

Ces systèmes appartiennent essentiellement aux pays anglo-saxons. Le souci principal des dirigeants est donc la satisfaction des actionnaires, ce qui laisse les autres « stakeholders » peu représentés.

Les OPA hostiles, visant à sanctionner les dirigeants, sont fréquentes et les prises de participation croisées entre entreprises sont rares.

Ce système, par ailleurs attire les investisseurs intéressés par une rentabilité à court terme au détriment des projets à long terme ou de recherche et développement.

Dans ces systèmes, les contrôles exercés sur les dirigeants sont avant tout d'origine externe ; ils s'effectuent par le biais des actionnaires lors du vote de l'assemblée générale, par celui des administrateurs externes qui sont membre des conseils d'administration et par les prises de participation hostiles.

D'un autre côté, la dispersion des actionnaires, dans un tel système, tend à renforcer le pouvoir des dirigeants en lui accordant plus de liberté pour gérer l'entreprise.

Les systèmes « ouverts » ont l'avantage d'empêcher les équipes dirigeantes de justifier exagérément la faiblesse de la rentabilité à court terme par l'existence d'investissements à long terme.

Ils ont l'inconvénient, de juger à tort une entreprise qui entreprend des investissements à long terme lorsqu'elle est insuffisamment rentable dans le court terme, et de ne pas représenter tous les « stakeholders »

#### **1.2.2.2. Les systèmes de gouvernance « fermés »**

Ils rappellent les systèmes « orientés -banque » de Berglof.

Les sociétés cotées en bourse sont en nombre réduit, les marchés boursiers sont peu développés, les droits de propriété et de contrôle sont rarement négociés sur le marché.

Les systèmes « fermés » sont caractérisés par un nombre important de participations croisées. L'actionnariat salarié y est développé et peut même être représenté au conseil d'administration et au conseil de surveillance. Nous comprenons bien que de tels systèmes soient orientés vers la satisfaction de toutes les parties prenantes (les stakeholders) et non les actionnaires seulement.

Par ailleurs, l'environnement d'un tel système de gouvernance ne favorise pas les prises de contrôle hostile qui y sont peu développés.

Dans un tel contexte le souci principal des investisseurs est orienté vers la pérennité des relations et de l'entreprise.

Ces systèmes sont l'apanage de pays comme l'Allemagne, le Japon ou la France.

### 1.2.3. LA TYPOLOGIE YOSHIMORI

Yoshimori distingue 3 catégories de systèmes de gouvernance en fonction de leur appartenance à un pays ou groupe de pays :

- Le modelé anglo-saxon ;
- Le modèle allemand et français ;
- Le modèle japonais.

#### 1.2.3.1. Le modelé anglo-saxon

Les dirigeants sont préoccupés par le seul intérêt des actionnaires, ce qui donne à ce modèle une vision « moniste ».

Dans une étude réalisée par Yoshimori, sur 350 firmes il a posé 2 questions à des dirigeants d'entreprises étasuniennes, anglaises, françaises, allemandes, et japonaises :

La première consistait à préciser si leur firme avait pour finalité la priorité dans la satisfaction de l'intérêt des actionnaires ou celui de l'ensemble des parties prenantes.

A la deuxième question ils devaient répondre sur le choix qu'ils défendraient s'ils étaient face aux alternatives suivantes : maintenir l'emploi ou maintenir les dividendes des actionnaires.

La défense des actionnaires prévalait, d'une part, à 75,6% chez les étasuniens et à 29,5% au Royaume Unis, concernant la première question, d'autre part à 89.2% et 89.3% pour la deuxième question.

### **1.2.3.2. Le modèle allemand et français**

La gouvernance d'entreprise est orientée vers une vision « dualiste » puisqu'elle défend l'intérêt mutuel des actionnaires et des salariés.

C'est d'ailleurs ce qui ressort de l'étude, précédemment citée, de Yoshimori :

Au niveau de la première question, 82% des dirigeants allemands sont favorables à l'intérêt général et 78% chez les français. Quant à la deuxième question, 60% des français et aussi des allemands préfèrent maintenir l'emploi.

### **1.2.3.3. Le modèle japonais**

Le modèle a une vision pluraliste puisque la firme est implicitement supposée appartenir à l'ensemble des stakeholders. Les intérêts de tous les ayants – droit vont convergées vers la survie et la pérennité de l'entreprise.

C'est ce qui ressort de la même étude puisque 97,1% des dirigeants vont dans l'intérêt de toutes les parties prenantes et presque autant, soit 97%, défendent le maintien de l'emploi.

**Tableau N° 4 : La typologie Yoshimori**

| Question                         | Choix  | Etats-Unis | Angleterre | France | Allemagne | Japon |
|----------------------------------|--|------------|------------|--------|-----------|-------|
| Objectif prioritaire de la firme | Satisfaction des actionnaires en priorité    | 75.6%      | 29.5%      |        |           |       |
|                                  | Satisfaction de toutes les parties prenantes |            |            | 62%    | 82%       | 97.1% |
| Privilégier le maintien          | des dividendes                               | 89.2%      | 89.3%      |        |           |       |
|                                  | des emplois                                  |            |            | 60%    | 60%       | 97%   |

Source : nous même.

Il ressort de ce tableau la cohabitation de deux types de gouvernance : celle des pays anglo-saxons dominée par la suprématie du capital et celle des pays européens (France et Allemagne) et du Japon à tendance plus « stakeholders », tenant compte des différentes parties prenantes.

#### **1.2.4. LE MODELE DE P.W. MOERLAND**

Moerland a développé un modèle proche des précédents. Il distingue les systèmes « orienté- marchés<sup>27</sup> » des systèmes « orienté-réseaux<sup>28</sup> ».

<sup>27</sup> Markets-oriented system.

<sup>28</sup> Network-oriented system.

En vigueur dans les pays anglo-saxon, les systèmes « orienté-marchés » sont caractérisés par des marchés financiers développés, un actionnariat développé et des prises de contrôle fréquentes.

Présents dans les pays latins (dont la France), l'Allemagne et le Japon les systèmes « orienté-réseaux » sont la propriété de groupe dans les quels les mécanismes de contrôle de l'entreprise sont sous l'influence particulière des institutions financières et des banques.

Entre les deux principaux modèles, Moerland souligne l'existence d'un panel de systèmes mixtes. Entre autre, les pays latins favorisent la souveraineté des actionnaires, en regard de celle des salariés, dans le processus décisionnel des firmes.

L'étude de P.W. Moerland, situe à trois niveaux, les mécanismes de contrôle interne et externes qui s'exercent sur les dirigeants :

- Le conseil d'administration ;
- Le marché des prises de contrôle ;
- Le marché des dirigeants.

#### **1.2.4.1. Rôle du conseil d'administration**

Le conseil d'administration joue un rôle important dans les systèmes « orienté-réseaux » du fait de la concentration de son actionnariat.

L'éclatement de ce dernier dans les systèmes « orienté-marchés » ne lui permet pas d'avoir une influence suffisante sur le contrôle des décisions.

### 1.2.4.2. Rôle du marché des prises de contrôle

Les prises de contrôle hostiles sont plus fréquentes dans les systèmes « orienté- marchés ». En effet la dispersion de l'actionnariat limite son action au niveau interne ; c'est pourquoi il exerce son influence par des méthodes d'origine externe telles les OPA hostiles. A titre d'exemple, une étude de David TOMPSON<sup>29</sup> montre que 30% des 500 grandes entreprises étatsuniennes ont changé de propriétaires suite à un rachat hostile. Pour Prows<sup>30</sup> les prises de contrôle hostiles représentent entre 1085 et 1089, soit 17,8% des transactions enregistrées aux Etats – Unis contre 37,1% pour le Royaume Unis et 9,5% pour le reste de l'Europe.

### 1.2.4.3. Rôle du marché des dirigeants

Le principe des **systèmes orientés « marchés »** peut exercer une pression permanente sur les dirigeants et permettre une réallocation rapide des ressources. Cependant, la dispersion du capital et l'absence d'actionnaires importants peut entraîner un détachement des actionnaires des sociétés. Si cette situation laisse une liberté d'action aux dirigeants dans la gestion, elle accroît leur précarité face aux menaces de prises de contrôle hostiles. Une telle situation pourrait les inciter à développer des stratégies d'enracinement qui rendraient plus difficile et plus coûteux leur remplacement.

La gouvernance d'entreprise, dans un tel contexte, où seul l'intérêt de l'actionnaire prévaut, va être un instrument de défense des intérêts des shareholders (ou propriétaires). Elle sera orientée vers un système disciplinaire et de sanctions.

<sup>29</sup> Cité par : Frédéric Parat dans : le gouvernement d'entreprise. Ed. Maxima 1999 . P. 210.

<sup>30</sup> Cité par : Frédéric Parat dans : le gouvernement d'entreprise. Ed. Maxima 1999 . P. 210

Dans les **systèmes orientés « réseaux »**, les différents partenaires sont plus impliqués, d'autant plus que les stakeholders peuvent cumuler plusieurs statuts, à l'instar d'un actionnaire qui peut être créancier et membre du conseil d'administration. Cette situation fait que, les parties prenantes sont très rapprochées, voir confondues et la gouvernance d'entreprise va s'atteler pour pérenniser cette coalition. Le système de gouvernance va donc être un instrument de prévention des conflits puisque les différents intérêts sont convergents.

Au-delà du consensus des théoriciens sur l'existence de deux principaux modèles de gouvernance et d'un éventail de pratiques médianes. S. Prowse explique que les systèmes de gouvernement d'entreprise ne sont pas indépendants de l'évolution des systèmes législatifs et réglementaires. En effet lorsque les coûts politiques et économiques deviennent trop importants, le pouvoir en place peut modifier les lois et règlements pour les adapter aux nouvelles exigences, obligeant, du même coup, les systèmes de gouvernement d'entreprise à s'y adapter. Cette situation, à l'origine d'une dissemblance des environnements législatifs et réglementaires des entreprises, influence plus ou moins le niveau de la répartition des capitaux propres entre les mains des actionnaires.

Ceci nous emmène à nous questionner sur la réelle gouvernance des entreprises, au-delà de toutes les théories que nous venons de développer.

### **1.3. GOUVERNANCE DES ENTREPRISES : ETUDE EMPIRIQUE**

Nous allons adopter la démarche méthodologique de Franks et Mayer en classant les pays à étudier selon les pratiques de

gouvernance dites « ouvertes » ou « fermées » ; c'est-à-dire, les pays anglo-saxons d'une part et les pays à fort taux d'endettement tels l'Allemagne, et le Japon d'autre part. Dans un troisième point nous aborderons ce qui nous intéresse de plus près, le système de gouvernance dans les pays du Maghreb.

### **1.3.1. LES PAYS ANGLO-SAXONS**

#### **1.3.1.1. Les Etats-Unis**

En 1995<sup>31</sup> plus de 8000 sociétés sont cotées sur les différents marchés financiers étatsuniens.

Ces chiffres expriment la puissance du marché financier qui attire bon nombre de sociétés.

Une autre caractéristique qui rejoint la théorie de S. Prowse est la limitation réglementaire, faite aux banques, quant à la possession des actions de sociétés non financières.

Aux Etats-Unis, il est légalement interdit aux holdings de banques de posséder plus de 5% du capital d'une société privée. Cette contrainte est, cependant atténuée lorsque les banques sont face à des clients dans l'impossibilité de rembourser leurs dettes. La législation états-unienne accorde alors plus de pouvoir aux banques afin qu'elles puissent recouvrer leurs créances.

Pour atténuer cet état de fait, une banque étatsunienne ne peut accorder à une même société un crédit dépassant 15% de son capital<sup>32</sup>.

La loi antitrust limite, elle aussi, la création de réseaux de participation croisés. En effet celle-ci a pour objectif de sauvegarder et développer la libre concurrence tout en la protégeant de certains abus de la liberté du commerce et de l'industrie. La loi antitrust, interne aux Etats Unis, a de nos jours

---

<sup>31</sup> F. Parrat le gouvernement d'entreprise ; Ed. Maxima ; 1999 ; P217.

<sup>32</sup> Cette limite est révisée dans les ratios des accords de Bale.

une portée internationale puisque nous la retrouvons, entre autre, dans la charte de la Havane et dans la législation européenne.

Une autre spécificité de ce modèle réside dans le fait que le financement des retraites soit opéré par le mécanisme de la capitalisation.

### **1.3.1.2. Le Royaume Uni**

Nous rencontrons des similitudes dans le gouvernement d'entreprise des deux pays. Elles sont basées sur un marché financier prépondérant. La capitalisation boursière y est très forte. La même année (1999) plus de 2500<sup>33</sup> sociétés sont cotées en bourse ce qui représente selon F. Parrat<sup>34</sup> plus de 125% du PIB contre 75% au Japon ,35% en France et 25% en Allemagne. Il faut tout de même noter que l'épargne des salariés est concentrée dans les fonds de pension ce qui laisse peu de place à leur portefeuille d'actions privées. Avec les caisses de retraite ils couvrent 45% du capital boursier<sup>35</sup> et jouent un rôle prépondérant dans la gouvernance des sociétés anglaises.

L'actionnariat existant est dispersé ce qui permet aux dirigeants d'être en situation de rapports de force.

## **1.3.2. LES PAYS AU SYSTEME DE GOUVERNANCE « FERME »**

### **1.3.2.1. L'Allemagne**

En 1995<sup>36</sup> plus de 1620 sociétés sont cotées sur les différents marchés allemands (contre 8000 aux Etats Unis et 2500 au Royaume uni).

Les banques assurent l'essentiel de l'allocation des ressources financières aux entreprises. Le financement de

---

<sup>33</sup> F. Parrat, op. cit.

<sup>34</sup> F. Parrat, op. cit.

<sup>35</sup> F. Parrat, op. cit.

<sup>36</sup> F. Parrat le gouvernement d'entreprise ; Ed. Maxima ; 1999 ; P217.

l'économie allemande est en fait basé sur le système de la « hausbank » ; c'est à dire que chaque grande firme est financée par une seule banque. Les banques ont généralement une participation minoritaire dans le capital des entreprises mais peuvent exercer un contrôle majoritaire grâce aux procurations qui leur sont confiées par leurs clients.

Par ailleurs, la direction des entreprises de plus de 500 salariés est composée à 50% par l'équipe dirigeante et 50% par un conseil de surveillance chargé du contrôle de la gestion et ayant un droit de veto sur certaines décisions. Dans les sociétés de plus de 2000 salariés (ou leur représentants), le conseil de surveillance est composé à 50% de salariés et 50% de personnes nommées par les actionnaires lors de l'assemblée générale. Cette obligation faite aux entreprises de grandes tailles, d'avoir des salariés dans leurs conseils d'administration a été selon J.R. Borio<sup>37</sup> un frein au développement des marchés financiers.

Les firmes allemandes se caractérisent également par un capital concentré et des participations croisées importantes. 40% du capital des entreprises est détenu en moyenne par les cinq principaux actionnaires, selon Prowse<sup>38</sup>. Cet état contribue à stabiliser l'actionnariat et à réduire les conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires.

### 1.3.2.2. Le Japon

Des limites réglementaires et légales **limitent l'accès des entreprises aux marchés financiers** et par là même contribuent au faible développement de ces derniers. A titre d'exemple le marché obligataire n'est ouvert qu'aux grandes firmes nationales.

---

<sup>37</sup> F. Parrat, op. cit.

<sup>38</sup> Cité par F. Parrat, op. cit.

Les banques, principaux pourvoyeurs de fonds sont souvent les actionnaires les plus importants. Ils ont ainsi le pouvoir de contrôler les dirigeants par le biais des assemblées générales, des conseils d'administration mais surtout dans les réunions informelles entre les cadres dirigeants et les parties prenantes. Les principales décisions sur la gestion et le développement de l'entreprise sont prises au cours de celle-ci, laissant à l'assemblée générale et au conseil d'administration un rôle plutôt secondaire. Cette dernière forme spécifique, de contrôle permet aux banques japonaises de mieux suivre la stratégie de développement mise en place par les managers. La réglementation japonaise ne permet pas à une banque de détenir plus de 5% du capital d'une firme. Nous pouvons alors nous questionner sur la possibilité d'une prise de contrôle de la banque sur les dirigeants. En réalité, toutes les banques créancières d'une entreprise se regroupent pour déléguer à celle qui a prêté le plus, le pouvoir de contrôle. Forte de son pouvoir, la banque « chef de file » peut constituer l'organe essentiel de contrôle des dirigeants.

**Le système japonais de gouvernance prend en considération les intérêts de toutes les parties (des stakeholders)** ce qui se traduit par une stabilité relative du salariat et permet de développer à ce niveau un sentiment d'attachement et d'identification à la culture de l'entreprise.

### **1.3.3. LES PAYS MAGREBINS**

#### **1.3.3.1. L'Algérie**

Jusqu'à présent nous avons étudié la gouvernance et les systèmes de gouvernance telle qu'ils sont théorisés et pratiqués dans les pays développés où la bourse joue un rôle fondamental.

Dans les pays magrébins, le niveau de développement de la bourse, en tant qu'élément de gestion fonctionne avec des intensités différentes.

Avec le nombre insignifiant des sociétés cotées<sup>39</sup>, l'activité de la Bourse d'Alger est très réduite. C'est ce qui est traduit par le taux de capitalisation boursière algérien de 1% du PIB face à celui du Maroc et de la Tunisie qui est de 20%<sup>40</sup>.

Dans ce qui suit, nous allons essayer d'apprécier le niveau d'adhésion et d'efficacité de la gouvernance des entreprises algériennes sur la base d'une enquête portant sur un échantillon de 210 éléments et réalisée par la revue HAWKAMA El Djazair<sup>41</sup> de l'Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise.

Lorsque nous savons que la libéralisation de l'initiative privée ne date que des années 90, nous comprenons que le tissu entrepreneurial algérien soit dans sa phase de réalisation et de maturation.

L'étude de l'Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise montre que :

- L'entreprise privée est le plus souvent familiale, formée par deux à quatre actionnaires ;
- Le dirigeant se trouve être l'actionnaire majeur ;
- L'entreprise est souvent en quête d'une rentabilité immédiate négligeant ainsi toute tentative de projection à long terme.

---

<sup>39</sup> Alliance Assurance, EGH El Aaurassi, Saidal, Sonalgaz/14 , SPA Dahli, NCA- Rouïba, ERIAD Sétif et Biopharm (à partir du 18 janvier 2016). 8 entreprises publiques envisagent une introduction partielle en bourse: la Compagnie algérienne d'assurance et de réassurance, le Crédit populaire d'Algérie, Cosider Carrières, l'Entreprise nationale des aménagements hydrauliques, l'opérateur de téléphonie mobile Mobilis et trois usines du Groupe industriel des ciments d'Algérie.

<sup>40</sup> Abdelwahed Omri dans : Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes ; Revue française de gestion ; 2003/1 (n° 142) ; pages 266; Editeur Lavoisier.

<sup>41</sup> Cette étude est réalisée par hawkama El Djazair a été initiée par l'Association CARE – Club d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise, avec le soutien du « Center for International Private Enterprise » (CIPE).

De cette étude sur la pratique de la gouvernance des entreprises algériennes nous avons relevé des insuffisances propres à l'entreprise et celles liées à son environnement.

### 1.3.3.1.1. Environnement interne des entreprises

L'environnement interne des entreprises n'est pas propice à son épanouissement.

- **L'information financière** : malgré que les dirigeants adhèrent largement à la nécessité et à l'efficacité d'une bonne gouvernance, les signes d'une telle pratique au sein de l'entreprise sont très faibles.

A titre d'exemple, l'information financière et comptable dont la pertinence constitue un argument majeur dans l'appréciation de la bonne santé de l'entreprise n'est pas toujours fiable. C'est d'ailleurs cette asymétrie entre l'information publiée par l'entreprise et la réalité que mettent en exergue les banquiers pour expliquer la difficile accessibilité des entreprises aux crédits bancaires.

La généralisation précoce, à notre avis, du système comptable financier (SCF) n'est pas faite pour améliorer cette situation de si tôt. Ce système est différent du plan comptable national autant dans son aspect conceptuel que dans la nomenclature des comptes proposée et largement inspirée du plan comptable français. Les comptables algériens n'ont pas eu le temps d'assimiler, le contenu fondamental du SCF avant d'être contraint légalement de l'appliquer.

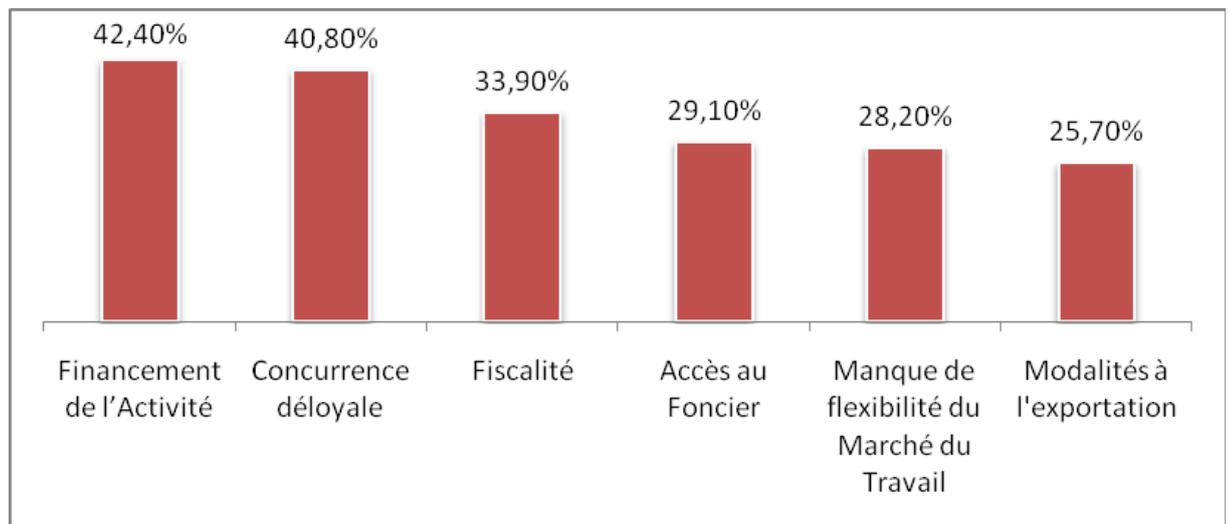
- **Le conseil d'administration**: les règles de composition et de fonctionnement du conseil d'administration sont méconnues et son degré d'indépendance ne peut être apprécié sans la séparation des fonctions de président du conseil de celle de Directeur général de l'entreprise.

- **La structure d'audit** : Elle n'accomplit pas complètement son rôle qui est d'exprimer l'état des lieux et d'être une force de propositions.

### 1.3.3.1.2. Le climat des affaires ou les contraintes externes

L'entreprise algérienne est également confrontée à un environnement souvent hostile aux bonnes pratiques de la gouvernance. Les principales contraintes sont schématisées sur le tableau ci-dessous, que nous intitulerons : « contraintes environnementales ». Elles sont au nombre de six.

**GRAPHE N°1: Contraintes environnementales**



Source : Enquête CARE-CIPE – Compréhension et Pratiques de la Gouvernance d'Entreprise Algérie 2010. Cité dans hawkama Al Djazair.

- **Le financement extérieur** : la principale source de financement extérieure, en Algérie, reste la banque. Les dirigeants d'entreprises se plaignent de la difficile accessibilité aux crédits bancaires tandis que les banquiers font preuve d'une grande prudence à l'égard de leurs clients.

Ils justifient leur réticence par la non transparence des systèmes d'information des entreprises et des taux de risques trop élevés.

- **Une concurrence déloyale** : les entreprises souffrent du poids d'une concurrence qu'ils considèrent comme déloyale et qui provient d'un marché informel important et d'une catégorie de produits importés de basse catégorie, les produits provenant de la Chine en l'occurrence.
- **La fiscalité** : elle pèse lourd sur les coûts des produits et par la suite sur leurs prix de vente. Les entreprises arrivent difficilement à faire passer leurs produits face au marché informel qui échappe totalement au fisc.
- **Accès au foncier** : l'accès au foncier semble présenter un frein récurrent à l'investissement.
- **Marché du travail** : ce marché manque de flexibilité.

### 1.3.3.2. La Tunisie

Notre analyse se base sur une étude portant sur l'impact du système de gouvernement sur la performance des entreprises tunisiennes<sup>42</sup>. Elle porte sur un échantillon de 43 entreprises (plus significatif que le notre) cotées à la Bourse des valeurs mobilières de Tunis, entre 1995 et 2000.

De cette étude nous relevons six observations :

---

<sup>42</sup> Voir Abdelwahed Omri dans : Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes ; Revue française de gestion ; 2003/1 (n° 142) ; pages 266; Editeur Lavoisier.

- 1) Le taux de participation du dirigeant au capital de l'entreprise est un des facteurs déterminants de la performance de l'entreprise. La motivation du dirigeant à l'augmentation de la performance de l'entreprise est grande lorsque son taux de participation au capital est élevé. Au-delà du principe selon lequel l'intéressement par la participation au capital contribue à confondre les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires, dans les cas précis de la Tunisie, c'est également du au fait que les entreprises tunisiennes soient majoritairement familiales et le dirigeant majoritaire.
- 2) La performance est au rendez-vous lorsqu'un ou deux des actionnaires (non dirigeant) sont majoritaires. Ceux-ci sont fortement impliqués dans les prises de décisions et constituent des contrôleurs influents. En Tunisie la structure du capital est concentrée de sorte que la majorité peut être détenue par les deux premiers actionnaires. Ceux-ci peuvent réduire l'enracinement puisqu'ils ont une forte capacité à remplacer les dirigeants dans le cas d'une mauvaise performance.
- 3) Cette étude montre que l'ancienneté du dirigeant peut être favorable à la performance de l'entreprise dans la mesure où ils tissent un réseau relationnel facilitant à l'entreprise l'accès aux ressources d'approvisionnement et de financement.
- 4) Les entreprises tunisiennes ont une structure de direction moniste. Cette pratique favorise la concentration du pouvoir entre les mains du président-directeur général et rend inefficace toute tentative de contrôle du dirigeant. Cependant, un conseil d'administration composé d'un grand nombre d'administrateurs, issus d'une même famille a la possibilité de s'opposer aux décisions contre performantes des dirigeants.
- 5) Les actionnaires minoritaires n'ont aucune influence sur la performance de l'entreprise puisqu'ils n'ont ni le pouvoir ni même pas la motivation de contrôler les dirigeants.

6) Les changements des dirigeants<sup>43</sup> ne sont pas lié à une quelconque contre performance. Dans les sociétés cotées où l'Etat est actionnaire majoritaire les changements des dirigeants sont plutôt politiques. Dans les entreprises familiales il y a une stabilité quasi permanente des dirigeants.

### 1.3.3.3. Le Maroc

Selon un rapport de la banque mondiale<sup>44</sup> la pratique entrepreneuriale n'est pas toujours en accord avec la réglementation. Cette discordance apparait dans :

- La faiblesse des systèmes d'information comptable et financière ;
- La carence des dispositifs de contrôle ;
- L'absence de systèmes de prévention des risques ;
- L'inefficacité des conseils d'administration et des auditeurs.

Une autre étude réalisée par la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM)<sup>45</sup> fait ressortir que le droit à l'information, de participation et de vote aux assemblées générales semble être respecté pour l'ensemble des actionnaires. Cependant, les prises de décisions importantes telles que la nomination des administrateurs, leur révocation ou le partage des bénéfices sont souvent du domaine des actionnaires principaux seulement, à travers le Conseil d'administration, avec ratification de l'assemblée générale.

---

<sup>43</sup> La cause est le plus souvent un départ en retraite ou un décès.

<sup>44</sup> Houda ELBOUCHTAOUI dans : Les enjeux du gouvernement d'entreprises au Maroc ; Master en droit des affaires 2005 ; Université Pierre Mendès-France de Grenoble délocalisé à IMADE .

<sup>45</sup> Cette étude porte sur un échantillon d'entreprises faisant appel public à l'épargne.

## **1.4. EVOLUTION FUTURE DES SYSTEMES DE GOUVERNANCE**

Les systèmes de gouvernance d'entreprise suivent et s'adaptent à l'évolution des systèmes législatifs et réglementaires de chaque pays.

Cette dynamique n'est pas sans susciter de nombreux débats théoriques sur la vision d'avenir des systèmes de gouvernance. Certains auteurs avancent la thèse selon laquelle les différents modèles s'aligneraient avec le temps sur le modèle anglo-saxon. D'autres auteurs estiment que les modèles nationaux maintiendraient, plutôt, leurs spécificités. Enfin, une troisième catégorie d'auteurs tels que Plihon et Ponssard et Zarlowski maintiennent une théorie plus nuancée en soutenant la convergence des pays occidentaux vers deux modèles de gouvernance d'entreprise :

- Le modèle « shareholder » ;
- Le modèle « stakeholders ».

### **1.4.1. LE MODELE SHAREHOLDER**

Le modèle « shareholder » est le modèle actionnarial type. C'est le mode de régulation de référence dans les pays anglo-saxons

#### **1.4.1.1. Objectifs**

Ce modèle se fixe deux objectifs fondamentaux :

- L'activité de l'entreprise doit servir la volonté de l'actionnaire
- L'objectif de l'entreprise est la maximisation de la valeur actionnariale par la réalisation de profits ou par l'accroissement du cours de l'action sur le marché boursier.

### 1.4.1.2. Caractéristiques

Les pays dominés par ce modèle sont caractérisés par un marché financier très développé et un capital des entreprises atomisé.

Le contrôle des dirigeants est, alors, établi par l'assemblée générale des actionnaires et par le marché des prises de contrôle hostiles (OPA).

Les OPA se développent lorsque les actionnaires minoritaires, non satisfaits de la contre performance de leur firme, vendent leurs actions. Un tel comportement des actionnaires fait baisser les cours et en même temps fait accroître les risques d'une prise de contrôle hostiles (OPA).

Selon les auteurs de cette thèse, les dirigeants craignant d'être évincés lors d'une prise de contrôle hostile, vont orienter leurs actions vers la satisfaction des intérêts des actionnaires. Il faut, tout de même, souligner que l'efficacité d'un tel système est conditionnée par la transparence des informations fournies aux actionnaires et par l'absence de mesures anti-OPA, éventuellement mises en place par l'équipe dirigeante.

### 1.4.2. LE MODELE « STAKEHOLDER »

L'évolution de ce modèle peut être mieux comprise en partant des acceptions données à ce mot aux différentes étapes du développement de la gestion de l'entreprise.

- A l'origine, le mot « Stakeholder » s'apparentait de « dépositaire ». Un « Stakeholder » pouvait être, une personne détenant une somme d'argent ou un bien en attendant de déterminer son propriétaire légitime ; ou encore un tribunal tant que le litige de propriété n'est pas tranché.

- Avec l'avènement du management en tant que moyen de gestion, nous parlons de « stakeholders » lorsqu' un individu ou groupes d'individus créent de la valeur et de l'activité dont ils bénéficient et/ou dont ils assument les risques.
- Le débat actuel de la gouvernance d'entreprise repose essentiellement sur la définition et la défense de ses parties prenantes.

Dans ces conditions, les « stakeholders » sont représentés par l'ensemble de ces parties. Celles-ci peuvent être définies comme étant les acteurs qui participent ou qui ont un lien avec les activités d'une entreprise. Ces acteurs peuvent être :

- **externes** tels que les actionnaires, les clients, les banques,.....
- **internes** tels que les salariés, les dirigeants,

Il ressort de ces 3 approches que le mot « stakeholders » comporte deux aspects principaux qui sont, d'une part, la prise de risque, et de l'autre part, la jouissance future de biens ou de valeur créée.

A partir de cela nous pouvons définir les « stakeholders » comme étant des personnes physiques ou morales qui aspirent aux bénéfices découlant de leurs activités et qui, en même temps, en assument les risques.

#### 1.4.2.1. Objectifs

Les objectifs de ce mode de régulation peuvent se formuler ainsi :

- L'activité de l'entreprise doit servir les intérêts de l'ensemble des parties prenantes (tous les acteurs intégrés à l'environnement de l'organisation) ;

- Toutes ces parties doivent être intégrées au mode de contrôle de l'activité de l'organisation.

La France et l'Allemagne ont les exemples type de ce mode de régulation, présent dans plusieurs pays européens.

#### **1.4.2.2. caractéristiques**

Ce modèle est caractérisé par une concentration du capital et d'un actionnariat puissant.

Les marchés financiers sont peu développés et le capital des firmes est souvent concentré, en possession d'actionnaires puissants ou de blocs de contrôle du même genre. Ce type d'actionnaires a la possibilité de protéger les dirigeants contre les prises de contrôle hostiles. Les dirigeants sont néanmoins contrôlés par d'autres parties prenantes, telles les banques, les clients, les syndicats ou les pouvoirs publics.

Dans un tel contexte, les dirigeants sont amenés à rechercher la voie d'un consensus entre les différentes parties même si l'entreprise se présente comme étant un lieu de rencontre de plusieurs acteurs dont les intérêts sont différents, voir divergents. Par exemple :

- les salariés cherchent à maintenir leurs emplois ;
- L'intérêt des dirigeants est orienté vers la maximisation des résultats et ceci est d'autant plus fort lorsqu'ils détiennent des stocks- option ;
- Les actionnaires attendent des dividendes sur leurs investissements ;
- Les clients cherchent à se livrer dans des normes et des délais convenables ;
- Les créanciers souhaitent d'être payé dan les délais :
- ...
-

### 1.4.3. LIMITES DES DEUX MODELES

L'expérience a montré que quelque soit le modèle de régulation appliqué, les dirigeants ont toujours eu la capacité de contourner et de se soustraire des contraintes qui pèsent sur eux. Toutes les solutions préconisées à travers les différents rapports et les lois se sont avérés insuffisants pour résoudre les problèmes de gouvernance d'entreprise.

#### 1.4.3.1. Limite du modèle « shareholder »

- **La non transparence de l'information :**
  - Le manque de transparence dans l'information fourni, est la principale limite de ce modèle ;
  - les dirigeants en composant avec les structures d'incitation et de contrôle se comportent de façon opportuniste.
- **Le contrôle :**
  - le pouvoir de l'information accorde aux managers une certaine puissance, lorsque l'actionnariat est dispersé. Le contrôle est dit managérial.
- Lorsque l'on est dans une situation où le capital est concentré entre les mains d'un petit nombre d'actionnaires, le pouvoir du marché limite l'opportunisme des managers. Le contrôle est alors de type actionnarial.

Ce contre pouvoir de marché redonne aux actionnaires leur suprématie. Ainsi, Les dirigeants faisant face à des objectifs de rentabilité immédiate, vont privilégier les investissements à court terme au détriment des investissements à long terme, bien que ces derniers soient essentiels à la croissance.

- **Les mesures anti-OPA :**

Loin de rester passif les dirigeants sont arrivés à faire maintenir une certaine dilution du capital. Contre les risques de prise de contrôle, ils ont eu la capacité de mettre en place des mesures anti-OPA.

Après la grande crise boursière de 1929, au Etats-Unis, l'opinion publique contestait la participation des investisseurs institutionnels<sup>46</sup>, dont les banques principalement, considérées comme spéculatrices, dans le capital des firmes industrielles.

La pression de l'opinion publique, appuyée par celle des dirigeants (qui profitaient de l'air du temps), sur les représentants politiques, a abouti à l'instauration d'un cadre législatif favorable à la dispersion du capital, en réduisant les possibilités pour les investisseurs institutionnels de détenir des participations dans les entreprises, ou de peser sur les décisions des dirigeants.

C'est ainsi que le nouveau cadre législatif résultant de la crise financière de 1929 a été défini par un ensemble de lois, qui s'inscrivent dans les deux « New Deals » successifs, entre 1933 et 1934.

L'une de ces lois, le « Glass- Steagal Act », a séparé les banques commerciales des banques d'investissement ; elle a aussi, interdit aux compagnies d'assurances de détenir des actions dans les entreprises commerciales, et aux banques commerciales de détenir des blocs de contrôle dans le capital des firmes.

Cependant, Pendant de longues années, les dirigeants ont agi en « groupe d'intérêt » pour s'opposer à toute évolution du cadre législatif, contraire à leurs intérêts (empêchant, par exemple, la montée en puissance des investisseurs institutionnels). D'une manière générale, leur stratégie visait à les protéger des marchés financiers en favorisant la dispersion de l'actionariat institutionnel, et en limitant les possibilités d'OPA hostile. Ces mesures protectrices ont fait naitre un nouveau phénomène, celui

---

<sup>46</sup> Banques, compagnies d'assurances, fonds de pension).

de « passager clandestin » par lequel les dirigeants ont eu toute la latitude de s'approprier des rémunérations excessives sans relation avec la performance boursière de l'entreprise.

#### **1.4.3.2. Limite du modèle « stakeholder »**

La diversité des parties prenantes dans ce modèle fait que toutes n'aient pas les mêmes intérêts, ni les mêmes priorités. Allant des salariés, aux associations de préservation de l'environnement en passant par les actionnaires, les intérêts en jeux sont tout aussi variés (salaire, emploi, dividende, réduction de la pollution, etc.). Par exemple, certains individus pourraient s'opposer à la production d'armes mais ne remettraient pas en cause celle de boisson alcoolisées ou de tabac. De la même manière, des priorités pourraient se poser entre la protection de l'environnement et l'aide au développement. Ainsi, sauver une espèce animale en voie de disparition ou garantir un juste prix à des producteurs de pays en développement ne se positionneraient pas dans les mêmes logiques. « S'il n'est pas possible de réaliser les deux simultanément, des priorités devront être établies reflétant les préférences »<sup>47</sup>. Ainsi, les parties prenantes, ne conçoivent pas nécessairement, les priorités sur la même échelle de valeurs ni la durabilité de la firme sous la même forme. Cette situation pourrait entraîner des divergences, entre les parties prenantes et la firme, et donc un manque de cohésion quant aux priorités à donner dans une stratégie de développement durable. Si les demandes conflictuelles des parties prenantes doivent être prises en compte, l'entreprise doit faire des choix et établir des priorités dans la gestion avec celles-ci.

Il faut alors que l'entreprise puisse atténuer les tensions dans la gestion de ses engagements par la mise en place de procédures de gouvernance, qui inspirent l'adhésion des parties prenantes

---

<sup>47</sup> Jérôme Ballet : « *Stakeholders* et capital social » ; Revue française de gestion ; 2005/3 (n° 156) ; Ed. Lavoisier.

## CONCLUSION

En résumé, nous retenons que tous ces modèles convergent principalement vers :

- Un système à la vision moniste : il traduit le fait que l'intérêt des actionnaires prévaut et qu'à ce titre l'entreprise privilégie une rentabilité à court terme. C'est le modèle shareholders, caractéristique du capitalisme anglo-saxon avec une forte dispersion du capital et un marché financier développé ;
- un modèle qui tient compte de toutes les parties prenantes. Il adopte une stratégie économique à long terme. C'est le modèle stakeholders. Il se distingue par une concentration du capital et un fort niveau d'endettement.

Vers quel système la gouvernance des entreprises, évolue-t-elle? Plusieurs thèses s'opposent : les unes optent pour la convergence de l'un vers l'autre, notamment vers le modèle anglo-saxon, tandis que les autres pensent à des modèles spécifiques, tenant compte des particularités de chaque pays, ou encore à un modèle hybride. Ce dernier s'expliquerait par le fait que les deux principaux ont montré leurs limites, pendant que les entreprises sont soumises à un environnement économique et politique de plus en plus rapproché du fait de la globalisation.

Il faut remarquer que toutes ces thèses vont converger vers l'idée qu'une bonne gouvernance doit respecter certains principes fondamentaux

- L'égalité entre actionnaires ;
- Une réelle séparation des pouvoirs ;
- L'expression des intérêts divergents.

- **L'égalité entre actionnaires :** Tous les actionnaires qu'ils soient majoritaires ou minoritaires doivent bénéficier des mêmes droits à l'information de l'entreprise et au vote.
- **Une réelle séparation des pouvoirs :** les conseils d'administration doivent être indépendants pour mieux contrôler les décisions et les actions des dirigeants. Pour ce faire, il devient impératif de séparer les mandats de directeur général de celui de président du conseil d'administration. Il faut également encourager la création de comités spécialisés capables de suivre et de contrôler les fonctions stratégiques de l'entreprise.
- **L'expression des intérêts divergents :** il faut prendre en considération les intérêts divergents de l'ensemble des parties prenantes (les stakeholders) ; d'où l'intérêt de favoriser un débat interne lors des choix stratégiques. Par ailleurs l'expression des stakeholders à l'assemblée générale et au conseil d'administration permet aux dirigeants de s'informer des motifs de leur insatisfaction et de prévenir les situations conflictuelles.

## **CHAPITRE 2:**

# **FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

## INTRODUCTION DU CHAPITRE 2

La réflexion sur la nécessité de rationaliser la gestion de l'entreprise est assez ancienne, mais ce n'est qu'à partir de la crise économique de 1929 qu'apparaît une nouvelle acception du management et laisse apparaître les problèmes de la Gouvernance des dirigeants comme étant nés du **fractionnement de la propriété**.

En effet les débuts du 20<sup>ème</sup> siècle marquent la naissance de la « firme managériale », société dans laquelle **l'actionnariat est diffus et les dirigeants non propriétaires**

Autrement dit, la firme moderne est caractérisée par une atténuation de droits de propriété dans la mesure où leur capacité à réviser ou à terminer leur relation contractuelle avec les dirigeants sont réduites. En effet les coûts à supporter par les actionnaires pour contrôler le comportement des dirigeants ainsi que pour les inciter à faire converger leurs intérêts avec l'objectif de maximisation de la richesse des actionnaires, sont très élevés. Un actionnariat de plus en plus dilué et des coûts de surveillance de plus en plus élevés se traduisent par une diminution du pouvoir de contrôle des actionnaires sur les décisions des agents.

La gouvernance s'est alors dotée d'une double fonction :

- Une fonction disciplinaire, au double rôle d'incitation et de surveillance, accomplie par les associés ;
- Une fonction décisionnelle relevant des prérogatives des dirigeants.

A partir de ces fonctions nous nous proposons d'étudier les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise.

Nous aborderons successivement :

- la théorie des droits de propriété ;
- la théorie de l'agence ;
- la théorie de l'enracinement ;
- la théorie de la valorisation sur le marché du travail ;
- la théorie de l'indépendance envers les ressources.

## 2.1. LA THEORIE DES DROITS DE PROPRIETE

La question sur les droits de propriété est très ancienne, mais pour le besoin de notre analyse, nous allons nous arrêter à l'historique du développement de la théorie sur le droit de la propriété en Europe et aux Etats-Unis.

### 2.1.1. HISTORIQUE

#### 2.1.1.1. En Europe

Bien que ses origines propres peuvent être plus lointaines, Bruno Amann (1999) les situe en 1320 par l'intervention de Guillaume OCCAM<sup>48</sup> qui, s'opposant à la philosophie Thomiste<sup>49</sup>, **adopte comme axe de conception du droit la puissance des individus par rapport aux objets.**

Plus tard, en 1690, Locke va exposer les bases de sa philosophie libérale de la propriété dans le second traité sur le gouvernement civil. Dans ce sens **le droit de propriété des**

---

<sup>48</sup> Guillaume d'Ockham ou Guillaume d'Occam, dit le « Docteur invincible » et le « Vénérable initiateur » était un philosophe, logicien et théologien anglais. Sa doctrine remettait en cause bon nombre de postulats de la théologie traditionnelle,

<sup>49</sup> Le thomisme : courant philosophique ouvert sur une théologie faisant référence à Saint Thomas d'Aquin consistant principalement en un réalisme philosophique.

**individus comprend leurs vies, leurs libertés, leurs pensées, leurs biens.**

Vient ensuite l'influence de la **pensée économique** avec A. Smith (1776) et J. B. Say (1841) qui, tout deux, défendent **les droits individuels de propriété comme la base du développement économique.**

Le XIXème siècle a aussi son lot de défenseurs de la propriété privée, parmi lesquels Gustave de Molinari (1891), notable économiste partisan du « laisser faire laisser aller » et Paul Cauwès (1893) qui caractérise une propriété efficace comme étant absolue, perpétuelle, et héréditaire. Il annonce les grandes lignes des droits de propriété en écrivant: « *la société a pour garantie l'intérêt personnel, de l'intérêt personnel procède le travail et le bon usage général de la propriété*<sup>50</sup> ».

Il faut attendre les années dix neuf cent soixante pour que cette théorie se précise et prend forme aux Etats Unis.

### **2.1.1.1. Aux Etats Unis**

La théorie sur les droits de propriété, aux Etats Unis est construite :

- sur l'effet des formes de propriété ; sur le fonctionnement de l'économie.
- Elle se base sur la supériorité de la propriété privée sur la propriété collective ;

---

<sup>50</sup> Amann Bruno dans «des nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XIXème siècle » ; éd. ecomomica ; 1999 ; P. 5.

- Elle constitue une réponse aux thèses de Berle et Means sur la séparation entre propriété et contrôle des entreprises et ses implications.

Elle n'est formulée qu'à partir des années soixante dans la mouvance de Ronald Coase avec la notion de coûts de transactions positifs, coûts supportés par le recourt au marché telles que la négociation des contrats ou la collecte de l'information. D'autres pères fondateurs parmi lesquels Armen Alchian et Harold Demsetz vont contribuer dans la ligne du journal « of Law and Economics » à développer une analyse pluridisciplinaire des droits de propriété. Il faut rappeler que le journal « Law and Economics » la première revue scientifique, créée en 1958 lie étroitement analyse économique et étude de droit.

Pour Harold Demsetz, la nature d'un actionnariat dilué ôte aux actionnaires la possibilité d'une participation effective aux prises de décisions de la firme. De ce fait la propriété effective et le contrôle effectif de la firme est entre les mains des dirigeants ne laissant, en fait, aux actionnaires que le capital. Face à une telle situation, cet auteur admet qu'une répartition des droits de propriété en faveur des dirigeants permet de surmonter ces coûts élevés de négociation.

Dans le même esprit Armen Alchian affirme que : « *les droits de propriété sont un mécanisme d'application de punitions - récompenses liées à la productivité d'une organisation économique* ». Il propose un mode d'incitation qui consiste à spécialiser un agent dans l'activité de surveillance, sous des conditions telles que son contrat fasse l'objet d'une renégociation continue avec l'agent central possédant les droits de propriété.

La firme moderne est caractérisée par une atténuation des droits de propriété dans la mesure où leur capacité à réviser ou à terminer leur relation contractuelle avec les dirigeants sont réduites.

En effet les coûts à supporter par les actionnaires pour contrôler le comportement des dirigeants, et les inciter à faire converger leurs intérêts avec l'objectif de maximisation de la richesse des actionnaires, sont très élevés. Un actionnariat de plus en plus dilué et des coûts de surveillance de plus en plus élevés se traduisent par une diminution du pouvoir de contrôle des actionnaires sur les décisions des agents.

### **2.1.2. CARACTERISTIQUES DE LA THEORIE DES DROITS DE PROPRIETE**

Le principe fondamental de la théorie des droits de propriété se base sur l'analyse du fonctionnement interne des organisations en s'appuyant sur le concept de droits de propriété. Il s'agit de montrer comment un système économique donné est influencé par un droit de propriété donné.

S. Pejovich (1969) le définit comme étant « *des relations codifiées sur l'usage des choses* ». H. Demsetz (1967) le définit comme un moyen « *permettant aux individus de savoir ce qu'il peuvent raisonnablement espérer dans leur rapport avec les autres membres de la communauté* ».

Dans ces deux définitions, nous remarquons l'évolution de l'acception du droit de propriété, qui apparait comme étant indissociable de l'individu.

Appliqué à la firme, cette approche cherche à montrer de la supériorité de la firme capitaliste dans une économie de marché.

La théorie des droits de propriété conçoit l'entreprise comme un ensemble de contrats, entre individus, qui établissent une certaine structure des droits de propriété. A ce titre, et selon l'idée d'Ivan tchotourian<sup>51</sup> cette théorie considère que tout échange entre agents peut être considéré comme un échange de droits de propriété sur des biens ; c'est-à-dire, le droit de les utiliser, d'en tirer un revenu, et de les céder à un tiers. Il en découle que l'entreprise capitaliste (ou firme) apparait comme une structure spécifique, des droits de propriété devant permettre la mise en œuvre d'incitations et de procédures de contrôle efficaces et efficientes, pour parvenir à une situation d'allocation optimale des ressources. Dans un tel contexte les droits de propriété deviennent un « outil » permettant de rationaliser les comportements et l'exerce des droits de propriété.

C'est ce que, nous allons essayer de comprendre, à travers les attributs du droit de propriété.

### 2.1.3. ATTRIBUTS DES DROITS DE PROPRIETE

Trois attributs définissent les droits de propriété :

- 1) **Le droit de propriété est subjectif** : seule une personne peut -être investie du droit à la pleine propriété. Cet attribut implique l'autonomie des agents.
- 2) **Le droit de propriété est exclusif** : un droit est assimilé à un individu. il ne peut y avoir de propriété simultanée sur un même objet.

---

<sup>51</sup> Ivan tchotourian: « Théories contractuelles de la firme : Théorie des droits de propriété ». Revue : Gouvernance du mercredi 28 f- Canada, février 2007.

**3) Les droits de propriété sont librement cessibles :** les droits de propriété ne sont pas indéfiniment attachés à l'individu. Ce dernier peut s'en défaire librement, ce qui suppose la possibilité d'un libre échange des droits et d'établissement d'un marché du droit à posséder dans lequel les échanges s'effectuent sur la possibilité d'utiliser des biens (et non entre biens).

Les droits de propriété sont définis par les pratiques qu'ils autorisent : l'usus, le fructus et l'abusus.

- **L'usus :** ou le droit d'utiliser un bien donné.
- **le fructus :** ou le droit de recevoir ou de tirer les fruits d'un bien donné.
- **l'abusus :** ou le droit de vendre ou de céder définitivement un bien donné.

Les formes de propriétés sont ainsi classées à partir de ces attributs. Le tableau N° 6, ci-dessous nous en fournit une illustration.

**Tableau N°5 : Nature des droits de propriété et formes d'organisations**

| <b>Caractéristiques des droits</b> | <b>Individu propriétaire</b> | <b>Individu propriétaire</b> | <b>Propriété collective (individus)</b> | <b>Propriété collective (Etat)</b> |
|------------------------------------|------------------------------|------------------------------|---|------------------------------------|
| <b>Exclusif</b>                    | Oui                          | Oui                          | Oui                                     | Oui                                |
| <b>Usus</b>                        | Oui                          | A l'employé                  | OUI                                     | Oui                                |
| <b>Fructus</b>                     | Oui                          | Au propriétaire              | A l'employé                             | A la collectivité                  |
| <b>Cessible</b>                    | Oui                          | Parfois limité               | Non                                     | Non                                |
| <b>Abusus</b>                      | Oui                          | partagé                      | Eventuellement aux employés             | Non                                |
| <b>Type de propriété</b>           | Propriété privée             | Propriété privée atténuée    | Propriété collective atténuée           | Propriété publique                 |
| <b>Type d'entreprise</b>           | Entreprise capitaliste       | Entreprise managériale       | Entreprise coopérative                  | Entreprise d'Etat                  |

Source : inspiré de Gomez P.Y. (1096). P. 39

Supposons un individu travaillant dans une unité de production et interrogeons-nous sur la propriété de l'outil de production. Nous envisageons, dans ce cas, deux possibilités :

- a) le travailleur est à la fois employé et propriétaire ou exclusivement propriétaire ;
- b) la propriété est collective, auquel cas elle appartiendrait soit à un collectif d'individus soit à l'Etat.

En croisant l'origine des droits de propriété avec les caractéristiques des droits de propriété, nous obtenons plusieurs types d'entreprises.

## **2.1.4. LES DIFFERENTS TYPES D'ENTREPRISES**

Selon la théorie des droits de propriété on distingue 4 types d'entreprises :

### **2.1.4.1. L'entreprise capitaliste**

Dans cette entreprise le propriétaire (ou entrepreneur) peut détenir les 3 catégories de droit de propriété, à savoir l'usus, le fructus et l'abusus. Les fonctions de décision et de propriété se confondent dans une seule personne ; il n'y a donc pas, dans ce type d'entreprise, de situation conflictuelle possible entre le gestionnaire et le propriétaire.

### **2.1.4.2. l'entreprise managériale**

La firme managériale est caractérisée par la dichotomie entre la propriété et le management. Selon différents auteurs dont J.K. Galbraith<sup>52</sup>, la dispersion du capital entre plusieurs « petits actionnaires<sup>53</sup> » entraîne un renforcement des pouvoirs des managers, générant une divergence d'intérêts, entre ces

---

<sup>52</sup> Cherif LAHLOU (Maître assistant chargé de cours.), dans article : « *Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances* ».

<sup>53</sup> Les actionnaires possédants de faibles parts chacun dans le capital de l'entreprise.

deux parties prenantes ; situation qui se prolongera aux autres stakeholders<sup>54</sup>.

L'exemple le plus significatif de l'entreprise managériale est la société anonyme au capital très dispersé.

Les droits de propriété sont, dans ce cas, divisés :

- **Les propriétaires** possèdent le **fructus et l'abusus** du droit de propriété puisqu'ils perçoivent tout ou une partie des dividendes et possèdent le droit de céder leurs titres de propriété ;
- **Le gestionnaire** détient l'**usus** du droit de propriété de l'entreprise puisqu'il la gère au quotidien. Comme nous l'avons expliqué plus haut, cette séparation des droits de propriété est génératrice de conflits d'intérêts entre le propriétaire et le gestionnaire non propriétaire. En effet les managers qui ne possèdent qu'une faible part du capital ne cherchent pas, forcément, à maximiser la richesse des actionnaires. Par ailleurs, si le capital est très dispersé les capacités de contrôle des actionnaires sont affaiblies ce qui permet aux dirigeants de bénéficier d'une plus grande indépendance dans la gestion. Selon l'avis des spécialistes tels que WILLIAMSON les équipes dirigeantes peuvent profiter de cette marge de manœuvre de 3 manières différentes :
  - Ils chercheront à maximiser leur salaire tout en maximisant le profit de leurs actionnaires ;
  - Ils agiront dans le souci de maximiser leur salaire sans pour autant se soucier des intérêts des propriétaires détenteurs de capitaux ;
  - Ils engageront des dépenses personnelles pour augmenter leur consommation et leur prestige personnels au détriment des actionnaires.

---

<sup>54</sup> Ce sont les parties dont les intérêts peuvent être affectés par les actions engagées par l'entreprise.

### 2.1.4.3. L'entreprise publique

Les **salariés** détiennent collectivement l'**usus** alors que l'**Etat** ou les pouvoirs publics jouissent du **fructus et de l'abusus**. Dans cette catégorie d'entreprise, les salariés ont collectivement intérêt à la faire progresser; mais individuellement chacun est partisan du moindre effort parce que la rémunération n'est pas rattachée aux efforts accomplis.

### 2.1.4.4. L'entreprise coopérative

La propriété est collective et incessible. Le fructus appartient aux salariés et aux dirigeants. Il n'y a pas de véritable propriétaire, susceptible de s'approprier un quelconque profit et qui aurait intérêt à exercer un quelconque contrôle sur la gestion.

## CONCLUSION

Cette théorie étudie l'effet des formes de propriété sur le fonctionnement de l'économie. Elle met l'accent sur deux dimensions, à savoir, la séparation entre la notion de propriété et celle de contrôle des entreprises. Ceux-ci se distinguent par le **droit au rendement résiduel et le droit de contrôle**. Le propriétaire de l'entreprise bénéficie naturellement du profit réalisé par celle – ci, détenant ainsi, le droit au **rendement résiduel** du résultat de la production et la vente. Mais il existe aussi le droit de prendre les décisions concernant l'exploitation de l'actif de l'entreprise, dans un cadre légale et contractuelle ; il s'agit là du droit au **contrôle résiduel** qui peut être légué à des dirigeants ou gestionnaires.

La firme capitaliste, et plus spécifiquement la société par actions, semble être la forme privilégiée du système de droits de propriété privée et dans laquelle seul le manager a les compétences nécessaires qui répondent aux soucis de l'actionnaire. Néanmoins, selon l'idée d'Adolphe Berle et Gardiner Means, le contrôle de l'actionnaire et du chiffre d'affaires devient indispensable à l'organisation dans le cadre d'une certaine concurrence entre dirigeants.

En effet, dans le cas d'une société managériale, les choix des dirigeants (salariés) ne sont pas forcément en adéquation avec les intérêts des propriétaires (actionnaires). L'entreprise n'est donc plus considérée comme une unité indivisible, au sens néoclassique standard, mais comme un nœud de contrats entre individus poursuivant des intérêts pas nécessairement convergents.

Par quels mécanismes peut-on contribuer à résoudre les conflits d'intérêts entre parties prenantes, notamment, propriétaires et managers dans les sociétés managériales? Des éléments de réponses nous sont fournis par la théorie de l'agence.

## **2.2. LA THEORIE DE L'AGENCE**

L'enjeu de la théorie de l'agence est de distinguer, le pouvoir de direction de celui de propriété tout en maintenant les droits de propriété privée. Autrement dit, comment définir un exercice de pouvoir qui ne soit pas le fait des propriétaires tout en maintenant la nécessité de la propriété privée.

Cet effort de théorisation vise à rendre compatibles les nouvelles formes de gouvernance avec la théorie des droits de propriété privée.

### 2.2.1. LA RELATION D'AGENCE

Selon JENSEN et MECKLING (1976) précurseurs de la théorie de l'agence, il existe dans toutes les firmes managériales, une divergence d'intérêts entre les actionnaires et les managers non propriétaires. Cette situation faite naître une relation d'agence qui lie ces deux parties.

*« Il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir, en son nom, une tâche quelconque »<sup>55</sup>.*

Autrement dit, une relation d'agence est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes, le mandant (le principal), engagent une autre personne, le mandataire (l'agent) pour accomplir quelques services en leur nom, impliquant la délégation d'une partie de l'autorité de prise de décision à l'agent. C'est donc ce contrat, qui existe au sein de l'entreprise, entre toutes les parties prenantes, principalement les actionnaires et les dirigeants, qui est considéré comme une **relation d'agence**.

L'entreprise apparait alors, comme un **nœud de contrats** au sein duquel s'établi l'ensemble des relations entre les différentes parties prenantes<sup>56</sup>, parmi les quelles figurent : les actionnaires, les dirigeants, les salariés, les fournisseurs, les clients, les banques, l'Etat, ...

Une attention particulière est, cependant, accordée à la relation actionnaire /gestionnaire, considérée comme pouvant être une source importante de conflits d'intérêts. Avec un tel esprit, l'entreprise va devoir mettre en place un système de gouvernement d'entreprise capable de concilier les intérêts des deux partis.

---

<sup>55</sup> JENSEN et MECKLING . cité par PARRAT Frederic dans : le gouvernement d'entreprise. Dunod . 2003. P. 14.

<sup>56</sup> Les stakeholders.

On part du principe selon lequel le contrat est conclu dans un contexte tel :

- Qu'il n'est pas possible de prévoir toutes les éventualités possibles et de contracter en conséquence ;
- Qu'il est difficile et onéreux de mesurer les efforts fournis par l'agent dans le cadre de son mandat.

Cette situation laisse, au mandataire, la possibilité de poursuivre des objectifs contraires à ceux du principal, entraînant, ainsi, un problème d'agence.

### **Les divergences d'intérêts**

La théorie de l'agence repose sur les hypothèses selon lesquelles les individus cherchent à maximiser leur utilité, d'une part, et sont susceptibles de tirer profit de l'incomplétude des contrats, d'autre part.

Or, selon la théorie de l'agence, actionnaires et dirigeants possèdent des fonctions d'utilité différentes, voir divergentes au sein de l'entreprise.

Selon les précurseurs de cette théorie<sup>57</sup>, le dirigeant a tendance à s'accorder une partie des ressources sous forme de privilèges personnels, pour sa propre consommation. Il a tendance à adopter des stratégies de développement visant plus à servir et à élever son statut social qu'à générer des profits distribuables aux associés.

Les divergences se traduisent également lorsque les actionnaires possédant des portefeuilles de titres diversifiés acceptent de prendre, localement, des risques sans pour autant compromettre leur patrimoine. Face à eux, les dirigeants ont la quasi-totalité de leur capital humain concentrée dans la même entreprise et ne sont, de ce fait, pas incités à prendre des risques.

---

<sup>57</sup> M. Jensen et W. Meckling,

Par ailleurs, force est de constater que les dirigeants sont généralement pénalisés sur les mauvais résultats, ce qui ne les encourage pas à adopter des stratégies de développement risqués.

La théorie de l'agence a ainsi mis en avant les divergences qui peuvent exister entre les deux parties mais elle a également considéré des mécanismes internes et externes pouvant les conduire à s'aligner.

## **2.2.2. LES MECANISMES DE CONVERGENCE D'INTERETS**

Les théoriciens de l'agence situent à deux niveaux, interne et externe, les mécanismes pouvant régler ou tout au moins réduire au maximum les problèmes liés au contrôle des dirigeants.

### **2.2.2.1. Les mécanismes internes**

Les principaux mécanismes internes sont au nombre de quatre :

- Droit de vote ;
- Contrôle du conseil d'administration ;
- Intéressement des dirigeants ;
- Contrôle mutuel.

#### **1.1.1.1.1. Droit de vote**

Les actionnaires sont appelés à voter chaque année pour approuver les comptes et se prononcer sur un certain nombre de résolutions. L'exercice de ce droit peut leur permettre de sanctionner des dirigeants jugés non performants.

### 1.1.1.1.2. Contrôle du conseil d'administration

Pour les théoriciens de l'agence, le conseil d'administration est d'une importance capital. Il est notamment chargé de révoquer les équipes dirigeantes jugées peu performantes.

**Aux Etats-Unis**, le conseil d'administration répond à un souci des marchés et des actionnaires, qui est la surveillance des dirigeants de la société. En effet, jusqu'à récemment, les conseils d'administration étaient composés de collaborateurs de la société et de managers. Autrement dit ces administrateurs sont « juge et parti » puisqu'ils dirigeaient la société et contrôlaient le conseil d'administration en même temps. Cette situation génératrice de plusieurs scandales financiers est à l'origine de l'introduction d'administrateurs indépendants afin de jouer un rôle de contre-pouvoir. Ainsi, Au cours des années 1980, les sociétés cotés en bourse de plusieurs pays dont celles des Etats unis ont réorganisé la composition de leurs conseils d'administration, afin qu'ils soient majoritairement composés de membres indépendants. À la fin des années 1990<sup>58</sup>, les conseils d'administration comptent plus de 60 % d'administrateurs indépendants.

**En France**, il est reproché aux administrateurs leur manque de compétence et d'esprit critique (trop complaisants) par rapport au président du conseil d'administration. Ceci d'autant plus qu'ils représentent la catégorie d'actionnaires dont ils émanent, les actionnaires minoritaires en l'occurrence.

En réalité l'administrateur est le garant des intérêts de la société à laquelle sont rattachés les intérêts de toutes les parties prenantes.

---

<sup>58</sup> Document sur :« L'indépendance des administrateurs ; un enjeu de légitimité », préparé par : Yvan Allaire, Ph.D., MSRC, Président du conseil d'administration de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques ; HEC Montréal.

D'ailleurs, après les codes de bonnes conduites (en particulier les Principles of Corporate Governance aux Etats-Unis, le rapport Cadbury en Grande-Bretagne, la Loi sur les nouvelles régulations économiques en France) qui font suite aux différents scandales financiers ont redéfinis le rôle du conseil d'administration. Celui – ci doit exercer un contrôle plus strict sur la gestion des dirigeants et sur la rémunération qui leur est allouée.

### 1.1.1.1.3. Intéressement des dirigeants

Pour converger les intérêts des dirigeants à ceux de l'entreprise et donc des actionnaires, ces derniers peuvent opter pour une politique d'intéressement en :

- Rattachant les rémunérations de dirigeants aux performances de l'entreprise ;
- En leur attribuant des actions ou des stocks –options.

#### Les stocks –options

**a) Définition :** une stock-option ou « **option sur titres** » ou encore « **option d'achat d'action** » est une forme de rémunération sous forme d'actions, accordées par une entreprise cotée en bourse à ses employés.

**b) Principes :** des dirigeants<sup>59</sup> d'entreprise ont la possibilité d'acheter des actions à une date et un prix<sup>60</sup> fixé à l'avance. La revente de celles-ci permet la réalisation d'importants bénéfices.

#### **c) Fondements :**

Les stocks -options sont, à l'origine, destinés à accroître les capacités des jeunes entreprises innovantes à attirer des cadres

---

<sup>59</sup> Ou des employés.

<sup>60</sup> Celui-ci est, dans la plupart des cas plus bas que le marché.

performants. Leurs capacités financières étant faibles au départ ils utilisent la formule des stocks- option comme facteur d'incitation des talents et comme levier de développement de l'entreprise.

#### **1.1.1.1.4. Contrôle mutuel**

L'évaluation des cadres et des salariés sur le marché du travail est le plus souvent liée aux résultats de leur entreprise. Il est donc possible qu'ils dénoncent les agents successibles, d'une manière ou d'une autre, de porter atteinte aux performances de l'entreprise.

#### **2.2.2.2. Les mécanismes externes**

Les mécanismes externes s'exercent à trois niveaux du marché:

- Au niveau du marché financier ;
- au niveau du marché du travail des dirigeants ;
- Au niveau de la concurrence sur le marché des biens et services

##### **2.2.2.2.1. Au niveau du marché financier**

Les actionnaires insatisfaits du mode de gestion des dirigeants peuvent exprimer leur désaccord par la vente de leurs actions. Un tel acte peut provoquer une prise de contrôle hostile à la direction, qui pourrait aboutir à sa destitution. Ainsi, les marchés financiers et les menaces d'OPA (offres publiques d'achat) sont sensés contraindre les dirigeants à être conformes aux attentes des actionnaires.

En fait, lorsque l'actionnariat est très dispersé (ce qui est le cas des grandes firmes), les petits actionnaires ne se débarrassent pas aussi facilement de leurs actions pour marquer leur

insatisfaction, étant donné le coût de la transaction. En réalité pour que la menace d'une prise de contrôle devienne effective, il faudrait un cumul de mauvaises performances. De telles attitudes rendent les sanctions tardives et limitent l'efficacité du marché financier.

De plus les opérations d'acquisitions – fusions interviennent lorsque l'entreprise possède un potentiel de croissance inefficacement géré. C'est ce qui justifierait le remplacement de l'équipe dirigeante.

### **Point de vue des analystes**

**a) Pour M.C. Jensen et R.S. Ruback** qui adhèrent à cette thèse, le cours boursier de l'entreprise cible augmente lorsque la prise de contrôle réussit. C'est ce qui explique la perspective d'un changement de l'équipe dirigeante dont l'incompétence ou l'opportunisme est jugé trop coûteux.

**b) Schleiffer et R. W. Vishny** contrastent avec la thèse précédente en affirmant qu'une prise de contrôle fait augmenter le cours boursier de la société cible mais n'a pas les mêmes implications sur la société initiatrice ; le cours boursier de cette dernière pouvant même baisser. Les auteurs concluent de ce fait : « les opérations d'acquisition et de fusion sont conduites en fonction des dirigeants de la société cible et non pas en fonction des objectifs de la firme qui cherche à prendre le contrôle<sup>61</sup> ».

Selon ces auteurs, les dirigeants des entreprises cibles, en réalisant une opération d'acquisition – fusion, cherchent à accroître leur pouvoir et leur espace discrétionnaire.

---

<sup>61</sup> Cite F. Parrat dans : « le gouvernement d'entreprise ». édition Dunod 2003. P44.

c) **Pour R. Roll** les dirigeants qui acquièrent des entreprises surestiment généralement leur compétence en matière de gestion et finissent généralement par les surestimer.

#### **2.2.2.2. Au niveau du marché du travail des dirigeants**

Cette théorie part du principe que les dirigeants sont évalués sur le marché du travail et peuvent également être révoqués par le conseil d'administration. Cette double situation doit inciter les dirigeants à élever leur cote sur le marché du travail. Pour cela, ils vont, gérer conformément aux attentes des propriétaires, ou tout au moins à veiller à ce que, leurs ambitions personnelles ne soient pas mise à jour sur ce marché.

Par ailleurs, E. F. Fama<sup>62</sup> rattache le niveau des salaires des dirigeants aux « performances passées et aux déviations qui ont pu être enregistrées dans le passé entre les anticipations, qui s'étaient développées sur lui et qui avaient donné lieu au versement d'un salaire, et les réalisations observées ». En résumé, le salaire des dirigeants est lié à l'image affichée par leur cursus professionnel.

Cela implique que la pression exercée par le marché du travail pourrait inciter les dirigeants à être performants à condition que l'information disponible sur sa compétence soit fiable. En effet occupant une position centrale au sein de la firme, celui – ci pourrait très bien fournir une information biaisée et se valoriser par le biais d'actions artificielles telles que les discours, les gestes symboliques, les opérations de marketing, ...

De plus les effets de synergie et de complémentarité d'une firme avec son manager ne sont pas toujours transposables d'une entreprise à l'autre. En effet la réputation d'un dirigeant dans une firme donnée n'implique pas systématiquement qu'il accomplisse les mêmes prouesses dans une entreprise différente. Il devient

---

<sup>62</sup> E. F. Fama, dans: « Agency problems and theory of the firm », journal of political economy, 1980. Cité par F. Parrat dans : le gouvernement d'entreprise ?; Ed. Dunod. 1999. P. 41-42..

donc indispensable au marché, de distinguer les valeurs intrinsèques des qualités liées à la symbiose du dirigeant avec sa firme.

Par ailleurs, l'influence du marché n'est importante que dans la mesure où il n'existe pas de collusion entre les dirigeants et les administrateurs chargés de les nommer et de les révoquer. Dans une telle situation nous nous retrouvons face à un mécanisme de cooptation rendant caduque toute forme d'évaluation du marché. Un tel cas est relaté dans une étude réalisée en 1994 par M. Bauer et B. Bertin- Murot<sup>63</sup> où il apparaît que sur 200 dirigeants des plus grandes entreprises françaises 47% sont issus de la fonction publique.

La même étude souligne que le rôle du marché du travail est significatif dans le processus d'évaluation et de recrutement des dirigeants dans des pays comme la grande Bretagne et l'Allemagne où, dans un échantillon similaire, la sphère publique n'est incluse qu'à raison de 2% et 8% respectivement.

### **2.2.2.2.3. Au niveau de la concurrence sur le marché des biens et services**

Selon l'esprit de Demsetz<sup>64</sup>, un dirigeant qui adopterait une stratégie visant à le satisfaire au détriment des intérêts de la firme, augmenterait les coûts de celle – ci et finirait par la rendre moins compétitive. Mais le risque de dégradation de la compétitivité devrait constituer un frein aux élans opportunistes du dirigeant sachant qu'une entreprise mal gérée finirait, à plus ou moins brève échéance, à disparaître. C'est la pression de la concurrence qui contraint les managers à gérer convenablement. Dans un tel contexte, c'est par la restauration de la compétitivité interne que l'entreprise commence son redressement.

---

<sup>63</sup> M. Bauer et B. Bertin- Murot, les 200, en France et en Allemagne, CNRS, 1990. Cité par F. Parrat dans : le gouvernement d'entreprise ?; Ed. Dunod. 1999. P. 43.

<sup>64</sup> Demsetz dans: »the structure of ownership and theory of the firm ». Cité par F. Parrat dans: le gouvernement d'entreprise? Ed. Dunod. 1999. P. 41.

Pour certains auteurs tels que Jensen et Stulz l'endettement peut également être un facteur disciplinaire. Lorsque une entreprise est endettée, elle a l'obligation d'effectuer des remboursements (donc des décaissements) ; ce qu'elle n'aurait pas à faire lorsque le financement est réalisé par fonds propres, puisque les actionnaires ne sont rémunérés que sur des résultats positifs.

Le fait que l'entreprise soit endettée, impose aux dirigeants un niveau de gestion capable de générer, au minimum, les fonds nécessaires aux remboursements. Cette obligation incite les managers à plus de professionnalisme dans la gestion de l'entreprise.

### **2.2.3. L'APPROCHE DE CHARREAUX**

Bien qu'étant, dans un premier temps, en accord avec les mécanismes de gouvernance d'entreprise, proposés par la théorie de l'agence, Charreaux fini par proposer de nouveaux critères. Il part du principe que dans les organisations modernes il n'est pas toujours possible de distinguer ce qui relève des mécanismes internes de ce qui relève des mécanismes externes de gouvernement d'entreprise. Il propose deux nouveaux critères qui sont : le degré de spécificité et le degré d'intentionnalité.

#### **2.2.3.1. Le degré de spécificité**

Est considéré comme spécifique, tout mécanisme propre à l'entreprise délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, dans le sens où son action influence exclusivement les décisions des dirigeants de cette entreprise.

### **2.2.3.2. Le degré d'intentionnalité**

Un mécanisme de contrôle mis en place de façon volontaire est dit intentionnel. Il peut tout aussi bien avoir un caractère général, telle une loi ou une réglementation applicable à toutes les entreprises (loi RNE), qu'avoir un aspect particulier destiné volontairement à une entreprise spécifique (un règlement intérieur).

Charreaux souligne que ces mécanismes sont indépendants et peuvent agir avec des intensités différentes d'une entreprise à l'autre.

### **2.2.3.3. Instruments d'application de ces mécanismes**

Le croisement de ces deux critères fait apparaître, sur le tableau ci – dessous les instruments d'application de ces mécanismes.

**Tableau N° 6 : Les principaux mécanismes s'exerçant sur les dirigeants**

|                                     | <b>Mécanismes spécifiques</b>   | <b>Mécanismes non spécifiques</b>  |
|-------------------------------------|---|--|
| <b>Mécanismes intentionnels</b>     | Assemblée générale des actionnaires<br>Conseil d'administration<br>Syndicats internes<br>Systèmes de rémunération | Environnement légal et réglementaire<br>Syndicats nationaux<br>Associations de consommation                                  |
| <b>Mécanismes non intentionnels</b> | Culture d'entreprise<br>Réseau de confiance informel<br>Réputation auprès des salariés                            | Marchés des biens et services<br>Marchés financiers<br>Marché du travail<br>Environnement médiatique<br>Culture des affaires |

**Source :** G. Charreaux, « vers une théorie de gouvernance d'entreprise ». Cahier de recherche Greco. 1996. (cité par F. Parrat, « le gouvernement d'entreprise », Ed. Dunod, 2003).

La prépondérance de ces critères est différente d'un pays à l'autre et d'un type d'entreprise à l'autre. A titre d'exemple :

- Les entreprises françaises sont imprégnées par les mécanismes spécifiques et intentionnels ; tandis que dans

les pays anglo-saxons ce sont les mécanismes non spécifiques et non intentionnels qui font pression ;

- Les entreprises familiales sont gouvernées par des mécanismes spécifiques, alors que celles cotées en bourse sont sous l'influence des mécanismes non spécifiques.

Le pouvoir discrétionnaire des dirigeants est ainsi délimité par ces différents mécanismes. Les dirigeants décident en fonction de la plus ou moins importante pression exercée par les différents mécanismes.

Les recherches menées sur le niveau d'efficacité de ces mécanismes disciplinaires ont abouti à des résultats peu probants. Selon des spécialistes tels que SHLEIFER et VISHNY, les dirigeants développent, également des stratégies personnelles qui leur permettent de contourner n'importe quel artifice de contrôle<sup>65</sup>.

C'est ce qu'ils nous expliquent dans ce qu'ils appellent la théorie de l'enracinement.

## **2.3. LA THEORIE DE L'ENRACINEMENT**

### **2.3.1. DEFINITION DE L'ENRACINEMENT**

Cette théorie part du principe que les dirigeants ont toujours la possibilité de contourner les mécanismes de la théorie de l'agence et de prendre des décisions orientées, plus sur la possibilité de renforcer leur position interne que celle de maximiser la richesse des actionnaires. A titre d'exemple, ils peuvent :

---

<sup>65</sup> C'est ainsi qu'ils ont constaté que près d'une opération d'acquisition – fusion échoue parce qu'elles ont été menées dans l'intérêt des dirigeants qui les ont entrepris.

- Manipuler les comptes qu'ils présentent aux actionnaires ;
- Neutraliser le conseil d'administration en faisant nommer des administrateurs complices ou en multipliant le croisement des mandats.

Son objectif principal consiste à neutraliser les différents mécanismes qui pèsent sur les dirigeants dans le but de réduire le risque:

- d'une révocation anticipée ;
- ou celui de s'accorder des avantages personnels.

Un dirigeant est considéré comme « enraciné » lorsqu'il est dans une position qui rend sa révocation par les actionnaires ou le conseil d'administration, difficile ou coûteuse.

### **2.3.2. TYPES DE STRATEGIES PERSONNELLES D'ENRACINEMENT**

L'enracinement englobe deux types de stratégies personnelles :

- **L'enracinement « positif »** : cette stratégie incite le gestionnaire à être en harmonie avec son environnement ;
- **L'enracinement par « retranchement »** : cette stratégie consiste à mettre en place des obstacles plus ou moins artificiels pour défendre une position donnée.

### 2.3.3. METHODES D'ENRACINEMENT

Parmi les méthodes pratiquées par les dirigeants qui souhaitent s'enraciner, nous avons, le mode d'orientation des investissements de la firme.

En effet, selon les spécialistes de cette théorie, ces derniers sont menés dans un sens qui soit favorable aux dirigeants.

#### 2.3.3.1. Investissements par diversification

La diversification des investissements est utilisée comme moyen de protection et de maintien des dirigeants. Elle apparaît sous différentes formes :

- Lorsque le patrimoine personnel d'un dirigeant est concentré, celui – ci prend des mesures de diversification des investissements de son entreprise, afin de limiter le risque globale auquel il peut être exposé.
- Si un dirigeant se trouve face à un concurrent potentiel, il peut, pour s'enraciner, mettre en action un avantage compétitif qui consiste à opérer une diversification dans des domaines qu'il maîtrise parfaitement.

#### 2.3.3.2. Investissements de croissance

L'investissement de croissance comme moyen d'accroître l'enracinement peut s'analyser à deux niveaux :

- **Au niveau des cadres de l'entreprise** : les dirigeants peuvent employer le soutien des cadres de l'entreprise comme moyen d'enracinement. Ils leur promettent des promotions qu'ils réalisent grâce au développement du groupe par de nouveaux investissements de croissance.
- **Au niveau des concurrents potentiel** : les investissements de croissance accroissent, en même temps, la complexité de

la structure interne de l'entreprise. Cette situation réduit le risque de se faire remplacer car, le concurrent aurait besoin de temps pour comprendre et se familiariser avec la logique du groupe.

### **2.3.3.3. Achat de rentabilité**

La notoriété d'un dirigeant est intimement liée aux résultats positifs de la firme. Pour améliorer sa réputation, celui – ci va donc tenter d'accroître la rentabilité globale du groupe. Pour ce faire, il peut procéder à l'achat de firmes performantes, en surpayant certains actifs si nécessaire ; car il est bien difficile aux actionnaires de savoir si les actifs ont été achetés à leur juste valeur.

### **2.3.3.4. Les contrats implicites ou rapports d'influences**

Schleifer et Vishny expliquent, par ailleurs, que les dirigeants soucieux de leur enracinement privilégient, le plus souvent, les contrats implicites dans leurs négociations. L'aspect informel des contrats, renforce l'enracinement et échappe au contrôle des actionnaires et du conseil d'administration. Un exemple<sup>66</sup> marquant de cette stratégie, concerne le cas de Steven Spielberg qui aurait menacé de stopper son contrat avec « Warner Studio » si son ami Steven Ross, le PDG, était licencié. Nous constatons, ainsi, que les liens informels qu'entretenait le PDG avec le réalisateur étaient le plus sûr moyen de s'enraciner.

Ainsi, les dirigeants renforcent leurs positions en multipliant les contrats implicites avec leur partenaires ;

---

<sup>66</sup> PARRAT Frederic dans : le gouvernement d'entreprise. Dunod. 2003. P. 22..

### 2.3.3.5. Les avantages compétitifs

Selon Edlin et Stiglitz, les dirigeants appliquent la notion d'avantages compétitifs au niveau de leur savoir faire. Ils orientent les investissements de leur entreprise vers des domaines qu'ils dominent particulièrement, mieux que leurs concurrents. D'après les mêmes auteurs les dirigeants essaient d'installer des « barrières à l'entrée », susceptibles de bloquer les concurrents, en adoptant des stratégies de gouvernance et d'investissement particulières.

Ils réduisent la concurrence interne en nommant aux postes de directeurs des personnes compétentes dans leurs spécialités respectives mais incompetentes en management général.

#### 2.3.3.5.1. Les mécanismes de contrôle

Desbrière pense que les dirigeants peuvent tirer avantage de certaines clauses statutaires ou de certains mécanismes dans les relations avec les actionnaires. Il en est ainsi :

- a) De la **limitation** du nombre de **droits de vote** possédés par un seul actionnaire ;
- b) Des **actions à dividendes prioritaires** : celles-ci attribuent aux titulaires un dividende prioritaire et privilégié en contre partie de l'abandon de leurs droits de vote ;
- c) Des **certificats d'investissement** : dans un tel cas, les actions sont démembrées. Les certificats d'investissement attribuent à leurs titulaires la partie ouvrant droit aux dividendes ; une personne différente s'attribue l'autre partie, qui correspond aux droits de vote ;

- d) Des **conventions de vote** : pour aboutir à la mise en œuvre d'une politique commune dans la société, certains actionnaires peuvent s'engager, en commun, à voter dans un certain sens ou à ne pas voter ;
- e) L'organisation des **contre-OPA** <sup>67</sup> **amicales** : selon la théorie de l'agence, l'entreprise menacée par une prise de contrôle hostile, va faire appel à un allié pour lancer une contre OPA.

Cependant, les spécialistes jugent ce procédé, comme moyen de contrôle, rarement efficace. A l'inverse, il est, dans la grande majorité des cas, un procédé d'enracinement. En effet, selon Shleifer et Vishny, les dirigeants non performants cherchent à acquérir des firmes rentables ce qui leur permet d'afficher aux actionnaires des inducteurs positifs. En outre, la pratique montre que la complexité d'un groupe renforce le maintien de son dirigeant. D'ailleurs, une étude de Jenkinson et Mayer, de 1992, a montré qu'un quart seulement des OPA étatsuniennes est réellement hostile, ce qui signifie que le reste du temps elles sont plutôt favorables aux dirigeants.

Une étude réalisée par Brickley dans près de 200 entreprises et sur 288 propositions anti-OPA par les dirigeants, a montré que les fonds de pension, les investisseurs institutionnels ainsi que les actionnaires détenteurs de prises de contrôle, sont en général opposés à ce genre de résolutions.

---

<sup>67</sup> OPA : offre public d'achat

## 2.4. LA THEORIE DE LA VALORISATION SUR LE MARCHE DU TRAVAIL

Un dirigeant qui ne peut s'enraciner durablement dans son entreprise d'origine va adopter un comportement qui le valoriserait sur le marché du travail afin de se faire recruter plus facilement par une autre entreprise.

Pour ce faire, HIRSCHLEIFER estime que les dirigeants ont tendance :

- à « **manipuler** » les résultats de leur entreprise d'origine, en différant les mauvais résultats et en annonçant les indicateurs de performances à court terme;
  - en adoptant des attitudes semblables aux meilleures équipes dirigeantes et en évitant de ressembler aux moins réputées.
- Par ailleurs, ils évitent les investissements à gros risques en début et au milieu de leur carrière.

Cette stratégie « **réputationnelle** » intéresse, également, les actionnaires à plus d'un titre :

- la bonne réputation du dirigeant influe favorablement sur le cours des actions lorsque l'entreprise émet de nouvelles actions ;
- la bonne réputation du dirigeant influence la valeur boursière de l'entreprise en cas de vente de titres par les actionnaires ;
- une réputation élevée du dirigeant exige d'un éventuel raider l'élévation de son prix en cas d'OPA hostile.

## 2.5. LA THEORIE DE LA DEPENDANCE ENVERS LES RESSOURCES<sup>68</sup>

Pour son fonctionnement et son développement l'entreprise a besoin de ressources externes, ce qui la met dans une situation d'inter dépendance avec son environnement. Ainsi, pour maîtriser les ressources indispensables à son développement et à sa pérennité, elle va créer des liens avec ses partenaires, tels que celui d'avoir des représentants des entreprises fournisseurs ou des banquiers au sein du conseil d'administration. A cet effet, van Ees, Gabrielsson, & Huse<sup>69</sup>, pensent qu' « à travers la théorie de la dépendance des ressources, les organisations cherchent à se connecter à leur environnement pour sécuriser un flux stable de ressources ». Ou encore et dans le même esprit, Lawrence & Lorsh<sup>70</sup> affirment qu'"une organisation réussie est une organisation qui a des structures internes qui correspondent aux demandes de l'environnement".

### 2.5.1. LES TYPES DE DEPENDANCE

Cette théorie décrit deux types de dépendances :

- Le premier représente le nombre, de firmes et leur volume d'activité avec lesquelles, l'entreprise est en interdépendance. Il s'agit là de dépendances quantitatives.
- Le second, basé sur une dépendance qualitative ; d'une part sur la complémentarité et le mutualisme ou bénéfice réciproque (interdépendance horizontale), et d'autre part sur le transfert des ressources d'une entreprise à une autre (interdépendance verticale).

---

<sup>68</sup> Pfeffer et Salancik sont les principaux défenseurs de cette théorie.

<sup>69</sup> 2009.

<sup>70</sup> 1967.

## ROLE DE L'ADMINISTRATEUR

Dans l'esprit de cette théorie l'administrateur paraît comme une liaison entre l'entreprise et son environnement dans la mesure où celui-ci lui faciliterait l'accès aux ressources dont elle a besoin. Ceci se réalise par le choix d'administrateurs de différents secteurs pour siéger au conseil d'administration que seule l'entreprise peut apprécier en fonction de l'importance de ses contraintes externes. C'est une manière d'internaliser les contraintes externes de l'entreprise. L'augmentation de la taille du conseil d'administration et la diversité de ses membres sont, à la fois, favorables à la diminution des risques de l'environnement et à la performance de l'entreprise.

(Pearce Li & Zahra, 1992)<sup>71</sup> rapportent que la composition du conseil d'administration reflète l'échange de ressources entre l'entreprise et son environnement, à cet effet, ils reprennent la citation suivante de Pfeffer & Salancik (1978): "lorsque une entreprise désigne un administrateur dans son conseil d'administration, on s'attend à ce que cet individu vienne soutenir l'entreprise, s'intéresser à ses problèmes, la présenter aux autres et essayer de l'aider". De plus, dans cette recherche, (Pearce Li et al., 1992) confirment une association positive entre la cooptation d'administrateurs externes et la performance, et présentent une preuve additionnelle de l'importance de recruter ces compétences à l'extérieur de l'entreprise.

## CONCLUSION

Comme nous pouvons le constater, la notion de gouvernance s'est constituée autour de plusieurs courants théoriques de

---

<sup>71</sup> ACADEMIA :

[https://www.academia.edu/6636584/Chapitre\\_1\\_le\\_cadre\\_th%C3%A9orique\\_de\\_la\\_gouvernance\\_dentreprise](https://www.academia.edu/6636584/Chapitre_1_le_cadre_th%C3%A9orique_de_la_gouvernance_dentreprise)

l'économie d'entreprise. Nous avons tenu compte de ce qui nous semble être des théories fondamentales à travers, notamment :

- la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence ;
- des théories alternatives parmi les quelles nous pouvons citer :
  - la théorie de l'enracinement ;
  - la théorie de valorisation sur le marché du travail ;
  - la théorie de dépendance envers les ressources.

**CHAPITRE 3:**  
**LES REGLES DE LA**  
**GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

## INTRODUCTION DU CHAPITRE 3

Selon Hélène Ploix<sup>72</sup>, la gouvernance d'entreprise est « le système par lequel les entreprises sont **dirigées et contrôlées** ».

Ce concept couvre un large champ composé d'éléments aussi variés que **l'organisation de la direction de l'entreprise, son contrôle ainsi que les moyens d'expression des actionnaires**. Cela signifie qu'il s'agit de mettre en place un système mettant en harmonie toutes les parties prenantes, autrement dit que les prises de décisions soient favorables à tous, les stakeholders : management, ouvriers et employés, et actionnaires.

A cet effet l'application de règles bien définies s'est imposée. Ceci constitue l'objet de ce chapitre, que nous nous proposons d'étudier sous l'angle de quatre axes fondamentaux :

- Le premier se rapporte **aux principes de la gouvernance**. Ceux-ci serviront de guide à tout dirigeant en quête des solutions les mieux adaptées ;
- Nous aborderons ensuite tout ce qui concerne **le conseil d'administration** en tant que organe central central dans les systèmes de gouvernance, capable d'orienter les prises de décisions et de contrôle ;
- Dans le prolongement des prérogatives du conseil d'administration nous donnerons un aperçu sur les principaux **comités spécialisés**, qui traitent, pour le compte de celui-ci, de questions importantes, nécessitant une réflexion particulière par un groupe restreint.
- Le dernier axe va nous permettre de bien analyser les droits et devoirs des pourvoyeurs de capitaux, que **sont les actionnaires**.

---

<sup>72</sup> H. Ploix dans : gouvernance d'entreprise ; HEC PARIS. 2006. P. 9.

### 3.1. LES PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE

L'un des objectifs de gouvernance d'entreprise est d'assurer l'efficacité des structures de gouvernement<sup>73</sup> et de mettre en place des mécanismes de contrôle entre les différents acteurs de la gouvernance d'entreprise<sup>74</sup>. A fin de s'assurer à tout moment de l'efficacité des structures et de leur fonctionnement, il devient impératif de fixer les principes à mettre en œuvre.

Parmi les organismes qui se sont penchés sur la question, nous pouvons citer CALPERS<sup>75</sup>, ICGN<sup>76</sup> et l'OCDE<sup>77</sup>. Parmi leurs points de vue sur le sujet, nous retenons quatre principes essentiels qui leur sont communs :

- Les principes moraux relevant de l'intégrité et de l'esprit de responsabilité ;
- Les principes évoquant des attitudes : transparence et divulgation ;
- Les principes relevant du mode d'organisation et de gestion : indépendance du conseil d'administration et vision stratégique à long terme ;
- Les principes concernant les procédures : égalité entre actionnaires et code de conduite pour le marché financier.

---

<sup>73</sup> Les dirigeants opérationnels, les conseils d'administration, les assemblées générales,...

<sup>74</sup> Administrateurs, actionnaires, auditeurs, comités spécialisés, ...

<sup>75</sup> Le *California Public Employees' Retirement System* (CalPERS) est une agence américaine faisant partie de l'administration publique de la Californie. Elle gère et fait fructifier l'épargne retraite des fonctionnaires (hors enseignants) californiens depuis 1931.

<sup>76</sup> L'International Corporate Governance Network (ICGN) est une organisation mondiale fondé en mars 1995, par des investisseurs institutionnels, des compagnies d'assurance, des fonds de pension ; des associations d'investisseurs, des investisseurs individuels et des entreprises. Son but est de développer des normes mondiales de gouvernance d'entreprise.

<sup>77</sup> Les *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique)* ont été approuvés en 1999 par les Ministres des pays de l'OCDE, puis mis à jour en 2004 et se sont depuis lors imposés comme une référence à l'échelon international pour les responsables de l'action gouvernementale, les investisseurs, les sociétés et autres parties prenantes.

### 3.1.1. LES PRINCIPES MORAUX

La responsabilité des dirigeants et des administrateurs se traduit par :

- Leur qualité à prendre des décisions avec promptitude et justesse ;
- La Fonction de garant de ce dont ils sont chargés ;
- L'obligation de rendre compte et de répondre de leurs décisions et de leurs actes.

Cette responsabilité des dirigeants se traduit dans certaines sociétés cotées par l'exigence des investisseurs, notamment institutionnels, de rattacher leurs rémunérations à la performance économique de l'entreprise.

Les administrateurs font preuve de responsabilité lorsque les mécanismes qu'ils mettent en place vont dans le sens des intérêts des actionnaires et lorsqu'ils font part de leur application ainsi que des résultats obtenus dans leur rapport annuel et lors de l'assemblée générale des actionnaires.

En France, la loi sur la sécurité financière (2003) vise à développer et renforcer la transparence des organes dirigeants. Les actionnaires connaîtront mieux le rôle et les prérogatives des mandataires sociaux et la responsabilité des administrateurs sera effective.

Aux Etats-Unis le Sarbanes-Oxley act (2002) régissant les sociétés cotées exige l'implication directe des dirigeants dans la certification des comptes afin de s'assurer que ces derniers reflètent le résultat réel des activités de la société. Depuis 2006 la SEC<sup>78</sup> aurait privilégié les poursuites individuelles à celles des personnes morales.

---

<sup>78</sup> La *Securities and Exchange Commission* (SEC) est l'organisme fédéral états-unien de réglementation et de contrôle des marchés financiers.

Depuis 2005 la législation britannique permet aux investisseurs de poursuivre les administrateurs pour négligence et manquement à leur devoir.

C'est un point fondamental de la législation britannique dont que nous devons prendre en considération dans la gouvernance de nos entreprises économiques, du secteur public en particulier.

### 3.1.2. LES PRINCIPES EVOQUANT DES ATTITUDES

Un des principes de contrôle de l'entreprise et de l'organisation des relations entre les partenaires se traduit par la transparence des dirigeants vis-à-vis du conseil d'administration, d'une part, et de ce dernier envers les actionnaires d'autres part.

**La transparence** englobe autant la transmission d'une information fiable que la précision des mécanismes adoptés dans les prises de décisions ; ce qui permettrait au conseil d'administration d'abord et aux actionnaires ensuite d'apprécier et de juger du niveau de performance dans la gestion des dirigeants.

La transparence des dirigeants à l'égard des administrateurs signifie que ces derniers ont le libre accès à tous les documents et au dialogue avec le personnel.

Par rapport aux actionnaires, la transparence est matérialisée essentiellement par le bulletin de convocation à l'assemblée générale et par le rapport annuel. Celui-ci doit comporter l'information sur :

- les résultats<sup>79</sup> de la société ;
- les éléments significatifs du type de gouvernance adopté ;
- les méthodes de travail et l'activité des comités spécialisés ;

---

<sup>79</sup> Information essentielle exigée également par le marché.

- sur la composition et l'indépendance du conseil d'administration ;
- sur la rémunération des mandataires sociaux et des administrateurs.

Les actionnaires doivent être également informés sur le rapport des commissaires aux comptes sur les procédures et méthodes du contrôle interne, la constitution et le traitement de l'information comptable et financière.

La transparence est également exigée par le marché. Le conseil d'administration doit diffuser l'information, quelque soit sa qualité, sur la réalité financière et les opérations financières de l'entreprise. Il doit diffuser toute information se rapportant à des événements influant sur sa position concurrentielle<sup>80</sup>.

En France, cette notion de « transparence est précisée dans la loi sur la sécurité financière et dans le rapport Bouton<sup>81</sup>. Dans ce dernier il est affirmé que : *« la principale régulation doit provenir de la transparence : transparence entre l'exécutif et le conseil d'administration, transparence de la gestion vis à vis du marché et transparence dans la relation avec les actionnaires, notamment à l'occasion de l'assemblée générale, lieu de décision, mais aussi moment où les organes de direction rendent compte de l'activité de l'entreprise ainsi que du fonctionnement du conseil d'administration et des comités spécialisés ... occasion d'un dialogue vrai et ouvert avec les actionnaires »*.

### **3.1.3. LES PRINCIPES RELEVANT DU MODE D'ORGANISATION ET DE GESTION**

Ces principes s'expriment par l'indépendance du conseil d'administration et une vision stratégique à long terme.

---

<sup>80</sup> Tels que : Perte ou renégociation de contrats, proces, ...

<sup>81</sup> Rapport du groupe de travail dirigé par le D. BOUTON : « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées » ; 2002.

### 3.1.3.1. Indépendance du conseil d'administration

Le conseil d'administration doit être en mesure d'assurer l'influence des administrateurs sur les orientations et la conduite de l'entreprise. Son jugement objectif nécessite indéniablement son indépendance. Comme le dit si bien Helene Ploix, « *L'indépendance est la pierre angulaire de la responsabilité*<sup>82</sup> ».

Cette notion d'indépendance des administrateurs répond à des situations de déséquilibres qui prévalaient au sein des entreprises. En France, par exemple, il était reproché aux administrateurs de ne pas être suffisamment impliqués dans les prises de décisions par manque de compétences et d'esprit critique face au président du conseil d'administration. Ce phénomène est aussi présent dans le fonctionnement de nos conseils d'administration.

C'est pourquoi certaines recommandations proposent que le conseil d'administration soit composé de moitié par les administrateurs indépendants dans les sociétés au capital dispersé. Le rapport Bouton précise à ce titre que: « La première qualité d'un conseil d'administration se trouve dans sa composition<sup>83</sup> ».

Aux Etats –Unis les conseils d'administration étaient composés de collaborateurs et de managers de la société qui en même temps dirigeaient l'entreprise et contrôlaient le conseil d'administration. Pour parer à cette anomalie et garantir l'indépendance du conseil d'administration, l'introduction d'administrateurs indépendants a été envisagée et préconisée par les codes de bonne gouvernance.

**Ainsi l'indépendance des administrateurs devient la valeur sacrée de la bonne gouvernance, ce qui nous conduit à nous interroger sur la définition d'un administrateur indépendant.**

---

<sup>82</sup> US Corporate Governance Core Principles and Guidelines , Calpers ; Cité par H. Ploix dans: "gouvernance d'entreprise" ; édition « village mondial » 2006.

<sup>83</sup> Rapport du groupe de travail présidé par Daniel BOUTON, président de la Société Générale lors d'une conférence de presse du lundi 23 septembre 2002.

### 3.1.3.2. Qu'est ce qu'un administrateur indépendant ?

- Le rapport CADBURY, aux Etats Unis, a été le premier à relever cette notion d'Independence des dirigeants. Il insiste sur l'absence de relations susceptibles d'influencer le jugement des administrateurs.
- Le rapport CADBURY souligne qu'un administrateur est jugé indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation directe ou indirecte avec la société ou ses représentants, qui puisse influencer sa liberté de jugement ;
- Le rapport Bouton définit un administrateur indépendant comme un administrateur qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe, ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement".
- Pour la NYSE<sup>84</sup> et la SEC<sup>85</sup>: *« un administrateur ne peut être qualifié d'indépendant que si le conseil d'administration a établi qu'il n'a aucune relation matérielle avec l'entreprise, directement ou comme partenaire, actionnaire ou employé d'une organisation liée à l'entreprise. Un conseil peut adopter des normes d'indépendance. Il doit alors divulguer et dire que les administrateurs sont en conformité avec ces normes. Si un administrateur ne l'est pas, le conseil doit expliquer pourquoi il juge que cet administrateur est indépendant. Pour être indépendant, il faut avoir cessé depuis au moins cinq ans toute relation personnelle (ou à travers un membre de sa famille) avec l'entreprise en tant qu'employé ou auditeur et ne pas se trouver dans une relation croisée d'administrateur, où un dirigeant de l'entreprise cotée fait partie du comité de rémunération de l'entreprise de l'administrateur concerné. »*

<sup>84</sup> New York Stock exchange ou "wall street": Bourse aux actions de New York.

<sup>85</sup> Securities and exchange commission: l'organisme unique de régulation des marchés financiers aux Etats-Unisil veille à l'application de la transparence et de la déontologie des pratiques de management.

En somme la notion d'indépendance d'un administrateur est essentiellement rattachée à la création des conditions qui (qui pourraient se traduire par des normes) lui permettent d'établir un jugement objectif, sur les orientations et la conduite de l'entreprise et sur les dirigeants opérationnels.

Au-delà de l'aspect relationnel évoqué dans toutes les définitions, les français évoquent l'existence et la composition de comités spécialisés (tel que le comité d'audit), ainsi que le statut du secrétaire général. Ce dernier doit être dissocié de la fonction de directeur<sup>86</sup> juridique ou financier pour éviter des situations de conflits d'intérêts.

### 3.1.3.3. Une vision stratégique à long terme

« *La valeur économique de la société, c'est la valeur des dividendes sur de longues années* », nous dira Warren Buffet<sup>87</sup>, président du Holding financier Berkshire Hathaway. Cette position illustre de manière éclatante que le dividende est l'objet et le sujet de la gouvernance, qui subordonne les autres parties prenantes.

C'est également l'option des promoteurs de la bonne gouvernance d'entreprise qui adoptent une vision stratégique à terme pour valoriser l'investissement des actionnaires. Ainsi, ils demandent aux dirigeants et administrateurs de placer la croissance de l'entreprise dans une vision stratégique à long terme.

Cette attitude est généralement adoptée par les investisseurs institutionnels, tels que les fonds de pension et les assurances-vie.

---

<sup>86</sup> Le secrétaire général du conseil d'administration était souvent représenté par le directeur juridique ou financier de l'entreprise.

<sup>87</sup> Warren Buffet, président du Holding financier Berkshire hathaway. Cité par Héléne PLOIX dans : «gouvernement d'entreprise » ; éd. village mondiale ; 2006.

A titre d'exemple, le fonds Calpers<sup>88</sup> conserve ses actions seize ans en moyenne.

Selon les promoteurs de la gouvernance d'entreprise, le fait de résister aux pressions du court terme, les dirigeants et les administrateurs se donnent les moyens de corriger les mauvaises performances et faire progresser le cout de leurs titres sur le long terme. Dans le même esprit Bill Crist<sup>89</sup>, ancien président du fonds de pension californien Calpers, précise que les marchés financiers dominés par le court terme relèvent plus du domaine de la spéculation que d'un réel investissement et que : « *le bon gouvernement d'entreprise est concentré sur le long terme. Il est récompensé par la stabilité du capital et la patience des fonds de pension mondiaux* ».

### **3.1.4. LES PRINCIPES CONCERNANT LES PROCEDURES**

Ces principes se rapportent à l'égalité entre les actionnaires et au code de conduite.

#### **3.1.4.1. Le respect des droits des actionnaires**

Les principes de gouvernance d'entreprise portent autant sur le droit à l'information aux actionnaires que sur la possibilité pour ces derniers, d'influer sur les décisions tels que la désignation des administrateurs ou des auditeurs et les décisions stratégiques. Ils doivent avoir la possibilité de s'exprimer dans les assemblées générales. De ce fait, toutes les parties concernées, législateur, régulateur, entreprise, doivent veiller à l'exercice effectif du droit

---

<sup>88</sup> Le California Public Employees' Retirement System (CalPERS) est une agence américaine faisant partie de l'administration publique de la Californie et qui fait office de gestionnaire de fonds institutionnels californien. ...

<sup>89</sup> Bill Crist, président du fonds de pension californien Calpers jusqu'en 2003, vice président et directeur général de governance for owners USA, Inc.

de vote de tous les actionnaires (y compris les actionnaires minoritaires).

Dans toute forme de relation, l'exercice d'un quelconque droit est soumis, en contre partie, à l'accomplissement d'un devoir. Dans le même ordre d'idées les actionnaires sont tenus de s'exprimer et de participer au vote. Aux Etats-Unis les fonds de pension ont l'obligation de voter les résolutions présentées par l'assemblée générale. L'association française de la gestion financière<sup>90</sup> (AFG) a encouragé les gestionnaires de SICAV<sup>91</sup>, longtemps réticent, à participer au vote dans les assemblées générales<sup>92</sup> et doivent dorénavant se soumettre à la loi sur la sécurité financière qui les y contraint.

### 3.1.4.2. Codes de bonne conduite

Au-delà des pertes colossales que la crise financière de 2008 a pu engendrer, celle –ci a été également la cause d'une crise de confiance qu'il est difficile de restaurer.

Cette situation a conduit les entreprises à édicter des codes de bonne conduite, à tel point que l'on dénombre actuellement, pas moins de 180 codes dans le monde.

Maintenant nous allons essayer d'apprécier le rôle de ces codes de conduite, en essayant de définir ce qu'est un code de conduite, d'en préciser les objectifs et le rôle.

---

<sup>90</sup> AGF : est l'organisation professionnelle de la gestion pour compte de tiers. élabore, depuis 1990, les règlements de déontologie de l'AFG et rappelle les principes fondamentaux que la profession se doit de respecter.

<sup>91</sup> Créées en 1969, les SICAV (Sociétés d'Investissement à Capital Variable) font partie de la famille des OPCVM (Organismes de Placement Collectifs en Valeurs Mobilières).

<sup>92</sup> Recommandations sur la gouvernance de l'entreprise de l'association française de la gestion financière (AFG-ASFFI) publiées le 29 juin 1998 ; cite par H. Ploix dans gouvernance d'entreprise. P30.

### 3.1.4.2.1. Définition

Par « *code de bonne conduite* », nous entendons « *un ensemble de recommandations pratiques ayant pour objet d'assurer un certain contrôle des comportements* »<sup>93</sup>.

Autrement dit, c'est l'ensemble des règles qui vont influencer la direction, l'administration et le contrôle de l'entreprise.

Cette pratique a pris naissance aux Etats Unis en même temps que la notion de « *corporate governance* » dans les années 1970.

Il a fallu attendre 1995 pour que le rapport « Vienot<sup>94</sup> » introduise le premier code de bonne conduite en France.

En Algérie quatre codes s'apparentent des codes de bonne gouvernance :

- Le code de conduite des affaires du groupe Lafarge (2004) ;
- Code de conduite de Sonatrach (2010) ;
- Code d'éthique des sociétés du groupe Sonelgaz (2010) ;
- Code de bonne conduite professionnelle de l'APAB<sup>95</sup> (2014).

### 3.1.4.2.2. Objectifs des codes de bonne conduite

Des principaux objectifs des codes de bonne conduite nous pouvons citer :

- Le contrôle des directions des sociétés cotées ;
- Le conseil d'administration, en tant que « garant de la transparence » et en tant qu'instance de contrôle au service des actionnaires. Parmi ses autres missions, il faut souligner celle

<sup>93</sup> Morgane Tuileau, Yanne Robert, Mélanie Delorme, Nastasia Blanchot, Mélissa Kerbrat, : « cours de droit pénal financier. Master2. Univ. Cergy Pontoise. [http://www.m2dpf.fr/article/article.php?id\\_article=31](http://www.m2dpf.fr/article/article.php?id_article=31)

<sup>94</sup> Rapport Viénot I (juillet 1995) : ce rapport insiste sur l'information des actionnaires, l'examen périodique de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du conseil d'administration, la présence d'au moins deux administrateurs indépendants dans les conseils, les droits et obligations du conseil, la création d'un comité des comptes et d'un comité des rémunérations,

<sup>95</sup> 'Association des Producteurs Algériens de Boissons.

destinée à contrôler les dirigeants. Aussi, ces codes doivent préciser les missions, la composition et les attributions du conseil ;

- La codification de l'information financière à fournir aux actionnaires, en précisant, notamment la politique de rémunération des dirigeants. A ce propos Paul MONTH<sup>96</sup> dans un article sur la faillite d'ENRON écrit : «...*Enron fit faillite en 2001 provoquant une évolution de la réglementation financière et comptable aux USA* » ;
- La publication des plans d'option sur action (stock option) ;
- La résolution des conflits d'intérêts et de contrôle ;
- Le respect du principe de surveillance mutuel entre le conseil d'administration et les dirigeants.

### **3.1.4.2.3. Rôle des codes de bonne conduite**

Le code de bonne conduite remplit des rôles multiples, dont les principaux sont :

- Encadrer les comportements ;
- Donner une valeur juridique aux codes de bonne conduite.

#### **3.1.4.2.3.1. Encadrement des comportements**

Il s'agit d'encadrer la gestion de l'entreprise afin de prévenir les comportements déviants de certains dirigeants. La nécessité d'instaurer des principes d'éthique et de morale s'est développée suite à la retentissante faillite du géant de l'énergie aux Etats Unis, ENRON, en 2001. Pour certains spécialistes, la dégringolade de cette entreprise, considérée comme la plus innovante des Etats Unis pendant plusieurs années, a provoquée « une évolution de la réglementation financière et comptable aux USA »<sup>97</sup>.

---

<sup>96</sup> Rédacteur en chef de la revue : « nextfinance ».

<sup>97</sup> Paul Monthe , Novembre 2006 : « Enron ou l'histoire d'une faillite retentissante » ; dans : NEEEXTFINANCE.

### 3.1.4.2.3.2. La valeur juridique des codes de gouvernance

Sur le plan juridique les codes de gouvernance n'ont aucun caractère obligatoire. Cependant, le souhait de leur application s'exprime dans l'expression : « *comply or explain* », qui signifie : « *se conformer ou se justifier* ». Ainsi les entreprises peuvent ne pas appliquer toutes les règles ou une partie de celles-ci mais doivent donner des explications.

C'est dans cette logique que le rapport Vienot II « *appelle à l'esprit de responsabilité des sociétés cotées et leur demande de faire état de manière précise dans leur rapport annuel de l'application des recommandations et exprime le souhait qu'elles explicitent, le cas échéant, les raisons pour lesquelles elles n'auraient pas mis en œuvre certaines d'entre elles* »<sup>98</sup>.

## 3.2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Elu par les actionnaires, le conseil d'administration détient le rôle pilote dans la gouvernance de l'entreprise. Il est chargé d'assurer un contrôle efficace de l'entreprise, lui permettant ainsi de minimiser les risques et de créer de la valeur pour les actionnaires. Il définit la stratégie de l'entreprise et les axes principaux vers lesquels il faudrait s'orienter pour son application.

---

<sup>98</sup> Morgane Tuleau, Yanne Robert, Mélanie Delorme, Nastasia Blanchot, Mélissa Kerbrat, : « cours de droit pénal financier. Master2. Univ. Cergy Pontoise. [http://www.m2dpf.fr/article/article.php?id\\_article=31](http://www.m2dpf.fr/article/article.php?id_article=31)

### **3.2.1. LES MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Assurer la création de la valeur à long terme, pour les actionnaires en tenant compte des parties prenantes, constitue la tâche principale du conseil d'administration. A cet effet, trois missions lui sont dévolues :

- être partie prenante dans les décisions stratégiques de l'entreprise ;
- assurer un rôle de contrôleur de la gestion ; il doit particulièrement veiller à ce que la direction générale respecte les orientations du conseil d'administration ;
- assurer la transparence et la fidélité de l'information vis-à-vis des actionnaires et du marché.

#### **3.2.1.1. La Validation de la stratégie**

La planification stratégique est un processus dynamique qui suit et s'adapte à la transformation continue de l'environnement économique. Elle couvre un champ d'action bien vaste qui, selon certains spécialistes, inclut des domaines tels que :

- Les opérations liées à la croissance de l'entreprise dont les investissements et les acquisitions ;
- Les cessions ;
- Les restructurations ;
- Les opérations de financement, d'endettement et de trésorerie.

Les grandes entreprises sont de plus en plus sensibles à la question de la stratégie ; c'est pourquoi elles sont de plus en plus nombreuses à en débattre, au moins une fois par an, au conseil d'administration. Plus encore, certaines entreprises estiment que

le sujet nécessite qu'il soit traité, en particulier, par des comités « stratégiques » spécialisés.

Si cette procédure a l'avantage de traiter de la stratégie de façon particulière et par des spécialistes, elle a l'inconvénient d'écarter le reste des administrateurs et ainsi de limiter le débat sur le sujet.

### **3.2.1.2. La Surveillance et le contrôle de la gestion du dirigeant**

Pour bien accomplir leur mission les administrateurs doivent informer et recevoir toute la documentation qui leur est nécessaire (rapports d'activité, analyses financières, rapport sur le contrôle interne,...).

Les comités spécialisés jouent un rôle dans la surveillance et le contrôle pour le compte du conseil d'administration. Ils sont généralement créés dans les domaines sensibles ou ceux qui demandent une connaissance approfondie. Les plus répandus sont ceux d'audit, de rémunération, de nomination des administrateurs, de stratégie.

Par ailleurs et suite aux différents scandales financiers, la responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis du contrôle interne s'est renforcé<sup>99</sup>. Il doit entre autre, renseigner sur des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

### **3.2.1.3. La transparence de l'information**

Le conseil d'administration est responsable de la diffusion aux marchés :

- Des données sur la réalité financière de l'entreprise ;

---

<sup>99</sup> Cf. loi de sécurité financière en France et la loi "Sarbanes-Oxley" aux Etats-Unis.

- De toute information pouvant influencer sur la position concurrentielle de l'entreprise, sur son chiffre d'affaire ou sa rentabilité.

Par ailleurs le conseil d'administration doit présenter les comptes de l'entreprise à l'assemblée générale.

Le tableau ci-dessous résume les droits et obligations du conseil d'administration.

| <b>Tableau N°7 :</b>   |  |
|--|--|
| <b>Droits et obligations du conseil d'administration</b>   |  |
| <b>Pouvoirs</b>  | <b>Obligations</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermine les orientations stratégiques ;</li> <li>- Veille à la mise en œuvre de la stratégie ;</li> <li>- Contrôle les actions de la direction ;</li> <li>- Engage la responsabilité de la société par ses actions ;</li> <li>- Nomme et révoque le président du CA et les directeurs généraux ;</li> <li>- Exige toutes les informations nécessaires.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédige ou approuve différents documents comptables ;</li> <li>- Convoque les assemblées générales d'actionnaires ;</li> <li>- Coopte les nouveaux administrateurs ;</li> <li>- Respecte la confidentialité des informations qui lui sont transmises ;</li> <li>- Etablit les projets de fusion ;</li> <li>- Répond aux questions écrites des actionnaires à l'occasion des assemblées.</li> </ul> |

**Source :** JDN. Le 10.12.2005.

<http://www.journaldunet.com/management/0611/0611161-conseil-administration.shtml>

### **3.2.2. LES CRITERES DE RECRUTEMENT D'UN ADMINISTRATEUR**

Pour assurer son rôle qui est de préserver à la fois l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires, l'administrateur doit remplir les critères suivants :

- Compétence ;
- Expérience ;
- Esprit critique ;
- et surtout disponibilité.

Par ailleurs le nombre de mandats doit être limité. En France la loi NRE impose un nombre de cinq mandats au maximum.

### **3.2.3. LA COMPOSITION ET LA TAILLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

L'efficacité du conseil d'administration dans la gouvernance d'entreprise est intimement liée à son indépendance. Il est, en effet, reconnu que les intérêts spécifiques du dirigeant peuvent diverger de ceux de l'entreprise. Il faudrait donc, que l'administrateur soit doté de toutes les conditions, qui lui permettent de mener à bien sa mission de contrôle du dirigeant en toute indépendance, et sans aucune influence ou contrainte.

Les débats en ce sens et les avis sont nombreux. La question qui se pose est de savoir s'il est plus avantageux de nommer des administrateurs internes ou externes ?

Les partisans des premiers soutiennent que leur présence permet de fournir des renseignements détaillés sur la situation de l'entreprise, du fait qu'ils connaissent l'organisation de l'intérieur et qu'ils disposent donc d'un avantage informationnel. Leur

cooptation leur permet d'acquérir l'expérience nécessaire à une éventuelle succession et les prépare à bien endosser ce rôle.

Les supporters des administrateurs externes, indépendants avancent, d'autres thèses. Ces administrateurs sont contraints d'être vigilants vis-à-vis des activités du conseil s'ils désirent maintenir leur réputation. Ils peuvent faciliter l'acquisition de ressources critiques pour l'entreprise. Ils ont le potentiel d'être une source informationnelle pour l'entreprise et vis-à-vis des variables externes. En ayant un représentant issu d'un organisme financier, par exemple, cela permet de rendre l'information en provenance de banque plus fluide.

A ce propos, G. CHARREAUX<sup>100</sup> observe une influence statistiquement positive du pourcentage d'administrateurs externes sur la performance des sociétés managériales et contrôlées.

Les répercussions, d'une taille importante du conseil d'administration sur la rentabilité, la pérennité de l'entreprise et la protection des actionnaires, divergent d'une théorie à l'autre. Jensen<sup>101</sup>(1993), favorise un nombre limité d'administrateurs, car dans le cas contraire les dirigeants pourraient fractionner la taille du conseil en créant des coalitions et des conflits de groupes, ce qui rendrait difficile un consensus sur des décisions importantes, dans l'intérêt des actionnaires.

Pour les précurseurs de la théorie centrée sur les compétences des administrateurs ou sur l'accès à certaines ressources, un grand nombre d'administrateurs peut avoir l'avantage d'accroître le potentiel d'expertise de l'entreprise.

Où se situe la norme optimale qui garantirait l'efficacité du conseil d'administration?

---

<sup>100</sup> [1991].

<sup>101</sup> Laurence Godard et Alain Schatt : « Caractéristique et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux » ; CUREGE, Université de Franche-Comté.  
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00593824/document>

Pour certains spécialistes il se situe entre sept et huit, pour d'autres comme Helene PLOIX<sup>102</sup> le maximum ne devrait pas dépasser 18. C'est ce que propose la loi NRE en 2001<sup>103</sup>.

A propos du nombre d'administrateurs externes, au sein du conseil d'administration, celui-ci doit être déterminé de telle sorte que son indépendance soit assurée, sachant bien que ceux – ci sont considérés comme n'ayant aucune relation directe ou indirecte avec l'entreprise.

### **3.2.4. LA DIRECTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Il existe, généralement deux grands systèmes d'organisation du conseil d'administration:

- Un système classique ou moniste : l'entreprise est administrée par un conseil d'administration ;
- Un système dualiste : l'entreprise est dirigée par un directoire et un conseil de surveillance.

#### **3.2.4.1. Le système moniste**

Dans le système moniste le président du conseil d'administration est désigné parmi ses membres. Celui-ci est chargé de l'organisation, de la direction et du contrôle des activités du conseil. Il doit, en outre, établir les comptes rendus de l'assemblée générale.

<sup>102</sup> H. Ploix dans : gouvernance d'entreprise ; HEC PARIS. 2006. P.3 9.

<sup>103</sup> Laurence Godard et Alain Schatt : « Caractéristique et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux » ; CUREGE, Université de Franche-Comté.  
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00593824/document>

Par ailleurs et selon les conditions fixées par les statuts le directeur générale de l'entreprise peut être en même temps le président du conseil ou une personne physique différente.

### 3.2.4.2. Le système dualiste

Ce système est formé par deux structures distinctes : un directoire chargé de gérer l'entreprise et un conseil de surveillance qui le contrôle. A eux deux, ils constituent les organes de gouvernance majeurs de l'entreprise.

**Le directoire** : il est constitué de cinq membres au maximum, qui peuvent être actionnaires ou pas et qui sont nommés par le conseil de surveillance. Nommé (s) parmi ces membres, le (ou les) président du directoire représente l'entreprise à l'égard des tiers. Il faut également noter que le directoire et le directeur peuvent se confondre et être représenté par une seule personne tout comme le conseil de surveillance peut nommer plusieurs directeurs généraux.

**Le conseil de surveillance** : « est un organe non-exécutif ayant pour mission de veiller au bon fonctionnement d'une entreprise et d'en rendre compte aux actionnaires »<sup>104</sup>. Constitué de 3 à 18 membres, « personnes physiques ou morales », désignés par les actionnaires, il a pour rôle essentiel le contrôle du directoire. Les membres doivent être actionnaires, conformément aux statuts.

Le conseil de surveillance désigne un président ainsi qu'un vice-président parmi les personnes physiques.

Une même personne ne peut être à la fois membre du conseil de surveillance et membre du directoire.

Par rapport au système moniste le débat porte sur le cumul des fonctions de président et de directeur général (PDG) qui fait qu'une seule personne dirige et contrôle l'entreprise. En effet, en

---

<sup>104</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Conseil\\_de\\_surveillance](http://fr.wikipedia.org/wiki/Conseil_de_surveillance)

tant que directeur général, elle est investi des pleins pouvoirs pour agir au nom de la société dans le cadre de son objet social : donc pour diriger l'entreprise. Son rôle de président lui confère la responsabilité de veiller au bon fonctionnement du conseil d'administration et des assemblées générales, donc de contrôler la gestion du directeur général, c'est-à-dire de s'autocontrôler, car « porter les deux casquettes c'est noter ses propres devoirs »<sup>105</sup>. Cette concentration des pouvoirs ne peut être favorable à l'entreprise. La fonction de président directeur générale réduit l'efficacité du conseil d'administration dans la mesure où celle-ci lui confère des rôles tels que la fixation de l'ordre du jour du conseil, la présidence à sa réunion et celle de l'assemblée générale des actionnaires et une certaine influence sur le travail des comités d'administrateurs...

Un bon nombre d'auteurs militent pour la séparation des deux fonctions. Ce cumul est adopté essentiellement par les entreprises françaises et étatsuniennes. Mais depuis ces dernières années nous assistons à une tendance vers des structures dissociées du président et du directeur général.

### **3.3. LES COMITES SPECIALISES**

Les comités spécialisés, en tant que sous-structures du conseil d'administration, sont aujourd'hui à l'ordre du jour des recommandations sur la gouvernance de l'entreprise. Cette pratique est introduite en France, par les investisseurs institutionnels anglo-saxons. Ces comités sont censés renforcer le contrôle des administrateurs sur les décisions managériales. En effet, ce type d'organisation permet, aux administrateurs de se concentrer sur des missions particulières et à l'entreprise de profiter de compétences spécifiques.

---

<sup>105</sup> A. haussen, cite par: H. Ploix dans : gouvernance d'entreprise ; HEC PARIS. 2006. P.5 9.

Il faut préciser que le conseil d'administration reste un organe collégial où les décisions sont prises collectivement.

A ce titre, le rapport Bouton<sup>106</sup>, en France, rappelle que « ces comités ne sont pas détachables du conseil d'administration, ils en facilitent le fonctionnement et concourent efficacement à la préparation des décisions», et insiste sur « la qualité des comptes-rendus faits par les comités au conseil et sur l'inclusion dans le rapport annuel d'une description de l'activité des comités ».

Ces comités sont multiples mais les plus fréquents dans les entreprises sont au nombre de quatre, divisés en deux catégories :

- Les comités de support managérial, qui remplissent une fonction de conseil auprès de la direction : les comités d'audit et les comités stratégiques ;
- Les comités de surveillance qui sont plutôt destinés à protéger les actionnaires en exerçant un contrôle sur la performance et la gestion des dirigeants : les comités de nomination et les comités de rémunération (ou de sélection).

### **3.3.1. CARACTERISTIQUES GENERALES DES COMITES SPECIALISES**

La caractéristique principale réside dans sa composition. A ce titre, le rapport Bouton<sup>107</sup>, en France, rappelle que «le nombre et

---

<sup>106</sup> Laurence Godard et Alain Scaht : « Caractéristiques et fonctionnement du conseil d'administration français, état des lieux » Currége, université de Franche Compté sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00593824/document>.

<sup>107</sup> Op. cit.

la structure des comités dépendent de chaque conseil ». Mais au-delà de cette réflexion et en restant toujours dans l'esprit des recommandations du rapport cité, on insiste sur la nécessité d'administrateurs indépendants et l'absence de dirigeants exception faite du comité des nominations. En effet certaines décisions exigent un esprit neutre pour une analyse objective.

Par ailleurs, le conseil, dans son règlement intérieur, fixe les missions, le champ d'action et les modalités dans les quelles les comités doivent rendre compte. Les membres ainsi que leur président sont désignés par le conseil en fonction de leur compétence, de leur indépendance et de leur disponibilité à assumer leur mission. C'est également au conseil que les comités transmettent leurs rapports sous forme d'avis, de recommandations ou de propositions.

### **3.3.2. LES COMITES DE SUPPORT MANAGERIAL**

*Comme nous l'avons expliqué plus haut, ils regroupent les comités d'audit et les comités stratégiques*

#### **3.3.2.1. Le comité d'audit (ou des comptes)**

Dans les pays occidentaux, la création des comités d'audit au sein des conseils d'administration s'est d'abord faite dans un cadre non contraint, suite aux recommandations de groupes de travail dans les années 1990. Après les scandales financiers des années 2000, la voie réglementaire a pris le devant, aux Etats-

Unis, avec la loi Sarbanes-Oxley<sup>108</sup> (2002), qui instaure le comité d'audit en tant qu'organe légalement responsable.

En Europe, c'est la 8e Directive européenne (2008) qui donne au comité d'audit une existence légale en le rendant obligatoire pour les sociétés cotées, les établissements de crédit, les entreprises d'assurance et de réassurance, les mutuelles ainsi que les établissements de prévoyance.

Aujourd'hui, Il reste le comité spécialisé le plus important et le plus fréquent dans les conseils d'administration. Son influence est considérable, puisqu'il a la responsabilité des tâches aussi sensibles pour les actionnaires et l'entreprise dans son ensemble, que l'arrêté des comptes ou l'efficacité des systèmes de contrôle interne.

### 3.3.2.1.1. Les missions des comités d'audit

- **En France**, le rapport Vienot (1995) lui attribue comme tâches :
  - De s'assurer de l'application et de la pertinence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes sociaux ;
  - de vérifier la qualité des procédures internes de collecte et de contrôle des informations.

Sur ce dernier point, la loi sur la sécurité financière va plus loin en demandant au président du conseil d'administration un rapport sur les procédures de contrôle interne appliquées.

- **Aux Etats-Unis**, le comité d'audit bénéficie d'un plus large champ d'intervention. L'arrêté des comptes faisait déjà partie des attributions du conseil d'administration, ce qui signifiait que les actionnaires jouissaient d'un pouvoir d'approbation et de contrôle des comptes. La loi SOX a renforcé celui-ci avec deux innovations:

---

<sup>108</sup> Section 301 et 307.

- Son indépendance : les membres du comité d'audit doivent être indépendants ;
- Sa finalité : il doit permettre la mise en évidence et la transmission des informations sur les défaillances dans la comptabilité, le contrôle interne et l'audit.

Dans l'ensemble, nous pouvons résumer ses missions ainsi :

- La fiabilité de l'information financière à usage interne et externe ;
- La faciliter les relations entre les auditeurs externes et la direction de l'entreprise quant à la présentation publique de l'information financière ;
- L'appréciation de la qualité des procédures du contrôle interne ;
- L'appréciation des relations avec les auditeurs internes.

Ainsi nous pouvons constater que le comité d'audit est orienté vers le contrôle de l'information comptable pour l'ensemble des parties prenantes et non pas seulement vers celui des dirigeants par les actionnaires. Il devient, alors, un organe indépendant, bien qu'émanant du conseil d'administration et se rapportant à lui..

Mais qu'est ce qui a incité le législateur, dans un pays comme les Etats-Unis, à s'initier dans la gouvernance d'entreprise pour légaliser la création et les règles de fonctionnement du comité d'audit ?

**Deux postulats sont avancés :**

- Les actionnaires ont un pouvoir de contrôle insuffisant ; par exemple, l'actionnariat est trop dispersé et les dirigeants sont suffisamment enracinés pour avoir la capacité de filtrer l'information comptable et financière transmise, voir la manipuler. C'est, par exemple et dans bien des cas, l'origine des grands scandales financiers du début du 21<sup>ème</sup> siècle ;

- Le contrôle ne s'opère que pour les actionnaires majoritaires, qui sont parfaitement au courant de la situation économique et financière de l'entreprise. L'information transmise est déformée et ne permet pas aux autres actionnaires et aux autres parties prenantes d'avoir une image fidèle de cette situation.

Ce fut le cas en France de Marionnaud, EADS et Rhodia où il fut reproché aux dirigeants et à certains administrateurs de ne pas avoir transmis toute l'information dont ils eurent connaissance.

L'affaire Enron montre que même des comités d'audit bien structurés, avec des administrateurs indépendants et compétents, peuvent être défaillants. A ce titre, Benoit Pigé<sup>109</sup> affirme : « Le comité d'audit d'Enron du 12 février 2001 avait connaissance des transactions avec les entités ad hoc mais ne les a pas approfondies... ».

- **Au Maroc**, la mise des comités d'audit est instituée par la loi<sup>110</sup> n° 69-00 organisant le contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes. Les règles de fonctionnement du Comité d'Audit sont fixées conformément aux dispositions de la présente charte.

Le comité d'audit, au Maroc, est notamment chargé des missions suivantes :

- « Evaluer les procédures de contrôle interne ;
- Examiner les plans d'actions et les rapports de l'audit interne et externe ;
- Evaluer l'organisation des délégations de pouvoirs ;
- Apprécier les principes et méthodes comptables ;
- Prendre connaissance de l'importance des risques financiers éventuels;

<sup>109</sup> Benoit Piget dans : «Gouvernance , contrôle et audit des organisations »,Economica, 2008.

<sup>110</sup> Dahir n° 1-03-195 du 16 ramadan 1424 (11 novembre 2003) portant promulgation de la loi n° 69-00 organisant le contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes, les règles de fonctionnement du Comité d'Audit sont fixées conformément aux dispositions de la présente charte. Article 14.

- Donner un avis sur toutes les questions ou opérations se rapportant à l'organisme contrôlé »<sup>111</sup>.

Il nous semble important de noter que selon une enquête (à la date d'octobre 2013) de l'Institut marocain des administrateurs<sup>112</sup> (IMA), « 44% des émetteurs faisant appel public à l'épargne ainsi que des établissements bancaires et des compagnies d'assurance ont répondu à la présente enquête et que sur ce nombre 87% des répondants ont un comité d'audit »<sup>113</sup>.

- **En Algérie**, le règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011, sur le contrôle interne des banques et établissements financiers, dans son article 70, attribue au comité d'audit les attributions suivantes :

- « Vérifier la clarté des informations fournies en portant une appréciation sur la régularité et la pertinence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes » ;
- Porter une appréciation sur la qualité du dispositif de contrôle interne, en particulier, la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance, de maîtrise et de contrôle des risques et proposer, en tant que de besoin, des actions complémentaires à ce titre »<sup>114</sup> Il ressort que parmi les rôles attribués aux comités d'audit dans ces différents pays, les plus importants se rapportent, d'une part, à l'application des méthodes de comptabilisation pour l'établissement des comptes sociaux, d'autre part au respect et à la qualité des procédures de contrôle interne.

<sup>111</sup> Ministère des Finances et de la privatisation : Charte du comité d'audit ;  
<https://www.google.com/search?q=les+comit%C3%A9s+d%27audit+au+maroc&ie=utf-8&oe=utf-8>

<sup>112</sup> IMA : « Pratiques des comités d'audit et de la fonction audit interne chez les émetteurs faisant appel public à l'épargne, les banques et les compagnies d'assurances » ; avril 2014 ;  
<https://www.google.com/search?q=les+comit%C3%A9s+d%27audit+au+maroc&ie=utf-8&oe=utf-8>

<sup>113</sup> IMA:op.cit.

<sup>114</sup> Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011, sur le contrôle interne des banques et établissements financiers ; article 70, en annexe.

### 3.3.2.1.2. La composition du comité d'audit

La désignation des membres du comité d'audit exige deux critères essentiels :

- **L'indépendance** : la qualification des membres doit tenir compte de leur indépendance. C'est ainsi qu'en France il est recommandé que deux tiers au moins des administrateurs soient indépendants. En Grande Bretagne et aux Etats-Unis, tous les membres doivent être indépendants dans les sociétés cotées.
- **La compétence** : les membres doivent faire preuve de réelles expériences et compétences dans le domaine comptable-financier et dans le secteur d'activité de l'entreprise. En effet ils doivent connaître les spécificités comptables et financières de l'entreprise ; dans le cas contraire, des actions de formation adaptées doivent leur être proposées.

Le nombre optimal d'administrateurs composant le comité d'audit doit, en fonction des particularités de l'entreprise, leur permettre de mener à bien leurs missions. Les spécialistes fixent son nombre minimum à trois.

### 3.3.2.1.3. Les modalités de fonctionnement

Le comité d'audit efficace est celui porteur d'avantages significatifs. Son efficacité est liée, selon l'institut français des administrateurs, aux éléments suivants :

- **La fréquence des réunions** : il est prévu une réunion minimum à chaque arrêté des comptes ainsi qu'à chaque problématique susceptible d'avoir un impact significatif sur les comptes. Le comité d'audit étant chargé d'autres missions, le nombre total de réunions peut s'allonger à

quatre. Par ailleurs le comité d'audit devrait planifier ses missions dans un programme annuel.

- **Le délai de mise à disposition des informations :** un délai de cinq jours, avant la tenue des réunions est préconisé pour la mise à disposition des informations au comité d'audit.
- **Les Conditions de participation des non membres :** il est important que le comité d'audit fixe les conditions de participation aux réunions des dirigeants responsables de la fiabilité des informations.
- **Le rapport du comité d'audit :** après chaque réunion, le comité doit dresser un rapport au président du conseil d'administration.

### 3.3.2.2. Les comités stratégiques

Les comités stratégiques préparent les décisions du conseil sur des opérations stratégiques telles que :

- les cessions ;
- les acquisitions ;
- les joint-ventures ;
- les opérations de restructuration...

Ce comité est généralement composé de quatre à cinq membres dont au moins trois sont indépendants.

La nécessité permanente d'un tel comité n'est pas consensuelle auprès des spécialistes dirigeants. A ce titre René Barbier de la Serre, administrateur de sociétés cotés écrit : *« je suis opposé au comité stratégique permanent parce que c'est priver le conseil de sa mission essentielle. En revanche, je suis pour des comités stratégiques ponctuels à durée déterminée pour approfondir pour le compte du conseil des sujets spécifiques. L'idée que le conseil*

dans son entier dédie une séance par an à la stratégie est d'ailleurs de plus en plus répandue. »<sup>115</sup>.

Cette position nous semble pertinente et doit être appliquée dans les systèmes de gouvernance des entreprises algérienne.

### **3.3.3. LES COMITES DE SURVEILLANCE**

Comme nous l'avons déjà souligné, les principaux comités de surveillance sont au nombre de deux :

1. Les comités de nomination ;
2. Les comités de rémunération

#### **3.3.3.1. Le comité de nomination (ou de sélection)**

Ce comité est composé de professionnels indépendants. Aux Etats-Unis, il doit, identifier et proposer des administrateurs compétents, destinés à assurer la sécurité des actionnaires au conseil d'administration.

A travers nos lectures sur le comité de nomination en France, nous avons noté des avis différenciés d'un spécialiste à l'autre.

Pour Christine Pochet<sup>116</sup>, la nomination des administrateurs est fortement influencée par les dirigeants, même en présence d'un comité de sélection. A cet effet et selon les propos d'un membre du cabinet Korn/Ferry cité par le Monde (12 juillet 2003), « les présidents ont du mal à se séparer du pouvoir de désigner les administrateurs, alors que la force motrice devrait

<sup>115</sup> Hélène Ploix dans: gouvernance d'entreprise ; HEC PARIS. 2006. P.88.

<sup>116</sup> Christine Pochet, Heejung Yeo ; dans : « Les comités spécialisés des entreprises françaises : mécanismes de gouvernance ou simple dispositif esthétiques? » Revue : Association francophone de comptabilité ; <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-control-audit-2004-2-page-31.htm>

être le comité des nominations au sein du conseil »<sup>117</sup>. Il nous semble, dans ce cas, que l'intervention des dirigeants va vider de son sens la notion d'indépendance des administrateurs.

Pour Hélène Ploix<sup>118</sup>, ce comité est peu répandu en France. Lorsqu'il existe il est souvent lié au comité de rémunération bien que leurs missions soient distinctes.

Enfin, le comité de sélection est doté d'une triple mission :

- Il **sélectionne** et propose des administrateurs non dirigeants ;
- Il **évalue** annuellement les administrateurs compte tenu des critères de nomination.
- Il prépare un **plan de succession** des dirigeants mandataires sociaux ;

Ce dernier critère ne semble pas être largement appliqué en France. C'est ce qui ressort de l'enquête réalisée par Korn/Ferry<sup>119</sup> en 2003 et dans laquelle il a posé la question : « votre conseil a-t-il une procédure ou un comité en charge du plan de succession des dirigeants ? », les réponses positives sont de :

- 26% pour les sociétés françaises interrogées ;
- 40% pour les sociétés allemandes ;
- 67% pour les sociétés britanniques.

Toujours selon Hélène Ploix, les comités sont composés d'administrateurs majoritairement indépendants et dans lesquels le président directeur général peut participer mais ne pas présider. Il nous semble que dans un tel contexte l'influence des dirigeants est réduite.

---

<sup>117</sup> Christine Pochet, Heejung Yeo ; dans : « Les comités spécialisés des entreprises françaises : mécanismes de gouvernance ou simple dispositif esthétiques? » Revue : Association francophone de comptabilité ; <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-2004-2-page-31.htm>

<sup>118</sup> Hélène Ploix dans: gouvernance d'entreprise ; HEC PARIS. 2006. P.86.

<sup>119</sup> Hélène Ploix p.86.

### 3.3.3.2. Le comité des rémunérations

Composé de membres majoritairement indépendants le comité des rémunérations, au Etats-Unis, a pour mission de formuler des recommandations au conseil sur celles des administrateurs et du management. Il doit, d'une part, agir dans la transparence en déterminant les rémunérations compte tenu des performances réalisées et évaluées en termes de création de valeur pour les actionnaires, d'autre part, formuler des propositions sur les stock-options.

En effet la politique de rémunération proposée doit être suffisamment incitative pour attirer les meilleurs et réduire les problèmes d'agence, en agissant dans l'intérêt des actionnaires.

En France et par souci de confidentialité les rémunérations des mandataires sociaux sont déterminées par des comités restreints, composés d'administrateurs majoritairement indépendants selon les recommandations du rapport Vienot II, plutôt qu'en séances plénières. Ces rémunérations sont ensuite, jointes au procès verbal du conseil sans que celui-ci ne connaisse les fondements des décisions. Il arrive selon Hélène Ploix (2006) que ces comités soient formés par des administrateurs « réciproques », c'est-à-dire que les dirigeants d'une entreprises sont les administrateurs de l'autre et réciproquement. Il est évident que l'application de ces méthodes, laissent les critères de détermination des rémunérations des dirigeants bien opaques. Pour y remédier, le rapport Vienot I recommande la suppression de cette situation équivoque.

En définitive, la création d'un tel comité, transparent et indépendant, permet au conseil de déterminer les rémunérations des dirigeants avec plus de clairvoyance, constituant une réponse aux critiques suscitées par les fortes progressions des rémunérations de certains dirigeants.

Tout ce que nous venons d'analyser, nous oblige à penser qu'une bonne gouvernance implique la mise en œuvre d'un système de rémunération qui œuvrerait dans l'intérêt de toutes les parties prenantes, en particulier l'entreprise et les actionnaires et

qui s'exprimerait par des dirigeants plus transparents, des conseils plus indépendants, des administrateurs mieux informés et plus impliqués dans le suivi ainsi que le contrôle des décisions de l'entreprise.

Ainsi, l'application de l'ensemble des règles passe nécessairement par le respect de principes qui relèvent des :

- Valeurs morales telles que l'intégrité et l'éthique, l'équité ;
- Conditions d'exercice tel que l'indépendance des administrateurs, et la transparence dans l'émission de l'information.

La nécessité de se pencher sur le rôle du conseil d'administration, ses missions, son organisation et son fonctionnement nous ont permis de mettre en évidence :

- son niveau d'organisation ;
- son indépendance et en même temps sa responsabilisation ;
- sa participation collégiale à la préparation des décisions et au contrôle de l'entreprise.

Le perfectionnement du conseil par la création des comités spécialisés a aussi été mis en évidence, à travers leurs missions et leurs diversifications.

Pour terminer ce chapitre nous allons traiter une entité à laquelle nous avons fait allusion tout au long de ce travail : **l'actionnariat**, élément déterminant de la gouvernance d'entreprise face à ses droits et devoirs.

### **3.4. LES ACTIONNAIRES**

Selon la définition du Web, un actionnaire « ... est le propriétaire d'un titre financier, l'action, qui lui ouvre des prérogatives dans le fonctionnement d'une société commerciale». Les actionnaires de plus en plus avertis s'organisent pour exiger leurs droits. Les entreprises en quête d'investisseurs stables, dont les intérêts sont orientés vers une rentabilité à long terme doivent les considérer comme des parties prenantes. A cet effet, ils possèdent des droits et des devoirs à l'égard de la société.

#### **3.4.1. LES DROITS DES ACTIONNAIRES**

Les actionnaires possèdent des droits parce qu'ils prennent un risque.

En investissant leur épargne ils risquent de perdre leur capital car ils ne sont payés qu'après les créanciers en cas de faillite. C'est ce qui leur accorde le droit :

- D'être rémunéré sous forme de dividende (à chaque action correspond à un dividende) ;
- D'être informés sur la situation réelle de leurs apports et sur la manière dont ils sont gérés, en toute transparence. C'est là le rôle du conseil d'administration en général et de son président en particulier.
- De s'exprimer, par le biais du vote, sur toutes les décisions importantes et susceptibles d'avoir un impact sur leur investissement. En France, la loi sur la sécurité financière permet aux actionnaires (les petits essentiellement) de se constituer en associations ou de publier les actions menées devant les tribunaux civils.

### 3.4.2. LES DEVOIRS DES ACTIONNAIRES

Étant donné qu'à chaque droit acquis, un devoir de contre partie lui fait face, les actionnaires ont celui :

- De s'impliquer et de s'informer sur la situation des entreprises dont ils sont actionnaires ;
- De participer aux assemblées générales ;
- De voter.

L'enjeu pour l'entreprise est de donner confiance aux investisseurs en faveur d'un horizon d'investissement à long terme. En occident, les investisseurs institutionnels et en particulier les fonds de pension ont un poids de plus en plus important dans le financement de l'économie. Cette présence les a conduit à :

- S'intéresser de près à la gestion des entreprises concernées ;
- Exiger toutes les informations nécessaires ;
- Ne pas hésiter à demander des éclaircissements, si besoin est, sur les activités passées et les performances ;
- Solliciter les dirigeants sur les stratégies envisagées et sur leur impact futur.

## CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis de comprendre les règles fondamentales de fonctionnement des organes de la gouvernance à tous les niveaux et de toute nature. Ceci est important parce que les entreprises algériennes ont pris conscience, depuis quelques années, de la nécessité de règles de conduite qui se sont déjà exprimées à travers des codes de conduite de grandes entreprises algériennes, citées plus haut.

Au point de vue théorique, nous avons analysé les réglementations aux Etats-Unis, en Grande Bretagne et en France et leur approche méthodologique surtout la problématique qui régit le fonctionnement de la gouvernance, son évolution dans le temps. Ces évolutions tendent à assurer les dividendes à l'actionnariat « roi », sans toutefois négliger les autres parties prenantes.

Le sujet traité dans ce chapitre est le cœur du système de gouvernance qui s'est forgé au cours du 20<sup>ème</sup> siècle qui continue à évoluer, et à se « perfectionner » pour servir essentiellement l'actionnariat malgré certains discours qui prônent l'intérêt de toutes les parties prenantes.

La politique d'Air France montre toute les contradictions développées entre les parties prenantes, où le choix des organes de gouvernance est orienté vers l'intérêt de l'actionnariat au détriment des salariés de toutes catégories. Malgré la situation bénéficiaire, un plan de licenciement a été décidé et une diminution des salaires préconisée, pour garder de hauts dividendes aux actionnaires.

Dans le cas d'Air France, l'exaspération des travailleurs est arrivée au paroxysme, ce qui les a emmenés à de graves dépassements. De dures sanctions sont tombées avec l'appui du gouvernement qui dans ce cas là a traité de « voyous » ces travailleurs qui par la suite ont subit la désapprobation, la condamnation judiciaire, la prison et le chômage.

Notre espoir est que la réglementation algérienne puisse prendre compte de toutes ces déviations et réfléchisse à une gouvernance scientifique et en même temps humaine.

Ce 3<sup>ème</sup> chapitre est d'une importance capitale pour mieux comprendre les enjeux de la gouvernance en Algérie pour établir un système de fonctionnement et de comportement des différents acteurs ainsi que les relations entre l'Etat – propriétaire et le dirigeant-mandataire.

Si nous suivons les réflexions théoriques, les dirigeants mandataires doivent rendre compte à l'Etat actionnaire, ce qui n'est pas toujours observé strictement dans la pratique algérienne.

Aussi notre intérêt se porte sur la relation entre les administrateurs et les dirigeants des entreprises : les règles de leur nomination et rémunération.

Toutes ces questions sont posées dans le but d'instituer un système de gouvernance qui réponde à la nécessité d'améliorer la performance de nos entreprises, dans le cadre des spécificités du système économique algérien.

Par ailleurs et suite aux différents scandales financiers internationaux, la responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis du contrôle interne s'est renforcé<sup>120</sup>.

---

<sup>120</sup> Cf. loi de sécurité financière en France et la loi "Sarbanes-Oxley" aux Etats-Unis, ....

**CHAPITRE 4 :**  
**Le CONTRÔLE INTERNE**

## INTRODUCTION DU CHAPITRE 4

Le caractère des différents scandales financiers qui ont ébranlé le début du 21<sup>ème</sup> siècle, tels que le scandale Madoff aux USA, et les faillites et quasi faillites de : Bear Stearns, Lehman Brothers, AIG... aux USA, Northern Rock, Royal Bank of Scotland... en Grande-Bretagne... ont apporté un éclairage nouveau sur les pratiques du contrôle interne.

Le contrôle interne (le mot *maitrise* serait plus approprié pour définir le contrôle dans ce contexte), considéré comme l'un des piliers de la pérennité des activités de l'entreprise, se présente selon le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) comme « *un processus, mis en œuvre par le management, conçu pour fournir une assurance raisonnable sur le respect des objectifs dans les points suivants :*

- *Efficienc e et efficacité des opérations ;*
- *Fiabilité du reporting ;*
- *Conformité avec la loi et les règlements ».*

**La banque** est au cœur de l'économie, au delà de ses fonctions de base qui sont :

- Collecter l'épargne,
- Accorder des crédits,
- Gérer les moyens de paiement.

Elle développe de nouvelles activités plus complexes en perpétuelle mutation.

Pour assurer sa rentabilité et sa survie dans un environnement incertain, en perpétuel changement la banque doit se doter d'un système de contrôle interne qui s'adapterait aux évolutions de l'environnement et aux conditions dans lesquelles elle fonctionne.

Pour mieux comprendre l'importance accordée au contrôle interne, nous allons, d'abord, étudier les concepts académiques à travers :

- Les différentes définitions ;
- Les objectifs du contrôle interne ;
- Les moyens de contrôle ;
- Les référentiels.

Nous aborderons par la suite l'évolution du contrôle interne bancaire sur la base des risques spécifiques liés à la fonction bancaire et de la réglementation en la matière, tant sur le plan international qu'algérien.

## **4.1. LES CONCEPTS**

Il nous a semblé - pour garder la cohérence de l'appareil conceptuel de l'ensemble théorique – nécessaire de donner quelques définitions du contrôle interne.

Celles – ci sont, pour la plupart, le fruit d'organisations ou d'associations professionnelles.

### **4.1.1. DEFINITIONS**

#### **4.1.1.1. Définitions du Contrôle interne**

La notion de contrôle interne a évoluée, aussi bien, au cours du temps qu'en fonction des organismes spécialisés en la matière.

La définition « classique » du contrôle interne considère d'abords celui-ci comme un dispositif de sécurité, pour admettre qu'il s'agit d'un processus plus complexe.

L'expression française « contrôle interne » est inappropriée. Elle est à l'origine d'une traduction littérale de l'expression anglo-saxonne : « Internal Control<sup>121</sup> ». La confusion vient du fait que le verbe « to control », **en anglais**, signifie : **diriger, réglementer**, alors que le mot « contrôle », **en français**, signifie : **vérification, inspection attentive de la régularité**.

Si dans le 1<sup>er</sup> cas il s'agit d'avoir la maîtrise de la situation, le 2<sup>ème</sup> cas invoque l'exercice d'une action de surveillance et de vérification sur quelque chose pour son évaluation.

C'est dans cet esprit que nous proposons la 1<sup>ère</sup> définition du contrôle interne, dite « classique »

#### 4.1.1.1.1. Définition N°1 : « classique »

*« Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs ayant pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre d'assurer l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances<sup>122</sup> ».*

Il ressort de cette définition que l'entreprise doit se doter d'un personnel compétant, capable :

- De la conduire vers **la réalisation de ses objectifs** ;
- De mettre en place une **organisation et des procédures** pour assurer la protection du patrimoine et la fiabilité des informations.

<sup>121</sup> Ou « Business Control pour les états unies.

<sup>122</sup> Bernard Frédéric : « Contrôle interne : concepts, réglementation » . 2006.

#### 4.1.1.1.2. Définition N°2 : du CNCC

La deuxième définition est celle proposée par la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes Française (CNCC)<sup>123</sup> :

*« L'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent. »*

Le contrôle interne dépasse la notion de dispositif de sécurité pour apparaître comme **un processus d'ensemble impliquant l'ensemble du personnel.**

#### 4.1.1.1.3. Définition N°3 : de la Banque d'Algérie<sup>124</sup>

Une définition globale est donnée par le règlement 11-08 du 28 novembre 2011.

Elle comporte quatre aspects fondamentaux :

- La **maitrise** des opérations bancaires et des risques doit être conforme à la loi ;
- L'observation du **respect des procédures internes** ;
- La fiabilité des opérations bancaires à travers leur **traçabilité et leur transparence** ;
- La **sauvegarde des actifs et l'utilisation efficiente des ressources.**

Cette approche de la Banque d'Algérie respecte les principes énoncés déjà dans la Loi sur la Monnaie et le Crédit.

<sup>123</sup> l'Ordre des Experts – Comptables, Îles de France, dans : « les bonnes pratiques du contrôle interne dans les PME » ; la Revue de l'Académie N°13; act. 2008 ; P.12.

<sup>124</sup> Voir les documents correspondants dans les annexes en fin de travail.

#### 4.1.1.1.4. Définition N°4 : du GAAS<sup>125</sup>

Les normes généralement admises en audit aux Etats Unis, mettent en évidence SAS<sup>126</sup> 55 pour ce qui est de l'examen du contrôle interne dans un audit des états financiers. Concernant le contrôle interne SAS 55 évoque l'ensemble des politiques et procédures mises en place et permettant d'assurer raisonnablement les objectifs de l'entreprise. L'AICPA<sup>127</sup> développe et approfondit, ainsi, cette définition :

*« Le contrôle interne comprend le plan d'organisation et l'ensemble coordonné des méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour sauvegarder ses actifs, contrôler la précision et la fiabilité des informations comptables, promouvoir l'efficacité opérationnelle et le respect des politiques définies par la direction ».*

A la lumière des définitions précédentes, nous concluons qu'un système de contrôle interne doit assurer:

- La légitimité des activités de l'entreprise ;
- La protection de son patrimoine ;
- L'utilisation rationnelle de ses moyens ;
- La fiabilité de ses informations.

De ce fait, nous pouvons considérer que le contrôle interne est un dispositif global qui renforce et constitue à la fois, le système de management de l'entreprise.

Ces définitions, sont loin d'être exhaustives. Nous allons essayer d'en préciser les contours à travers l'étude de principaux référentiels ; ce qui nous permettra, par la suite, de définir les objectifs et les moyens du contrôle interne.

---

<sup>125</sup> Generally Accepted Auditing Standards ou normes de vérification généralement reconnues aux Etats Unis.

<sup>126</sup> (SAS) N ° 55: Statement on Auditing Standards

<sup>127</sup> American institute of certified public accountants.

## 4.1.2. LES REFERENTIELS DU CONTROLE INTERNE

Nous avons choisi d'étudier les référentiels qui nous semblent être les plus importants sur le contrôle interne :

- **Le modèle étatsunien : le COSO<sup>128</sup> ;**
- **Le modèle britannique : « turnbull guidance » ;**
- **Le modèle français défini par le groupe de Place créé par l'AMF<sup>129</sup> ;**
- **La 8<sup>ème</sup> directive européenne.**

### 4.1.2.1. Le COSO

Suite aux différents scandales financiers (Enron, Worldcom, ...) des années 80, aux USA, et à la demande du sénateur TREADWAY, une commission formée par différents experts a été chargée d'élaborer un cadre conceptuel du contrôle interne. C'est ce qui a permis, en 1992, l'émergence et l'adoption du référentiel : le COSO.

#### 4.1.2.1.1. Définition du contrôle interne

Selon cette commission le contrôle interne est :

« Un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quand à la réalisation des objectifs suivants:

---

<sup>128</sup> Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, une commission à but non lucratif qui établit en 1992 une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité. Par extension ce standard s'appelle aussi COSO.

<sup>129</sup> Autorité des Marchés Financiers Français.

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

Trois remarques fondamentales émergent de cette définition :

- Le contrôle interne contribue à l'aboutissement des objectifs de l'entreprise : **c'est un processus**. C'est un moyen pour atteindre une finalité.
- Il est **mis en œuvre par le personnel**, à tous les niveaux de la hiérarchie ;
- Il permet **une assurance raisonnable** et non absolue des objectifs. A titre d'exemple, il ne garantit pas un risque zéro au niveau de la fraude mais permet de la limiter au maximum et de la découvrir le plus tôt possible.

#### 4.1.2.1.2. Les composantes du contrôle interne

La structure d'un dispositif de contrôle interne proposée par le COSO comporte cinq composantes :

- L'environnement de contrôle ;
- L'évaluation des risques ;
- Les activités de contrôle ;
- L'information et la communication ;
- Le pilotage.

##### a) L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle constitue la base des différentes composantes. Il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin du contrôle interne et son aptitude à le mettre en œuvre en assurant son suivi. Il repose sur :

- Une implication des responsables en termes d'intégrité et d'éthique ;

- Le pilotage des activités ;
- Une organisation appropriée (les différentes instances de gouvernance remplissent pleinement leur rôle) ;
- Une définition claire des responsabilités et des pouvoirs ;
- Des procédures formalisées et diffusées ;
- La mobilisation des compétences.

### **b) L'évaluation des risques**

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques qu'il s'agit de déterminer et d'évaluer. L'évaluation des risques couvre principalement deux aspects:

- Il s'agit d'identifier les facteurs susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs et de déterminer le mode de leur gestion.
- Il est également nécessaire d'identifier et de maîtriser les risques liés aux changements dus à l'évolution de l'environnement, du cadre réglementaire ou des conditions d'exploitation.

Il est important de hiérarchiser, auparavant, les risques en fonction de leur impact sur les enjeux de l'entreprise.

### **c) Les activités de contrôle**

Les activités de contrôle se traduisent par l'application de normes ou de procédures destinées à garantir le respect des orientations du management. Ces mesures doivent être proportionnées aux enjeux et permettent de s'assurer que l'entreprise est préservée des risques potentiels. Elles sont menées à différents niveaux (hiérarchiques et fonctionnels) et peuvent être de natures diverses : approuver, autoriser, vérifier, apprécier des performances, ...

### c<sub>1</sub>) la nature des contrôles

Les contrôles mis en œuvre au sein de l'entreprise sont de natures différentes et dépendent du type d'activité ou de processus que l'on souhaite maîtriser. A titre d'exemple, nous pouvons avoir :

- **Le contrôle informatique** : ils sont intégrés au système informatique et se déroulent de façon mécanique ;
- **L'autorisation** : la permission de réaliser une transaction ou une opération commerciale en accord avec les procédures en vigueur dans l'entreprise ;
- **La concordance** : vérifier la conformité entre différents ensembles de données ou de fichiers et analyser les écarts le cas échéant ;
- **L'examen** : il s'agit de l'examen attentif de documents dans l'intention de détecter, s'il y a lieu, des indices ou des pistes de contrôle ;
- **La séparation des fonctions** : elle consiste à respecter l'incompatibilité des tâches. Une seule et même personne ne peut assurer toutes les opérations concernant une transaction donnée. Par exemple :
  - Dans la fonction des « ventes », il serait incompatible de faire établir par une même personne, l'établissement des factures de ventes et des bons de livraison ;
  - Ou encore, l'incompatibilité, dans la fonction des « achats » entre la passation des commandes et la réception des marchandises.

### c<sub>2</sub>) Typologie des activités de contrôle

Les activités de contrôles sont classées en :

- **Contrôles préventifs ou de détection** :
  - Les contrôles préventifs doivent, comme leur nom l'indique, prévenir les erreurs. Ils représentent ainsi des mesures de sécurité. Concrètement ils peuvent se

présenter, par exemple, sous forme de mots de passe ou de mesures physiques de protection.

- Les contrôles de détection sont censés être à la recherche d'erreurs déjà produites.
- Contrôles manuels ou informatiques :
  - Les contrôles manuels ont recours à des opérations de comparaisons et de concordance ou à des contrôles physiques.
  - Les contrôles informatiques sont des mécanismes intégrés dans les processus de l'entreprise tels que la séparation des fonctions ou la réglementation des processus de travail.

#### **d) L'information et la communication**

La maîtrise de la sphère de l'information et la communication sont indispensables au respect du contrôle interne.

Elle doit répondre à certaines exigences dont les plus importantes sont :

- L'information pertinente qui doit être identifiée, traitée, et transmise dans les délais, dans une forme facilement compréhensible et exploitable, pour servir le contrôle interne ;
- Les systèmes d'information qui doivent être de qualité puisqu'ils doivent traiter des données internes et externes (liées à l'environnement de l'entreprise telles que la marche de l'activité ou le contexte général) nécessaires à la prise de décision et à l'établissement des reportings. Ces données opérationnelles, financières et traitées dans le respect du cadre réglementaire permettent la gestion et le contrôle de l'activité de l'entreprise ;
- La communication de l'information qui est multidirectionnelle (ascendante, descendante, et transversale) afin que l'ensemble du personnel prennent conscience et s'implique en matière de contrôle interne;
- Enfin, la communication efficace avec les tiers qui doit contribuer à améliorer les relations, de partenariat,

notamment avec les clients, les fournisseurs ainsi que la collaboration avec les autorités de tutelle ou les actionnaires.

### **e) Le pilotage du contrôle interne**

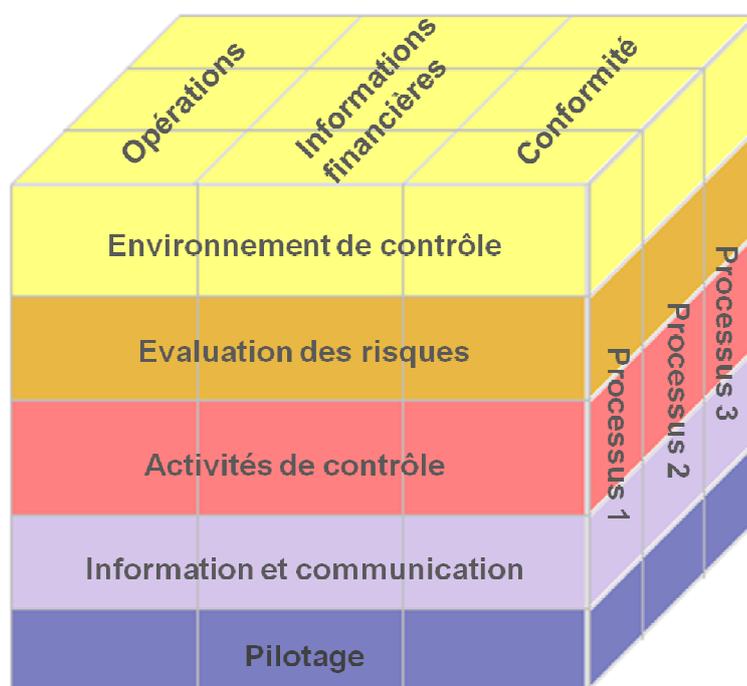
Les systèmes de contrôle interne doivent eux même être contrôlés afin de pouvoir évaluer leurs performances qualitatives. C'est pourquoi la mise en place d'un système de pilotage permanent associé à des opérations d'évaluation périodiques s'avèrent indispensables.

**Le pilotage permanent** du contrôle interne s'intègre dans la réalisation des opérations de contrôle régulier effectué par le management et le personnel lors de l'accomplissement des tâches quotidiennes.

L'étendue et la fréquence des **évaluations périodiques** sont fonction du niveau de risque estimé et de l'efficacité du système de contrôle permanent.

Ce pilotage et ces évaluations doivent aboutir à l'évaluation des performances qualitatives ou à la mise en évidence et l'évaluation des insuffisances du contrôle interne. Dans ce dernier cas particulier, les faiblesses doivent être portées à la connaissance de la hiérarchie, jusqu'à la direction générale et au conseil d'administration lorsqu'il s'agit de graves lacunes.

## Graphe N°2 : Représentation graphique du COSO ou "Cube du COSO"



Source : le 1.12.2005.

[https://www.google.com/search?q=Cube+du+COSO"&biw=1352&bih=595&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved](https://www.google.com/search?q=Cube+du+COSO)

Le « Cube du COSO » illustre comment se réalise la mise en place optimale des cinq **composantes du contrôle interne** (environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, pilotage) pour **la réalisation de ses trois objectifs** du contrôle interne (réalisation et optimisation des opérations, fiabilité des informations financières et conformité aux lois). Ces composantes doivent être mises en place dans chaque structure (unité, activité, etc.).

### 4.1.2.2. Le « Turnbull Guidance »

En septembre 1999 the « Institute of Chartered Accountants of England and Wales » (ICAEW) publie un guide sur le contrôle interne : « Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code », connu sous le nom de: « Turnbull Guidance ». Ce guide est à l'origine, destiné à assister les entreprises anglaises cotées, à répondre aux recommandations du code de gouvernance du Royaume Unis sur le contrôle interne.

Ce code est révisé en 2005 par le « Financial Reporting Council », Organisation britannique de normalisation comptable).

#### 4.1.2.2.1. Les objectifs du « Turnbull Guidance »

Les objectifs principaux sont au nombre de trois :

- « Montrer une saine pratique professionnelle dans laquelle le contrôle interne est intégré dans les processus par lesquels la société poursuit ses objectifs ;
- Rester applicable dans un environnement professionnel en mutation constante ;
- Permettre à chaque société de le mettre en œuvre d'une façon qui tienne compte de sa situation et de ses spécificités particulières »<sup>130</sup>.

#### 4.1.2.2.2. Les responsabilités

C'est au conseil d'administration que revient la responsabilité de mettre en œuvre les politiques adéquates du contrôle interne, d'une part, et de veiller à l'efficacité de son fonctionnement, d'autre part.

---

<sup>130</sup> Traduction française d'un extrait de - Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code (Turnbull Guidance)- Financial Reporting concil.

A ce titre le conseil d'administration doit tenir compte des éléments suivants :

- La nature et l'importance des risques potentiels auxquels l'entreprise pourrait être confrontée ;
- La distinction de ceux qu'elle peut supporter ;
- La probabilité de réalisation des risques et les capacités de l'entreprise à réduire, éventuellement, leurs incidences sur les activités ;
- L'estimation des coûts du contrôle à supporter face aux résultats escomptés.

Il doit par ailleurs informer les actionnaires dans le cadre du rapport annuel sur les processus de gestion des risques et sur le système de contrôle interne en place.

#### **4.1.2.2.3. Les composantes du contrôle interne**

Les composantes du contrôle interne sont sensiblement équivalentes à celles du COSO. Elles traitent des activités de contrôle, des processus d'information et de communication des processus de surveillance de l'effectivité et d'efficacité du contrôle interne.

#### **4.1.2.3. Le référentiel défini par le Groupe de Place**

Le Groupe de Place crée en 2005 par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a pour mission d'élaborer un référentiel du contrôle interne qui sera utilisé par les entreprises françaises soumises aux obligations de la Loi sur la Sécurité Financière (LSF).

- Il a adopté une approche pragmatique, s'efforçant de concilier :
- Les « bonnes pratiques » observées à l'étranger, notamment les référentiels COSO et « **Turnbull Guidance** » ;
  - Les recommandations des rapports sur la Gouvernance d'entreprise ;

- Les évolutions des 4èmes, 7ème et 8ème directives européennes.

Du COSO le groupe de Place s'est inspiré des cinq composante tandis que du «Turnbull guidance » il a adopté l'esprit, celui d'un guide.

#### 4.1.2.3.1. Le cadre de référence

Le cadre de référence comprend :

- Des principes généraux portant sur l'ensemble des processus de contrôle interne ;
- Un guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière émise ;
- Deux questionnaires : l'un relatif au contrôle interne comptable et financier, l'autre se rapportant à l'analyse et à la maîtrise des risques.

Il est préconisé à chaque entreprise d'adapter son système de contrôle interne à sa situation.

#### 4.1.2.3.2. Les composantes

Cinq composantes constituent le système de contrôle interne :

- **une organisation :**
  - Définissant les responsabilités ;
  - Disposant de moyens et de compétences adéquates ;
  - S'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés.
- **La diffusion d'informations fiables** au sein de l'entreprise, permettant à chacun d'exercer ses responsabilités.
- **Un système** permettant:
  - D'identifier et d'analyser les risques potentiels au regard des objectifs de l'entreprise ;
  - De s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques.

- **Des activités de contrôle :**
  - Permettant de réduire les risques potentiels susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise ;
  - Proportionnées aux enjeux propres à chaque processus.
- **une surveillance permanente** du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

Nous constatons que ce cadre de référence est basé sur des principes généraux, constituant une force de propositions, pour notamment les entreprises faisant appel à l'épargne, en les aidants à développer leur dispositif de contrôle interne.

Une autre idée qui sous-tend ce cadre de référence serait d'en faire un outil contribuant à homogénéiser les concepts sur contrôle interne facilitant ainsi, la rédaction des rapports sur ce sujet et sa lecture par les investisseurs.

En conclusion les trois référentiels s'accordent à définir le contrôle interne comme un processus orienté vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise quant à l'efficacité opérationnelle, la conformité légale et la qualité de l'information émise.

Par ailleurs, ils orientent les utilisateurs vers l'adoption d'une démarche globale, évolutive et participative.

### **4.1.3. LES OBJECTIFS GLOBAUX DU CONTROLE INTERNE**

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre conjointement par toutes les parties composant l'entreprise: dirigeants, conseil d'administration, autre personnel, dont les objectifs globaux concernent :

- La maîtrise de l'entreprise ;
- La protection du patrimoine ;
- La fiabilité et la qualité de l'information ;
- L'application des instructions de la direction et l'amélioration des performances.

#### **4.1.3.1. Maîtrise de l'entreprise**

La maîtrise de l'entreprise réside dans l'efficacité de son système de contrôle de gestion, c'est-à-dire, la définition des objectifs, des budgets, des structures et des procédures.

#### **4.1.3.2. Protection du patrimoine**

Si la rentabilité de l'entreprise ne peut être impérativement garantie par l'administrateur, celui-ci se doit d'assurer la sécurité des fonds qui lui sont confiés. La transformation du capital en divers actifs (immobilisations, stocks, ..), au cours des cycles d'exploitation doit être protégée grâce à la mise en place d'un ensemble de moyens de contrôle.

#### **4.1.3.3. Fiabilité et qualité des informations**

Ce point a une importance capitale car la défaillance du système d'information quant à sa disponibilité et sa fiabilité est à l'origine de la plupart des faillites et des liquidations judiciaires

C'est dire que l'information transmise doit refléter une image fidele de la situation de l'entreprise et doit être disponible dans les délais.

#### **4.1.3.4. Application des instructions de la direction**

Cet objectif exige un contrôle à deux niveaux :

- Un contrôle à priori orienté vers le contenu de l'instruction, c'est-à-dire :
  - Définition de son objectif ;
  - Niveau de sa compréhension ;
  - Destinataires appropriés.
- Un contrôle à posteriori pour s'assurer de son exécution.

#### **4.1.3.5. Amélioration des performances**

L'amélioration des performances fait appel aux notions de :

- L'efficacité ou la capacité d'une organisation à atteindre le but fixé ;
- L'efficience ou la qualité ou les capacités d'une organisation à être efficace au moindre coût.

L'efficacité et l'efficience d'une organisation nécessitent l'implantation d'un système de communication bien défini entre les différentes hiérarchies. A cet effet, un bon système de contrôle interne se caractérise par l'existence des :

- Manuels de procédures ;
- Organigrammes et description des postes ;
- Rapports périodiques informant sur la gestion de l'ensemble des activités dans le cadre d'un système de contrôle budgétaire et de mesure des performances.

#### **4.1.4. LES MOYENS DU CONTROLE INTERNE**

Les moyens nécessaires à l'application du contrôle interne peuvent se résumer dans les points suivants :

##### **4.1.4.1. Niveau d'organisation**

Les objectifs de la structure de l'organisation sont orientés vers :

- La recherche de l'efficacité et de l'efficience opérationnelle ;
- La possibilité d'évaluer et de quantifier les résultats ;
- La sauvegarde des actifs de l'entreprise par la séparation des tâches dans l'accomplissement des opérations ; par exemple, les tâches d'ordonnancement, de règlement et de comptabilisation.

Pour atteindre ces objectifs l'entreprise doit avoir un niveau d'organisation qui se définirait dans les éléments suivants :

- Définition des objectifs globaux de l'entreprise ;
- Etablissement de l'organigramme de l'entreprise en indiquant les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles ;
- Rédaction d'un manuel descriptif des tâches de chaque poste ainsi que le niveau de responsabilité qui s'y attache.

Ce sont ces aspects qui démontrent la qualité organisationnelle d'une entreprise.

##### **4.1.4.2. Méthodes et procédures**

Par méthodes et procédures nous comprenons toutes les étapes :

- D'exécution des opérations ;
- De leur enregistrement ;

- De traitement et d'analyse de l'information et afférentes.

Il ne faudrait pas non plus perdre de vue l'importance :

- Du contenu ;
- Du dispatching et du classement des supports d'information.

Il serait plus efficace de regrouper ces méthodes et procédures dans ce que nous appellerons **un Manuel des méthodes et procédures**. Il permettrait d'expliquer à chaque agent les tâches qu'il doit accomplir.

#### 4.1.4.3. Le contrôle du contrôle interne

Cet examen permet de mesurer l'efficacité du système de contrôle interne en place. Il se situe une fois l'opération réalisée. Il s'agit de s'assurer que le résultat de l'opération est juste et que celle-ci a été traitée conformément aux règles intérieures établies et aux obligations légales. Il faut également veiller à ce que le système de contrôle interne maintienne son efficacité face aux différentes évolutions de l'environnement notamment législatives.

En effet, la qualité des procédures du contrôle interne est indispensable mais non suffisante. En considérant l'exemple du groupe ENRON, les littératures à ce sujet, décrivent un système de contrôle interne performant et des opérations comptables bien suivies. Cependant, le directeur financier impliqué dans les montages comptables et financiers était également responsable du contrôle interne et ne signalait pas au conseil d'administration les imperfections constatées dans le respect des procédures.

La loi Sarbanes- Oxley ( SOX)aux Etats-Unis a été conçue pour limiter cette possibilité de dérive.

#### 4.1.4.4. L'instauration d'un comité d'audit

Comme nous avons constaté dans l'exemple d'ENRON les dérives sont possibles. C'est pourquoi le comité d'audit doit être considéré comme un mécanisme de bonne gouvernance en tant que comité spécialisé du Conseil d'Administration dont la principale mission<sup>131</sup> est celle de s'assurer de la qualité des systèmes de contrôle interne.

Dans l'esprit de la loi Sarbanes- Oxley, l'instauration d' un comité d'audit part du principe que dans certaines entreprises :

- Le pouvoir des actionnaires est insuffisant et ne leur permet pas de contrôler efficacement l'information comptable et financière. Par contre, les dirigeants bien enracinés ont la capacité de filtrer l'information transmise ou de la manipuler ;
- L'information transmise ne permet pas aux petits actionnaires et aux autres parties prenantes de disposer d'une image fidèle. Seuls sont avantagés, les actionnaires majoritaires qui sont au fait de la situation de l'entreprise.

C'est le cas en France des affaires Marionnaud, Radhia et EADS où il est reproché à certains membres du conseil d'administration et aux dirigeants d'avoir pris connaissance de certains faits sans les communiquer aux autres actionnaires.

Selon la loi SOX, les membres du comité d'audit doivent être des administrateurs ou des personnes indépendantes. Autrement dit, que ces derniers ne doivent percevoir aucune rémunération autre que l'indemnité liée à leur représentation au comité d'audit.

Le rôle du comité d'audit est de relever sur les défaillances dans le domaine de comptabilité, de contrôle interne et d'audit et divulguer l'information.

---

<sup>131</sup> Dans le cadre des autres missions le comité d'audit doit s'assurer de la qualité : du processus de production de l'information comptable ; du processus d'audit externe et des systèmes de gestion des risques

## 4.2. LE CONTROLE INTERNE EN MILIEU BANCAIRE

En restant dans l'esprit de la définition classique du contrôle interne qui considère ce dernier comme un dispositif de sécurité, il nous a semblé pertinent de raconter l'histoire de ce Pharaon, qui soucieux de la préservation de son trésor engagea deux scribes<sup>132</sup> qui devaient travailler séparément et dont les écritures devaient être rapprochées quotidiennement. Ne s'agit il pas d'un premier acte de contrôle interne ?

Des mesures similaires peuvent être constatées dans toutes les anciennes sociétés, organisées autour de la création de richesses.

Par ailleurs le développement de l'économie mondiale dans sa forme et son étendue actuelles augmentent et multiplient les risques liés à la préservation du patrimoine de l'entreprise d'une part et à l'aboutissement de ses objectifs d'autre part. C'est dire l'importance et la nécessité d'adaptation du système de contrôle interne.

Le système bancaire, à la suite, des scandales financiers signalés plus haut (y compris ceux révélés par la crise financière de 2008 qui a paralysée l'économie mondiale), ne peut rester en dehors de ce processus de contrôle.

Aussi, nous -allons étudier les spécificités du contrôle interne bancaire, à travers l'essentiel de la réglementation internationale à son sujet, instituée fondamentalement par les Etats – Unis et la France.

Ceci nous permettra, par la suite d'étudier quelques aspects du contrôle interne en Algérie.

Par ailleurs, la notion de risque est inhérente à toute l'activité bancaire et le premier outil de prévention et de maîtrise des risques, reste le contrôle interne.

---

<sup>132</sup> En Egypte ancienne, un scribe est un personnage important chargé de la rédaction de divers textes. En ce qui nous concerne il s'agit de l'inventaire des trésors du pharaon.

C'est pourquoi nous ne pouvons aborder l'aspect législatif du contrôle interne bancaire avant d'identifier les risques fondamentaux que la banque doit mesurer, s'en prévenir, ou, minimiser leurs effets quant à la réalisation de ses objectifs.

## 4.2.1. LES RISQUES BANCAIRES

### 4.2.1.1. La notion de risque bancaire

*« Le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs »<sup>133</sup>.*

Cette définition exprime deux notions :

- Celle d'« **aléa** », c'est à dire que les conséquences de l'action entreprise sont, au moins en partie, imprévisibles ;
- Celle d'« **enjeux** » qui exprime l'improbabilité dans le gain ou la perte.

Nous pouvons ainsi définir le risque comme la coexistence (ou la combinaison) d'un aléa et d'un enjeu. Lorsqu'une entreprise accorde un crédit à un client, elle prend un risque : celui de réaliser un gain, ou de subir une perte.

D'un autre coté, l'Institut Internationale de l'Audit (IIA) le considère comme *« la probabilité qu'un événement ou qu'une action aient des retombées négatives sur l'entreprise »*.

Sous une forme plus élargie, et pour J.L. SIRUGUET<sup>134</sup> : *« le risque est une incertitude sur la valeur future d'une donnée actuelle »*. Par exemple : le risque de fraude pourrait être le risque

<sup>133</sup> ISO Guide 73 (janvier 2010): Risk Management - Vocabulary [3] [archive], p. 6.

<sup>134</sup> Jean Luc SIRUGUET., Emmanuelle FERNANDEZ et Lydia KOESSLER : "Le contrôle interne bancaire et la fraude"; Dunod 2006, P. 107.

qu'une opération donnée soit volontairement détournée de son objectif final.

D'une manière plus générale, un risque bancaire serait celui auquel la banque s'expose lors d'une activité bancaire.

Les risques bancaires sont ainsi multiples et liés à son activité.

Les risques fondamentaux auxquels les banques sont traditionnellement confrontées sont de trois types :

- Le risque crédit, qui est relatif aux clients ;
- Le risque de marché qui se rapporte au marché ;
- Le risque opérationnel qui est interne ou externe à la banque.

#### 4.2.1.2. Le risque de crédit (risque de contrepartie)

Historiquement parlant, les opérations de crédits constituent le socle des opérations bancaires.

**Le risque crédit** est lié aux opérations de redistribution aux clients, sous forme d'emprunts (ou emplois) des ressources de la banque. Il est décrit comme : « *une non performance de la contrepartie engendrant une perte probable au niveau de la banque* »<sup>135</sup>. Cette perte engendre différentes conséquences dont la plus importante est le défaut de paiement **ou risque de solvabilité** de la banque.

##### 4.2.1.2.1. Le risque de solvabilité

Ce risque désigne **l'insuffisance des fonds propres** à couvrir les pertes éventuelles de la banque. Ces pertes peuvent être la conséquence d'une défaillance de clients à honorer leurs dettes (emprunts) ou d'autres risques tels que celui du taux de change ou celui du marché, ...

---

<sup>135</sup> Godlewski C.J. (2003) « modélisation de la prévision de la défaillance bancaire une application aux banques des pays émergents » WP 70, LARGE, université Robert schuman.

Des tentatives de solutions de ce problème ont été proposées par le comité de BALE.

Dans cette même typologie de risques nous pouvons introduire en complément :

- Le risque de garantie ;
- Le risque de concentration ;
- Ou encore le risque pays.

#### **4.2.1.2.2. Le risque de garantie**

Le risque de garantie peut apparaître si la garantie attendue n'est plus valide ou si la banque ne peut plus exercer sa garantie de nantissement sur titres (lors d'une chute des cours, par exemple).

#### **4.2.1.2.3. Le risque de concentration**

Lorsque la banque concentre son portefeuille de crédits sur un groupe réduit de clients, un secteur d'activité ou encore un pays, elle devient sensible au risque de concentration.

#### **4.2.1.2.4. Le risque pays (risque souverain)**

Ce risque est encouru lorsqu'un Etat est dans l'incapacité à honorer ses engagements ou ceux des agents économiques privés opérants dans ce pays, en monnaie étrangère. La crise de la dette publique grecque de 2015 est un exemple récent.

#### **4.2.1.3. Le risque de marché**

Ce risque provient de l'incertitude de résultats positifs, résultant des fluctuations des marchés financiers. Il correspond à une diminution de la valeur du portefeuille d'actifs (obligations, actions, ...) de la banque, suite à une évolution défavorable des cours du marché.

Ce type de risques provient du développement des activités de marché. L'avènement des nouvelles technologies aidant, il se caractérise par des délais de réaction courts, un volume traité important, des produits de en plus sophistiqués et des conséquences financières désastreuses.

Nous recensons trois types de risques liés au portefeuille de négociation de la banque et qui sont :

- Le risque du taux d'intérêt ;
- Le risque de liquidité ;
- Le risque de règlement de contrepartie.

#### **4.2.1.3.1. Le risque du taux d'intérêt**

Ce risque se manifeste par la hausse de la volatilité des taux d'intérêts. Le placement, à moyen et long terme des dépôts importants collectés (qui représentent des engagements à court terme) font courir à la banque un risque de taux d'intérêt important.

Ce risque est global (risque de taux d'intérêt global) lorsqu'il s'agit de fluctuation de taux sur l'ensemble des opérations de bilan.

#### **4.2.1.3.2. Le risque de liquidité**

Ce risque est encouru par une banque lorsque celle-ci ne peut faire face à ses engagements ou ne peut compenser ou agir sur une position de la situation du marché. Il peut se manifester suite un afflux des épargnants pour retirer leur épargne. A titre d'exemple, la crise grecque de 2015 a provoquée un assèchement des liquidités disponibles dans l'économie par des retraits massifs des épargnants qui, aux seuls mois de janvier et février 2015 sont évalués à 27 et 15 milliards successivement.

#### 4.2.1.3.3. Le risque de règlement de contrepartie

Il représente le risque sur les opérations sur titre lorsque la contrepartie est risquée.

#### 4.2.1.4. Le risque opérationnel

Une première définition suggérée par Wharton<sup>136</sup> : « le risque opérationnel est un risque non financier qui a trois origines :

- Une origine interne ;
- Une origine externe ;
- Une origine liée à l'activité.

**L'origine interne** : c'est le plus souvent une erreur humaine tel que le scandale de Jérôme Kerviel à la Société générale en 2008 ou celui de Kweku Adoboli<sup>137</sup> qui en septembre 2011 avait fait perdre 2,3 milliards de dollars à une banque suisse UBS.

**L'origine externe** : c'est un risque incontrôlable tel qu'une catastrophe naturelle, un acte terroriste, ...

**L'origine liée à l'activité** : il peut être lié à une situation telle que la chute des marchés financiers ou la guerre des prix.

Le risque opérationnel, jusque là implicite à tout métier a été mis en exergue grâce au développement technologique et à l'évolution du métier de banquier qui font que les transactions sont de plus en plus importantes, diversifiées, fluides et rapides et dont les effets de levier sont importants.

---

<sup>136</sup> Beatrice BON-MICHEL et Georges CHAPPOTTEAU dans: "Contrôle interne bancaire"; Editea 2008 ; cité P. 50.

<sup>137</sup> LE MONDE ECONOMIE du 27.10.2015. Ecrit Par Eric Albert .

De son côté, le comité de Bale a défini le risque opérationnel comme : « *le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance des procédures, du personnel, des systèmes internes ou d'événements extérieurs* »<sup>138</sup>.

Cette définition englobe les erreurs humaines (volontaires ou involontaires), les litiges et accidents (de tout genre), les défaillances des systèmes d'information, ...

C'est aussi pourquoi le comité de Bale insiste sur la nécessité de fonds propres pour se prémunir de ce risque potentiel et qui apparaît au niveau de la détermination et l'évolution des ratios qu'il propose.

De plus le périmètre du risque opérationnel est si étendu qu'il est difficile d'en tracer les contours. De ce fait, il se trouve imbriqué aux autres risques

#### **4.2.2. LA REGLEMENTATION BANCAIRE INTERNATIONALE SUR LE CONTROLE INTERNE**

La rapidité de l'évolution des risques encourus sur les opérations de marché a incité les autorités de chaque pays à mettre en place un corpus réglementaire visant à renforcer les systèmes internes des établissements financiers en termes de mesures et de contrôle des risques de marché.

---

<sup>138</sup> Beatrice BON-MICHEL et Georges CHAPPOTTEAU dans: "Contrôle interne bancaire"; Editea 2008 ; cité P. 51.

Nous allons étudier ceux qui nous semblent être les plus importants, selon la chronologie de leur apparition. Nous avons choisi cette démarche chronologique pour mettre en évidence l'évolution de la réglementation internationale, en la matière.

L'un des premiers règlements en ce sens est promulgué par le Comité de la Réglementation Bancaire français – 1988 -. Il sera suivi de La loi des Etats-Unis, Sarbanes Oxley<sup>139</sup> (SOX) - 2002 –, puis la loi française sur la sécurité financière (LSF)– 2003 - et enfin la 8<sup>ème</sup> directive européenne – 2006 -.

#### **4.2.2.1. Les règlements du Comité de la Réglementation Bancaire<sup>140</sup> (CRB)**

Pour mieux comprendre l'essentiel de cette réglementation nous avons jugé utile de rappeler le contenu de la définition sur le contrôle interne émise par ce comité.

##### **4.2.2.1.1. Définition du Comité de la Réglementation Bancaire<sup>141</sup> (CRB)**

De la définition du Comité de Réglementation Bancaire (CRB) sur le contrôle interne nous avons dégagé les éléments suivants :

**a) L'objet** du contrôle interne est :

- a.1.** Veiller sur la **conformité** législative des opérations réalisées, de l'organisation et des procédures internes ;
- a.2.** Veiller au respect des **limites** en matière de **risques** ;

<sup>139</sup> Public accounting reform and investor protection act.

<sup>140</sup> Il s'agit d'un organisme français de régulation bancaire.

<sup>141</sup> Le contenu de cette définition reprend l'esprit du règlement 90-08 du 25 juillet 1990.

- a.3.** Veiller à la **qualité** de l'**information** comptable et financière à travers les conditions de son enregistrement, de sa conservation et sa disponibilité.
- b)** Instaurer des procédures qui permettent la **transparence et la traçabilité** des opérations réalisées par l'entreprise.
- c)** Elaboration et mise à jour d'un document fixant les **objectifs du contrôle interne et les moyens mis en œuvre** pour le bon fonctionnement de celui-ci. La composante des organisateurs de cette fonction peut être diversifiée : employés, membres du conseil d'administration, membres du conseil de surveillance,...

Comme on peut le constater cette approche englobe autant la gestion interne que la maîtrise rationnelle des risques attachés à l'activité bancaire.

#### **4.2.2.1.2. Les règlements du CRB relatifs au contrôle interne**

Le **règlement n° 88-04 du 22 février 1988** constitue la première référence à l'obligation de mettre en place un système de contrôle interne. Il instaure un ensemble de systèmes qui distinguent : la mesure des positions et des résultats, d'une part, la surveillance et la gestion des risques, d'autre part.

Il s'en est suivi une série de règlements venus :

- compléter le précédent tel que **Les règlements n° 90-07 du 20 juin 90** et **n° 90-08 du 25 juillet 90**. ils vont compléter le précédent en situant des niveaux de responsabilité, tels que les risques de signatures encourues de chacune des contre parties ou la nomination d'un responsable chargé d'évaluer la cohérence et l'efficacité du système de contrôle interne ;

- renforcer les précédents tel que le règlement **CRBF N° 97-02** qui représente une référence dans la surveillance des risques et l'efficacité des contrôles au sein des établissements de crédits ;
- étendre ces règles à d'autres entreprises d'investissement et aux personnes morales ayant pour objet la conservation ou l'administration d'instruments financiers tels que les règlements **CRBF N° 2001-01** et **CRBF N°2004-02**.

Nous avons exposé d'une manière succincte la pratique française dans le domaine de la réglementation bancaire, qui est source d'inspiration pour d'autres pays.

#### 4.2.2.2. La loi Sarbanes Oxley<sup>142</sup> (SOX) - 2002 –

Cette loi votée par le congrès des Etats Unis après le scandale financier d'Enron (2001) et surtout celui de Worldcom (2002) cherche à prévenir les causes structurelles qui ont provoquées leur chute.

Elle se veut préventive des risques et de la criminalité interne dans les entreprises :

- La corruption des dirigeants, et du directeur financier ;
- Le manque d'expertise des administrateurs, ....

Elle repose sur trois principes fondamentaux :

- Exactitude et accessibilité des informations financières ;
- Responsabilité des gestionnaires et du management ;
- Indépendance des commissaires aux comptes.

L'application de ces principes impose cinq familles d'objectifs :

- La responsabilité pénale du management et des mandataires ;

---

<sup>142</sup> Public accounting reform and investor protection act.

- L'Amélioration de l'accès et de la fiabilité de l'information ;
- A propos des commissaires aux comptes ;
- Le renforcement de l'efficacité de la gouvernance d'entreprise ;
- Renforcer la responsabilité des dirigeants et fédérer l'éthique.

#### **4.2.2.2.1. Responsabilité pénale du management et des mandataires**

La mesure la plus significative est celle qui, oblige les dirigeants (Chief Executive Officers et Chief Financial Officers) à rembourser tous les bonus ou les profits obtenus de transactions durant les douze mois précédant le rapport faisant état d'un réajustement des comptes pour non respect des règles et encourir jusqu'à 20 ans d'emprisonnement et cinq millions de dollars d'amende en cas de fraude, de falsification ou de destruction de documents.

#### **4.2.2.2.2. Amélioration de l'accès et de la fiabilité de l'information**

Les entreprises doivent faire mention des engagements hors bilan et des principes comptables ayant régi l'établissement des comptes. L'entreprise doit rendre immédiatement compte de tout changement affectant sa surface financière.

#### 4.2.2.2.3. A propos des commissaires aux comptes

La loi SOX impose un certain nombre de mesures dont les plus importantes sont :

- la création d'un organisme de contrôle des cabinets de commissariat (PCAOB)<sup>143</sup> ayant un pouvoir d'enquête et de sanction sur les auditeurs légaux ayant enfreint les règles de la SEC<sup>144</sup> et auxquels ces derniers doivent s'enregistrer ;
- l'interdiction à ces derniers de fournir des prestations de conseil sortant du cadre d'audit légal ;
- l'agrément du comité d'audit pour toute opération réalisée par l'auditeur légal ;
- la rotation associée tous les cinq ans ainsi que celle des vérificateurs externes.

#### 4.2.2.2.4. Renforcer l'efficacité de la gouvernance d'entreprise

A cet effet :

- L'auditeur légal est tenu d'informer le comité d'audit en cas de désaccord avec le management sur le processus d'arrêté des comptes ;
- Le conseil d'administration doit être constitué d'administrateurs indépendants et le comité d'audit composé d'un expert financier. Les administrateurs ont leurs pouvoirs renforcés quant à la nomination et à la rémunération des auditeurs, à leur implication dans le contrôle des comptes et la connaissance des travaux effectués par les auditeurs. Ceci implique que les auditeurs doivent rendre compte au comité d'audit ou au conseil d'administration ;

<sup>143</sup> Public Company Accounting Oversight Board.

<sup>144</sup> Securities and Exchange Commission (SEC) est l'organisme fédéral étatsunien de réglementation et de contrôle des marchés financiers. C'est en quelque sorte le « gendarme de la Bourse étatsunien, aux fonctions généralement similaires à celles de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) français.

- Les dirigeants ne doivent pas bénéficier de prêts par l'entreprise.

#### **4.2.2.2.5. Renforcer la responsabilité des dirigeants et fédérer l'éthique**

- La publication d'un code d'éthique applicable aux dirigeants et principaux responsables financiers ;
- Interdiction aux dirigeants de vendre des titres d'un groupe coté en bourse pendant les périodes du black - out<sup>145</sup> applicables aux plans d'actionnariat ;
- Interdiction aux auditeurs légaux de procéder à des manipulations frauduleuses.

Il faut souligner que la loi SOX marque une date importante dans la réglementation du contrôle interne bancaire et va, aussi, influencer la législation dans ce domaine, dans d'autres pays.

#### **4.2.2.3. La Loi sur la Sécurité Financière<sup>146</sup> (LSF)**

Cette loi française s'inscrit dans la continuité de la loi Étasunienne SOX. Elle vise à rétablir la confiance des investisseurs vis-à-vis de la transparence de l'information financière.

---

<sup>145</sup> La période du Black-out est la période pendant laquelle les informations financières (notamment les annonces de résultats) relatives à une entreprise sont tenues secrètes. Pendant cette période, les résultats financiers de l'entreprise sont compilés et ne sont accessibles qu'au personnel de direction avant d'être diffusés au public, et ce, afin d'éviter la spéculation sur les actions de l'entreprise.

<sup>146</sup> loi n°2003-706 du 1er août 2003.

Elle introduit de nouvelles obligations d'information des actionnaires et du marché sur les procédures de contrôle interne appliquées. Celles-ci étant essentiellement orientées vers le président de la société et les commissaires aux comptes.

A ce titre et comme la loi étasunienne SOX, la **Loi sur Sécurité Financière** repose principalement sur :

- Une responsabilité accrue des dirigeants ;
- Un renforcement du contrôle interne ;
- Une réduction des sources de conflits d'intérêt.

#### **4.2.2.3.1. Une responsabilité accrue des dirigeants**

Selon cette loi le Président du Conseil d'Administration doit intégrer au rapport de gestion sur les comptes sociaux et consolidés des sociétés anonymes une évaluation des procédures de contrôle interne mises en place par la société. Cependant la LSF ne s'attarde pas sur la teneur de cette évaluation ce qui génère un débat quant à l'application de ce texte. Plusieurs organisations professionnelles dont l'AMF<sup>147</sup> ont proposé des orientations relatives à la rédaction du rapport. Il s'agirait d'un rapport descriptif portant sur :

- Les objectifs du contrôle interne ;
- L'organisation générale des procédures de contrôle interne ;
- Les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

#### **4.2.2.3.2. Les commissaires aux comptes**

A leur tour, les commissaires aux comptes doivent apprécier, dans leur rapport, l'évaluation du contrôle interne faite par le

---

<sup>147</sup> Autorité des Marchés Financiers.

Président du Conseil d'Administration. C'est-à-dire sur la cohérence des informations fournies par celui-ci et sur les procédures de contrôle interne en temps que telles (tâche normalement réservée à l'audit interne). Cela pourrait porter sur :

- Les objectifs assignés au contrôle interne ;
- L'organisation générale des procédures de contrôle interne ;
- L'appréciation du Président sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ....

#### **4.2.2.3.3. Les conflits d'intérêts**

La LSF aborde également, le contrôle du fonctionnement des cabinets d'audit et les conflits d'intérêt qui peuvent s'y rattacher. A ce titre, elle crée un Haut Conseil du Commissariat aux comptes qui s'associe à la surveillance de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes et qui est chargé :

- D'assurer la surveillance de la profession ;
- D'examiner les normes qui lui sont applicables et de renforcer la prévention des conflits d'intérêt ;
- D'accroître la transparence dans les processus de décision des organes dirigeants et délibérants des sociétés.

Comme nous pouvons le constater il existe une tendance à fortifier la législation relative au contrôle interne mais en même temps à renforcer le pouvoir des actionnaires auxquels on assure de la transparence dans la gestion.

#### 4.2.2.4. La 8<sup>ème</sup> directive européenne<sup>148</sup>

La 8<sup>ème</sup> directive européenne vient, d'une part, compléter et enrichir le contenu des 4<sup>èmes</sup> et 7<sup>ème</sup> directives comptables de la Commission Européenne, et d'autre part, harmoniser les pratiques de cette réglementation,

Cette directive se fixe deux objectifs fondamentaux :

- Rendre l'information financière plus crédible et restaurer la confiance dans la profession d'auditeur légal ;
- Permettre la certification des comptes des groupes cotés.

A cette fin, cette directive renforce :

- L'indépendance du contrôleur légal des comptes ;
- Les attributions du comité d'audit.

##### 4.2.2.4.1. L'indépendance du contrôleur légal des comptes<sup>149</sup>

La notion d'indépendance des contrôleurs légaux des comptes et des cabinets d'audit est fondamentale dans cette directive. Les contrôleurs légaux sont par exemple désignés par l'assemblée générale et non par les dirigeants. Elle doit être également fondée sur une recommandation du comité d'audit. Cette liberté d'action des contrôleurs devrait contribuer à rendre l'information financière plus transparente et le public du marché boursier plus confiant.

Cette directive fait obligation aux entités d'intérêt public<sup>150</sup> dont font partie les établissements de crédits d'être dotées d'un comité d'audit.

---

<sup>148</sup> Directive 2006/43/CE du parlement Européen et du Conseil du 17 mai 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés. Dite 8<sup>ème</sup> directive, elle est applicable le 29 juin 2008 au plus tard.

<sup>149</sup> Point (11) de la même directive.

#### 4.2.2.4.2. Les attributions du comité d'audit

L'article 39 de la Directive fait ressortir les attributions suivantes :

- Suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- Contrôle de l'efficacité des systèmes de **contrôle interne**, d'audit interne et de gestion des risques ;
- Supervision du reporting financier : comptes annuels et comptes consolidés ;
- Examen et le suivi de l'indépendance du contrôleur légal.

A travers ces missions, le comité d'audit joue un rôle préventif dans la mesure il doit s'assurer du recensement des risques, de la bonne conception des procédures de contrôle interne et de son efficacité à réduire les risques.

Il doit recevoir un rapport du contrôleur légal sur les aspects ayant un rapport avec le contrôle d'une manière générale et sur les faiblesses du contrôle interne quant au processus d'élaboration de l'information comptable.

---

• <sup>150</sup>Les entités dites d'intérêt public (EIP) : les entités dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé d'un Etat membre, les établissements de crédit et les établissements d'assurance : les établissements de paiement, les établissements de monnaie électronique, les entreprises d'investissement, les fonds d'investissement alternatifs, les organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM), les dépositaires centraux de titres, les contreparties centrales. Cité par revue : « Option Initiatives Audit », Conférence – Débat du 23 mai 2012, au Cercle National des Armées, Paris 8<sup>ème</sup>. Décembre 2015 dans : <http://www.blog-audit.com/>

### 4.2.3. LA REGLEMENTATION BANCAIRE ALGERIENNE<sup>151</sup>

S'inscrivant dans un esprit d'harmonisation avec les normes et standards internationaux, notamment les reformes liées aux accords de Bâle, l'Algérie a encadré l'activité bancaire, celle liée au contrôle interne notamment, par **un dispositif législatif, complété par des règlements, des instructions et des notes de la Banque d'Algérie**, et que nous analysons ci-dessous. Il s'agit de :

- La loi 90/10 du 14/04/1990 sur la monnaie et le crédit ;
- l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 ;
- Le règlement 02.03. du 28.10.2002 ;
- Le règlement 11.08 du 28.11.2011.

#### 4.2.3.1. La loi 90/10 du 14/04/1990 sur la monnaie et le crédit

La loi sur la monnaie et le crédit représente l'amorce d'un système bancaire et financier conforme à la libéralisation de l'économie en abordant, entre autre, la rationalité et les règles de l'orthodoxie bancaire universelle. Dans cet esprit la banque d'Algérie a entamé la mise en application de règles prudentielles telles les limites au niveau :

- des engagements globaux d'une banque ;
- des engagements sur un même client d'une banque ;
- des engagements tenant compte de la situation du bénéficiaire ou de celle du secteur dans lequel il évolue.

---

<sup>151151</sup> Voir dans les annexes les documents correspondant.

#### 4.2.3.2. L'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003

Une douzaine d'années plus tard, cette ordonnance devait, par ses amendements, corriger et compléter la précédente loi. Outre la révision des règles d'agrément cette ordonnance renforce les règles prudentielles concernant le marché du crédit. Dans ces articles 97bis. Et 97ter. Elle dicte la nécessité d'un contrôle interne bancaire.

L'article 97bis. Introduit la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace au niveau des banques et des établissements financiers, qui vise à assurer, notamment :

- La maîtrise de leurs activités et l'utilisation efficiente de leurs ressources ;
- Le bon fonctionnement des processus internes, particulièrement ceux concourant à la sauvegarde de leurs actifs et garantissant la transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels<sup>152</sup>.

L'article 97ter. Traite de la mise en place un dispositif de contrôle permettant de s'assurer de la conformité aux lois et règlements et du respect des procédures.

Les conditions d'application de la loi sont laissées aux soins du conseil de la monnaie et crédit (par règlements) et de la banque d'Algérie (pour les instructions).

#### 4.2.3.3. Le règlement 02.03. du 28.10.2002<sup>153</sup>

Dans un esprit d'adaptation aux accords de Bâle le règlement 02.03, du 28.10.2002 portant sur le contrôle interne

<sup>152</sup> Ordonnance relative à la monnaie et au crédit. Ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 modifiée

<sup>153</sup> Règlement banque d'Algérie 2002.

des banques et établissements financiers qui y sont agréés vient renforcer la réglementation prudentielle qualitative.

A ce titre il définit le contrôle interne et décrit les paramètres à prendre en considération pour :

- D'une part mesurer et analyser les risques ;
- D'autre part les surveiller.

Le système de contrôle interne doit répondre aux préoccupations suivantes :

- le contrôle des opérations et des procédures internes ;
- l'organisation comptable et le traitement de l'information ;
- la mesure, la surveillance et la maîtrise des risques et des résultats
- le système de documentation et d'information.

#### **4.2.3.4. Le règlement 11.08 du 28.11.2011**

Il complète et enrichit le précédent règlement qu'il abroge et remplace. Il est destiné à sensibiliser les banques et établissements financiers algériens sur la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace, qui leur permettra de s'aligner aux normes internationales et de se prémunir contre les risques de toute nature auxquels elles font face.

Ce règlement inclut le contenu du contrôle interne dans un ensemble de processus, de méthodes et de mesures visant notamment à assurer en permanence :

- La maîtrise des activités ;
- Le bon fonctionnement des processus internes ;
- La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels ;
- Le respect des procédures internes ;
- La conformité aux lois et règlements ;
- La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;

- La fiabilité des informations financières ;
- La sauvegarde des actifs ;
- L'utilisation efficiente des ressources.

Le contrôle interne que les banques et établissements financiers doivent mettre en place comprend notamment:

- Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- Une organisation comptable et du traitement de l'information ;
- Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
- Un système de documentation et d'information.

Enfin, le contrôle interne s'applique à l'ensemble des structures et activités, ainsi qu'à l'ensemble des entreprises contrôlées de manière exclusive ou conjointe.

#### **4.2.3.5. La réglementation de 2014**

Une batterie de textes réglementaires a été promulguée au courant de l'année 2014 visant une meilleure gestion des risques et la prise en charge de nouveaux (risque opérationnel et risque de marché), dans un souci de renforcement du cadre d'adaptation aux normes de Bale II et III. Ces règlements portent sur :

- les coefficients de solvabilité des banques et établissements financiers<sup>154</sup> ;
- les grands risques et participations des banques et établissements Financiers<sup>155</sup> ;

---

<sup>154</sup> Règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

<sup>155</sup> Règlement n°14-02 du 16 février 2014 relatif aux grands risques et aux participations.

- le classement et le provisionnement des créances et engagements par Signatures des banques et établissements financiers<sup>156</sup>.

#### **4.2.3.5.1. Le Règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers**

Ce règlement :

- Redéfinit les fonds propres réglementaires ;
- Détermine les exigences minimales de fonds propres par rapport aux risques de crédit, opérationnel et de marché auxquels ils s'exposent ;
- Exige des banques et établissements financiers de constituer, en sus de la couverture de 9,5 %, un coussin dit de sécurité, composé de fonds propres de base et couvrant 2,5 % de leurs risques pondérés, soit un taux de 12%;
- Fixe La couverture les risques de crédit, opérationnel et de marché par les fonds propres de base à un minimum de 7 % ;
- Insiste particulièrement sur la nécessité pour les banques et les établissements financiers de maintenir un niveau de fonds propres en adéquation avec la nature et le volume des risques encourus.

#### **4.2.3.5.2. Le Règlement n°14-02 du 16 février 2014 relatif aux grands risques et aux participations.**

Il introduit de nouvelles dispositions concernant les grands risques et les participations que peuvent prendre les banques et établissements financiers.

---

<sup>156156</sup> Règlement n° 14-03 du 16 février 2014 relatif aux classement et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers.

Pour éviter l'excès de concentration des risques sur un client ou un groupe lié, ce règlement prévoit deux ratios de division des risques :

- Concernant le premier, les crédits accordés individuellement à un client ou à un groupe lié ne doivent pas excéder 25 % des fonds propres réglementaires de la banque ou de l'établissement financier concerné ;
- Pour le second, les grands risques sont limités à huit (8) fois les fonds propres réglementaires. « Les grands risques sont constitués par le total des crédits accordés à des clients ou groupes liés dont le montant des crédits reçus, individuellement, dépasse 10 % des fonds propres de la banque ou de l'établissement financier »<sup>157</sup>.

Par ailleurs ce règlement définit deux formes de participations détenues par les banques et les établissements financiers:

- Celles détenues dans des institutions bancaires et/ou financières ;
- Celles détenues dans des entreprises industrielles ou commerciales.

Il prévoit deux seuils établis par référence aux fonds propres réglementaires de la banque ou l'établissement financier détenteur:

- une limite unitaire des grands risques, fixée à au plus 15 % des fonds propres réglementaires pour chaque participation ;
- une limite globale pour l'ensemble des participations, où le portefeuille des participations d'une banque ou d'un établissement financier ne doit pas dépasser 60 % de ses fonds propres réglementaire.

---

• <sup>157</sup> Rapport annuel de la banque d'Algérie 2014 ; Chapitre VII : Contrôle et Supervision bancaire.

#### **4.2.3.5.3. Le Règlement n° 14-03 du 16 février 2014 relatif aux, classement et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers**

Ce nouveau cadre réglementaire apporte une série d'améliorations :

- Il incite les banques et établissements financiers à être proactifs dans la gestion de leur portefeuille ;
- Il révisé le taux de provisionnement des créances à problèmes potentiels qui passe de 30 % à 20 %, en reprenant la même classification de la réglementation précédente ;
- il explicite la comptabilisation des créances et des engagements par signature »<sup>158</sup>.

### **CONCLUSION**

Comme nous venons de le constater, le nombre et la complexité des risques auxquels l'entreprise doit faire face évoluent sans cesse. Une telle situation met les dirigeants dans une situation paradoxale : d'un côté, La gestion de ces menaces constitue une préoccupation majeure des dirigeants ; de l'autre, l'exigence de performance à laquelle ils sont soumis les pousse à prendre de plus en plus de risques.

Le renforcement des exigences réglementaires telles que la mise en place de système de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques montrent l'importance de l'enjeu.

Par ailleurs, l'entreprise est aujourd'hui soumise à un devoir de communication aux marchés financiers et aux parties prenantes, sur sa situation financière et opérationnelle, avec plus de clarté et de transparence. Cette exigence incite forcément l'entreprise à

<sup>158</sup> Rapport annuel de la banque d'Algérie 2014 ; Chapitre VII : Contrôle et Supervision bancaire.

procéder à l'identification, la quantification et la maîtrise des risques auxquels elle peut être exposée.

Pour cela, elle doit optimiser ses systèmes de gestion des risques de façon à :

- Répondre aux attentes des actionnaires et des autres parties prenantes en termes de résultats et de maîtrise des risques ;
- Permettre une allocation plus pertinente des ressources de l'entreprise ;
- Assurer le développement et la pérennité de l'entreprise dans un environnement en perpétuel mouvement ;
- protéger la réputation et l'image de l'entreprise.

## **CONCLUSION GENERALE**

## CONCLUSION GENERALE

Quelque soit les résultats qui ressortent des différentes typologies de la gouvernance de l'entreprise et quelque soit les thèses retenues quant à son évolution future, il faut remarquer que toutes celles-ci convergent vers l'idée qu'une bonne gouvernance doit respecter certains principes fondamentaux qui sont :

- L'égalité entre actionnaires ;
- Une réelle séparation des pouvoirs ;
- La mise en évidence des intérêts divergents.

Nous assistons, vers la fin du 20<sup>ème</sup> siècle à la multiplication et au développement des grandes sociétés à l'actionnariat « diffus ».

C'est alors qu'apparu, le problème de la gouvernance des dirigeants, né du démembrement de la propriété en deux fonctions :

- Une fonction disciplinaire au double rôle, d'incitation et de surveillance, détenue par les actionnaires ;
- Une fonction décisionnelle accomplie par les dirigeants.

Toute la question repose sur le système de régulation du comportement des dirigeants et de définition des règles de la gouvernance d'entreprise qui mettraient en harmonie toutes les parties prenantes.

Dans le contexte actuel, l'activité de l'entreprise en général et la banque en particulier se trouvent être exposée à une multitude de risques de diverses natures en perpétuelle évolution.

Le contrôle interne est proposé comme l'un des moyens qui permet, raisonnablement, de définir, d'évaluer et de prémunir l'entreprise contre les risques aux quels elle pourrait être exposée.

## EXAMENS DES HYPOTHESES

1. Le phénomène de la globalisation soumet les entreprises à un ensemble de règles communes et à un environnement économique rapproché. Cette situation oriente les deux modèles émergents, « shareholders » et « stakeholders », vers **un modèle hybride** qui prendrait en charge les spécifiés de chaque pays et dont **les caractéristiques** principales seraient :
  - 1.1. **Un renforcement des pouvoirs de contrôle des actionnaires**, et particulièrement des actionnaires minoritaires mieux organisés, ce qui nous rapprocherait du modèle « shareholders »;
  - 1.2. Mais aussi, **des pouvoirs supplémentaires accordés aux salariés et aux ONG**, c'est-à-dire à d'autres parties prenantes, ce qui nous rappelle le « stakeholders ».
  
2. Les différents **scandales** qui ont ébranlé le monde de l'économie sont la preuve d'un pouvoir de contrôle insuffisant et les différents **mécanismes d'enracinement** adoptés par les dirigeants montrent leur pouvoir d'action au détriment des actionnaires.
  
3. La définition des **règles d'accomplissement des actions** et des décisions que permet le contrôle interne contribuent à la maîtrise de l'organisation et donc à l'amélioration des performances. **La fixation de normes et procédures** canalise les comportements et limite les conflits. n'est ce pas là le but de la « bonne gouvernance » ?

Les différents scandales financiers ont mis en évidence les défaillances et la **nécessité absolue d'un système de contrôle interne** en tant qu'outil prévention et de maîtrise des risques.

4. le contrôle interne ne peut apporter **qu'une assurance relative** à la réalisation des objectifs, car la probabilité de les atteindre ne dépend pas de la seule volonté de l'entreprise. Au-delà des facultés de jugement ou des défaillances humaines liées au management, les incertitudes du monde extérieur apportent leur lot de probabilités.

**Il est l'affaire de tout le management.** Il est nécessaire de sensibiliser et de faire adhérer tout le personnel à sa mise en place.

## RESULTATS

Suite à cela, nous avons essayé de comprendre l'aspect conceptuel de la gouvernance à travers ses principales typologies : celle de Berglof, celle de Franks et Mayer, et celle de Yoshimori et P.W. Moerland. Nous nous sommes intéressés, ensuite aux pratiques de la gouvernance d'entreprise à travers les exemples de certains pays ou groupes de pays.

Nous avons conclu qu'en définitive deux principaux modèles émergent :

- Le modèle « shareholders » orienté vers l'intérêt particulier des actionnaires et une rentabilité à court terme ;
- le modèle « stakeholders » qui tient compte de toutes les parties prenantes et une stratégie économique à long terme.

Concernant l'évolution future de la gouvernance, la thèse la plus probante irait vers un modèle hybride qui prendrait en charge les spécificités de chaque pays. Ceci est du fait que le phénomène de la globalisation dans son ensemble soumet les entreprises à un ensemble de règles communes et à un environnement économique rapproché.

Ce modèle se caractérise :

- par un renforcement des pouvoirs de contrôle des actionnaires, et particulièrement des actionnaires minoritaires mieux organisés (situation qui rappelle le modèle shareholder) ;
- et aussi, par des pouvoirs supplémentaires accordés aux salariés et aux ONG (ce qui rappelle le modèle stakeholder).

La naissance de la firme « managériale », dans les débuts du 20ème siècle, a réactivé le débat sur la gouvernance de l'entreprise. L'entreprise moderne est, en effet, caractérisée par un actionnariat diffus dont les capacités à contrôler les décisions des dirigeants non propriétaires, est réduite.

Les différentes théories de la gouvernance l'analysent et l'expliquent en lui attribuant une double fonction :

- Une fonction disciplinaire, au double rôle incitatif et de surveillance pour les actionnaires ;
- Une fonction décisionnelle pour les dirigeants.

La théorie des droits de propriété considère que tout échange entre agents peut être considéré comme un échange de droits de propriété sur des biens.

La théorie de l'agence distingue le pouvoir de direction de celui de propriété tout en maintenant les droits de propriété privée. C'est ainsi que A. Berle et G. Mean (en 1932) s'intéressent à la problématique issue des divergences d'intérêts entre les dirigeants et les propriétaires d'entreprise, qui donne naissance à la relation « principal/agent ». A cet effet Alchian et Demsetz, Jensen et Meckling, considèrent l'entreprise comme « un nœud de contrats », autrement dit un mode d'organisation où les acteurs sont liés entre eux par une succession de contrats et un processus d'équilibrage qui inciterait les dirigeants à adopter un comportement conforme aux intérêts de toutes les autres parties prenantes en général et des actionnaires en particulier.

Cependant, cette contractualisation possède un coût, « les coûts d'agence », et toute la question réside dans le choix des contrats qui minimiseraient ces coûts.

La théorie de l'enracinement part du fait que les mécanismes de contrôle qui sont appliqués et ceux d'incitations proposés aux dirigeants sont insuffisants pour orienter la gestion des dirigeants vers les intérêts des actionnaires. L'objectif des dirigeants, selon cette théorie, serait de rendre leur remplacement trop coûteux, ce qui les rend indispensables et les incite à mettre en place des stratégies d'enracinement. celles-ci leur permettront d'accroître leur pouvoir sur les partenaires de l'entreprise et d'augmenter leur liberté d'action, leur rémunération ou leur sécurité.

Lorsque l'enracinement ne porte pas ses fruits, les dirigeants essaient de se valoir sur le marché de l'emploi.

Par ailleurs et pour assurer la pérennité de ses besoins externes l'entreprise peut créer des liens particuliers avec ses fournisseurs. Elle se met en interconnexions avec eux, en les introduisant, par exemple, au conseil d'administration.

La gouvernance d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des règles qui déterminent la manière dont une entreprise est gérée et contrôlée. Les axes fondamentaux de ces règles sont orientés :

- Vers celles qui serviront de boussole aux dirigeants soucieux d'assurer la performance et la pérennité de l'entreprise : les principes de bonne gouvernance ;
- Vers le conseil d'administration dont le rôle central est de déterminer les orientations de l'activité et veiller à leur mise en œuvre ;
- Vers les comités spécialisés qui traitent au niveau restreint, pour le compte du conseil d'administration, de questions particulières ;
- Vers une des catégories principales de la gouvernance : les actionnaires à travers leurs droits et leurs devoirs.

La multiplicité des définitions sur le contrôle interne montre que ce concept est difficile à appréhender et qu'il n'est pas aisé de concevoir un modèle unique capable de satisfaire toutes les particularités. C'est pourquoi nous nous sommes intéressés à l'identification des composantes fondamentales à travers des concepts académiques et réglementaires.

L'étude des référentiels que nous avons choisis (le COSO, le « Turnbull Guidance » et le Groupe de Place), nous ont permis de dégager les principes fondamentaux du contrôle interne :

- Un environnement de contrôle comprenant une définition des responsabilités, une organisation reposant sur des procédures opératoires et un personnel compétent ;
- Un système de recensement et d'évaluation permettant une gestion rationnelle des risques auxquels l'entreprise pourrait être exposée ;
- Des actions de contrôle qui s'assureraient des mesures prises pour maîtriser les risques ;
- Un système de communications fluide et transparent aidant à la prise de décisions ;
- Des activités de surveillance et de pilotage qui faciliteraient la détection et la correction des faiblesses du système.

Sur le plan réglementaire, La loi LSF tout comme la loi SOX repose sur :

- Une responsabilité accrue des dirigeants ;
- Un renforcement du contrôle interne ;
- Une réduction des sources de conflits.

Malgré cette similitude au niveau des principes, il existe d'autres niveaux de différences :

- La LSF implique le président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, tandis que la loi SOX implique les directeurs opérationnels à savoir le directeur général et

le directeur financier. Ces dernières mesures s'expliquent par le fait que la loi SOX ait été promulguée suite au scandale d'Enron et de Worldcom, dans les lesquels les dirigeants ont été impliqués pour fraudes.

- La LSF s'inscrit dans une large perspective de gestion des risques à tous les niveaux tandis que la loi SOX ne concerne que les procédures de contrôle interne concernant le processus d'élaboration des informations comptables et financières.
- La LSF exige de rendre compte des procédures de contrôle interne tandis que la loi SOX exige leur description et l'analyse de leur efficacité.
- La loi SOX exige une évaluation conforme au référentiel COSO, tandis que la LSF laisse la question au libre choix des dirigeants et du conseil d'administration.
- Pour ce qui est des procédures du contrôle interne concernant l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière, la loi SOX exige des auditeurs leur évaluation dans un rapport rédigé à cet effet, tandis que la LSF impose aux commissaires aux comptes d'apporter leurs observations.

Concernant le « Turnbull Guidance » anglais c'est le conseil d'administration qui doit établir, contrôler le système de contrôle interne et en rendre compte aux actionnaires.

La réglementation algérienne s'attache essentiellement aux procédures de gestion des risques en s'alliant aux reformes du comité de Bale.

La mise en place d'un système de contrôle interne permettant la mesure, la surveillance et la maîtrise des risques est primordiale pour l'entreprise en générale et pour la banque en particulier. En effet, l'entreprise est placée aujourd'hui à rude épreuve avec :

- La complexité des risques auxquels l'entreprise doit faire face, évolue sans cesse ;

- L'exigence des résultats est de plus en plus forte :
- Le devoir de communication aux marchés financiers et aux parties prenantes, sur sa situation financière et opérationnelle, avec plus de clarté et de transparence
- ...

Toutes ces exigences obligent forcément l'entreprise à procéder à l'identification, la quantification et la maîtrise des risques auxquels elle peut être exposée.

Il faut, cependant, noter que, d'une manière générale, le contrôle interne ne peut apporter qu'une assurance relative à la réalisation des objectifs, car la probabilité de les atteindre ne dépend pas de la seule volonté de l'entreprise. Au-delà des facultés de jugement ou des défaillances humaines liées au management, les incertitudes du monde extérieur apportent leur lot de probabilités.

L'exemple du scandale d'Enron est, à cet effet, édifiant. Les modes d'organisation en place bien qu'opérants n'ont pas pu éviter sa faillite ; pourquoi ?

Au-delà des différentes fraudes et malversations constatées par les experts, nous retenons deux, qui se rapportent à notre sujet :

- Le cabinet d'audit Andersen qui était, à la fois, chargé de la certification des comptes d'Enron et qui intervenait comme conseil. Pour préserver ses activités de conseil auprès d'Enron, il a certifié des comptes manifestement falsifiés. L'erreur était que le même cabinet était à la fois juge et partie, ce qui est contraire aux principes fondamentaux du contrôle interne.
- Les administrateurs qui ont compromis l'efficacité du système de contrôle interne en n'exerçant pas leur rôle de surveillance. Il est même écrit que certains administrateurs connaissaient les manipulations comptables d'Enron, mais ne les ont pas déclarés.

Par ailleurs et comme tout système de gestion, le contrôle interne a un coût. Cette contrainte limiterait la mise en place de dispositifs sophistiqués à tous les niveaux et oblige les dirigeants

à rester en adéquation avec la performance économique de l'entreprise.

Nous pensons que la conception et la mise en place de système de contrôle interne est incontournable pour accompagner le management dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et la maîtrise des risques. Il faut, cependant faire les choix qui protègent l'entreprise contre les gros risques et assurent la pérennité de l'entreprise. par exemple :

- Identifier les risques et faire le choix entre ceux dont il faudrait tenir compte de ceux qu'il faudrait accepter ;
- Opter pour des choix qui assurent la pérennité de l'entreprise plutôt que de favoriser des gains immédiats. A ce titre, un des facteurs de la chute d'Enron était que : « *à chaque fois qu'il a fallu faire des choix, les dirigeants ont préféré maximiser les gains plutôt que s'assurer une meilleure protection contre les risques* »<sup>159</sup> ;
- Assurer les moyens de contrôle et surtout l'intégrité et la compétence du management.

Ce travail aurait pu être enrichi par l'étude et l'analyse d'un cas pratique, sur une fonction donnée, dans une banque algérienne. La rétention de l'information que nous avons, rencontré auparavant, au niveau de la banque ne nous a pas encouragé à entreprendre une telle tâche.

## SUGGESTIONS

Après cette étude et les observations que nous avons faites, nos suggestions portent sur les points suivants, orientées essentiellement sur le fonctionnement des banques algériennes :

---

<sup>159</sup> Benoît Ferrandon : « Les leçons de l'affaire Enron » ; le 29.12.2015 ; [http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/libris/3303330403099/3303330403099\\_EX.pdf](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/libris/3303330403099/3303330403099_EX.pdf)

- **Séparation de la fonction de Président** du conseil d'administration **de celle de Directeur Général** de l'entreprise, considérées par le contrôle interne comme incompatibles. L'application de cette condition rétablirait l'équilibre des pouvoirs et limiterait le comportement opportuniste des dirigeants. Dans nos banques le conseil d'administration aura une plus grande marge de liberté d'action.
- Mise en place des **comités spécialisés**, notamment un comité d'audit dont le champ d'intervention devrait concerner l'établissement des comptes mais aussi le dispositif de contrôle interne.
- Permettre **l'enregistrement des opérations des DAB** (distributeurs automatiques de billets), « **on line** » pour éviter les erreurs, intentionnelles ou pas, de retrait successifs dépassant les capacités financières des clients considérés.
- Le contrôle interne est **l'affaire de tout le management**. Il est nécessaire de sensibiliser et de faire adhérer tout la management à sa mise en place.

## LES VOIES DE RECHERCHE FUTURES

Après cette analyse des résultats et des hypothèses, nous pensons qu'il serait intéressant de continuer ce travail, dans les axes suivants :

- Des **études d'évaluation** du niveau de l'efficacité des systèmes **de contrôle interne** dans les banques algériennes et de l'apport de l'application des reformes de Bale comme moyen de prévention des risques.
- L'**apport** de l'application **des reformes de Bâle** comme moyen de prévention des risques dans les banques algériennes.

- S'intéresser de plus près à tous les paramètres de **fonctionnement du conseil d'administration dans les sociétés algériennes.**

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Bibliographie

### Ouvrages

- AMANN Bruno. « *des nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XIXème siècle* » ; éd. economica ; 1999 .
- BERNARD Frédéric, GAYART Remi, Laurent ROUSSEAU dans : « *contrôle interne*. Ed. AXIMA 2006.
- BON-MICHEL et Georges CHAPPOTTEAU Beatrice dans: "Contrôle interne bancaire"; Editea 2008.
- DAYAN Armand: « Manuel de gestion Vol. 1 » ; Ellipses/Auf ; 2ème édition 2004.
- DEMSETZ. « *The structure of ownership and theory of the firm* ». Cité par F. Parrat dans: *le gouvernement d'entreprise?* Ed. Dunod. 1999. P. 41.
- DOV OGIEN : « Comptabilité et audit bancaires » ; Dunod Paris; 2006.
- FAMA E. F., dans: « Agency problems and theory of the firm », *journal of political economy*, 1980. Cité par F. Parrat dans : *le gouvernement d'entreprise ?*; Ed. Dunod. 1999.
- FREDERIC Bernard : « *Contrôle interne* » : *concepts, réglementation* ». maxima ; 2006.
- KERBEL P. : « Mise en œuvre d'un contrôle interne efficace via un ERP » ; Ed. Afnor ; 2008.
- MOREAU DEFARGES Philippe: « La gouvernance » ; PUF ; 2008.
- PARRAT F. : « *Le gouvernement d'entreprise* » ; Ed. Maxima ; 2006.
- PIGET Benoit dans : « *Gouvernance, contrôle et audit des organisations* », Economica, 2008.
- PLOIX Helene. *Gouvernance d'Entreprise*. collection : HEC Exécutive MBA, 2006.

- RICHET Xavier : «Economie de l'entreprise » ; hachette ; 2006.
- ROLAND Perez : « *la gouvernance de l'entreprise* », Ed. La découverte, 2006
- SIRUGUET Jean Luc, FERNANDEZ Emmanuelle et KOESSLER Lydia : "Le contrôle interne bancaire et la fraude"; Dunod 2006.
- WA WANDZILA Eustache Ebondo: « la gouvernance d'entreprise, une approche par l'audit et le contrôle interne. » ; ed. l'Harmatan ; 2005.

## **Revues**

- ACADEMIA :[https://www.academia.edu/6636584/Chapitre\\_1\\_le\\_cadre\\_th%C3%A9orique\\_de\\_la\\_gouvernance\\_dentreprise](https://www.academia.edu/6636584/Chapitre_1_le_cadre_theorique_de_la_gouvernance_dentreprise)
- BALLEST Jérôme : « *Stakeholders et capital social* » ; *Revue française de gestion* ; 2005/3 (n° 156) ; Ed. Lavoisier.
- BAUER M. et BERTIN- MOUROT B.. *les 200, en France et en Allemagne, CNRS, 1990*. Cité par F. Parrat dans : le gouvernement d'entreprise ? Ed. Dunod. 1999.
- CALPERS : « US corporate governance core principles and guidelines »; Cité par H. Ploix dans: "gouvernance d'entreprise" ; édition « village mondial » 2006.
- Christine POCHE, Heejung YEO : « les comités spécialisés des entreprises françaises cotées : Mécanismes de gouvernance ou simples dispositifs esthétiques ? *Revue : Association francophone de comptabilité* ; <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-2004-2-page-31.htm>
- COUDERC Jean Pierre et STEPHANY Eric dans leur article : « La gouvernance d'entreprise a – t – elle un impact l'innovation ? ». cité par Frédéric Parat dans : le gouvernement d'entreprise. Ed. Maxima 1999.

- GOGARRD Laurence et SCHATT Alain : « *Caractéristique et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux* » ; CUREGE, Université de Franche-Comté. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00593824/document>
- HAWKAMA ELDJAZAIR– revue algérienne ; 2005 ; <http://www.algeriacorporategovernance.org/>
- HERMET Guy, KAZANCIGIL Ali, PRUD'HOMME Jean François : « la gouvernance un concept et ses applications » ; revue « Alternatives Economiques » juin 2005 ; P. 232.
- MEYER-BISCH Jérôme: « L'articulation des comités spécialisés avec le travail du conseil déboucherait sur des progrès significatifs dans les entreprises ». - pour « Les Echos » ; <http://business.lesechos.fr/directions->
- MONTHE Paul , Novembre 2006 : « Enron ou l'histoire d'une faillite retentissante » ; dans : *NEEXTFINANC* ; décembre 2006 ; <http://www.next-finance.net/Enron-ou-l-histoire-d-une-faillite>
- NORME CNCC 2-301 « évaluation du risque et contrôle interne » ; novembre 2015 ; <http://www.finceo.com/cncc/cncc-2-301>
- OMRI Abdelwahed dans : Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes ; *Revue française de gestion* ; 2003/1 (n° 142) ; Editeur Lavoisier.
- PLIHON Dominique : « Entreprise : la gouvernance hybride", *Revue/ Alternatives Economiques*, n° 192 - mai 2007.
- RENOUX Philippe : « Du système bancaire américain à la crise de 1929 » ; Université Intégrale ; <http://universite-integrale.blogspot.com/2009/01/philippe-renoux-du-systme-bancaire.html>
- REVUE : Association francophone de comptabilité : « Dispositifs esthétiques ? »

<http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2004-2-page-31.htm>

- REVUE IDARA ; 2006.
- REVUE : « Option Initiatives Audit », Conférence – Débat du 23 mai 2012, au Cercle National des Armées, Paris 8<sup>ème</sup>. Décembre 2015 dans : <http://www.blog-audit.com/>
- ROCHES-DONAVY Vincent : « la gouvernance de l'entreprise une gouvernance mode » ; revue MonJuriste ; <http://www.monjuriste.com/droit-des-societes/salarie-actionnaire/et-organisation-de-lentreprise/vecteur-dune-nouvelle-entreprise/la-gouvernance-dentreprise>
- ROLLAND Sophie : « A-quoi-servent-les-comites-spécialisés » Business.lesechos.fr le 30.10.2013.
- SERVICES CONSULTATIFS: « le rôle essentiel du conseil d'administration dans la surveillance efficace des risques ; [ey.com/fr](http://ey.com/fr)
- TCHOTOURIAN Ivan: « Théories contractuelles de la firme : Théorie des droits de propriété ». *Revue : Gouvernance* du mercredi 28 f- Canada, février 2007.
- THE HENLEY MANAGEMENT COLLEGE, *Standars of competence for boards of directors, an interim report*, publié en janvier 1993. Cite par Helene Ploix dans: gouvernance d'entreprise, collection : HECexecutive MBA 2006
- WOLF.Ernest : « La Législation antitrust des Etats-Unis et ses effets internationaux » ; *Revue internationale de droit comparé* ; Vol. 2 N°3. Juillet-septembre. pp. 440-477..

### **Thèses, et mémoires**

- BENAMGHAR Mourad : «La réglementation prudentielle des banques et des établissements financiers en Algérie et son degré d'adéquation avec les normes de Bale I et Bale II ; magister en Sciences Economiques ; Université Mouloud

Mammeri de Tizi Ouzou, Faculté des Sciences Economiques et Commerciales.

- ELBOUCHTAOUI Houda. *Les enjeux du gouvernement d'entreprises au Maroc* ; Master en droit des affaires 2005 ; Université Pierre Mendès-France de Grenoble délocalisé à IMADE.
- HEEM Gregory dans : « le contrôle interne du risque du crédit bancaire » ; thèse de doctorat ; Institut d'administration des Entreprises ; Université de Nice ; 2000.
- THI TRAN : « *la gouvernance des entreprises dans les pays en transition* ».thèse de doctorat en sciences de gestion. 2009; univ. Paris Dauphine.
- WADJI Ben Rejeb: « Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie » ; Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis - DEA Management 2003 ; 2003.

### **Communications et autres**

- ALLAIRE Yvan, Ph.D., MSRC ; Président du conseil d'administration de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques ; HEC Montréal : « l'indépendance des administrateurs : un enjeu de légitimité ».
- BENMANSOU Abedallah et LACHACHMeriem I : » Quelle place occupe la loi 90/10 dans la politique monétaire algérienne ; univ de Tlemcen.  
<http://elbassair.net/Centrechargement/maktabaminairtelmsan/pdf>
- BESSIRE Dominique, CHATELIN Céline, ONNEE Stéphane : «Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance? » ; <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p123.pdf>

- BROUARD François, DBA, CA : «Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME; 9<sup>e</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME ; Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre 2008.
- CAPPELLETTI Laurent : «la normalisation du contrôle interne: esquisse des conséquences organisationnelles de la loi sur la sécurité financière » ; congrée : « Normes et Mondialisation » ; France ; mai 2004.
- CHATELIN Céline et TRÉBUCQ Stéphane : « Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise: un essai de synthèse» ; CREFIGE - Univ. PARIS-DAUPHINE ; Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management. Jeudi 20 et Vendredi 21 mars 2003.
- COLLOQUE Montpellier ;- Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat - ; « Gouvernance d'entreprise et accompagnement des startups en phase de création : « application aux incubateurs d'entreprise » – 26 mai 2005 -.
- CONFERENCE – DEBAT du 23 mai 2012, au Cercle National des Armées, Paris 8<sup>ème</sup>; voir revue : « *Option Initiatives Audit* ».
- ECUYER Aurélie : « La gouvernance d'entreprise et les administrateurs indépendants » ; colloque de L'Association française des avocats conseils d'entreprises (ACE) ; 2009.
- INSTITUT DU MONDE ARABE (IMA) : « Pratiques des comités d'audit et de la fonction audit interne chez les émetteurs faisant appel public à l'épargne, les banques et les compagnies d'assurances » ; avril 2014 ; <https://www.google.com/search?q=les+comit%C3%A9s+d%27audit+au+maroc&ie=utf-8&oe=utf-8>

- INSTITUT FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS : « les comités d'audit 100 bonnes pratiques » ; <https://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2008-ACI-100-bonnes-pratiques.pdf>
- JOUYET J.-P., président de l'AMF, cité par : TULEAU Morgane, ROBERT Yanne, DELORME Mélanie, BLANCHOT Nastasia, KERBRAT Mélissa dans : « Le rôle des codes de bonne conduite » - université de Serjy Pontoise.
- LAHLOU Cherif (Maître assistant chargé de cours.), dans article : « *Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances* ». <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/Cherif%20LAHLOU.pdf>
- RAPPORT ANNUEL DE LA BANQUE D ALGERIE 2014 ; Chapitre VII : contrôle et supervision bancaire.
- RAPPORT 2013 : « Evolution économique et monétaire en Algérie ».
- RAPPORT « financier Aspects of corporate governance » proposé par le comité britannique présidé par Sir Cadbury et publié en Grande Bretagne le 1er décembre 1992.
- RAPPORT du groupe de travail présidé par Daniel BOUTON, président de la Société Générale lors d'une conférence de presse du lundi 23 septembre 2002 : « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées » .
- RAPPORT **Viénot I** (juillet 1995).
- STEPHANY Eric et VEDEL Benjamin. « Gouvernance d'entreprise et accompagnement des startup en phase de création : application aux cas des incubateurs d'entreprise ». *Colloque – 26 mai 2005 – Montpellier : « Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat »*.
- TULEAU Morgane, ROBERT Yanne, DELORME Mélanie, BLANCHOT Nastasia, KERBRAT Mélissa, « cours de droit

pénal financier. Master2. Univ. Cergy Pontoise.  
[http://www.m2dpf.fr/article/article.php?id\\_article=31](http://www.m2dpf.fr/article/article.php?id_article=31)

### **Lois et règlements**

- Dahir n° 1-03-195 du 16 ramadan 1424 (11 novembre 2003) portant promulgation de la loi n° 69-00 organisant le contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes, les règles de fonctionnement du Comité d'Audit sont fixées conformément aux dispositions de la présente charte. Article 14.
- DIRECTIVE 2006/43/du Parlement Européen et du Conseil du 17 mai 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidé, dite 8<sup>ème</sup> directive elle est applicable le 29 juin 2008 au plus tard.
- LOI DE SECURITE FINANCIERE en France et la LOI "Sarbanes-Oxley" aux Etats-Unis.
- LOI n°2003-706 du 1er août 2003.
- MINISTERE des Finances et de la privatisation : Charte du comité d'audit ;  
<https://www.google.com/search?q=les+comit%C3%A9s+d%27audit+au+maroc&ie=utf-8&oe=utf-8>
- ORDONNANCE n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.
- ORDONNANCE n°10-04 du 26 août 2010, approuvée par la loi n°10-10 du 27 octobre 2010.
- REGLEMENT N°11-08 du 3 Moharram 1433 correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôlé interne des banques et établissements financiers ; JO N°47 du 29,08,2012.
- REGLEMENT de la Banque d'Algérie 2002. 03 du 14 novembre 2002, portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers ; <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist2002.htm>

- REGLEMENT de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011, sur le contrôle interne des banques et établissements financiers ; article 70.
- REGLEMENTS banque d'Algérie 2002.
- REGLEMENT n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.
- REGLEMENT n°14-02 du 16 février 2014 relatif aux grands risques et aux participations.
- REGLEMENT n° 14-03 du 16 février 2014 relatif aux , classement et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers.

# **ANNEXES**

## **ANNEXE N° 1: A guide to Sarbanes-Oxley act**

### **SARBANES-OXLEY ACT 2002**

#### **The Sarbanes-Oxley Act**

The Sarbanes-Oxley Act of 2002 is mandatory. ALL organizations, large and small, MUST comply.

This website is intended to assist and guide. It provides information, and identifies resources, to help ensure successful audit, and management. Whether you are entirely new to the Sarbanes-Oxley legislation, or whether you have an established strategy, this portal should hopefully prove to be of substantial value

#### **Introduction**

The legislation came into force in 2002 and introduced major changes to the regulation of financial practice and corporate governance. Named after Senator Paul Sarbanes and Representative Michael Oxley, who were its main architects, it also set a number of deadlines for compliance.

The Sarbanes-Oxley Act is arranged into eleven titles. As far as compliance is concerned, the most important sections within these are often considered to be 302, 401, 404, 409, 802 and 906.

An over-arching public company accounting board was also established by the act, which was introduced amidst a host of publicity.

#### **Sarbanes-Oxley Compliance**

Compliance with the legislation need not be a daunting task. Like every other regulatory requirement, it should be addressed methodically, via proper analysis and study.

Also like other regulatory requirements, some sections of the act are more pertinent to compliance than others. To assist those seeking to meet the demands of this act, the following pages cover the key Sarbanes-Oxley sections:

[Sarbanes-Oxley Section 302](#)

[Sarbanes-Oxley Section 401](#)

[Sarbanes-Oxley Section 404](#)

[Sarbanes-Oxley Section 409](#)

## Sarbanes-Oxley Section 802

### **Miscellaneous**

Having studied the above pages, even if you are considering using an external consultant or legal expert, it is well worth taking some basic steps to enhance your position immediately. This not only demonstrates due diligence, but may well reduce the consultancy costs themselves.

One area that perhaps falls into the category is security. In many respects security underpins the requirements of the Sarbanes-Oxley Act. It is therefore important to quickly establish a credible and detailed security policy, which can often be done readily via off the shelf packages.

Finally, perhaps the most important statement on the entire web site: don't put off until tomorrow what can be done today! With other legislation and regulation we have seen far too often organizations leave compliance until the last few days, and subsequently suffer adverse consequences.

## **ANNEXE N°2 : Loi SOX 2002 (résumée)**

### **LOI SOX – 2002 (RESUME)**

#### **I. – LE CONTENU DE LA LOI SARBANES-OXLEY**

La loi contient six axes principaux (Rioux, 2003 ; Descheemaeker, 2003).

##### **1. Certification des comptes**

Le directeur général (*Chief Executive Officer*, CEO) et le Directeur Financier (*Chief Financial Officer*, CFO) sont obligés de certifier les états financiers publiés, au moyen d'une déclaration signée (loi Sarbanes-Oxley, article 302).

##### **2. Contenu des rapports**

Les entreprises doivent fournir à la Securities and Exchange Commission (SEC) des informations supplémentaires afin d'améliorer l'accès à l'information et la fiabilité de cette information. Les entreprises doivent rendre publics les ajustements comptables identifiés par les auditeurs, les engagements hors bilan, ainsi que les changements dans la propriété des actifs détenus par les dirigeants. En outre, les dirigeants doivent rédiger un rapport sur les procédures du contrôle interne (voir ci-après) et préciser si un code d'éthique a été adopté.

##### **3. Contrôle de la SEC**

La SEC devra procéder à un contrôle régulier des sociétés cotées, ce contrôle devant intervenir au moins une fois tous les trois ans.

##### **4. Comités d'audit et règles d'audit**

Les entreprises doivent mettre en place un comité d'audit indépendant pour superviser le processus de vérification. Ce comité est responsable du choix, de la désignation, de la rémunération et la supervision des auditeurs. Il doit également mettre en place des procédures pour recevoir et traiter les réclamations mettant en cause la comptabilité, les contrôles internes comptables et l'audit, et pour garantir le traitement confidentiel des observations émanant du personnel de la société concernant des problèmes comptables ou d'audit (loi Sarbanes-Oxley, article 301).

En outre, la loi prévoit la rotation des auditeurs externes (article 203). Par ailleurs, dans le souci de réduire les conflits d'intérêts, les auditeurs externes ne peuvent offrir à l'entreprise dont ils vérifient les comptes, des services autres que ceux qui sont directement reliés à cette activité (notamment des services liés à la mise en place de systèmes d'information) (loi Sarbanes-Oxley, article 201).

## **5. Creation du Public Company Accounting Oversight Board**

Dans le cadre de la loi (articles 101-109), un nouvel organisme de réglementation et de surveillance est créé, le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). Cet organisme doit superviser les cabinets d'audit, établir des normes, mener des enquêtes et sanctionner les personnes physiques ou morales qui ne respectent pas les règles. Dépendant de la SEC, ce nouvel organisme de contrôle comprend cinq membres nommés par celle-ci, et dispose de pouvoirs d'enquête et de sanction.

## **6. Sanctions**

Des sanctions pénales sont créées et d'autres considérablement renforcées. Nous retiendrons, à titre d'exemple, que la certification d'états financiers non conformes à la réglementation est passible d'une amende d'un million de dollars ou d'un emprisonnement de 10 ans au plus. En outre, la commission intentionnelle de la même infraction fait passer l'amende à 5 millions de dollars et l'emprisonnement à 20 ans (article 906 de la loi Sarbanes-Oxley).

La falsification de documents dans le but de faire obstacle à une enquête fait l'objet d'une amende à laquelle peuvent venir s'ajouter des peines de prison pouvant atteindre 20 ans (article 802) [6][6]. Cette nouvelle sanction semble être l'une des conséquences....

## **II. – LE CONTRÔLE INTERNE DANS LA LOI SARBANES-OXLEY**

Dans le cadre de l'amélioration du contenu des rapports évoquée ci-dessus, la loi SarbanesOxley contient divers articles concernant les nouvelles responsabilités des dirigeants d'entreprise en matière de contrôle interne. Il s'agit notamment des articles 302 et 404. Il paraît cependant utile de fournir brièvement une définition de la notion de contrôle interne et de s'interroger sur l'éventuel diagnostic sur les insuffisances du contrôle interne sous-jacent à la loi Sarbanes-Oxley.

### **1. Définition du contrôle interne**

L'Ordre des experts comptables français fournit une définition qui nous paraît claire et d'application universelle (OECCA,1977) : le contrôle interne est « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, d'assurer l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

## 2. Insuffisances du contrôle interne

Alors que la loi Sarbanes-Oxley contient des dispositions très importantes en matière de contrôle interne (voir ci-dessous), nous ne trouvons pas trace d'un éventuel diagnostic sur les insuffisances de ce contrôle. Par exemple, dans le rapport du Sénat américain (2002) publié à la suite de l'affaire Enron, plusieurs causes de la débâcle sont avancées : non-respect des obligations fiduciaires (manque de contrôle du conseil d'administration), comptabilité à haut risque, conflits d'intérêts indésirables, importance du « hors bilan », rémunérations excessives et manque d'indépendance (du conseil d'administration et des auditeurs). Le contrôle interne n'est aucunement mentionné comme ayant été un « problème » dans le cadre de l'affaire Enron. Aussi, les dispositions de la loi Sarbanes-Oxley sur le contrôle interne sont souvent présentées sans motivation spécifique mais comme contribuant à l'amélioration de l'information financière (voir Rioux, 2003 ; Descheemaeker, 2003).

## 3. Article 302. Certification des états financiers [7][7] Section 302 : Corporate Responsibility For Financial...

Avant d'aborder le contrôle interne proprement dit, il convient de mentionner le fait que, aux termes de l'article 302 de la loi [8][8] Eu égard à l'importance de l'article 302 de la loi..., le directeur général (CEO) et le directeur financier (CFO) de l'entreprise doivent préparer une déclaration, accompagnant le rapport des auditeurs, qui certifie la validité des états financiers et des indications hors bilan contenues dans le rapport annuel (ou les rapports périodiques). Cette déclaration doit aussi signaler que les états financiers présentent de manière sincère, dans tous leurs aspects significatifs, la situation financière et les résultats de l'activité de l'entreprise.

Cet article qui impose une « certification des états financiers » par les dirigeants a également des conséquences en matière de contrôle interne puisque les dirigeants attestent qu'ils :

Sont responsables de la mise en place et du maintien du contrôle interne [9][9] La loi Sarbanes-Oxley utilise souvent le pluriel :...;

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 période de préparation des rapports périodiques ;

Ont évalué l'efficacité du contrôle interne de l'entreprise à moins de 90 jours de la publication des rapports ;

Ont présenté dans leur rapport leurs conclusions concernant l'efficacité du contrôle interne fondées sur leur évaluation.

En outre, les dirigeants doivent signaler aux auditeurs et au comité d'audit les déficiences dans le contrôle interne et les fraudes liées au contrôle interne. Enfin, les

dirigeants doivent mentionner dans leur rapport s'il y a eu des changements significatifs dans le contrôle interne après la date d'évaluation.

#### **4. Article 404. Évaluation du contrôle INTERNE**

[10] Section 404 : Management Assessment of Internal Co... La loi [11][11] Eu égard à l'importance de l'article 404 de la loi... exige que chaque rapport annuel contienne un rapport sur le contrôle interne qui :

Confirme que la direction est responsable de la mise en place et de la gestion d'une structure de contrôle interne adéquate et de procédures pour la communication financière,

Contienne une évaluation de l'efficacité de la structure de contrôle interne et des procédures de communication financière, à la date de clôture des comptes.

Quant aux auditeurs, ils doivent faire une attestation, dans leur rapport, sur l'évaluation du contrôle interne réalisée par la direction de l'entreprise.

#### **5. Commentaires**

Depuis longtemps, la SEC avait essayé de faire adopter des propositions sur le *reporting* du contrôle interne, mais toute tentative avait échoué jusqu'en 2002, quand la mise en place de la loi Sarbanes-Oxley fournit l'occasion, notamment, pour définir les obligations des sociétés au sujet du contrôle interne (Barlas, 2003).

La réaction des groupes cotés n'a pas été enthousiaste : les réticences qui avaient joué contre les anciennes propositions étant toujours présentes, mais le pouvoir de négociation des sociétés s'est trouvé affaibli suite à la série de scandales des années 2001-2002.

#### **ARTICLE 302 DE LA LOI SARBANES-OXLEY**

“(a) Regulations required – The Commission shall, by rule, require, for each company filing periodic reports under section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 [...], that the principal executive officer or officers and the principal financial officer or officers [...], certify in each annual or quarterly report filed or submitted [...] that :

The signing officer has reviewed the report;

Based on the officer's knowledge, the report does not contain any untrue statement of a material fact or omit to state a material fact necessary in order to make the statements made, in light of circumstances under which such statements were made, not misleading;

Based on such officer's knowledge, the financial statements, and other financial information included in the report, fairly present in all material respects the financial

condition and results of operations of the issuer as of, and for, the periods presented in the report;

The signing officers :

are responsible for establishing and maintaining internal controls;

have designed such internal controls to ensure that material information relating to the issuer and its consolidated subsidiaries is made known to such officers by others within those entities, particularly during the period in which the periodic reports are being prepared;

have evaluated the effectiveness of the issuer's internal controls as of a date within 90 days prior to the report; and

have presented in the report their conclusions about the effectiveness of their internal controls based on their evaluation as of that date;

The signing officers have disclosed to the issuer's auditors and the audit committee of the board of directors [...]:

all significant deficiencies in the design or operation of internal controls which could adversely affect the issuer's ability to record, process, summarize, and report financial data and have identified for the issuer's auditors any material weaknesses in internal controls; and

any fraud, whether or not material, that involves management or other employees who have a significant role in the issuer's internal controls; and;

The signing officers have indicated in the report whether or not there were significant changes in internal controls or in other factors that could significantly affect internal controls subsequent to the date of their evaluation, including any corrective actions with regard to significant deficiencies and material weaknesses. [...].”

#### **ARTICLE 404 DE LA LOI SARBANES-OXLEY**

“Rules required – The Commission shall prescribe rules requiring each annual report required by section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 [...] to contain an internal control report, which shall:

State the responsibility of management for establishing and maintaining an adequate internal control structure and procedures for financial reporting; and

Contain an assessment, as of the end of the most recent fiscal year of the issuer, of the effectiveness of the internal control structure and procedures of the issuer for financial reporting.

Internal control evaluation and reporting. – With respect to the internal control assessment required by subsection (a), each registered public accounting firm that prepares or issues the audit report for the issuer shall attest to, and report on, the assessment made by the management of the issuer. An attestation made under this subsection shall be made in accordance with standards for attestation engagements issued or adopted by the Board. Any such attestation shall not be the subject of a separate engagement”.

Les objections à l’encontre des dispositions de la loi sur le contrôle interne sont notamment les suivantes (Barlas, 2003) :

Le coût des procédures d’attestation et du rapport fourni par des auditeurs indépendants pourrait être trop élevé et finalement dépasser la valeur de l’information apportée aux investisseurs ;

Les normes qui doivent être élaborées par le PCAOB (organisme évoqué précédemment) concernant l’émission des rapports sur le contrôle interne ne sont pas encore publiées. Or une telle publication sur le contrôle interne va inévitablement soulever une problématique coûts/bénéfices. Quelle information publier ? Cette information est-elle utile ? Cette information n’est-elle pas trop coûteuse ? Dans ce contexte, les sociétés américaines souhaitent voir reportée l’application des normes sur le contrôle interne. Elles ont de ce point de vue été entendues puisque la SEC a décidé en mai 2003 de leur donner une année supplémentaire pour appliquer les dispositions de l’article 404, en publiant le rapport sur le contrôle interne dans le cadre des exercices comptables se clôturant à partir du 15 juin 2004.

### **III. – CONSÉQUENCES DE LA LOI SARBANES-OXLEY SUR L’ORGANISATION DE L’ENTREPRISE**

La loi Sarbanes-Oxley, et notamment ses composantes traitant du contrôle interne, va tout d’abord avoir des conséquences sur les entreprises elles-mêmes.

L’objectif de la SEC avec la loi Sarbanes-Oxley est, rappelons-le, de s’assurer qu’une société met bien en place les procédures nécessaires à la collecte, l’analyse et la diffusion de toute information qui doit être incluse dans les rapports financiers. En conséquence, en raison de l’obligation de certifier les états financiers par la direction de l’entreprise (article 302 de la loi), les sociétés doivent considérer le fait d’adopter des procédures internes particulières pour délivrer ces certifications.

Dans ce contexte, le directeur général et le directeur financier doivent discuter avec le comité d'audit, le conseil d'administration et les auditeurs externes, toute déclaration concernant les états financiers de l'entreprise mentionnée dans les rapports périodiques.

Si l'on en vient au contrôle interne, la loi oblige les entreprises à évaluer, sous la responsabilité de la direction, l'efficacité de la conception et la mise en place des procédures de contrôle. Cette évaluation a pour objectif d'identifier les points faibles de chaque procédure ainsi que toute faiblesse qui puisse mettre en cause la capacité de l'entreprise à collecter, analyser et révéler l'information exigée dans un délai de temps défini. Tout changement dans les procédures de contrôle, y compris les actions correctives qui ont été prises suite à l'identification de faiblesses ou déficiences, doit également être évalué. Avant la publication du rapport annuel, les résultats de cette évaluation doivent être communiqués et réexaminés par la direction et par le conseil d'administration de l'entreprise (Sullivan, 2002).

La SEC ne propose pas de procédures spécifiques pour diriger cette évaluation. Chaque entreprise doit plutôt développer les procédures qui s'adaptent le mieux à sa gestion et au déroulement de ses activités. Néanmoins, la SEC propose la création d'un comité dépendant de la direction qui serait responsable de l'évaluation du caractère significatif des informations obtenues (*materiality of information*) et de la détermination de l'opportunité de leur publication (*determining disclosure obligations on a timely basis*).

Selon la SEC, ce comité peut être formé par les membres suivants (Sullivan, 2002) :

le chef comptable (*principal accounting officer*) ;

le responsable juridique ou membre du management qui rend compte au responsable juridique (*the general counsel or other senior legal official with responsibility for disclosure matters who reports to the general counsel*) ;

le responsable de la gestion des risques

*principal risk management officer*) ;

le responsable des relations avec les actionnaires (*chief investor relations officer*);

les autres membres du management ou employés, y compris des personnes qui participent aux différentes activités, si la société le juge nécessaire.

Enfin, les exigences de la loi Sarbanes-Oxley sur la validation du contrôle interne augmenteront sensiblement le coût de l'audit pour les groupes cotés aux États-Unis (*Accounting Office Management & Administration Report*, 2002) : les auditeurs voudront avoir la certitude que le processus de contrôle choisi par le management est rigoureux, ce qui comportera un renforcement des vérifications. Les contrôles financiers devront être dûment documentés et communiqués à toutes les personnes concernées, et leur efficacité testée. Inévitablement, ces lourdes procédures risquent de focaliser

l'attention du management sur la forme des contrôles, et de faire passer au deuxième plan le contenu.

## ANNEXE N° 3 : Le rapport Bouton (2002)

### Le Rapport Bouton (2002)

#### Résumé de l'exposé

Le rapport Bouton, de son vrai nom « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », a été présenté à la presse le 23 septembre 2002. Il fait suite à une mission confiée par le MEDEF et l'AFEP-AGREF à Daniel Bouton, Président Directeur Général de la Société Générale, le 22 avril 2002.

Il a été commandé dans un contexte très particulier, lors d'une crise des marchés financiers et des systèmes de contrôle des sociétés cotées. En effet, d'une part, les marchés financiers connaissaient au premier semestre 2002 une aggravation de la dégradation de leur situation, commencée en 2001. Les petits actionnaires (minoritaires et salariés), plus particulièrement, faisaient part d'un désir de défense plus active de leurs intérêts, face à l'ampleur des pertes subies. Mais la crise n'est pas que boursière, elle est également systémique, et concerne les procédures de contrôle des entreprises. Des scandales majeurs ont vu le jour dans les années qui ont précédé. Aux Etats-Unis, il s'agit des faillites retentissantes d'Enron et Worldcom. En France, dans une moindre mesure, on a parlé des surendettements massifs d'entreprises privées (Vivendi Universal) ou publiques (France Telecom). Beaucoup de commentateurs n'ont d'ailleurs pas hésité à donner pour cause à la chute des marchés financiers une perte de confiance radicale en l'information fournie par les sociétés cotées.

C'est précisément la question du regain de la confiance qui est posée par les commanditaires du rapport : confiance dans la qualité des comptes, confiance dans l'information communiquée, confiance dans l'efficacité des contrôles externes et internes, confiance dans le fonctionnement des organes de direction.

La mission confiée à Daniel Bouton s'inscrit donc dans un contexte plutôt tendu. Précisément le type de contexte où nécessité peut faire loi, ou du moins peut édicter des normes de comportement. C'est pourquoi, dès l'introduction, le groupe de travail souligne son désir d'établir des « meilleures pratiques » qui pourraient régir les comportements individuels et collectifs, appuyées sur les principes fondamentaux de « responsabilité personnelle, [de] transparence et [d']intégrité dans l'action ». La portée du rapport est d'autant plus grande qu'il fait expressément suite aux **rapports** Viénot 1 et 2, qui avaient été à l'origine des avancées législatives de la Loi NRE du 15 mai 2001.

Il convient donc d'attacher aux conclusions du rapport une réelle portée normative, dans la mesure où elles sont à même d'affecter le comportement des entreprises cotées, sans pour autant être contraignantes. Le groupe de travail émet le souhait que les recommandations soient mises en œuvre au plus tard fin 2003, sans pour autant appeler

une modification législative, et souhaite même l'éviter. Au fond, il s'agit davantage d'un problème de pratique que de règle, de comportement que de loi. C'est une stratégie en rupture de celle appliquée aux Etats-Unis, avec la promulgation du Sarbanes-Oxley Act, qui témoigne, dans une économie libérale, du choix fait par les autorités de passer par la loi.

Les conclusions s'articulent en trois parties : la première (et la plus importante) réunit des suggestions destinées à améliorer encore les pratiques du gouvernement d'entreprise, la seconde porte sur l'indépendance des commissaires aux comptes et la troisième concerne l'information financière et les normes comptables. Cette fiche reprend le plan du rapport, et en rappelle les propositions les plus importantes.

## **ANNEXE N° 4 : Loi de sécurité financière : Les nouvelles obligations d'information du président**

### **LOI DE SECURITE FINANCIERE : LES NOUVELLES OBLIGATIONS D'INFORMATION DU PRESIDENT**

Dans le cadre de la réflexion menée sur la "corporate governance", et en réaction à certaines affaires largement médiatisées, de nouvelles législations ont été adoptées afin de garantir la transparence et la fiabilité de l'information comptable et financière des sociétés. Après les Etats Unis et le désormais célèbre "Sarbanes Oxley Act" du 30 juillet 2002, la France a adopté la loi n°2003-706 du 1er août 2003, dite "Loi de Sécurité Financière", qui assujettit, dès l'exercice 2003, toutes les sociétés anonymes, cotées ou non, à de nouvelles mesures d'information au profit des actionnaires et du public.

La loi de sécurité financière du 1er août 2003, applicable à toutes les sociétés anonymes, instaure de nouvelles obligations d'information en matière de gouvernement d'entreprise et de contrôle interne à la charge des Présidents de Sociétés Anonymes (I). Le contenu de ce nouveau rapport obligatoire génère toutefois de nombreuses interrogations (II).

#### **I. LES NOUVELLES OBLIGATIONS D'INFORMATION DU PRESIDENT A L'EGARD DES ACTIONNAIRES ET DU PUBLIC**

##### **\* Quelles sont les sociétés soumises à cette obligation ?**

Toutes les Sociétés Anonymes, qu'elles soient cotées ou non cotées, sont assujetties à cette obligation.

Sont ainsi visées tant les Sociétés Anonymes à Conseil d'Administration que les Sociétés Anonymes à Directoire et à Conseil de Surveillance (C.Com. art.225-37 et L.225-68).

Les sociétés faisant partie d'un groupe (y compris les filiales à 100%) doivent établir ce rapport.

Les Sociétés par Actions Simplifiées (SAS) et les Sociétés en Commandite par actions (SCA) ne sont pas régies par ces dispositions, conformément aux articles L.227.1 et L.226-1 du Code de Commerce.

##### **\* Qui doit établir ce rapport ?**

Cette obligation incombe au Président du Conseil d'Administration (C. Com.225-37) ou au Président du Conseil de Surveillance (C.Com. art. L.225-68).

Le Commissaire aux Comptes, quant à lui, doit présenter, aux termes d'un rapport distinct, ses observations sur la partie du rapport du Président consacrée aux procédures de contrôle interne "relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière". (C. Com. art. L.225-235 al.5).

L'absence d'établissement du rapport du Président ou les inexactitudes relevées dans celui-ci doivent être actées, et mentionnées dans le nouveau rapport du Commissaire aux Comptes.

**\* Quand ce rapport doit-il être établi ? Est-il soumis à publicité ?**

Ces dispositions sont applicables aux exercices ouverts à partir du 1er janvier 2003.

Ce rapport distinct doit en conséquence être établi par le Président, joint au rapport annuel du Conseil à l'Assemblée, et communiqué aux actionnaires dans le cadre de l'approbation des comptes 2003.

Le nouveau rapport est soumis aux mêmes conditions de publicité que le rapport annuel du Conseil à l'Assemblée.

Les sociétés faisant appel public à l'épargne doivent publier l'ensemble de ces informations, et intégrer celles-ci notamment dans le document de référence.

## **II. LA TENEUR DU RAPPORT DU PRESIDENT**

Le rapport du Président comporte trois parties.

**\* Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil**

Le Président doit tout d'abord rendre compte aux actionnaires des "*conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil*".

Cette notion renvoie aux règles de gouvernement d'entreprise.

Les actionnaires doivent être informés, sur un plan pratique, du fonctionnement effectif du conseil (nombre de réunions tenues, fréquentation, activité du conseil au cours de l'exercice écoulé, appréciation du conseil, existence et missions des comités, etc.).

**\* Les procédures de contrôle interne mises en place par la société**

Le Président doit ensuite rendre compte des "*procédures de contrôle interne mises en place par la société*".

Toutefois, la loi de sécurité financière n'apporte pas de précision sur la notion de "*contrôle interne*" ni sur la nature des "*procédures de contrôle interne*" à mettre en place au sein des sociétés anonymes.

De même, la nécessité pour le Président de "*rendre compte*" est source de discussions.

Le Président doit-il apprécier, et porter un jugement, ou se limiter à une simple description ?

Faute d'indication légale quant au contenu et la teneur des informations à communiquer, et face aux nombreuses interrogations générées par l'application de ces nouveaux textes, l'AMF, le MEDEF et diverses associations professionnelles ont formulé des recommandations et lignes directrices afin de faciliter la rédaction de ce rapport.

**\* Les limitations apportées au pouvoir du Directeur Général**

Enfin, et pour les sociétés anonymes à conseil d'administration, le Président doit mentionner les éventuelles limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général, notamment en cas de dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général.

**En conclusion** : Dans un souci de transparence et de fiabilité des informations, la loi de sécurité financière crée de nouvelles formalités et alourdit le fonctionnement des sociétés anonymes. Ces exigences, propres au gouvernement d'entreprise, constituent désormais un critère supplémentaire d'appréciation par rapport à d'autres formes sociétaires, telle la SAS, dont la souplesse de fonctionnement se confirme chaque jour.

---

SOURCE :© Mascré Heguy Associés - mars 2004

## **ANNEXE N° 5 : Loi Breton**

### **LOI BRETON**

#### **Confiance et modernisation de l'économie**

#### **Loi pour la confiance et la modernisation de l'économie :**

**Loi n° 2005-842 du 26 juillet 2005** parue au JO n° 176 du 27 juillet 2005

#### **Objet du texte**

Le projet de loi tend à lever un certain nombre de blocages en matière de financement de l'économie, en modernisant les règles de fonctionnement des entreprises, en facilitant leur accès aux financements bancaires et aux marchés financiers et en renforçant la confiance des investisseurs et des ménages, notamment grâce à une plus grande diffusion des mécanismes d'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise.

Le titre Ier A tend à encourager la détention durable d'actions et met en place un régime fiscal incitatif.

Le titre Ier est consacré à l'adaptation de l'environnement juridique des entreprises à la vie moderne, en facilitant notamment la tenue des conseils d'administration, des conseils de surveillance et des assemblées générales ordinaires et extraordinaires.

Le titre II comporte plusieurs mesures de modernisation des outils de financement des entreprises, en étendant la gamme des financements disponibles pour les activités de revitalisation économique et en prévoyant les mesures législatives nécessaires à un fonctionnement efficace de l'Agence de l'innovation industrielle. Le projet de loi habilite, en outre, le gouvernement à réformer, par ordonnance, le droit des sûretés afin, notamment, de créer les conditions du développement du crédit hypothécaire.

Le titre III vise à simplifier l'accès au marché boursier pour les entreprises, tout en renforçant la confiance des investisseurs, afin d'accroître les financements disponibles sur le marché. Ainsi, le projet prévoit une modification du champ de l'appel public à l'épargne afin d'alléger les contraintes pesant sur les plus petites opérations de levée de fonds, les financements de proximité et l'apport de capitaux par des investisseurs professionnels. Le projet de loi a également pour but d'accompagner le développement de nouveaux marchés d'accès à la Bourse, tels que le marché Alternext qui vient d'être lancé par Euronext au mois de mai. Enfin, les règles relatives au prospectus diffusé lors de l'émission ou de l'offre des titres sont également revues, notamment pour prévoir un résumé, plus accessible pour les investisseurs, et une mise à jour pour tenir compte de faits significatifs ayant touché l'émetteur. Parmi les mesures permettant de renforcer la confiance des investisseurs figure l'extension du champ de compétence de l'Autorité des

marchés financiers (AMF) en matière d'injonction et de sanction, un meilleur encadrement des recommandations d'investissement portant sur des titres cotés, la mise aux meilleurs standards européens des règles relatives à l'information périodique des investisseurs et le renforcement des règles de coopération entre l'AMF et ses homologues européennes.

Le titre IV prévoit plusieurs mesures pour financer la croissance par la mobilisation de l'épargne. Il proroge la mesure d'exonération des droits d'enregistrement pour les dons en relevant son plafond à 30 000 euros, afin de faciliter les transferts patrimoniaux entre générations et contribuer ainsi à soutenir la consommation et donc la croissance. Parallèlement, il prévoit plusieurs mesures destinées à encourager une plus large diffusion des mécanismes d'intéressement des salariés aux résultats dans les plus petites entreprises, en les accompagnant de dispositions destinées à renforcer l'information et la formation des salariés.

SOURCE : <http://www.senat.fr/dossier-legislatif/pjl04-433.html>

## **ANNEXE N° 6 : Les règles essentielles de la loi NRE du 15 mai 2001**

### **Les règles essentielles de la loi NRE du 15 mai 2001**

Publié le 01/06/2001

#### **Dissociation entre les fonctions de présidence du conseil d'administration et de direction générale dans les sociétés anonymes**

La loi NRE dissocie les fonctions de présidence du conseil d'administration, attribuées au président, de celles de direction, attribuées au directeur général.

Le choix entre ce nouveau système de direction et de contrôle et l'ancien est de la compétence du conseil d'administration.

Le Conseil d'administration se détermine conformément aux statuts.

Les sociétés nouvelles devront insérer dans leurs statuts les dispositions nécessaires à l'exercice de ce choix par le conseil d'administration.

Pour les sociétés anonymes déjà immatriculées, la plus proche assemblée générale extraordinaire devra insérer dans les statuts les dispositions permettant au conseil d'administration d'opter.

#### **Réduction du nombre d'administrateurs ou membres du conseil de surveillance dans les sociétés anonymes**

Le nombre maximum de membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance est réduit de 24 à 18.

Les sociétés déjà immatriculées avant l'entrée en vigueur de la loi doivent se mettre en conformité avant le 16 mai 2004.

#### **Convocation du conseil d'administration**

Si le conseil d'administration ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers des administrateurs peut demander au président qu'il convoque le conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

### **Les droits des actionnaires sont renforcés**

Le seuil minimum de détention dans le capital social permettant à un ou plusieurs actionnaires d'exercer certains droits est abaissé de 10 % à 5 %. Aussi, un actionnaire détenant 5 % du capital peut désormais :

- Poser des questions écrites deux fois par an au président du conseil d'administration ou du directoire sur " tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation ".
- Demander la désignation d'un expert chargé de présenter un rapport sur une ou plusieurs opérations de gestion après avoir préalablement interrogé par écrit et sans succès le président du conseil d'administration ou du directoire.
- Demander en justice la récusation pour justes motifs d'un ou de plusieurs commissaires aux comptes.

### **Les pouvoirs du comité d'entreprise sont étendus**

Deux membres du comité d'entreprise, désignés par le comité peuvent assister aux assemblées générales, en sus de leur participation éventuelle aux conseils d'administration.

Le comité d'entreprise a désormais le pouvoir de :

- demander la désignation d'un mandataire judiciaire chargé de convoquer l'assemblée générale des actionnaires en cas d'urgence.
- demander l'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour des assemblées.
- se faire entendre lors de toute délibération requérant l'unanimité des associés.

### **Les informations à mentionner dans le rapport de gestion présenté à l'assemblée générales**

Le rapport de gestion doit mentionner la rémunération de chaque mandataire social ainsi que les avantages en nature versés par la société et par les sociétés contrôlées, ainsi que la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toutes les sociétés par chacun de ces mandataires sociaux durant l'exercice.

Le rapport de gestion est présenté à l'assemblée générale et déposé au greffe du Tribunal de Commerce, sauf dans les SAS.

Augmentation du contrôle du Conseil d'administration et des commissaires aux comptes : les conventions réglementées sont toutes celles conclues entre une société anonyme et un actionnaire détenant plus de 5 % des droits de vote.

Les dirigeants doivent par ailleurs transmettre au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, ainsi qu'au commissaire aux comptes, **l'ensemble des conventions libres, c'est à dire les conventions courantes et conclues à des conditions normales.**

### **Révocation des membres du directoire**

Les statuts peuvent prévoir que la révocation des membres du directoire est prononcée par le conseil de surveillance.

### **Restriction du cumul des mandats des dirigeants de sociétés anonymes**

Une personne physique ne peut pas cumuler plus de cinq mandats d'administrateurs de sociétés anonymes ou de membres du conseil de surveillance, et ne peut exercer plus d'un mandat de directeur général, sauf si le deuxième mandat est exercé dans une société contrôlée par la première.

Pour les sociétés qui n'opteront pas pour la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, le président du conseil d'administration est assimilé au directeur général pour l'application de cette règle et ne peut exercer plus d'un mandat (deux si le second est exercé dans une société contrôlée par la première).

Les dirigeants doivent se mettre en conformité avant le 16 novembre 2002.

### **Dissolution des sociétés unipersonnelles**

L'article 1844.5 du Code Civil qui prévoyait que " la dissolution d'une société dont toutes les parts ou actions sont réunies en une seule main entraîne la transmission du patrimoine de la société à l'associé unique et qu'il n'y a pas lieu de procéder à sa liquidation " est abrogé.

L'associé unique personne physique peut dissoudre avec liquidation ou sans liquidation.

L'associé unique personne morale continue à supporter les conséquences de la transmission universelle du patrimoine et est tenue de supporter la totalité du passif.

### **Le capital des SARL peut être libéré en 5 ans**

Les parts de SARL représentant des apports en numéraire peuvent n'être libérées qu'au cinquième de leur montant, aussi bien à la constitution de la société qu'au cours d'une augmentation de capital.

Le solde doit être libéré dans un délai de cinq ans à compter de la date de souscription.

## ANNEXE N° 7: État d'avancement des réformes de la gouvernance d'entreprise dans certains pays d'Afrique

|  | Afri<br>que<br>du<br>Sud | Alg<br>érie | Be<br>ni<br>n | Bur<br>kina<br>Fas<br>o | Gh<br>an<br>a | Ke<br>ny<br>a | Les<br>oth<br>o | M<br>ali | Moza<br>mbiqu<br>e | Ni<br>ge<br>r | Oug<br>anda | Rw<br>and<br>a |
|--|--------------------------|-------------|---------------|-------------------------|---------------|---------------|-----------------|----------|--------------------|---------------|-------------|----------------|
| <b>Code de gouvernance d'entreprise aux</b>                              | +                        | +           | +             | +                       | +             | +             | -               | +        | +                  | +             | -           | +              |
| <b>Mise en œuvre des codes de gouvernance d'entreprise</b>               | +                        | -           | -             | -                       | -             | -             | -               | -        | -                  | -             | -           | -              |
| <b>Conformité des PME</b>  | +/-                      | -           | -             | -                       | -             | -             | -               | -        | -                  | -             | -           | -              |
| <b>Communication de l'information financière</b>                         | +                        | -           | -             | -                       | -             |               | -               | -        | -                  | -             | -           | -              |
| <b>Surveillance de l'application et de la conformité</b>                 | +                        | -           | -             | -                       | -             | -             | -               | -        | -                  | -             | -           | -              |
| <b>Obligation de rendre des comptes pour la direction et des adminis</b> | +                        | -           | -             | -                       | -             |               | -               | -        | -                  | -             | -           | -              |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>trateurs</b>                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Responsabilité sociale de l'entreprise</b> | + | - | - | - | - | - | - |   | - | - | - | - |
| <b>Associations et organismes privés</b>      | + | - | - | - | - | + | - | - | - | + | - | - |

**Source :** Rapports sur le développement en Afrique 2011 .

<http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Rapport%20sur%20le%20d%C3%A9veloppement%20en%20Afrique%202011%20-%20Chapitre%207-La%20gouvernance%20d%E2%80%99entreprise.pdf>

## **ANNEXE N° 8 : Ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit**

**(art. 97 à 99)**

**LIVRE** **VI**  
**CONTROLE DES BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS**

**TITRE** **1**  
**LIQUIDITE ET SOLVABILITE – CENTRALE DES RISQUES –**

### **PROTECTION DES DEPOSANTS**

**Art. 97.** — Les banques et établissements financiers sont tenus, dans les conditions définies par règlement pris par le Conseil, de respecter les normes de gestion destinées à garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard des déposants et des tiers ainsi que l'équilibre de leur structure financière.

Le non-respect des obligations instituées en vertu du présent article entraîne l'application de la procédure prévue à l'article 114 de la présente ordonnance.

**Art. 98.** — La Banque d'Algérie organise et gère un service de centralisation des risques, dénommé «centrale des risques», chargé de recueillir auprès de chaque banque et de chaque établissement financier le nom des bénéficiaires de crédits, la nature et le plafond des crédits accordés, le montant des utilisations ainsi que les garanties prises pour chaque crédit.

Les banques et établissements financiers sont tenus d'adhérer à la centrale des risques. Ils doivent fournir à la centrale des risques les informations visées à l'alinéa 1<sup>er</sup> du présent article.

La Banque d'Algérie communique à chaque banque et établissement financier, sur demande, les données recueillies concernant la clientèle de l'entreprise.

Le Conseil établit, conformément à l'article 62 de la présente ordonnance, le règlement organisant le fonctionnement de la centrale des risques et son financement par les banques et établissements financiers qui en supportent les seuls coûts directs.

La Banque d'Algérie organise une centrale des risques et une centrale des impayés.

**Art. 99.** — Lorsque la situation d'une banque ou d'un établissement financier le justifie, le Gouverneur invite les principaux actionnaires de cette banque ou de l'établissement à lui fournir le soutien qui lui est nécessaire, en ressources financières.

Le Gouverneur peut aussi organiser le concours de l'ensemble des banques et établissements financiers pour prendre les mesures nécessaires à la protection des intérêts des déposants et des tiers, au bon fonctionnement du système bancaire ainsi qu'à la préservation du renom de la place.

## **ANNEXE N°9 : Règlement N°14-03 du 16 février 2014 relatif aux, classement et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers (Banque d'Algérie).**

### **3. Règlements de la Banque d'Algérie**

N°14-03 du 16 février 2014 relatif aux classement et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers

**Codes algériens 2015 - T.12 Droit bancaire, réglementation des changes 340**

**N°14-03 du 16 février 2014 relatif aux, classement et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers**

*[NB - Règlement de la Banque d'Algérie n°14-03 du 16 février 2014 relatif aux classement et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers (JO 2014-56)]*

**Art.1.-** Le présent règlement a pour objet de fixer les règles de classement et de provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers et leurs modalités de comptabilisation.

#### **Classement des créances**

**Art.2.-** Il est entendu par créances au sens du présent règlement, l'ensemble des crédits accordés aux personnes physiques ou morales, inscrits au bilan des banques et établissements financiers.

**Art.3.-** Les créances sont classées en créances courantes et en créances classées.

**Art.4.-** Sont considérées comme créances courantes, les créances dont le recouvrement intégral dans les délais contractuels paraît assuré.

Sont aussi incluses dans cette classe :

- les créances assorties de la garantie de l'État ;
- les créances garanties par les dépôts constitués auprès de la banque ou de l'établissement financier prêteur ;
- les créances garanties par les titres nantis pouvant être liquidés sans que leur valeur ne soit affectée.

**Art.5.-** Sont considérées comme créances classées, les créances qui présentent l'une des caractéristiques suivantes :

- un risque probable ou certain de non recouvrement total ou partiel ;
- des impayés depuis plus de trois mois.

Elles sont réparties, en fonction de leurs niveaux de risque, en trois catégories :

- créances à problèmes potentiels ;
- créances très risquées ;
- créances compromises.

#### Catégorie 1 - Créances à problèmes potentiels

Sont classés dans cette catégorie :

les crédits amortissables dont, au moins, une échéance n'est pas réglée depuis 90 jours et les encours des crédits remboursables en une seule échéance qui ne sont pas réglés 90 jours après leur terme ;

- les crédits-bails dont, au moins, un loyer n'est pas honoré depuis 90 jours ;
- les soldes débiteurs des comptes courants qui, pendant une période de 90 à 180 jours, n'ont pas enregistré de mouvements créditeurs couvrant la totalité des agios et une partie significative desdits soldes débiteurs ;

- les crédits immobiliers aux particuliers garantis par une hypothèque dont les échéances mensuelles n'ont pas été honorées depuis, au moins, six mois ;
- les créances de toute nature dont le recouvrement total ou partiel est incertain, du fait d'une dégradation de la situation financière de la contrepartie, laissant présager des pertes probables (secteur d'activité en difficulté, baisse significative du chiffre d'affaires, endettement excessif, ... ) ou connaissant des difficultés internes (litiges entre actionnaires, ...).

#### Catégorie 2 - Créances très risquées

Sont classées dans cette catégorie :

- les crédits amortissables dont, au moins, une échéance n'est pas réglée depuis 180 jours et les encours des crédits remboursables en une seule échéance qui ne sont pas réglés 180 jours après leur terme ;
- les soldes débiteurs des comptes courants qui, pendant une période de 180 à 360 jours, n'ont pas enregistré de mouvements créditeurs couvrant la totalité des agios et une partie significative desdits soldes débiteurs ;
- les crédits-bails dont, au moins, un loyer n'est pas honoré depuis 180 jours ;
- les crédits immobiliers aux particuliers garantis par une hypothèque dont les échéances mensuelles n'ont pas été honorées depuis, au moins, douze mois ;
- les créances détenues sur une contrepartie déclarée en règlement judiciaire ;
- les créances dont la matérialité ou la consistance est contestée par voie judiciaire.

Sont également classées dans cette catégorie, indépendamment de l'existence d'impayés, les créances de toute nature dont le recouvrement total ou partiel est plus qu'incertain. Sont notamment visées les contreparties dont la situation financière est fortement dégradée et qui présentent généralement, avec plus de gravité, les mêmes caractéristiques que celles retenues dans la catégorie 1 ou qui ont fait l'objet d'une procédure d'alerte.

### Catégorie 3 - Créances compromises

Sont classées dans cette catégorie, les créances dont le recouvrement total ou partiel est compromis et dont le reclassement en créances courantes n'est pas prévisible. Il s'agit notamment :

- des crédits amortissables dont, au moins, une échéance n'est pas réglée depuis plus de 360 jours et des encours des crédits remboursables en une seule échéance qui ne sont pas réglés, au moins, 360 jours après leur terme ;
- des crédits-bails dont, au moins, un loyer n'est pas honoré depuis plus de 360 jours ;
- des crédits immobiliers aux particuliers garantis par une hypothèque dont les échéances mensuelles n'ont pas été honorées depuis plus de 18 mois ;
- des soldes débiteurs des comptes courants qui n'ont pas enregistré de mouvements créditeurs couvrant la totalité des agios et une partie significative du principal depuis plus de 360 jours ;
- des créances frappées de déchéance du terme ;
- des créances détenues sur une contrepartie en faillite, en liquidation ou en cessation d'activité.

**Art.6.-** Pour une contrepartie donnée, le déclassement d'une créance entraîne, par effet de contagion, le déclassement de toutes ses autres créances vers la même catégorie de créances classées, ainsi que le déclassement en engagements douteux des engagements par signature donnés de façon irrévocable.

Les engagements par signature donnés de façon irrévocable à une contrepartie ne bénéficiant que d'engagements par signature et présentant un risque de défaillance sont également classés en engagements douteux.

Lorsque la contrepartie appartient à un groupe, la banque ou l'établissement financier évalue l'impact de la défaillance de cette contrepartie sur la situation du groupe et, en

cas de nécessité, procède au déclassement de l'ensemble des créances sur toutes les entités du groupe.

**Art.7.-** En cas de restructuration d'une créance classée, celle-ci doit être maintenue dans sa

catégorie des créances classées pour une durée d'au moins douze mois. Après ce délai, le

reclassement d'une créance restructurée en créance courante peut être envisagé, sous réserve que le nouvel échéancier de remboursement soit respecté et que les intérêts y afférents soient effectivement encaissés.

En cas d'impayés sur des créances restructurées, ces dernières sont déclassées dans leur intégralité en créances compromises après un délai de 90 jours.

La liste des créances classées, ayant fait l'objet d'au moins une restructuration et dont le montant est supérieur à 50.000.000 DA, doit être communiquée trimestriellement à la commission bancaire et à la Banque d'Algérie. Une instruction de la Banque d'Algérie précisera les modalités d'application de cette disposition.

**Art.8.-** Les créances irrécouvrables sont des créances pour lesquelles il n'existe aucune perspective de recouvrement.

Ces créances ne doivent être passées en perte qu'après épuisement des voies amiables ou judiciaires.

Néanmoins, les créances de faibles montants peuvent être passées directement en perte, notamment au regard du montant des frais de procédure.

### **Provisionnement des créances et des engagements douteux**

**Art.9.-** Les créances courantes font l'objet d'un provisionnement général à hauteur de 1 % annuellement jusqu'à atteindre un niveau total de 3 %.

**Art.10.-** Les créances à problèmes potentiels, les créances très risquées et les créances compromises sont provisionnées respectivement au taux minimum de 20 %, 50 % et 100 %.

Ces taux sont également appliqués aux engagements par signature donnés de façon irrévocable à une contrepartie dont les créances sont classées dans l'une des catégories ci-dessus.

Les engagements par signature donnés de façon irrévocable à une contrepartie ne bénéficiant que d'engagements par signature et présentant, par ailleurs, un risque de défaillance, sont provisionnés en fonction du niveau de risque encouru.

**Art.11.-** Le provisionnement des créances s'effectue sur le montant brut, hors intérêts non recouverts et déduction faite des garanties admises.

**Art.12.-** Les garanties admises et la quotité de déduction sont les suivantes :

Quotité de 100 % :

- les dépôts de fonds et les dépôts de garantie auprès de la banque prêteuse ;
- les dépôts de garantie auprès de l'établissement financier prêteur ;
- les garanties reçues de l'État algérien ou d'institutions et fonds publics algériens dont la garantie est assimilable à celle de l'État ;
- les titres de dette émis par l'État algérien ou bénéficiant de sa garantie ;
- les garanties reçues des caisses et banques de développement et d'organismes assimilés.

Quotité de 80 % :

- les dépôts de garantie et dépôts à terme détenus en Algérie dans une banque autre que celle ayant consenti le concours ;
- les dépôts de garantie détenus en Algérie dans un établissement financier autre que celui ayant consenti le concours ;
- les garanties reçues de banques, d'établissements financiers et d'organismes d'assurance crédit agréés en Algérie ;

- les garanties reçues de banques et établissements financiers ou assimilés, installés à l'étranger, bénéficiant d'une notation au moins égale à AA- ou équivalent, à l'exception de celles délivrées par les maisons mères et leurs autres filiales ;
- les titres de dette émis par une banque ou un établissement financier installé en Algérie, autre que celle ou celui ayant consenti le concours ;
- les titres de dette négociés sur un marché organisé en Algérie.

Quotité de 50 % :

- les hypothèques et gages de véhicules ;
- les garanties reçues des banques et établissements financiers ou assimilés, installés à l'étranger, bénéficiant d'une notation, au moins, égale à BBB- ou équivalent et inférieure à AA- ou équivalent, à l'exception de celles délivrées par les maisons mères et leurs autres filiales.

**Art.13.-** Pour être admises, les garanties doivent respecter les conditions ci-après :

- les dépôts, valeurs et titres reçus en garantie doivent être liquides, libres de tout engagement et faire l'objet d'un contrat écrit, valide et opposable aux tiers ;
- les garanties constituées par des valeurs et titres émis par un établissement tiers doivent, en sus des conditions indiquées ci-dessus, avoir été notifiées à l'établissement prêteur et être stipulées affectées à son paiement exclusif ;
- les garanties reçues doivent être formellement spécifiées inconditionnelles et réalisables à première demande ;
- les hypothèques doivent être inscrites, et de premier rang, sauf si une ou plusieurs inscriptions de rang supérieur sont déjà consenties au bénéfice de la banque ou de l'établissement financier prêteur, ou au bénéfice de l'État pour le règlement des droits d'enregistrement afférant au bien en cause. Les hypothèques sur les immeubles commerciaux ne sont retenues que si le bien est achevé et prêt à être exploité ;
- les gages sur véhicules doivent être dûment enregistrés et porter sur des véhicules standards neufs, et aisément négociables ;
- les biens immeubles, ainsi que les titres supports de garantie doivent faire l'objet d'une évaluation prudente par des experts indépendants et sur la base de procédures internes

formalisées. L'évaluation doit se référer à des prix de marché effectivement constatés et prendre en considération les coûts ou les difficultés éventuelles de réalisation de l'actif reçu en garantie. Ces évaluations doivent être tenues à jour, notamment pour prendre en compte l'obsolescence du bien et la dégradation éventuelle des conditions de marché ;

- les biens supports de garantie doivent être couverts par une assurance dommage adéquate.

**Art.14.-** Après l'expiration d'un délai de cinq années à compter de la date de leur premier déclassement, les créances classées, couvertes par des garanties réelles, doivent être provisionnées en totalité sans déduction de ces garanties.

**Art.15.-** Les banques et établissements financiers doivent disposer de procédures internes à même de leur permettre de s'assurer de la validité juridique des garanties reçues, de vérifier l'adéquation de l'assurance-dommage souscrite, d'apprécier le montant de la couverture réellement offerte, ainsi que les facultés de mise en œuvre effective et rapide des garanties reçues.

**Art.16.-** Les banques et établissements financiers examinent, au moins, trimestriellement, le classement de leurs créances et, au moins, annuellement, la qualité des garanties reçues, notamment au regard de leur valeur de marché et de la faculté de leur mise en œuvre. Le cas échéant, il est procédé sans délai à leur déclassement et aux réajustements des provisions déjà constituées.

### **III. Comptabilisation**

**Art.17.-** En application des dispositions du **règlement n°09-04 du 23 juillet 2009** portant plan de comptes bancaires et règles comptables applicables aux banques et établissements financiers :

- les créances classées relatives aux crédits par caisse, y compris les crédits-bails, sont comptabilisées dans les comptes appropriés de créances douteuses ;
- les différentes catégories de créances relatives aux crédits par caisse les créances à problèmes potentiels, les créances très risquées et les créances compromises – sont

comptabilisées dans des subdivisions appropriées des comptes de créances douteuses ou identifiées par des attributs ;

- les créances classées, restructurées dans les conditions fixées par l'article 7 ci-dessus, et qui ont fait l'objet d'un retour en créances courantes, sont comptabilisées dans des subdivisions appropriées des comptes de l'actif ;
- les engagements par signature pris sur une contrepartie, présentant un risque probable ou certain de défaillance, sont comptabilisés au compte 98 « Engagements douteux ». La provision y afférente est imputée au crédit du compte « provisions » pour engagement de financement par le débit d'un compte de dotations aux provisions pour engagement par signature.

**Art.18.-** La comptabilisation des créances classées et des provisions doit s'effectuer dès la survenance des situations et événements prévus à l'article 5 du présent règlement et, au plus tard, à la fin de chaque trimestre.

**Art.19.-** Les intérêts sur créances classées ne sont pas imputés au compte de résultats. Leur comptabilisation s'effectue conformément aux dispositions du **règlement n°11-05 du 28 juin 2011** portant traitement comptable des intérêts non recouverts.

**Art.20.-** Les intérêts courus et non échus sont calculés à la fin de chaque arrêté comptable. Les produits et les charges bancaires qui en découlent sont respectivement imputés au débit des comptes appropriés de créances rattachées et au crédit des comptes appropriés de dettes rattachées.

**Art.21.-** Toutes les dispositions contraires au présent règlement sont abrogées.

**Art.22.-** Les dispositions du présent règlement sont applicables à compter du 1er octobre 2014.

**Art.23.-** Le présent règlement sera publié au Journal Officiel de la République algérienne démocratique et populaire.



## **RESUME EN LANGUE FRANCAISE**

## LA GOUVERNANCE DANS LE SECTEUR BANCAIRE A TRAVERS LE CONTROLE INTERNE

Avec l'apparition de plusieurs scandales financiers vers la fin du 20ème siècle, tels que ceux relatifs à : **SAVING, MAXWELL ou BCCI, Enron, World com., Crédit Lyonnais, et la crise internationale de 2008, les règles de la gouvernance se sont renforcées.** . Elles se sont également adaptées au secteur bancaire suite à des scandales et faillites (Franklin National, Pen Square, Southeast Bank, ...) et à la globalisation financière. Ainsi est apparu un système gouvernance adapté aux banques et aux spécificités de ce secteur.

De par ces activités, la banque est exposée à **des risques divers et multiples** (financiers, commerciaux, opérationnels, accidentels).

*Ce sont tous ces risques et dangers qui ont rendu la gouvernance des banques indispensable pour protéger les citoyens et organismes créanciers, notamment.*

L'objectif de notre travail de recherche est de montrer l'importance du contrôle interne dans les entreprises en général et dans les banques en particulier en vue d'une bonne gouvernance du secteur, qui diminuerait les risques encourus et les conséquences qui en découlerait, *à travers le contrôle interne.*

**Nous partons, alors, des hypothèses selon lesquelles :**

- ❖ Une bonne gouvernance bancaire dépend largement de l'efficacité du système de contrôle interne en place ;
- ❖ Ce dernier est le **1<sup>er</sup> outil de prévention** et de maîtrise des risques.
- ❖ Que le contrôle interne ne permet qu'une **assurance relative** à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

❖ Qu'il **dépend** largement de la **volonté** et de la **compétence** de tout le management.

Pour cela nous avons respecté **le plan ci-dessous** :

Dans un **premier chapitre** nous avons traité de l'**aspect conceptuel de la gouvernance** de l'entreprise en général, à travers certaines définitions et les principales typologies et leurs applications (étude empirique).

Il a été suivi **des fondements théoriques de la gouvernance** d'entreprise dans un **deuxième chapitre**.

Notre **troisième chapitre** a traité des **règles de bonne gouvernance**.

Notre **quatrième et dernier chapitre** a été destiné au **contrôle interne** sous ses aspects conceptuels et à son application au niveau du secteur bancaire.

1. Nous avons d'abord essayé de comprendre l'aspect conceptuel de la gouvernance à travers ses principales typologies : la typologie de Berglof, puis celles de Franks et Mayer, de Yoshimori et de P.W. Moerland. Nous nous sommes intéressés, ensuite aux pratiques de la gouvernance d'entreprise à travers les exemples de certains pays ou groupes de pays.

Nous avons conclu qu'en définitive deux principaux modèles émergent :

- Le modèle « shareholders » orienté vers l'intérêt particulier des actionnaires et une rentabilité à court terme ;
- le modèle « stakeholders » qui tient compte de toutes les parties prenantes et dont la stratégie économique est à long terme.

Concernant l'évolution future de la gouvernance, la thèse la plus probante irait vers un modèle hybride qui prendrait en charge les spécificités de chaque pays. Ceci du fait que le phénomène de la globalisation dans son ensemble soumet les entreprises à un ensemble de règles communes et à un environnement économique rapproché.

Ce modèle se caractériserait par un renforcement des pouvoirs de contrôle des actionnaires, et particulièrement des actionnaires minoritaires mieux organisés (un rapprochement au modèle *shareholder* ), mais aussi par des pouvoirs supplémentaires accordés aux salariés et aux ONG (ce qui rappelle le modèle *stakeholder*).

2. La naissance de la firme « managériale », dans les débuts du 20<sup>ème</sup> siècle, a réactivé le débat sur la gouvernance de l'entreprise. L'entreprise moderne est, en effet, caractérisée par un actionnariat diffus et dont les capacités à contrôler les décisions des dirigeants non propriétaires est réduite. Les différentes théories de la gouvernance l'expliquent et l'analysent en lui attribuant une double fonction :

- Pour les actionnaires : Une fonction disciplinaire, au double rôle incitatif et de surveillance;
- Pour les dirigeants : Une fonction décisionnelle.

La théorie des droits de propriété considère que tout échange entre agents peut être considéré comme un échange de droits de propriété sur des biens.

La théorie de l'agence distingue le pouvoir de direction de celui de celui de propriété tout en maintenant les droits de propriété privée. C'est ainsi que A. Berle et G. Mean (en 1932) s'intéressent à la problématique issue des divergences d'intérêts entre les dirigeants et les propriétaires d'entreprise et qui donne naissance à la relation « principal/agent ». A cet effet Alchian et Demsetz, Jensen et Meckling, considèrent l'entreprise comme « un nœud de contrats », autrement dit un mode d'organisation où les acteurs sont liés entre eux par une succession de contrats et

d'un processus d'équilibrage qui inciterait les dirigeants à adopter un comportement conforme aux intérêts de toutes les autres parties prenantes en général et des actionnaires en particulier. Cependant, cette contractualisation possède un coût, « les coûts d'agence », et toute la question réside dans le choix des contrats qui minimiseraient ces coûts.

La théorie de l'enracinement part du fait que les mécanismes de contrôle qui sont appliqués et ceux d'incitations qui sont proposés aux dirigeants sont insuffisants pour orienter la gestion des dirigeants vers les intérêts des actionnaires. L'objectif des dirigeants, selon cette théorie, serait de rendre leur remplacement trop coûteux, ce qui les rend indispensables et les incitent à mettre en place des stratégies d'enracinement qui leur permettent d'accroître leur pouvoir sur les partenaires de l'entreprise et augmenter leur liberté d'action, leur rémunération ou leur sécurité.

Lorsque l'enracinement ne porte pas ses fruits, les dirigeants essaient de se valoir sur le marché de l'emploi.

Par ailleurs et pour assurer la pérennité de ses besoins externes l'entreprise peut créer des liens particuliers avec ses fournisseurs. Elle se met en interconnexions avec eux, en les introduisant, par exemple, au conseil d'administration.

3. La gouvernance d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des règles qui déterminent la manière dont une entreprise est gérée et contrôlée. Parmi ces règles nous avons retenu :

- Celles qui serviront de boussole aux dirigeants soucieux d'assurer la performance et la pérennité de l'entreprise : les principes de bonne gouvernance ;
- Le Conseil d'administration dont le rôle central est de déterminer les orientations de l'activité et veiller à leur mise en œuvre ;
- Les comités spécialisés qui traitent au niveau restreint, pour le compte du conseil d'administration, de questions particulières ;

- Une des catégories principales de la gouvernance : les actionnaires à travers leurs droits et leurs devoirs.
4. La multiplicité des définitions sur le contrôle interne montre que ce concept est difficile à appréhender et qu'il n'est pas aisé de concevoir un modèle unique capable de satisfaire toutes les particularités. C'est pourquoi nous nous sommes intéressés à l'identification des composantes fondamentales à travers les concepts académiques et réglementaires.

L'étude des référentiels que nous avons choisis (le COSO, le « Turnbull Guidance » et le Groupe de Place), nous ont permis de dégager ce qui pourrait être considéré comme des principes fondamentaux du contrôle interne :

- Un environnement de contrôle comprenant une définition des responsabilités, une organisation reposant sur des procédures opératoires et un personnel compétant ;
- Un système de recensement et d'évaluation permettant une gestion rationnelle des risques auxquels l'entreprise pourrait être exposée ;
- Des actions de contrôle qui s'assureraient des mesures prises pour maîtriser les risques ;
- Un système de communications fluide et transparent aidant à la prise de décisions ;
- Des activités de surveillance et de pilotage qui faciliteraient la détection et la correction des faiblesses du système.

Sur le plan réglementaire, La loi LSF tout comme la loi SOX repose sur :

- Une responsabilité accrue des dirigeants ;
- Un renforcement du contrôle interne ;
- Une réduction des sources de conflits.

Malgré cette similitude au niveau des principes, il existe à d'autres niveaux des différences :

- La LSF implique le président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, tandis que la loi SOX implique les directeurs opérationnels à savoir le directeur général et le directeur financier. Ces dernières mesures s'expliquent par le fait que la loi SOX ait été promulguée suite au scandale d'Enron et de Worldcom et dans les lesquels les dirigeants aient été impliqués pour fraudes.
- La LSF s'inscrit dans une large perspective de gestion des risques à tous les niveaux tandis que la loi SOX ne concerne que les procédures de contrôle interne concernant le processus d'élaboration des informations comptables et financières.
- La LSF exige de rendre compte des procédures de contrôle interne tandis que la loi SOX exige leur description et l'analyse de leur efficacité.
- La loi SOX exige une évaluation conforme au référentiel COSO, tandis que la LSF laisse la question au libre choix des dirigeants et du conseil d'administration.
- Concernant les procédures de contrôle interne concernant l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière, la loi SOX exige des auditeurs leur évaluation dans un rapport rédigé à cet effet, tandis que la LSF impose aux commissaires aux comptes d'apporter leurs observations.

Concernant le « Turnbull Guidance » anglais c'est le conseil d'administration qui doit établir, contrôler le système de contrôle interne et en rendre compte aux actionnaires.

La réglementation algérienne en la matière s'attache essentiellement aux procédures de gestion des risques en s'alliant aux reformes du comité de Bale.

5. La mise en place d'un système contrôle interne permettant la mesure, la surveillance et la maîtrise des risques est primordiale pour l'entreprise en générale et pour la banque en

particulier. En effet, l'entreprise est placée aujourd'hui à rude épreuve avec :

- La complexité des risques auxquels l'entreprise doit faire face, évolue sans cesse ;
- L'exigence des résultats est de plus en plus forte ;
- Le devoir de communication aux marchés financiers et aux parties prenantes, sur sa situation financière et opérationnelle, avec plus de clarté et de transparence
- ...

Toutes ces exigences obligent forcément l'entreprise à procéder à l'identification, la quantification et la maîtrise des risques auxquels elle peut être exposée.

Il faut, cependant, noter que, d'une manière générale, le contrôle interne ne peut apporter qu'une assurance relative à la réalisation des objectifs, car la probabilité de les atteindre ne dépend pas de la seule volonté de l'entreprise. Au-delà des facultés de jugement ou des défaillances humaines liées au management, les incertitudes du monde extérieur apportent leur lot de probabilités.

L'exemple du scandale d'Enron est, à cet effet, édifiant. Les modes d'organisation en place bien qu'opérants n'ont pas pu éviter la faillite d'Enron ; pourquoi ?

Au-delà des différentes fraudes et malversations constatées par les experts, nous retenons deux, qui siéent à notre sujet :

- Le cabinet d'audit Andersen était, à la fois, chargé de la certification des comptes d'Enron et intervenait comme conseil. Pour préserver ses activités de conseil auprès d'Enron, il a certifié des comptes manifestement falsifiés. L'erreur était que le même cabinet était à la fois juge et partie, ce qui est à l'encontre des principes fondamentaux du contrôle interne.
- Les administrateurs ont compromis l'efficacité du système de contrôle interne en n'exerçant pas leur rôle de surveillance. Il est même écrit que certains administrateurs connaissaient les

manipulations comptables d'Enron, mais ne les ont pas déclarés.

Par ailleurs et comme tout système de gestion, le contrôle interne a un coût. Cette contrainte limiterait la mise en place de dispositifs sophistiqués à tous les niveaux et oblige les dirigeants à rester en adéquation avec la performance économique de l'entreprise.

6. Nous pensons que la conception et la mise en place de système de contrôle interne est incontournable pour accompagner le management dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et la maîtrise des risques. Il faut, cependant faire les choix qui protègent l'entreprise contre les gros risques et assurent la pérennité de l'entreprise. par exemple :
  - Identifier les risques et faire le choix de ceux dont il faudrait tenir compte de ceux qu'il faudrait accepter ;
  - Opter pour des choix qui assurent la pérennité de l'entreprise plutôt que de favoriser des gains immédiats. A ce titre, un des facteurs de la chute d'Enron était que : « *à chaque fois qu'il a fallu faire des choix, les dirigeants ont préféré maximiser les gains plutôt que s'assurer une meilleure protection contre les risques* »<sup>160</sup> ;
  - Assurer les moyens de contrôle et surtout l'intégrité et la compétence du management.
  
7. Ce travail aurait pu être enrichi par l'étude et l'analyse d'un cas pratique, sur une fonction donnée, dans une banque algérienne. La rétention de l'information que nous avons, rencontré auparavant, au niveau de la banque ne nous a pas encouragé à entreprendre une telle tâche, d'une part, les

---

<sup>160</sup> Benoît Ferrandon : « Les leçons de l'affaire Enron » ; le 29.12.2015 ; [http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/libris/3303330403099/3303330403099\\_EX.pdf](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/libris/3303330403099/3303330403099_EX.pdf)

exigences par rapport aux délais accordés aux doctorants, ne nous aurait, de toute manière, pas permis d'aboutir à l'exécution d'une telle étude, d'autre part.

8. Après cette analyse des résultats et des hypothèses, et les suggestions proposées, nous ne manquerons pas de reconnaître que, comme tout travail scientifique ou non, le notre également comporte des insuffisances qui peuvent et devraient faire l'objet de thèmes de recherche futurs.

## الملخص باللغة العربية

إن بروز فضاء مالي عدة في نهاية القرن العشرين، و المتعلقة بسايفينغ، ماكسوال أو BCCI، إرون، وورلدكوم، القرض الليوني، و كذلك اللأزمة الدولية سنة 2008، كلها عوامل ساهمت في دعم قواعد الحوكمة. و مع العولمة المالية ظهر نظام حوكمة متأقلم مع البنوك و خصوصيات القطاع. ان نشاطات البنوك المتنوعة جعلها عرضة لمخاطر مختلفة و متنوعة ( مالية، تجارية، عملية، عابرة).

هذه المخاطر و الأخطار هي التي جعلت من حوكمة البنوك حتمية من أجل حماية المواطنين و الهيئات المقرضة كذلك.

إن الهدف من بحثنا هو إبراز أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسات بصفة عامة و في البنون بصفة خاصة، بغية الوصول لحوكمة جيدة للقطاع، و التي ستعمل على تقليص المخاطر المحتملة و العواقب المترتبة عليها، و هذا من خلال الرقابة الداخلية.

ولقد قمنا بتحليل هذه الاشكالية من خلال مجموعة من الفصول، تناول الاول الجانب المفاهيمي لحوكمة المؤسسة بصفة عامة، من خلال بعض التعاريف و النماذج الأساسية و تطبيقاتها ( دراسة مقارنة). و في الفصل الثاني تم التطرق للمبادئ النظرية لحوكمة المؤسسة. كما عالج الفصل الثالث أسس الحوكمة الجيدة، أما الفصل الرابع و الأخير فقد خصص لدراسة الرقابة الداخلية بأشكالها المفاهيمية و تطبيقها على مستوى القطاع البنكي.

1- حاولنا بداية إدراك الجانب المفاهيمي للحوكمة من خلال النماذج الرئيسية: نمط بيرغلوف، ثم تلك الخاصة بفرانكس و ماير، يوشيجوري و مورلند.

بعد ذلك، انصب اهتمامنا على ممارسات حوكمة المؤسسة عبر أمثلة لبعض الدول أو مجموعات دول. و في النهاية خلصنا إلى نموذجين رئيسيين بارزين:

- نموذج " شارهولدرز" و الذي يهتم بالمصلحة الخاصة للمساهمين و مردودية قصيرة المدى.

- نموذج " ستاكهولدرز" و الذي يأخذ بعين الاعتبار كل الأطراف الفاعلة التي استراتيجيتها الاقتصادية تكون على المدى الطويل.

فما يخص التطور المستقبلي للحوكمة، فإن الطرح الأكثر احتمالاً ينتج نحو نموذج يهتم بخصوصيات كل بلد. و هذا راجع لكون ظاهرة العولمة في عمومها تقوم بإخضاع المؤسسة لجملة من القواعد المشتركة و لمحيط اقتصادي متقارب.

يتميز هذا النموذج بدعم صلاحيات الرقابة للمساهمين و خصوصاً المساهمين الذين يمثلون أقلية ( تقارب مع نموذج شارهولدرز)، و كذلك من خلال صلاحيات إضافية ممنوحة للأجراء و المنظمات غير الحكومية ( و هذا يذكرنا بنموذج ستاكهولدرز)

2- إن ميلاد الشركة " المسيرة" في أوائل القرن العشرين بعث من جديد النقاش حول الحوكمة و تكون إمكانيات مراقبة قرارات المسيرين غير المالكين ضعيفة.

إن النظريات المختلفة للحوكمة تفسرها و تحللها من خلال منحها وظيفة مزدوجة:

✍️ بالنسبة للمساهمين: وظيفة انضباطية ذات الدور المزدوج المتمثل في التحفيز و المراقبة.

✍ بالنسبة للمسيرين: وظيفة اتخاذ القرار.

ترى نظرية حقوق الملكية بأن كل تبادل بين الأعوان يمكن اعتباره كتبادل لحقوق الملكية على الأملاك.

نظرية الوكالة تميز بين سلطة الإدارة و سلطة الملكية مع الإبقاء على حقوق الملكية الخاصة. و بناء على هذا اهتم كل من أبارل و ج. مين ( 1932 ) بالاشكالية المنبثقة عن تباين المصالح بين المسيرين و مالكي المؤسسة و التي أسست لميلاد العلاقة " أساسية/اعون " .

لهذا الغرض، فإن كل من ألكيان و دمساتز، جنسن و ماكين، اعتبروا المؤسسة "عقدة العقود"

، بمعنى آخر نمط تنظيم يكون فيه الفاعلون مرتبطين بسلسلة من العقود و نظام توازن يحفز المسيرين لتبني تصرف مطابق لمصالح كل الأطراف الفاعلة الأخرى عامة و المساهمين على وجه الخصوص.

غير أن هذه العلاقة التعاقدية لها تكلفة، " تكاليف التنسيق " و جوهر المسألة يدور حول اختيار العقود الأقل تكلفة.

تنطلق نظرية التجذر من أن ميكانيزمات الرقابة المطبقة و تلك الموجهة للتحفيز المقترحة على المسيرين تبقى غير كافية من أجل توجيه تسيير المسيرين ليصب في فائدة مصالح المساهمين.

حسب هذه النظرية، فإن هدف المسيرين، هو جعل استبدالهم عملية مكلفة، و بالتالي يصبح من غير الممكن الاستغناء عنهم، و يدفعهم ذلك لوضع استراتيجيات تجذر تسمح لهم بزيادة سلطتهم على شركاء المؤسسة و الرفع من حرية نشاطهم، و عندما لا يأتي التجذر بثماره، يلجأ المسيريون لقياس قيمتهم في سوق العمل.

من جهة أخرى، و من أجل ضمان ديمومة احتياجاتها الخارجية، يمكن للمؤسسة أن تنشئ علاقات خاصة مع مورديها بحيث تلعب دور همزة الوصل بينهم، و هذا من خلال تقديمهم لمجلس الإدارة على سبيل المثال.

3- يمكن تعريف حوكمة المؤسسة بأنها مجموعة من القواعد التي تحدد الطريقة التي يتم بها تسيير و مراقبة المؤسسة. من بين هذه القواعد ما يلي:

✦ تلك المستعملة كبوصلة من طرف المسيرين الحريصين على ضمان نجاعة و ديمومة المؤسسة: مبادئ حوكمة جيدة.

✦ مجلس الإدارة الذي يعتبر صلب اهتماماته تحديد توجهات النشاط و السهر على تطبيقها.

✦ اللجان المختصة التي تهتم بمعالجة بعض المسائل الخاصة لصالح مجلس الإدارة.

✦ من بين المراحل الأساسية للحوكمة : حقوق المساهمين و واجباتهم.

4- إن تعدد التعاريف حول الرقابة الداخلية تبين بأن هذا المفهوم صعب الإلمام به و ليس من السهل وضع نموذج وحيد قادر على إرضاء كل الخصوصيات. و بناء على ذلك، انصب اهتمامنا حول تحديد المكونات الأساسية عبر المفاهيم الأكاديمية و التنظيمية.

إن دراسة المرجعيات التي اخترناها ( الكوسو، الترنبول فيدونس، و مجموعة المكان )، سمحت لنا بالوقوف على ما يمكن أن يشكل المبادئ الأساسية للرقابة الداخلية:

👉 محيط وقاية يتضمن تحديد المسؤوليات.

👉 نظام إحصاء و تقييم يسمح بتسيير عقلائي للمخاطر التي تواجهها المؤسسة.

👉 عمليات رقابة للوقوف على سلامة الإجراءات المتخذة من أجل التحكم في المخاطر.

👉 نظام اتصال سلس و شفاف بحيث يساعد في اتخاذ القرار.

👉 نشاطات رقابة و قيادة تسهل تحديد نقائص النظام و تصحيحها.

5- إن وضع نظام رقابة داخلية يسمح بقياس، المراقبة و التحكم في المخاطر و الذي يعد أمرا هاما بالنسبة للمؤسسة عموما و للبنك خصوصا. و بالفعل، فإن المؤسسة تجد نفسها على المحك من خلال:

👉 المخاطر المعقدة التي تواجهها المؤسسة .

👉 المطالبة بالنتائج في تزايد كبير.

👉 واجب إعلام الأسواق المالية و الأطراف الفاعلة حول وضعيتها المالية و الميدانية بمزيد من الوضوح و الشفافية.

كل هذه المتطلبات تجبر المؤسسة على تحديد و تكميم و التحكم في المخاطر التي يمكن أن تواجهها. يجب أن نسجل، و بصورة عامة، بأنه لا يمكن للرقابة الداخلية أن تقدم ضمانا متعلقا بتحقيق الأهداف، لأن احتمال بلوغها لا يقترن فقط بإرادة المؤسسة.

زيادة على قدرات التحكم أو الأخطاء البشرية المرتبطة بالتسيير، فإن ارتيابات العالم الخارجي تساهم في زيادة هذه الاحتمالات.

تعد فضيحة إنرون مثلا حيا في هذ الصدد، إن نماذج التنظيم المطبقة و بالرغم من كونها عملية إلا أنها لم تستطع تفادي إفلاس إنرون. لماذا؟

زيادة على كل أنواع التحايل و الفساد المسجلة من طرف الخبراء، نسلط الضوء على نوعين و التي لها علاقة بموضوعنا:

👉 كان مكتب التدقيق لأندرسن مكلف في نفس الوقت، بالمصادقة على حسابات إنرون و يعمل كاستشارة. و من أجل الحفاظ على نشاطاته كاستشار لدى إنرون، فقد صادق على حسابات اتضح فيما بعد أنها مزورة.

كان الخطأ يكمن في أن المكتب كان حكما و طرفا في نفس الوقت، و هذا كان مخالفا للمبادئ الأساسية للرقابة الداخلية.

👉 لقد أساء المسيريون لنجاعة نظام الرقابة الداخلية لعدم ممارستهم لدورهم الرقابي. سجل أيضا أن بعض المسيرين كانوا على علم بالتلاعبات المحاسبية لإنرون، و لكنهم لم يصرحوا بها.

من جهة أخرى وكما هو الشأن بالنسبة لأي نظام تسيير، فإن لكل رقابة داخلية تكلفة. هذا الإكراه يجد من تطبيق الإجراءات المحكمة في كل المستويات و يجبر المسيرين على الاستمرار في التطابق مع النجاعة الاقتصادية للمؤسسة.

6- نرى أن تصور وضع نظام رقابة داخلية أمر ضروري من أجل مرافقة التسيير في تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة و التحكم في المخاطر. و هو ما يحتم القيام بالخيارات التي تحمي المؤسسة ضد المخاطر الكبرى و تضمن ديمومتها.

كذلك تحديد المخاطر باختيار تلك التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من بين التي الواجب قبولها.

كذلك تبنى الاختيارات التي تضمن ديمومة المؤسسة بدلا من تفضيل الأرباح الفورية.

كذلك توفير أدوات الرقابة و خصوصا نجاعة و كفاءة التسيير.

7- كان بالإمكان إثراء هذا العمل من خلال دراسة و تحليل حالة تطبيقية لوظيفة معينة في بنك جزائري. إن ضبط المعلومة التي بحوزتنا، المتحصل عليها سابقا على مستوى البنك، لم تكن عاملا محفزا على القيام بهذه المهمة، من جهة، المتطلبات مقارنة بالآجال الممنوحة لطلاب الدكتوراه، لن تسمح لنا بأي حال من الأحوال، ببلوغ تنفيذ مثل هذه الدراسة، من جهة أخرى.