

Université Abdelhamid Ibn Badis

MOSTAGANEM

Faculté des sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion



Thèse en vue de l'obtention du diplôme de doctorat LMD en sciences financières et comptabilité

Option : Audit et Nouveau Système Comptable Financier.

Le comité d'audit : une conception de missions et critères de son efficacité à la lumière de la gouvernance d'entreprise.

Préparée par :

KHELIFI Fatima Zohra.

Directeur de thèse :

Pr. RAMDANI Mohammed.

Co directeur :

Dr. BOUCHERF Djilali .

Membres du jury :

Pr. SLIMANE Sefiane	Professeur	Université de Mostaganem	Président
Pr. RAMDANI Mohammed	Professeur	Université de Mostaganem	Rapporteur
Pr. ARZI Fethi	Professeur	Université de Saida	Examineur
Pr. TAIBI Boumedyen	Professeur	Université de Saida	Examineur
Pr. TEFALI Benyounes	Professeur	Université de Mostaganem	Examineur
Dr. BOUZIANE Ladjel	Maitre de conférences-A-	Université de Mostaganem	Examineur

Année universitaire : 2021/2022.

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements les plus chaleureux s'adressent à mon directeur de thèse, Monsieur Mohammed RAMDANI pour avoir accepté de diriger cette recherche. Je tiens à lui adresser ma plus sincère gratitude pour la confiance accordée, mais aussi pour sa grande disponibilité, son soutien et ses précieux conseils ainsi que pour tous ses encouragements dont j'ai bénéficié durant tout au long de ce travail.

Je manifeste également ma plus grande reconnaissance à Monsieur Djilali BOUCHERF d'avoir accepté la co-direction de cette recherche. Je le remercie pour ses orientations scientifiques et son soutien dans l'accomplissement de cette thèse.

Je remercie également tous les enseignants et les professionnels qui m'ont aidé de près ou de loin.

Je remercie également les membres du jury qui m'ont fait l'honneur pour évaluer mon travail de recherche.

Enfin, je remercie du plus profond de mon cœur ma famille pour l'encouragement et l'amour qu'ils m'ont témoignés durant toutes ces années.

Sommaire

Liste des tableaux	C
Liste des figures.....	G
Liste des annexes.....	J
Liste des abréviations, des sigles et des acronymes	L
Introduction générale.....	2
Chapitre I : la gouvernance d'entreprise	12
I.1. Introduction.....	12
I.2. Le passage de la firme capitaliste vers la firme managériale.....	13
I.3. Les théories qui sous tendent la vision disciplinaire de la gouvernance	17
I.4. La mise en place de mécanismes de gouvernance	43
I.5. Inefficacité de mécanismes de gouvernance	61
I.6. Conclusion du chapitre.....	67
Chapitre II : Le comité d'audit.....	69
II.1. Introduction.....	69
II.2. Les incitations normatives et réglementaires en termes de comités d'audit.....	70
II.3. Les incitations économiques derrière la création d'un comité d'audit.....	81
II.4. Le cadre conceptuel de comité d'audit.....	91
II.5. Conclusion du chapitre.....	117
Chapitre III : Les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise	120
III.1. Introduction.....	120
III.2. Comité d'audit et la qualité du processus d'audit.....	121
III.3. Comité d'audit et la qualité de l'information financière.....	156
III.4. Conclusion du chapitre.....	171
Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise	173
IV.1. Introduction.....	173
IV.2. Méthodologie de recherche et caractéristiques des échantillons.....	174
IV.3. Analyse et interprétation des axes de l'étude, et de Teste des Hypothèses :	180
IV.4. Conclusion du chapitre.....	255
Conclusion générale	258
Bibliographie.....	263
ANNEXES.....	275

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau I-1: un aperçu de la théorie d'agence.....	37
Tableau I-2 : typologie des mécanismes de gouvernance des entreprises.....	49
Tableau II-1: synthèse des résultats des études qui se sont intéressées aux facteurs influant sur la mise en place de comité d'audit.	90
Tableau III-1 : Effets de comité d'audit au dispositif de contrôle interne : études empiriques.....	136
Tableau III-2: les contributions du comité d'audit à la qualité de l'audit interne : études empiriques	143
Tableau III-3: l'action du comité d'audit sur l'étendu des diligences et les honoraires d'audit : études empiriques.....	150
Tableau III-4: L'action de comité d'audit sur les services service non audit : études empiriques	153
Tableau III-5 : le comité d'audit dans le processus de sélection de l'auditeur : études empiriques. .	154
Tableau III-6 : le comité d'audit dans le processus de remplacement de l'auditeur : études empiriques.....	156
Tableau III-7 : comité d'audit et conséquences observables d'une faible qualité du reporting financier	161
Tableau III-8 effet du Comité d'audit sur la gestion de résultat : études empiriques.....	165
Tableau III-9 : l'effet du comité d'audit sur qualité du contenu informatif des résultats publiés : études empiriques.....	169
Tableau IV-1 : les divisions du questionnaire.....	176
Tableau IV-2 : échelle de LIKERT	177
Tableau IV-3 : le Résultat du Test d'Alpha pour axe n°1	178
Tableau IV-4 : Le Résultat du Test d'Alpha pour axe n°2	179
Tableau IV-5 : le Résultat du Test d'Alpha pour axe n°3	179
Tableau IV-6 : la répartition des interrogés selon le genre.....	180
Tableau IV-7 : la répartition des interrogés selon le niveau d'étude.....	181
Tableau IV-8 : la répartition des interrogés selon la formation / stage en audit comptable et financier	182
Tableau IV-9 : la répartition des interrogés selon l'expérience	183
Tableau IV-10 : la répartition des interrogés selon la profession	184
Tableau IV-11 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'approbation de la contribution des comités d'audit a la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité du système de contrôle interne et gestion des risques.....	185
Tableau IV-12 : les effectifs et fréquences d'items liés aux responsabilités des comités d'audit concernant le système de contrôle interne et gestion des risques.	187
Tableau IV-13 : analyse de la variance liée aux responsabilités des comités d'audit concernant le système de contrôle interne et gestion des risques.	191
Tableau IV-14 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'approbation de la contribution des comités d'audit a la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit interne.	192
Tableau IV-15 : les effectifs et fréquences d'items liés aux responsabilités des comités d'audit concernant l'audit interne.....	194
Tableau IV-16 : analyse de la variance liée aux responsabilités des comités d'audit concernant l'audit interne.....	197

Tableau IV-17 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'approbation de la contribution des comités d'audit a la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit externe.....	198
Tableau IV-18 : les effectifs et fréquences d'items liés aux responsabilités des comités d'audit concernant l'audit externe	200
Tableau IV-19 : analyse de variances liées aux responsabilités des comités d'audit concernant l'audit externe.	203
Tableau IV-20 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'approbation de la contribution des comités d'audit a la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de revue de la qualité de l'information financière	204
Tableau IV-21 : les effectifs et fréquences d'items d'items liés aux responsabilités des comités d'audit concernant la revue de qualité l'information financière.	206
Tableau IV-22 : analyse de la variance liée aux responsabilités des comités d'audit concernant l'information financière.....	210
Tableau IV-23: la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité d'une taille adéquate pour la réussite des comites d'audit	211
Tableau IV-24 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord concernant la taille optimale de comité d'audit.	212
Tableau IV-25 : analyse des variances concernant la taille de comité d'audit.....	213
Tableau IV-26 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité des compétences au sein des comites d'audit	214
Tableau IV-27 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur les compétences que doivent avoir les membres de comité d'audit.....	215
Tableau IV-28 : analyse des variances concernant les compétences que doivent avoir les membres de comité d'audit.	218
Tableau IV-29 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la part des membres qui doivent avoir les connaissances dans les domaines de la finance et de la comptabilité.....	219
Tableau IV-30 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la part des membres qui doivent avoir les connaissances dans les domaines de contrôle et de révision.	220
Tableau IV-31 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la part des membres qui doivent avoir les connaissances dans les domaines concernant le secteur d'activité de l'entreprise	221
Tableau IV-32 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la part des membres qui doivent posséder l'expertise en matière de finance et de comptabilité.	223
Tableau IV-33 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité de l'indépendance des comites d'audit	224
Tableau IV-34 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur le concept d'indépendance de comité d'audit.....	226
Tableau IV-35 : analyse des variances concernant le concept d'indépendance de comité d'audit...	229
Tableau IV-36 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis concernant la part des membres qui doivent être indépendant.	230
Tableau IV-37 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité de la diversité au sein des comites d'audit	231
Tableau IV-38 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur le concept de la diversité du comité d'audit.	233
Tableau IV-39 : analyse des variances concernant le concept de la diversité du comité d'audit.	234

Tableau IV-40 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur le rôle que doit avoir le comité d'audit.	235
Tableau IV-41 : analyse des variances concernant le rôle que doit avoir le comité d'audit.	236
Tableau IV-42 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité pour les comités d'audit d'avoir une charte.	236
Tableau IV-43 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord concernant la charte de comité d'audit.	238
Tableau IV-44 : analyse des variances concernant la charte de comité d'audit.	239
Tableau IV-45 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité des ressources pour le fonctionnement de comités d'audit.	240
Tableau IV-46 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur les types des ressources que doit avoir le comité d'audit.	242
Tableau IV-47 : analyse des variances concernant la nécessité des ressources pour le fonctionnement de comités d'audit.	243
Tableau IV-48 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité de la périodicité des réunions pour le fonctionnement des comités d'audit.	244
Tableau IV-49 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur les conditions nécessaires pour le bon déroulement des réunions des comités d'audit.	246
Tableau IV-50 : analyse des variances sur les conditions nécessaires pour le bon déroulement des réunions des comités d'audit.	248
Tableau IV-51 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur le nombre des réunions pour le comité.	249
Tableau IV-52 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité de l'évaluation pour les comités d'audit.	250
Tableau IV-53 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur le déroulement de l'évaluation pour les comités d'audit.	252
Tableau IV-54 : analyse des variances concernant la nécessité de l'évaluation pour les comités d'audit.	254

Liste des figures

Liste des figures

Figure I-1séparation entre les pouvoirs patrimonial et managérial.	18
Figure I-2 : concept de la gouvernance d'entreprise	21
Figure I-3 : les types de transactions et les formes organisationnelles	26
Figure I-4 : Typologie des mécanismes de gouvernance des entreprises.....	50
Figure II-1: Cadre fonctionnel du comité d'audit	95
Figure II-2 : cadre conceptuel suggéré de la contribution de comité d'audit à la gouvernance d'entreprise	116
Figure III-1 : La qualité de l'audit selon la définition de DEANGELO (1981).....	122
Figure III-2 : processus d'audit et système de reddition des comptes : un cadre organisationnel conforme aux principes de bonne gouvernance.....	127
Figure III-3: situation d'agence et la demande de qualité du processus d'audit.	130
Figure III-4 : relation entre le comité d'audit et la fonction d'audit interne	145
Figure III-5: l'action de comité d'audit dans les conflits auditeur – direction : études empiriques.	148
Figure III-6 : qualité de l'information financière	159
Figure IV-1 : diagramme montrant la répartition des répondants selon le genre.....	181
Figure IV-2 : la répartition des interrogés selon leur niveau d'étude	182
Figure IV-3 : la répartition des interrogés selon la formation / stage en audit comptable et financier	183
Figure IV-4 : la répartition des interrogés selon l'expérience	184
Figure IV-5 : la répartition des interrogés selon la profession	185
Figure IV-6 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'approbation de la contribution des comités d'audit à la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité du système de contrôle interne et gestion des risques.	186
Figure IV-7moyenne d'items liée aux responsabilités des comités d'audit concernant le système de contrôle interne et gestion des risques.....	189
Figure IV-8 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'approbation de la contribution des comités d'audit a la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit interne	193
Figure IV-9 : moyenne d'items liée aux responsabilités des comités d'audit concernant l'audit interne.	195
Figure IV-10 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'approbation de la contribution des comités d'audit a la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit externe.	199
Figure IV-11 : moyenne d'items liée aux responsabilités des comités d'audit concernant l'audit externe.	202
Figure IV-12 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'approbation de la contribution des comités d'audit a la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de revue de la qualité de l'information financière.....	204
Figure IV-13 : moyenne d'items liée aux responsabilités des comités d'audit concernant l'information financière.....	208
Figure IV-14 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité d'une taille adéquate pour la réussite des comites d'audit	211

Figure IV-15 : La répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur les compétences que doivent avoir les membres de comité d'audit.....	216
Figure IV-16 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la part des membres qui doivent avoir les connaissances dans les domaines de la finance et de la comptabilité.....	220
Figure IV-17: la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la part des membres qui doivent avoir les connaissances dans les domaines de contrôle et de révision.	221
Figure IV-18 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la part des membres qui doivent avoir les connaissances dans les domaines concernant le secteur d'activité de l'entreprise	222
Figure IV-19 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la part des membres qui doivent posséder l'expertise en matière de finance et de comptabilité.	223
Figure IV-20 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité de l'indépendance des comites d'audit	224
Figure IV-21 : La répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur le concept d'indépendance de comité d'audit.....	227
Figure IV-22 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis concernant la part des membres qui doivent être indépendant.	231
Figure IV-23 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité de la diversité au sein des comites d'audit	232
Figure IV-24 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur le concept de la diversité de comité d'audit.....	234
Figure IV-25 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur le rôle que doit avoir le comité d'audit.....	235
Figure IV-26 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité pour les comites d'audit d'avoir une charte.	237
Figure IV-27 : La répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord concernant la charte de comité d'audit	238
Figure IV-28 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité des ressources pour le fonctionnement de comites d'audit	241
Figure IV-29 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur les types des ressources que doit avoir le comité d'audit.....	243
Figure IV-30 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité de la périodicité des réunions pour le fonctionnement des comites d'audit.	244
Figure IV-31 : La répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur les conditions nécessaires pout le bon déroulement des réunions des comités d'audit	247
Figure IV-32 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur le nombre des réunions pour le comité.....	250
Figure IV-33 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité de l'évaluation pour les comites d'audit	251
Figure IV-34 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur la nécessité de l'évaluation pour les comites d'audit	253

Liste des annexes

Liste des annexes

Annexe n° 1 : les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE	275
Annexe n° 2 : les raisons qui ont été à l'origine des réformes des systèmes de corporate governance dans les pays développés.	279
Annexe n° 3 : La Loi Sarbanes Oxley.....	280
Annexe n° 4 : les thématiques à aborder par le comité d'audit sur le contrôle interne avec les auditeurs internes et externes : la vision du réseau Ernst & Young.	281
Annexe n° 5 : l'évaluation de la fonction d'audit interne par le comité d'audit : la grille de l'AICPA.	282
Annexe n° 6 : l'administrateur indépendant.....	283
Annexe n° 7 : le questionnaire.	284

**Liste des
abréviations, des
sigles et des
acronymes**

Liste des abréviations, des sigles et des acronymes

OCDE : organisation de coopération et de développement économiques.

SOX : loi Sarbanes-Oxley

OST : organisation scientifique du travail

FRC : financial reporting council

TCT : théorie des coûts de transaction

CA : conseil d'administration

OPA : offre publique d'achat

AG : assemblée générale.

LSF : loi sur la sécurité financière

H3C : haut conseil du commissariat aux comptes

SEC : securities and exchange commission.

NYSE: New York stock exchange

NASDAQ : national association of securities dealers automated quotations.

NASD: national association of securities dealers.

AGO: assemblée générale ordinaire.

COSO: committee of sponsoring organizations of the treadway commission.

BRC : blue-ribbon committee

SOA : Sarbanes Oxley act.

CNPF: conseil national du patronat français

AFEP: association française des entreprises privées

PME : les petites et moyennes entreprises.

IFA : institut français des administrateurs.

PDG : président directeur général.

IIA : institute of internal auditors.

PCAOB: public company accounting oversight board.

CI: contrôle interne.

AICPA: American Institute of certified public accountants
CNCC: compagnie nationale des commissaires aux comptes.
AMF : autorité des marchés financiers.
USA : United States of America .
CIA : chief internal auditor
CA : Canada
AU : Australie
NZ : New Zealand .
SAS: statement on auditing standards.
UE : Union Européenne.
FASB : financial accounting standards board.
QIF : qualité de l'information financière.
BFR : besoin en fonds de roulement

Introduction

générale

Introduction générale

Introduction générale

La gouvernance des entreprises, sujet de plus en plus objet de débats, que ce soit dans la sphère économique et financière, en général, qu'au sein des entreprises, en particulier. L'intérêt porté à la gouvernance de l'entreprise n'est pas nouveau et remonte aux travaux fondateurs de Berle et Means publiés en 1932, qui s'intéressaient déjà à l'époque à la séparation entre la propriété et le contrôle de la firme, principe fondamental de toutes les théories consacrées à la gouvernance des entreprises. Tout au long du 20^{ème} siècle, des auteurs ont consacré leurs recherches à l'analyse des systèmes et mécanismes de gouvernance, et les initiatives nationales et internationales visant à renforcer les règles de la gouvernance d'entreprise et de son application sont accélérées, on cite notamment les principes de l'OCDE pour la gouvernance d'entreprise (voir annexe n°1) , publiés pour la première fois en 1999 ,les principes sont depuis lors devenus la référence au niveau international pour les responsables de l'action publique ,les investisseurs, les sociétés et les autres parties prenantes. Ces principes couvrent les aspects suivants : Mise en place des fondements d'un régime efficace de gouvernance d'entreprise ,droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital ,traitement équitable des actionnaires ,rôle des différentes parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise , transparence et diffusion de l'information et responsabilités du conseil d'administration.

Ces principes ont couvert les aspects nécessaires pour la réussite d'une entreprise, qu'on peut qualifier d'exhaustifs, par conséquent, on peut dire que l'application de ces principes sur le terrain entrainera de nombreux effets positifs, dont la protection des droit des actionnaire et l'assurance d'un traitement équitable entre eux, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers, la reconnaissance des droits des différentes parties prenantes à la vie de l'entreprise tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels , la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise et l'assurance d'une surveillance effective de la gestion et un pilotage stratégique par le conseil d'administration.

La conjonction de plusieurs scandales financiers du début du 21eme siècle a mis en évidence les dysfonctionnements dans les systèmes de contrôle de l'action des dirigeants, remettant ainsi en cause les systèmes de gouvernance des entreprises à l'échelle mondiale. Les faillites de grandes entreprises, pour la plupart résultant de manipulations comptables

Introduction générale

orchestrées par leurs dirigeants, dont les plus connues sont celles des entreprises Enron et WorldCom, considérées à l'époque comme des modèles de réussite, ont mis en évidence les sentiments d'impunité et de toute-puissance avec lesquels ceux-ci ont agi sans être inquiétés jusqu'à la survenance du scandale. De nombreux acteurs de l'entreprise et des marchés financiers, mais aussi les États se sont emparés de la question et ont apporté une réponse à la fois réglementaire, avec la publication de codes de bonne gouvernance dont le but est de restaurer la confiance des investisseurs et du grand public envers les entreprises, et légale par de nouvelles lois imposant des contraintes plus strictes aux entreprises dans la mise en place de leurs systèmes de contrôle et de leur gouvernance. Une bonne gouvernance est aujourd'hui considérée comme un réel atout et un facteur permettant aux entreprises d'accéder plus aisément à des financements de par l'importance de la réputation et de la performance de l'entreprise dans ce processus.

Une bonne gouvernance d'entreprise s'impose aussi comme un impératif dans un monde économique bouleversé par une mondialisation toujours plus difficile à maîtriser. L'économie est aujourd'hui une préoccupation majeure de la plupart des acteurs, qu'ils soient États, citoyens ou entreprises. Les crises de ces dernières années ont démontré la faiblesse des entreprises face aux conjonctures extérieures. La gouvernance peut être un moyen de rétablir la confiance dans le système économique et financier.

Dans ce contexte, les comités d'audit au sein des conseils d'administration sont considérés comme un mécanisme de gouvernance pour l'objectif, d'assister le conseil d'administration dans ses responsabilités sur la qualité de l'information financière et système de contrôle interne, de protéger l'autonomie des auditeurs internes et externes contre les pressions des dirigeants. Le comité d'audit est également susceptible d'enrichir la qualité du processus d'audit en favorisant une meilleure circulation de l'information sur la réalisation des contrôles, et donc la révélation d'éventuelles irrégularités à un niveau hiérarchique suffisant pour qu'elles soient prises en considération.

Le comité d'audit est une émanation du conseil d'administration dont la présence est nécessaire pour superviser la qualité de l'audit. Sur le plan normatif, la création du comité d'audit, a fait l'objet initialement de plusieurs recommandations sous forme de codes de « bonne gouvernance », avant d'être érigés au rang légal par la loi SOX (2002) aux Etats-Unis et la 8ème directive (2006) en Europe.

Introduction générale

En Algérie, il n'y a aucune réglementation obligeant la création de comité d'audit au sein des entreprises, mais cela n'a pas empêché certaines entreprises à adopter ces structures volontairement dans le cadre de la bonne gouvernance. Même, il n'y a à notre connaissance aucune définition officielle précisant leurs rôles et fonctions. Face à ce vide, leur mission, leur composition, leur fonctionnement varient beaucoup d'une entreprise à l'autre. A cet effet, notre sujet est présenté comme suit : ***le comité d'audit : une conception de missions et critères de son efficacité à la lumière de la gouvernance d'entreprise.***

Problématique

Il existe beaucoup de controverses entre les chercheurs et les spécialistes dans le domaine de gouvernance d'entreprise sur les mécanismes qui ont le plus d'effets et rendent efficace un système de gouvernance d'entreprise. Parmi ceux-ci, se trouvent ceux qui considèrent qu'un système de gouvernance efficace est essentiellement lié à l'efficacité du comité d'audit, et donc, ce dernier est le pilier d'une bonne gouvernance. Ainsi la problématique de notre recherche serait : **de par quelle démarche et quel dispositif organisationnel, le comité d'audit peut-il contribuer à améliorer la gouvernance de l'entreprise ?**

Questions subsidiaires

Quel est le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise ?

Qu'est-ce qu'un comité d'audit, et comment fonctionne-t-il ?

Quelle est la teneur du cadre normatif de comité d'audit ?

Quels sont les domaines d'intervention de comité d'audit pour améliorer la gouvernance d'entreprise ?

Qu'est-ce qui le rend efficace dans la mise en œuvre du système de gouvernance d'entreprise ?

Hypothèses

Les études empiriques (principalement anglo-saxonnes) se focalisent sur trois principaux niveaux de contributions du comité d'audit: la qualité de l'audit interne, la qualité de l'audit externe, et la qualité de l'information financière. Ils correspondent aux missions assignées aux comités d'audit par les textes normatifs et réglementaires en matière de bonne gouvernance des entreprises.

Introduction générale

Pour aborder cette problématique, nous allons examiner les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : le comité d'audit aide le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'information financière et celle du processus d'audit.

Hypothèse 2 : le comité d'audit ne se forme pas au gré des humeurs : mais doit répondre à certains critères de compositions.

Hypothèse 3 : le comité d'audit ne fonctionne pas au gré des humeurs : mais doit suivre un ensemble de modalités de fonctionnement.

Intérêt de la recherche

Notre travail de recherche offre un intérêt théorique en recourant à la théorie du signal et à la théorie de l'agence, afin d'analyser la relation entre la gouvernance et le comité d'audit. En effet, selon la théorie de l'agence, la mise en place d'un comité d'audit pourrait constituer un mécanisme efficace de réduction des asymétries d'informations en limitant l'opportunisme des dirigeants (Jensen et Meckling, 1976). De même, selon la théorie de la signalisation, la présence d'un comité au sein d'une entité cotée, constitue un signal positif de sa bonne santé financière pour rassurer le marché (Spence, 1973). En outre, cette recherche acquiert un autre intérêt, dans le sens où il apporte une contribution significative au débat sur les comité d'audit dans l'entreprise et la bonne gouvernance, en explorant ce thème de recherche sous une problématique encore peu explorée à ce jour (condition de contribution de comité à la gouvernance d'entreprise) dans le contexte algérien. L'étude de ce sujet nous est apparue une exigence de plus en plus primordiale et ceci pour plusieurs raisons. D'abord la tendance dans le monde à mettre en place par obligation ou hors obligation légal ce type de comités au sein de l'entreprise et par conséquent la nécessité de son étude.

Ensuite, le comité d'audit est devenu un élément essentiel de la gouvernance des entreprises, notamment, après la découverte des scandales financiers qui a brutalement révélé les défaillances des systèmes de surveillance dans les entreprises. Au niveau international et à la suite de cette crise de confiance, des lois, des rapports et plusieurs codes ont vu le jour en exigeant ou recommandant la mise en place des comités d'audit comme une émanation de conseil d'administration en la considérant comme le meilleur moyen de rétablir la symétrie d'information et d'atténuer les conflits d'agence entre l'entreprise et les différentes parties prenantes. Enfin, l'absence d'un cadre régissant la composition et le fonctionnement de ces comités en Algérie. En fait l'existence d'un comité d'audit ne constitue en rien une garantie

Introduction générale

absolue. Il faut pour ce faire qu'il soit bien composé, qu'il exerce minutieusement son rôle de manière à atteindre idéalement les objectifs qu'il se fixe.

Cette analyse théorique nous a permis de formuler notre corps d'hypothèses. Nous allons mener par la suite une étude empirique afin de tester les hypothèses de recherche. Il s'agit précisément d'une tentative de tirer parti des tendances mondiales en ce qui concerne l'institution des comités d'audit et de construire une proposition de ses missions et les caractéristiques de leur efficacité à la lumière de la gouvernance de l'entreprise dans le contexte algérien.

Objectifs

Bien qu'il n'existe pas de modèle unique pour le comité d'audit : On trouve dans les ouvrages diverses recommandations ayant pour objectif d'assurer son efficacité ; les recherches effectuées dans les entreprises ayant créé un comité d'audit ne fournissent pas des réponses uniformes à toutes les questions ; même certaines contradictions ont été relevées , la question des contributions de comités d'audit dans le domaine de la gouvernance avait été approuvée par la littérature anglo-saxonne et par la littérature française. Paradoxalement, l'idée des comités d'audit en Algérie est récente, et le niveau d'instauration au sein des entreprises reste faible .Dans cette recherche l'objectif n'est pas tant dévaluer les contributions de comités d'audit dans le domaine de la gouvernance mais plutôt comment organiser les conditions de son contribution .A cet effet, un cadre de missions et organisation approprié de comité d'audit est fondamental afin qu'il soit en mesure de contribuer à améliorer la gouvernance.

Méthodologie

Nous avons opté pour une configuration classique à savoir « revue de la littérature-formulation et teste des hypothèses -formulation des résultats ». Notre recherche s'inscrit ainsi dans une approche hypothético-déductive.

Après avoir soulevé la question méthodologique, nous allons présenter l'architecture générale de notre thèse qui s'articule autour de quatre chapitres. Une telle répartition permet de respecter la logique « descriptive, explicative et statistique » dans laquelle s'inscrit notre travail de recherche.

Les deux premiers chapitre de notre thèse sont « à vocation descriptive » commencent par une réflexion autour des concepts centraux de la recherche. Dans le but de décrire une vision d'ensemble du phénomène étudié, nous avons consacré **le premier**

Introduction générale

chapitre à la question de la gouvernance d'entreprise avec laquelle nous proposons quelques définitions, les théories qui sous tendent le concept. Ainsi, nous présentons les mécanismes de la gouvernance (mécanisme interne et mécanisme externe) afin de connaître leurs rôles et leurs participations au bon fonctionnement de l'entreprise. **Le deuxième chapitre** aborde le sujet de comité d'audit, le cadre normatif et réglementaire de sa présence, les attributions règlementaires, et les déterminants de son efficacité. **Le troisième chapitre** de la thèse est « à vocation explicative », analysant la relation entre le comité d'audit et la gouvernance d'entreprise. En effet, nous commençons par l'étude des contributions du comité d'audit à la fonction d'audit interne en répondant à deux grandes préoccupations : la supervision de la fiabilité du système de contrôle interne, et la revue du programme d'audit interne. Nous présentons aussi la contribution du comité à la fonction d'audit externe. Enfin, les contributions du comité d'audit à la qualité de l'information financière. **Quatrième chapitre** est à « vocation statistique » : par le biais d'un questionnaire on essaie d'établir une série de recommandations et d'idées qui peuvent être utiles lors, d'une installation ou d'un fonctionnement des comités d'audit basées sur des prescriptions applicables à l'étranger, afin qu'ils soient en mesure de contribuer à la gouvernance d'entreprise, et d'étudier et d'analyser les points de vue des personnes intéressées par la gouvernance d'entreprise.

Cadre spatial et cadre temporel

Le cadre spatial concerne les acteurs de la gouvernance qui sont les commissaires aux comptes, les auditeurs internes et les cadres supérieurs au niveau des entreprises, de la ville d'Alger et l'ouest du pays. Tandis que, pour ce qui est du cadre temporel, il s'échelonne de l'année 2009, date d'apparition et de la diffusion du premier code de la gouvernance dans le contexte algérien, à l'année 2020.

Revue de littérature

Quelques études ont une relation avec notre thème. On peut citer notamment : **The corporate governance effects of audit committees** (S.TURLEY, M.ZAMAN, 2004): Après les incitations structurelles à l'accréditation des comités d'audit et leur impact sur la fonction d'audit ; la qualité des rapports financiers ; et sur la performance des entreprises, cette méta-analyse américano-britannique cherche à clarifier et évaluer la nature et l'étendue des preuves empiriques disponibles de l'impact des comités d'audit sur la gouvernance d'entreprise. Cette étude a montré une image mitigée : Bien que certaines preuves d'effets positifs aient été démontrées, dans de nombreux domaines attendus, les résultats restent soit peu concluants, soit très limités, laissant une place importante à une enquête plus approfondie.

Introduction générale

A quoi servent les comités d'audit ? un regard sur la recherche empirique (C.PIOT , L .KERMICHE, 2009.): En utilisant des techniques méta-analytiques, les auteurs ont essayé de proposer une synthèse internationale des recherches qui s'intéressent aux contributions du comité d'audit. Il s'agit, plus précisément, d'évaluer l'efficacité de cet organe en montrant comment, et sous quelles conditions, il peut améliorer la qualité de l'information financière. Il ressort qu'un comité d'audit indépendant contribue souvent à la qualité de l'audit externe et à la fiabilité des données comptables (avec des nuances) ; et que l'expertise financière du comité stimule la fiabilité du contrôle interne et la pertinence des états financiers. Selon cette étude l'indépendance et l'expertise apparaissent alors comme des attributs importants et complémentaires à l'efficacité du comité d'audit.

La construction collective de l'indépendance du commissaire aux comptes : la place du comité d'audit (T. COMPERNOLLE ,2009) : L'étude vise à comprendre la possible place du comité d'audit dans la construction de l'indépendance des commissaires aux comptes, au travers des relations que les administrateurs entretiennent avec les commissaires aux comptes. L'étude empirique mise en place pour répondre à la question de recherche emploie une méthode qualitative basée sur des entretiens avec des commissaires aux comptes, des auditeurs internes, des administrateurs de comité d'audit et des directeurs financiers d'entreprises du CAC 40. L'étude a conclu que l'indépendance du commissaire aux comptes semble être construite et être notamment la résultante de jeux de pouvoir existant entre commissaires aux comptes, direction financière et comité d'audit. Elle serait le fruit de relations que les commissaires aux comptes entretiennent avec la direction financière mais aussi avec le comité d'audit, non pas un comité d'audit intransigeant mais plutôt un comité d'audit qui contraint dans une certaine mesure et qui offre surtout des zones d'incertitude à utiliser, modifiant les jeux de pouvoir en matière de gouvernance d'entreprise.

Qualité d'audit, comité d'Audit et crédibilité des états financiers après le scandale Enron : approche empirique dans le contexte Français (J.AZIBI, 2014) : par une approche empirique et quantitative du contexte français, l'objectif de ce travail est de tester l'effet de la nouvelle formulation de la profession d'audit, notamment en matière d'indépendance des auditeurs et des comités d'audit, précisément sur la question de la crédibilité des états financiers. Les résultats empiriques s'attachent à montrer que l'indépendance des auditeurs s'est renforcée après la mise en place du H3C et l'influence positive du comité d'audit sur la crédibilité des états financiers après le rapport Bouton de 2002 a augmenté, en conséquence. L'expertise comptable et financière des membres des comités d'audit et le contrôle interne plus fiable y ont fortement contribué. La validation de

Introduction générale

cette hypothèse montre intelligiblement que les caractéristiques des comités d'audit, dont notamment, l'expertise de leurs membres, sont des composantes susceptibles de résoudre les problèmes d'agence au sein des entreprises françaises.

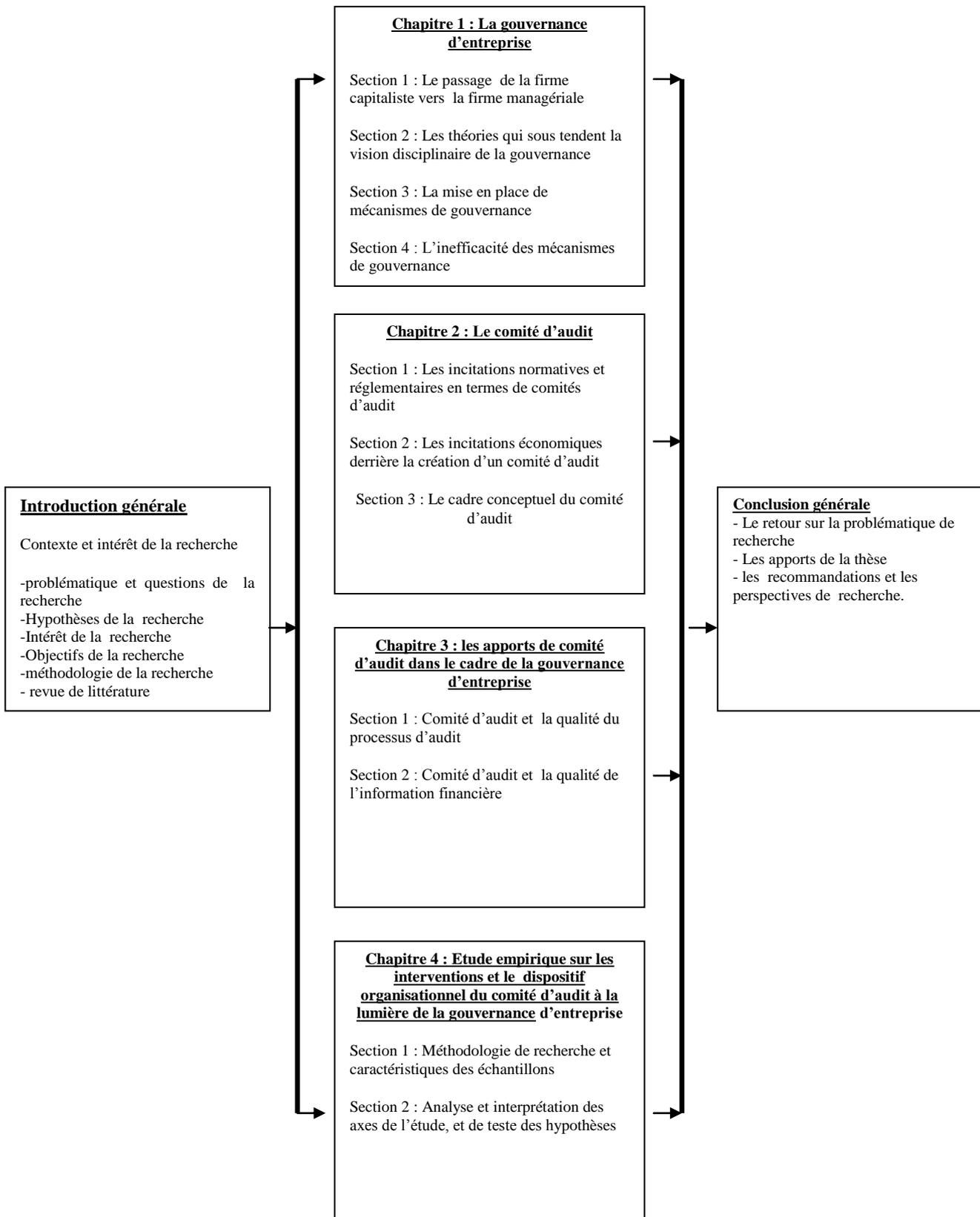
La contribution du comité d'audit à la qualité de l'information financière : le cas des entreprises françaises cotées (H.ATEK-BOUMAZA, 2016.) : L'objet de cette thèse a été d'étudier le comité d'audit comme un mécanisme de gouvernance d'entreprise, et en particulier comme un dispositif organisationnel de contrôle, susceptible de détecter les irrégularités en matière d'information financière, dans le contexte français. Pour ce faire, la chercheuse a utilisé une méthodologie quantitative, basée sur des méthodes de régressions statistiques. Cette étude empirique a examiné le lien supposé négatif entre les attributs d'efficacité du comité et les *accruals*, sur un échantillon de 87 entreprises françaises appartenant au SBF 120, pour la période 2009-2012. L'ensemble des résultats ne confirment pas le rôle potentiel du comité d'audit à limiter la pratique de la gestion du résultat. Celui-ci ne constitue donc pas un mécanisme de gouvernance d'entreprise susceptible de garantir la fiabilité et la pertinence de l'information financière publiée.

La relation entre l'audit interne et le comité d'audit (S.CHAKER, S.YOUSSEF,2018) : Cet article propose un cadre d'analyse de la relation et des interactions qui existent entre l'audit interne et le comité d'audit, ainsi que les conditions d'efficacité de ces organes, afin de se soutenir mutuellement et de répondre efficacement aux attentes des différentes parties prenantes de l'entreprise. Les résultats montrent que le comité d'audit joue un rôle fondamental dans le maintien d'une fonction d'audit interne compétente, indépendante, et en phase avec les attentes des parties prenantes d'une part et les mutations au sein de l'entreprise d'autre part.

Articulation de la thèse

Nous proposons de schématiser ci-dessous le plan général de notre travail de recherche :

Introduction générale



Chapitre I : la gouvernance d'entreprise.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

I.1. Introduction

La gouvernance d'entreprise a connu un développement spectaculaire au cours des trente dernières années. Elle couvre aujourd'hui de nombreux champs disciplinaires qui vont de la gestion jusqu'au droit des affaires en passant par l'économie, la sociologie des organisations et les sciences politiques. Son importance s'est accrue à la suite des perturbations entraînées par les scandales financiers du début des années 2000 (Enron, Worldcom, Parmalat...).

Berle et Means se sont les premiers qui ont déclenché le débat sur la gouvernance dans leur célèbre ouvrage publié en 1932 sous le titre « The modern corporation and private property ». Cet ouvrage est considéré comme le point du départ vers la compréhension de ce que l'on appelle aujourd'hui « la gouvernance de l'entreprise ». L'idée centrale de cet ouvrage suppose que le développement progressif de l'actionnariat qui devient de plus en plus dispersé aboutissant à une séparation du contrôle et de la propriété¹. Cette séparation a pour conséquence l'émergence des conflits d'intérêts entre les parties de contrat. Le gouvernement d'entreprise est apparu alors lorsque l'hypothèse de rationalité absolue a été remise en doute et celle de rationalité limitée acceptée. En effet, si les organisations fonctionnaient convenablement, il n'y aurait pas besoin d'instaurer des mécanismes de contrôle en leur sein.

Ainsi la régulation du comportement du dirigeant en matière de décisions stratégiques passe par des mécanismes de gouvernance permettant de discipliner les dirigeants et de les obliger à agir dans l'intérêt des actionnaires. Ces mécanismes peuvent avoir des origines diverses et des modes de fonctionnement différents.

Si le rôle de la gouvernance est de contribuer à améliorer en permanence l'efficacité de l'entreprise à travers notamment la régulation du jeu managérial, elle ne doit pas être confondue avec le management qui traite de la façon dont les dirigeants gèrent au quotidien les entreprises. la gouvernance d'entreprise s'intéresse en effet à la façon dont les dirigeants sont eux-mêmes managés.

Dans ce premier chapitre, nous allons passer en revue successivement l'émergence historique de concept de gouvernance dans un contexte de renouvellement du capitalisme,

¹ R.HESSEN, *the modern corporation and private property: a reappraisal*, the journal of law & economics, vol.26, n°2, 1983, p 276.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

puis nous présenterons dans une deuxième section le thème de la gouvernance d'entreprise selon les différents auteurs et de présenter les diverses théories explicative de la gouvernance d'entreprise, puis nous présenterons dans une troisième section les mécanisme de régulation du jeu managérial et dans la dernière section les différentes pratiques visant à renforcer ces derniers .

I.2. Le passage de la firme capitaliste vers la firme managériale.

Depuis toujours l'homme a essayé de diminuer sa peine en procédant par simplifier le travail.les fondateurs de l'OST sont apparus au 19ième siècle. Taylor est le premier théoricien à rationaliser l'organisation du travail.il prône alors une division du travail accentuée entre conception et exécution du travail en partant du principe que l'ouvrier perd du temps dans l'exécution de taches multiples¹. Le but est de solliciter l'intensification du travail. Cette subdivision des tâches relatives au processus de production s'appuyait sur la mesure par un ingénieur de chaque geste de l'ouvrier afin d'optimiser la vitesse d'exécution du travail et accroitre la productivité.

Cette forme d'organisation, connu sous le nom d'organisation scientifique du travail, est consubstantielle au développement du capitalisme industriel. Il s'accompagne d'un rôle très hiérarchique du manager qui doit, au sommet de la firme, concentrer tous les pouvoirs de décision. Dans ce type d'entreprise le manager est aussi le propriétaire, soit directement soit parce qu'il appartient à la famille fondatrice.

L'entreprise n'a occupé, jusqu'aux années 1970, qu'une place très marginale dans la tradition dominante des enseignements économiques. Qu'il s'agisse de la théorie de l'équilibre général, des théories des marchés ou de la plus grande partie de l'économie industrielle, la firme est réduite à peu de choses : une boîte noire, « elle réagit de façon mécanique aux impulsions de son environnement, principalement le système de prix, afin de maximiser son profit à partir d'un calcul économique rationnel, fondé sur un raisonnement marginaliste, centré sur une comparaison du cout marginal et de la recette marginale². ».Aussi comme une « firme point», c'est-à-dire assimilée à un agent individuel, sans prise en considération de son organisation interne³, et une « firme automate» qui, supposée parfaitement rationnelle comme tout agent économique, ne fait que transformer, de manière efficiente, des facteurs de production en

¹ T. BRUNET, M. COMBES, L. LE GOFF, **Management des organisations**, Bréal, 2005, p 105.

² G. BRESSY, C. KONKUYT, **Economie d'entreprise** ,5^e édition, Sirey, 2000, p 8.

³ B. CORIAT, O. WEINSTEIN, *Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences »* , *Revue d'économie industrielle* , 1er et 2e trimestres 2010, n° 129-130, p 62.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

produits et s'adapter mécaniquement à des contraintes techniques et des environnements donnés¹.

Ces hypothèses de rationalité et de maximisation du profit qui sous-tendent la définition de la firme classique apparaissent toutefois très théoriques. L'environnement n'est que rarement stable et le progrès technique vient régulièrement modifier les structures organisationnelles en place.

En fait, ce que Schumpeter redoutait le plus était l'avènement d'un capitalisme formé de grandes organisations avec des dirigeants à leur tête qui seraient des cadres supérieurs salariés maniant l'argent des autres sans aucune responsabilité en retour².

Ainsi, dès la fin du 19^{ème} siècle, le développement de l'industrie a nécessité la mise en œuvre de nouvelles règles d'organisation afin de structurer de façon plus optimale la production et permettre l'adaptation aux évolutions technologiques. Mais c'est surtout l'émergence de la firme managériale, caractérisée par la séparation de la propriété et du management, qui a remis en cause la vision très théorique de la firme en tant que simple fonction de production.

Les capacités financières des familles fondatrices seraient largement insuffisantes pour faire face aux besoins en capitaux nécessaires au financement de la croissance de la firme industrielle, liée à l'instauration de techniques de production en grandes séries. C'est l'arrivée des investisseurs externes dans le capital des firmes industrielles et la complexité croissante de leurs structures financières qui ont entraîné le passage progressif de la firme capitaliste vers la firme managériale.

Si l'on peut facilement comprendre que l'actionnaire, qui engage des ressources financière personnelles dans une entreprise, cherche à retirer de son investissement le profit maximal, rien ne dit que le manager non actionnaire ne cherchera pas à maximiser sa propre fonction d'utilité en essayant par exemple d'obtenir la rémunération la plus élevée.

Une des premières analyses majeures de l'entreprise se trouve chez Berle et Means. Rejoignant l'idée déjà exposée auparavant par Adam SMITH comme quoi « Les directeurs de ces sortes de compagnie étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que

¹ Idem.

² J.SAUSSOIS, **capitalisme : un dieu sans bible**, le cavalier bleu éditions, 2011, p 127.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds¹. ». Leur ouvrage publié en 1932, *L'entreprise moderne et la propriété privée*, base de ce que l'on a appelé la révolution managériale, a eu une influence considérable compte tenu de ces propos sur l'évolution de la société capitaliste et ce qui pouvait apparaître comme un déclin du rôle de la propriété privée². L'idée centrale qui a été retenue du livre est que le développement de la grande société par actions et la dispersion de la propriété entre un grand nombre d'actionnaires tend à entraîner la séparation de la propriété et du contrôle de l'entreprise³.

Pour Berl et Means le pouvoir de décision passe alors des actionnaires aux « managers », Ce qui a engendré une diminution de la performance et pouvant même aboutir à la ruine des actionnaires. Ils affirment qu'une propriété managériale faible et une dispersion élevée des actionnaires conduisent les dirigeants à employer les actifs de l'entreprise dans leur propre intérêt⁴. La dilution du capital présentait également l'avantage pour les managers de réduire l'incitation des actionnaires minoritaires à supporter les coûts liés à la surveillance et au contrôle des dirigeants. A l'époque, la rémunération des dirigeants était largement basée sur la taille des entreprises, et les managers en recherchant ainsi la satisfaction de leur utilité personnelle (salaire, pouvoir, statut, prestige, excellence professionnelle et sécurité personnelle), réaliseraient des investissements discrétionnaires, privilégiant donc la croissance de l'entreprise au détriment de l'objectif de maximisation du profit, ce dernier étant dès lors relégué au rang de simple contrainte⁵. Leur opportunisme les conduirait jusqu'à la mise en place de mauvaises décisions stratégiques ainsi à réaliser des investissements sous-optimaux à l'intérieur de l'entreprise elle-même.

Les écrits de Galbraith, peuvent être vus dans la même perspective managériale, en 1967 a ainsi marqué que la répartition du capital des entreprises entre un grand nombre d'actionnaires, qui disposent chacun d'une faible participation dans le capital, entraîne un

¹ J. ARNAL, J. GALAVIELLE, *entre gouvernance et leadership : la palabre et le chef*, 2004, p 2, repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00194731/document>, page consultée le 03/07/2018.

² R.HESSEN, *the modern corporation and private property: a reappraisal*, op.cit, p 276.

³ B. CORIAT, O. WEINSTEIN. *Les théories de la firme*, Idées économiques et sociales, vol.170, n° 4, 2012, p 7.

⁴ N. OULD DAOUD ELLILI, *La propriété managériale, les caractéristiques du conseil d'administration et la richesse des actionnaires*, La Revue des Sciences de Gestion, vol.224-225, n° 2, 2007, p 144.

⁵ L.ARENA, *Développements de la théorie managériale de la firme sur des bases penrosiennes* In : **Édith Penrose et la croissance des entreprises : suivi de Limites à la croissance et à la taille des entreprises d'Édith Penrose**, By ARENA, Lyon, ENS Éditions, 2013, repéré à <http://books.openedition.org/enseditions/4179>, page consultée le 06/08/2018.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

important renforcement du pouvoir des managers¹, ce qui peut conduire à des divergences d'intérêt entre les actionnaires et les managers.

Au total, dans la plupart des pays capitalistes, la firme managériale tend à s'imposer, la dilution du capital et la séparation des fonctions de propriété (détenue par les actionnaires) et de décisions (dirigeants), ont accru les risques de conflits potentiels. Si le manager qui est en même temps propriétaire est en principe incité à mettre en place les techniques de production les plus efficaces et à agir pour réduire les coûts de production, rien ne dit que le manager, qui n'est que mandataire des actionnaires, cherchera à maximiser les profits.

Les travaux de Baumol (1959) ont montré que les dirigeants ont tendance à maximiser leur propre fonction d'utilité. S'ils doivent, pour conserver leurs places, assurer une rentabilité minimale aux actionnaires, ils peuvent gérer conformément à leurs intérêts personnels dès lors que cette contrainte est satisfaite. L'auteur a ainsi observé qu'il existait une corrélation entre l'évolution du chiffre d'affaires et l'évolution du revenu des managers². Dans ce cas, il n'est pas étonnant que le manager désirant accroître ses revenus cherchera à augmenter le chiffre d'affaire de la firme qu'il dirige même si cela n'augmente pas structurellement le profit distribué à ses actionnaires. Il a également montré que le prestige et le pouvoir des managers s'accroissent corrélativement à l'augmentation des ventes. Un manager qui réussit à augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise qu'il dirige se valorise également sur le marché du travail des dirigeants et accroît ainsi ses chances d'être recruté par une autre entreprise.

Cette analyse est partagée par Alchian et Kessel (1962) qui considèrent que la maximisation du profit ou de la richesse n'est pas l'unique argument de la fonction d'utilité d'un agent économique, outre les éléments financiers, cette dernière comprend des éléments non monétaires tels que le loisir, les conditions de travail, le temps libre pendant les heures de travail...etc³. Ainsi les managers, obsédés de conserver leurs postes, ils sont contraints d'effectuer des arbitrages nécessaires pour satisfaire leurs différents partenaires et les coalitions qui constituent la firme (actionnaires, salariés, clients...). Pour autant, rien ne garantit que ces arbitrages favorisent la création de valeur pour l'actionnaire.

Jensen et Murphy (1990) ont montré que l'effet de l'augmentation de la richesse de l'actionnaire sur l'augmentation de la rémunération des dirigeants serait très faible. d'une

¹ F. PARRAT, **le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé , ce qui va encore évoluer**, Edition Maxima,1999,p 24.

² Idem

³ Y. SIMO, *théorie de la firme et réforme de l'entreprise* , revue économique, vol 28,n°3,1977,p 324.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

façon différente, l'augmentation de la valeur de l'entreprise (mesurée par le cours boursier) entraîne également une augmentation dans la rémunération des dirigeants mais dans une proportion trop faible pour être incitative¹. Cela confirme l'idée selon laquelle les dirigeants seraient enclins de maximiser le chiffre d'affaire des ventes que de maximiser le profit. En sus, même si les dirigeants seraient en même temps des actionnaires, ils peuvent continuer à maximiser leurs propres fonctions d'utilité tant que l'augmentation de celle-ci n'engendre pas une baisse de la rentabilité supérieure à ce qu'elle rapporte (en termes de rémunération, d'avantages en nature, d'augmentation du pouvoir ou du prestige). Ces recherches soutiennent l'idée selon laquelle les managers ont plus intérêt à maximiser leurs fonction d'utilité au détriment de celle des actionnaires.

Ce passage de la firme capitaliste à la firme managériale a été observé dans la plupart des pays occidentaux avec néanmoins quelques disparités géographiques. F.PARRAT explique que si en France par exemple, l'État a été de tout temps très présent dans le capital des firmes industrielles via notamment l'instauration de noyaux durs et le croisement de participations entre firmes. Son poids s'est toutefois progressivement réduit à la suite notamment des mouvements de privatisation des entreprises². L'Allemagne s'est quant à elle toujours caractérisée par un poids élevé des banques dans le capital des grandes firmes industrielles alors que le capitalisme japonais s'est structuré autour d'un réseau d'alliances et de participations croisées entre les firmes. En revanche, au Royaume-Uni, le poids des marchés financiers a toujours été prépondérant. Le capital y est réparti entre les actionnaires³.

C'est donc dans un contexte de renouvellement du capitalisme que s'est développée la problématique de la gouvernance de l'entreprise, essentiellement conçue comme le processus de discipliner des dirigeants d'entreprise.

I.3. Les théories qui sous tendent la vision disciplinaire de la gouvernance

Avant de décrire les principaux courants théoriques sur lesquels s'appuient les théoriciens de la gouvernance pour élaborer des recommandations à l'adresse des entreprises managériales, nous présentons une définition de la gouvernance d'entreprise telle qu'on l'entend aujourd'hui, une définition qui serait pertinente à notre cadre de recherche, et s'inscrivant dans la cadre disciplinaire de la gouvernance d'entreprise.

¹ M. JENSEN, K. MURPHY. *Performance Pay and Top-Management Incentives*, Journal of Political Economy, vol. 98, n° 2, 1990, p 225.

² Il contrôlait 2300 entreprises en 1996, l'état n'est plus majoritaire que dans 845 en 2006.

³ F. PARRAT, *le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer*, op.cit, p. 24.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

I.3.1. La définition de la gouvernance

Dès 1932, Berle et Means (1967) avaient souligné les conséquences de la séparation de la fonction de gestion et la propriété du capital d'une entreprise. Ils notent que des conflits d'intérêt peuvent opposer les actionnaires aux dirigeants, ces derniers peuvent essayer de distraire une part des profits pour eux-mêmes; ils peuvent maximiser leur utilité plutôt que les profits de l'entreprise¹. Ainsi cette séparation sera d'autant plus préjudiciable aux actionnaires que la dilution du capital de la société sera importante.

Des lors, il est primordial pour les actionnaires de concevoir des dispositifs de contrôle des décisions managériales afin de juguler les comportements opportunistes des dirigeants et les conduire à prendre les décisions les plus favorables. Un système de gouvernance est donc supposé désirable pour la régulation managériale.

Dans ce contexte, le droit des sociétés aux États-Unis est essentiellement axé sur les problèmes d'agence. Ces derniers surviennent dès lors que les actionnaires et les dirigeants ne sont pas les mêmes, les dirigeants pourraient ne pas mettre en œuvre toutes les diligences exigées par leur mandat du fait que la création de la valeur qui en résulte est partagée avec les actionnaires. Il cherche à atténuer ces problèmes d'agence en fournissant un cadre organisationnel. Ce dernier facilite et soutient l'adoption des mécanismes par lesquels les dirigeants sont incités et contraints d'agir dans l'intérêt des actionnaires. Cette panoplie de mécanismes constitue ainsi la gouvernance de l'entreprise².

Dans cette acception, le rôle premier d'un système de gouvernance serait de favoriser l'alignement des intérêts des managers sur ceux des actionnaires.

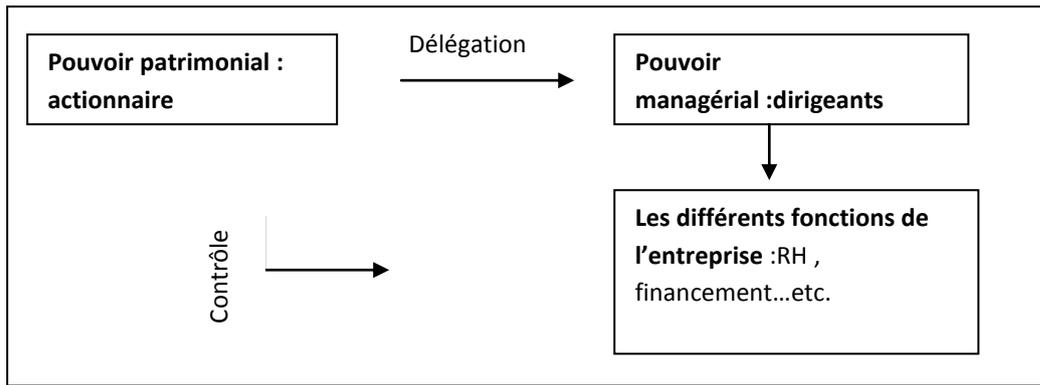
La gouvernance d'entreprise est étroitement liée à la séparation entre les parties qui détiennent des droits (les actionnaires) et les mandataires en charge de l'administration de cette dernière (les dirigeants). Cette notion de dissociation est le fondement même de la gouvernance qui trouve son champ d'application dans les entreprises construites sur un modèle managérial.

Figure I-1 Séparation entre les pouvoirs patrimonial et managérial.

¹ JM. DE BORNIER, *propriété et contrôle dans la grande entreprise: une relecture de Berle et Means*, revue économique, vol 38, n°6, 1987, p 1180.

² S. BHAGAT, B. BOLTON, R. ROMANO, *The Promise and Peril of Corporate Governance Indices*, Columbia Law Review, vol 108, n°8, décembre 2008, p 1809-1810.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise



Source : élaborée par l'étudiante, inspirée de F.GEORGEL, **IT gouvernance : maîtrise d'un système d'information**, dunod, 2005, p 5.

La gouvernance d'entreprise renvoie à une pluralité de définitions et une multiplicité d'analyses et dont on a repris les plus pertinentes :

Le Cadbury Report de 1992 : une définition sobre, laissant libre cours aux interprétations

« Le Gouvernement d'entreprise est le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées ¹ ». C'est l'association du pilotage et du contrôle. Il spécifie ainsi la structure par laquelle les objectifs d'une entreprise sont définis, aussi que les moyens de les atteindre pour assurer une surveillance des résultats obtenus.

Shleifer et Vishny(1997) : une définition axée sur la maximisation de la richesse des actionnaires.

« La gouvernance des entreprises se préoccupe de la façon dont les apporteurs de capitaux, permettant de financer les sociétés, garantissent la rentabilité de leur investissement, en évitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants². »

Charreaux (1997) : une définition centrée sur la limitation des pouvoirs des dirigeants.

La gouvernance d'une entreprise recouvre « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire³. ». Sa finalité est de

¹ Cadbury, 1992, **report of the committee on financial aspect of corporate**, 1992.

² A.SHLEIFER, R.W.VISHNY, 1997, *A survey of Corporate Governance*, journal of finance, vol 52, n°2, juin 1997, p 737.

³ G.CHARREAUX, Vers une théorie du gouvernement des entreprises in G.CHARREAUX, **Le gouvernement des entreprises**, Paris, Economica, 1997, p 421.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

« contribuer à améliorer l'efficacité organisationnelle¹. ». La gouvernance établit pour cela un ensemble de mesures pour conditionner le bon déroulement des affaires, et conduire les dirigeants à créer des richesses, et s'assurer que leur gestion est conforme aux intérêts des actionnaires. Cette vision est partagée par Finet et Alin (2000), qui définissent la gouvernance comme un système contenant « un ensemble de mécanismes censés réguler les décisions prises par les dirigeants². ». De sa part Gomez décrit le vocable de « gouvernance d'entreprise » comme une alternative palliative aux fissures des systèmes de délégation face aux dirigeants opportunistes³.

Ocde, septembre 2015 : une définition large et consensuelle.

« Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes, il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus⁴. » Le statut de propriétaire est étendu à l'ensemble des parties au nœud de contrats.

Cette opinion est largement partagée par Caby et Hirigoyen, quand à eux la gouvernance d'entreprise est constituée «de réseau de relations liant plusieurs parties dans le cadre de la détermination de la stratégie et de la performance de l'entreprise⁵ ». en effet, les actionnaires, les dirigeants et le conseil d'administration sont considéré parmi les parties prenantes les plus actives et les plus décisives au sein de l'entreprise:

« *Les actionnaires* : ils sont les détenteurs du pouvoir et sont appelés à l'allouer partiellement ou totalement aux mandataires sociaux. En se débarrassant de la gestion, ils cèdent au dirigeant le droit de propriété virtuel contre la perception d'une rémunération équitable et le limogeage « at natum » de ce dernier en cas de non satisfaction ;

Les dirigeants : ils sont liés aux actionnaires par un contrat et sont appelés à exercer le pouvoir alloué par ces derniers pour maximiser leurs intérêts ;

¹ Idem.

² A.FINET, Chapitre 1. Pourquoi le gouvernement d'entreprise ? Introduction et mise en place d'un cadre théorique d'analyse, Alain Finet (éd), **Gouvernement d'entreprise. Aspects managériaux, comptables et financiers**, p16.

³ P.Y.GOMEZ, **le gouvernement des entreprises : modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion**, Inter Editions, 1997.

⁴ JM.HUET, V.NETER, **Gouvernance des organisations : Exemples sectoriels, enjeux transverses**, Paris : Édition Dunod, 2016, p 14.

⁵ J.CABY, G HIRIGOYEN, **Création de la valeur et gouvernance de l'entreprise**, Economica, Paris, 1997, p 41.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

Le CA : il est appelé à évaluer et à ratifier les décisions stratégiques et à contrôler l'exercice du pouvoir et la latitude managériale des dirigeants¹.».

Le Financial Reporting Council FRC

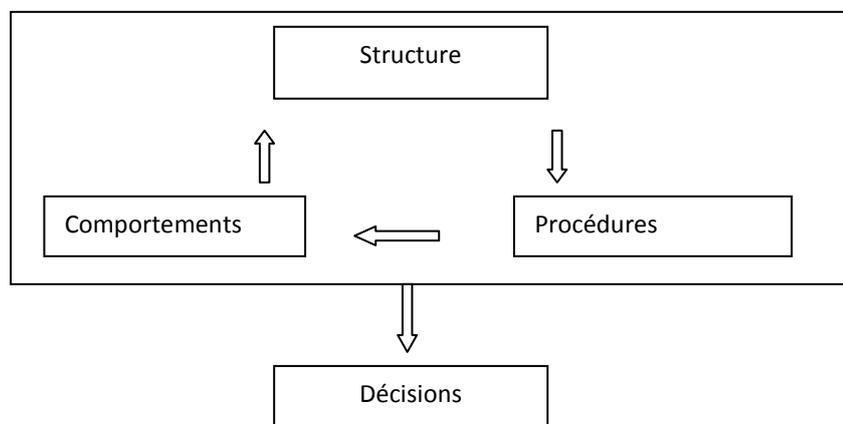
Il est l'organisme britannique de référence, chargée de défendre les principes de bonne gouvernance en Grande Bretagne, il stipule que la corporate governance est : « ce que fait le conseil d'administration et comment il le fait².».La gouvernance établie les valeurs de l'entreprise et se distingue de la gestion opérationnelle de l'entreprise

Roland Pérez : une définition forte et saisissante.

« Un système de gouvernance est un dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise – plus largement d'une organisation – et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des droits légitimes sur celle-ci³. »

Roland a synthétisé la gouvernance d'entreprise à partir de trois éléments clés : structure, procédure, comportement.

Figure I-2 : concept de la gouvernance d'entreprise



Source : F.GEORGEL, **IT gouvernance : maîtrise d'un système d'information**, op.cit , p 4.

Pour PEREZ la gouvernance est un concept qui rassemble les institutions, les relations, les règles et les comportements dans le but d'obtenir des relations puis des décisions bénéfiques ou, à défaut, acceptable pour l'ensemble.

¹ R.DJIMNADJINGAR , *les mécanismes de gouvernance des PME familiales en Afrique* , European Journal of Business and Innovation Research, vol 7, n°4, june 2019,p 34.

² P.CABANE , **manuel de gouvernance d'entreprise : les meilleurs pratiques pour créer la valeur** , Paris : Éditions Eyrolles ,2018, p 45.

³ R.PEREZ ,Gouvernance de l'entreprise, In N. POSTEL, R .SOBEL, **Dictionnaire critique de la RSE.**,Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 2013. (pp. 226-236) , repéré à https://books.openedition.org/septentrion/6681?lang=fr_page consultée le 15/05/2019.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

« *Les structures* soit interne (assemblée générale, conseil d'administration, comités *ad hoc*...). Soit externes et interviennent sur la base de missions contractuelles (par exemple, auditeurs comptables, agences de notation...) ou dans le cadre de missions d'intérêt général (par exemple, autorités de régulation).

Les procédures sont également très diverses et plus ou moins explicitées dans des codes ou des recueils s'imposant aux acteurs concernés (par exemple, Plan comptable...). L'ensemble structures-procédure définit le contenu institutionnel du dispositif de GE.

Les comportements complètent le diptyque précédent en lui apportant une dimension essentielle, sans laquelle il resterait, pour l'essentiel, formel. Ces comportements sont ceux des agents – les personnes physiques et non la fiction juridique constituée par les personnes morales – concernés par le dispositif institutionnel et chargés de le mettre en œuvre et de l'animer. Leurs « bonnes pratiques », leur déontologie ou, à l'opposé, leur absence de scrupules et leurs déviations, ont une part majeure dans l'efficacité des systèmes de gouvernance¹. »

Il ne faut pas confondre management qui traite la façon dont les dirigeants gèrent au quotidien les entreprises et gouvernance qui se réfère à la façon dont les dirigeants sont eux-mêmes managés. En effet l'objet de la gouvernance est selon la formule laconique de R .PEREZ « management du management². ».

Pour notre part, on peut dire que la gouvernance ,c'est un système permettant la défense social, la conduite ,la gestion, le contrôle, et la pérennité de l'entreprise ,définissant les pouvoirs, les responsabilités et les relation des actionnaires et des dirigeants ,et s'assurant que l'objectif de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes est bien pris en compte .de manière plus synthétique ,on pourrait également décrire la gouvernance comme la façon dont le pouvoir est organisé et exercé pour assuré le pilotage de l'entreprise .

Après avoir présenté ce que l'on entend par gouvernance d'entreprise, dans ce qui suit une présentation des théories qui la sous tendent.

¹ R.PEREZ ,Gouvernance de l'entreprise, In N. POSTEL, R .SOBEL, **Dictionnaire critique de la RSE.**,Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 2013, repéré à <https://books.openedition.org/septentrion/6681?lang=fr>,page consultée le 15/06/2019.

² R.PEREZ, **la gouvernance de l'entreprise**, Paris, Editions La Découverte, 2003, p 23.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

I.3.2. Les théories de la gouvernance d'entreprise

I.3.2.1. La Théorie de transaction

Les théories classiques et néoclassiques sont fondées sur l'hypothèse que les mécanismes de marché (ajustement des offres et des demandes en fonction des prix) suffisent à coordonner les activités économiques individuelles. En toute logique si les marchés sont si efficaces pour coordonner les échanges pourquoi les firmes s'imposent comme un mode de coordination alternatif au marché ? comment choisir entre ces deux modes de coordination ? c'est la question à laquelle Coase tente de répondre dans un célèbre article datant de 1937 « the nature of the firmes ». Sa thèse centrale réside dans l'idée selon laquelle les firmes existent parce qu'il en coûte parfois plus cher de coordonner les échanges sur les marchés que de les gérer au niveau des organisations¹.

La pensée de R.COASE attire l'attention sur le fait que le marché et la firme constituent deux modes de coordination alternatifs profondément différents. La coordination sur le marché des agents est assurée par le système des prix alors que la coordination au sein d'une organisation s'effectue à partir de la hiérarchie. Le recours à la firme et à la coordination par la hiérarchie n'est utile que dans la mesure où la coordination par le marché et les prix génère des coûts supplémentaires². Les coûts représentent les coûts qui résultent de la relation contractuelle ; Ils se composent :

Des coûts entraînés par la recherche et l'énumération de toutes les éventualités qui peuvent survenir pendant la période d'exécution du contrat ;

Des coûts générés par la négociation entre les parties ;

Des coûts inhérents à la recherche et au fonctionnement de systèmes garantissant le respect des engagements des différentes parties.

En effet la comparaison entre les coûts de transaction sur le marché et ceux nécessités par la hiérarchie permet de déterminer quelle est la forme de gouvernance la plus efficace. Ces coûts seront dénommés plus tardivement coûts de transaction par l'économiste Oliver Williamson (1975). Ce faisant, Williamson a développé nombre d'outils analytiques de la théorie des coûts de transaction (spécificité des actifs, comportement individuel structure de gouvernance.) qui

¹ CHABAUD ,et al, **les grands auteurs en économie des organisations** ,EMS éditions,2008,pp30-39

² Ibid,p 34.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

lui ont permis de proposer une analyse d'ensemble des phénomènes organisationnels et inter organisationnels.

1. Les hypothèses de comportement des agents

Comme dans toute théorie économique, l'économie des transactions repose sur des hypothèses de comportement qu'on attribue à l'individu identifié comme un homo contractor. Il s'agit de la rationalité limitée et de l'opportunisme.

Quant à la rationalité limitée, on reconnaît des limites aux capacités cognitives des individus, limites qui font que les individus prennent des décisions satisfaisantes plutôt que des décisions optimales. Ce qui a pour conséquence l'incomplétude des contrats. Il n'est en effet pas possible d'envisager toutes les éventualités. Comme Williamson (1998) l'exprime : « le postulat de la rationalité limitée signifie que les individus ne fonctionnent pas selon le modèle de rationalité pure (...) cette hypothèse est cruciale, car elle explique pourquoi les contrats destinés à formaliser et réguler les activités économiques sont forcément incomplets. Il est impossible de prévoir à l'avance toutes les situations possibles et tous les comportements individuels. C'est pourquoi la question de la flexibilité et de l'adaptabilité de l'organisation est cruciale¹ »

Quant à l'opportunisme, il est une conséquence de la rationalité limitée, Williamson le définit comme « la recherche d'intérêt personnel stratégique par le moyen de la tromperie, de la ruse, ou par divulgation d'informations incomplètes ou dénaturées. Il est responsable des asymétries d'information qui compliquent le fonctionnement des organisations² ». Il existe deux types d'opportunisme:

- « opportunisme ex ante lorsque la tricherie se produit avant la passation du contrat (coûts de négociation),
- opportunisme ex post lorsqu'elle se produit pendant exécution du contrat³. ».

Cette source d'incertitude quant au comportement individuel augmente les coûts de transaction et peut, par conséquent, inciter les gestionnaires à choisir d'internaliser les transactions, c'est-à-dire à faire en sorte qu'elles soient coordonnées par l'entreprise.

2. les hypothèses sur les caractéristiques des transactions

¹ Ibid, p 144.

² idem

³ L.ROULEAU , **théorie d'organisation : revue et augmentée** , presse de l'université de Québec, 2007, p 103.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

L'économie des coûts de transaction suppose qu'il existe des raisons économiques de choisir le marché ou la hiérarchie comme mode de coordination des échanges. Ces raisons dépendent des caractéristiques des transactions. La TCT identifie trois traits fondamentaux des transactions dont il faut tenir compte pour choisir la forme de gouvernance la plus efficace : spécificité des actifs et la fréquence et l'environnement de la transaction (incertitude)

Spécificité des actifs : Pour Williamson, la spécificité des actifs est la dimension la plus importante pour décrire une transaction. «La spécificité d'un actif se définit en référence au degré avec lequel un actif peut être redéployé pour un autre usage ou par d'autres utilisateurs sans perte de valeur productive¹ ». Un actif spécifique nécessite des investissements qui sont eux-mêmes spécifiques, c'est-à-dire des investissements durables, propres à une transaction particulière, et qui ne sont pas redéployables vers d'autres usages sans coût. Un investissement spécifique génère des coûts qualifiés d'irrécupérables.

Si la spécificité de l'actif induit une dépendance durable entre les participants à la transaction, les possibilités de comportement opportuniste entre eux augmentent. Il est alors judicieux de recourir à une relation de long terme, par l'internalisation du contrat par exemple².

L'incertitude est de deux ordres. Elle renvoie à l'incertitude de l'environnement dans lequel la transaction se déroule et elle est également fortement liée aux hypothèses comportementales formulées par Williamson. Ainsi, dans le cadre théorique construit par Williamson, l'incertitude est à la fois une incertitude relative aux états du monde et une incertitude relative aux comportements des participants à la transaction. Dans ce dernier cas, l'incertitude porte en particulier sur le niveau d'opportunisme des agents³.

Fréquence de transaction : Une transaction peut être unique, occasionnelle ou récurrente. Plus une transaction est répétée, plus les acteurs sont amenés à passer des contrats nombreux, ce qui augmente d'autant les coûts de transaction. Si une transaction se répète, il peut être avantageux d'engager des investissements spécifiques. Dans ce cas, le coût de tels

¹ M.CHAUDEY, **analyse économique de la firme**, Armand Colin,2014,p50.51.

² L.ROULEAU, **théorie d'organisation : revue et augmentée**, op.cit,p104.

³ M.CHAUDEY, **analyse économique de la firme**, op.cit,p52.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

investissements se justifie par la répétition de la transaction¹. Plus la fréquence est élevée, plus il est intéressant d'internaliser la transaction.

Le choix d'un mode de gouvernance :

En raison des caractéristiques des comportements et des transactions, il s'agit pour Williamson de trouver la forme organisationnelle la plus adaptée, au sens où elle limite les coûts de transaction.

Le tableau suivant montre les types de transactions et les formes organisationnelles :

Figure I-3 : les types de transactions et les formes organisationnelles

		Caractéristique de l'investissement		
		Non spécifique	mixte	idiosyncrasique
Fréquence	Faible	Structure de marché	Structure trilatérale (contrat néoclassique)	
	Forte	Contrat classique	Structure bilatérale	Structure unifiée

Source : C.ABECASSIS , Les coûts de transaction : état de la théorie , *Réseaux*, vol. 84, n°. 4, 1997, p 15.

Entre le marché et la firme, il existe une infinité de formes hybrides. Pour autant, Le marché est la structure de gouvernance appropriée lorsque la transaction ne nécessite aucun investissement spécifique, que cette transaction soit fréquente ou pas. En revanche la firme est le mode de coordination le plus adapté lorsque la transaction est répétée, dans un contexte de forte incertitude et que les actifs mobilisés sont très spécifiques. Mais dès lors que les actifs sont spécifiques et que les transactions sont récurrentes, les contrats bilatéraux (sous-traitance, franchise...) sont généralement mieux adaptés.

Apports et limites de la théorie des coûts de transaction

Les apports de la théorie :

Les analyses de Coase et Williamson, apportent une réponse à la question de l'existence des entreprises par le biais de la théorie des coûts de transaction. La TCT est donc intrinsèque en théorie des organisations. Elle a obligé les économistes à ouvrir la « boîte noire » de l'entreprise et a renouvelé leur approche des théories de la firme.

¹ Ibid, p 53.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

Avec la théorie des coûts de transaction, et selon Williamson¹⁹⁹⁸, la firme devient une structure de gouvernance, définie comme « le moyen par lequel l'ordre est accompli dans une relation dans laquelle le conflit potentiel menace d'annuler ou de perturber les possibilités de réaliser des gains mutuels¹.».

La théorie de Williamson permet de comprendre les décisions stratégiques des entreprises, notamment le développement des fusions acquisitions ou encore des franchises à l'international².

Les critiques envers la théorie de transaction

De plus, sur le plan théorique, l'explication de l'émergence de la firme dans une économie de marché par la seule existence de coûts de transaction est contestée, car trop mono causale. Enfin, des interrogations se manifestent quant aux hypothèses de la théorie des coûts de transaction. L'hypothèse d'opportunisme est critiquée, car elle rend difficile la compréhension des alliances entre firmes qui supposent la confiance entre les parties. De plus, au sein des entreprises, se pose la question de savoir si la cohésion des firmes est possible en supposant un comportement opportuniste de tous les membres. L'hypothèse de rationalité limitée est aussi questionnée. En effet, si l'importance de la rationalité limitée est reconnue pour ce qui du comportement des agents dans le cadre d'une forme de gouvernance, tout semble se passer comme si une rationalité parfaite était à l'œuvre dans le choix de la forme de gouvernance puisque s'impose en chaque circonstance celle qui minimise les coûts de transaction.

I.3.2.2. La théorie de droit de propriété

La définition de la théorie des droits de propriété :

La théorie des droits de propriété propose une analyse approfondie des droits de propriété et de leur influence sur la détermination des contrats et la configuration des structures institutionnelles. La théorie des droits de propriété s'intéresse en particulier à l'influence d'une atténuation des droits de propriété sur la coordination interne. L'hypothèse fondamentale de ce courant est qu'une distribution appropriée des droits de propriété sur les actifs peut assurer l'efficacité de leur utilisation.

¹ M.CHAUDEY, *analyse économique de la firme*, op.cit,p68.

² M.Ghertman, *Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction*, *Revue française de gestion*, vol. n° 160, no. 1, 2006, p.208.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

Les théoriciens des droits de propriété reprennent à leur compte les postulats de la théorie classique de la firme qui supposent notamment :

- « que les individus sont autonomes et qu'ils ne sont donc pas conditionnés pour agir. Ils décident selon leurs propres normes de référence et leurs propres fonctions d'utilité ;
- que les individus sont rationnels et qu'ils ont la possibilité de connaître l'ensemble de l'information disponible en agissant après s'être informés et après avoir effectué leurs propres calculs ;
- que les individus ont un libre accès à l'information qui est supposée totalement gratuite, disponible et facile à collecter ;
- que le marché s'autorégule sans aucune intervention extérieure. Les souhaits et les calculs de chaque agent s'y rencontrent efficacement¹. ».

La définition selon H. Demsetz (1967) Alchian (1972) :

Dès 1967, Demsetz précise que «Les droits de propriété permettent aux individus de savoir a priori ce qu'ils doivent raisonnablement espérer obtenir dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté. Ces anticipations se matérialisent par les lois, les coutumes et les mœurs d'une société. Détenir des droits, c'est avoir l'accord des autres membres de la communauté pour agir d'une certaine manière et attendre de la société qu'elle interdise à autrui d'interférer avec ses propres activités, à la condition qu'elles ne soient pas prohibées²». Demsetz, dans le même texte, précise encore que «les droits de propriété fixent la manière dont les individus peuvent tirer profit de certaines activités ou être pénalisés par elles. Ils spécifient par conséquent qui doit payer pour modifier les actions d'autrui. La reconnaissance de ces droits conduit à établir une relation assez étroite entre les droits de propriété et les externalités³». Pour Demsetz, les droits de propriété spécifient à la fois les rapports entre les membres d'une communauté, et entre ces membres et les choses.

Pour Alchian, le droit de propriété est « assigné à un individu spécifié et aliénable par l'échange contre des droits similaires sur d'autres biens⁴ ». Alchian et Demsetz sont considérés comme les fondateurs de la théorie des droits de propriété. Ils pensent que la

¹ F.PARRAT, *théorie et pratique de la gouvernance d'entreprise*, Maxima, 2014, p50.

² H. DEMSETZ, *Toward a theory of property right*, the American Economic Review, Vol 57, n°02, May 1967, p347.

³ Idem.

⁴ A.ALCHIAN, *Property rights*, The New Palgrave: A Dictionary of Economics, vol 3, 1978, p109

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

définition des droits de propriété est plus qu'une simple acception juridique. En ce sens, les relations dans les organisations ne sont pas de nature différente de celles qui prévalent sur le marché

La définition de FURUBOTN et PEJOVITCH :

Selon PEJOVITCH «les droits de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses, mais des relations codifiées entre les hommes et qui ont rapport à l'usage des choses¹». La conception des droits de propriété retenue ici est économique dans la mesure où elle renvoie à l'usage des biens, et non à la propriété absolue de ces biens (entendue au sens juridique).

Néanmoins, ils précisent que l'environnement juridique influence la répartition des droits de propriété, « il devient évident qu'un quelconque changement juridique affectant la nature des droits de propriété, conditionne l'efficacité de la production d'un ensemble de produits et aboutit à une nouvelle répartition du bien-être²»

Pour ces deux le concept de droit de propriété explique la nature des relations interindividuelles. C'est « l'étendue et la nature de la distribution des droits de propriété sur des ressources qui influencent le comportement des individus dans un monde caractérisé par la rareté des ressources³.».

La définition de CORIAT et WEINSTEIN (1995)

Les droits de propriété sont définis comme : « un droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique⁴». Ce statut signifie que : « le propriétaire de la firme est celui qui reçoit le rendement résiduel résultant de la production, c'est-à-dire ce qui reste une fois payés les différents fournisseurs de ressources, conformément aux obligations contractuelles⁵ ». Le propriétaire reçoit le profit de l'exercice (rendement résiduel) déduction faite de la rémunération des différents facteurs fixée dans les contrats. En contrepartie, il a toute la latitude de prendre les décisions qu'il entend pour l'usage d'un actif qui n'aurait pas été clairement spécifié dans le contrat. Il peut entre autre exclure les facteurs de l'équipe qu'il désire. Par son statut de créancier résiduel, il est ainsi incité à exploiter au mieux les actifs et à se spécialiser dans l'évaluation des performances et le contrôle des membres de l'équipe⁶.

¹ M.CHAUDEY, **Analyse économique de la firme**, édition cursus Armand, Paris,2014, p76.

² idem

³ idem

⁴ Benjamin Coriat et Olivier Weinstein, op.cit, p.66

⁵ idem

⁶ idem

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

Les auteurs de la théorie du droit de propriété fournissent des définitions convergentes. La théorie a pour objet de montrer comment ces droits influencent les comportements individuels et plus largement l'efficacité des systèmes économiques. Elle propose un cadre de raisonnement adapté à l'analyse de formes variées d'organisation.

Selon la théorie des droits de propriété, tout échange entre agents, et plus largement toute relation entre agents, peut être considéré comme un échange de droits de propriété sur des biens ¹

La théorie des droits de propriété montre comment la spécification de droits de propriété peut être une réponse à un problème d'allocation de ressources et comment cette spécification peut influencer les comportements individuels et l'organisation des firmes².

Afin de motiver les agents économiques à utiliser les ressources de façon efficace, la théorie de droit de propriété propose une fonction essentielle qui est l'internalisation des externalités.

Une externalité, c'est l'effet secondaire consécutif à la jouissance d'un droit et que l'on fait subir à l'autrui .cette externalité pourra être positive (un individu bénéficie de la jouissance d'un droit dont seul le propriétaire devrait bénéficier) ou négative (un individu exerce son activité en faisant subir à autrui des coûts auxquels ils n'ont pas consenti).la notion d'internalisation signifie que chacun va supporter le coût de ces actions et va jouir des bénéfices de celle-ci³.

Les attributs des droits de propriété :

Fondamentalement, les droits de propriété, pour être efficaces doivent remplir les conditions suivantes :

« *Exclusivité* : Cet attribut fait référence au caractère absolu du droit, le propriétaire pourra librement jouir de ses biens. Cette exclusivité est restreinte par les dispositions légales. Cet attribut s'articule avec l'effet incitatif des droits de propriété ;

Transférabilité : C'est le droit de céder le bien définitivement à travers la vente ou partiellement (à travers la location par exemple) ;

¹ Ibid ,p 67.

² M.CHAUDEY, **Analyse économique de la firme**, op.cit,p75.

³ B.AMANN , la théorie des droits de propriété , in G.KOENIG, **De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle**, édition Economica, 1999, p 20.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

Partitionabilité : dans la mesure où une ressource peut être détenue par un ou plusieurs personnes¹. ».

Les Droits de propriété et type de la firme :

Les droits sont définis par les pratiques qu'ils autorisent, on distingue² :

L'usus (droit d'utiliser un bien) ;

Le fructus (droit d'en percevoir les fruits) ;

L'abusus (droit de vendre le bien) ;

Une typologie des différentes catégories d'entreprises est proposée en fonction de la façon dont ces différentes composantes du droit de propriété s'articulent. Les auteurs discernent ainsi³ :

L'entreprise capitaliste dans laquelle toutes les composantes du droit de propriété sont détenues par une seule personne. Il n'y a alors pas de séparation des fonctions de décision et de propriété, ce qui devrait, toutes choses égales par ailleurs, favoriser l'efficacité ;

L'entreprise publique dans laquelle l'usus est détenu collectivement par l'ensemble des salariés alors que le fructus et l'abusus sont concentrés entre les mains de l'État. Pour les théoriciens des droits de propriété, l'entreprise publique est par nature inefficace. Gomez (1996) estime ainsi que dans l'entreprise publique, les salariés ont tous ensemble intérêt à ce que l'entreprise progresse mais pris individuellement, chacun préfère travailler le moins possible par rationalité et pas forcément par paresse car il n'y a pas de lien entre le niveau de la rémunération et l'effort consenti ;

L'entreprise coopérative : la propriété est collective et n'est pas cessible. Il n'y a donc pas de véritable propriétaire pouvant s'approprier le bénéfice. Le fructus appartient collectivement aux salariés et aux dirigeants et il est probable que ces derniers cherchent, comme dans l'entreprise managériale, à maximiser leur utilité. L'entreprise coopérative n'est efficiente que dans les situations de rentes où lorsque la concurrence est faible. Les pouvoirs de contrôle sont peu efficaces dans la mesure où les représentants des salariés sont cooptés par ces derniers ;

L'entreprise managériale : qui se caractérise par une dispersion des droits de propriété. L'actionnaire y est en effet titulaire du fructus et de l'abusus (c'est-à-dire du droit

¹ idem

²F. PARRAT, *le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer*, op.cit, p 28.

³ Ibid, p 53.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

de percevoir les dividendes et de céder les titres) alors que le dirigeant détient l'usus du droit de propriété (donc le droit de prendre des décisions de gestion). C'est ce démembrement du droit de propriété qui serait source de conflit d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants, en particulier dans la grande société de capitaux à actionnariat dispersé. L'entreprise managériale serait dès lors intrinsèquement moins performante que l'entreprise capitaliste sauf lorsque la séparation des pouvoirs de décision et de contrôle est compensée par un surcroît d'efficacité des mécanismes de gouvernance.

Le démembrement des droits de propriété aurait provoqué une dégradation de performance des entreprises et une spoliation des actionnaires à cause de la défaillance des systèmes confiée à la régulation managériale peut être source d'inefficacité. En effet, seul un manager qui est également propriétaire aurait intérêt à réduire les gaspillages et à augmenter son implication dans la mesure où il bénéficie de la totalité des profits réalisés grâce à ses efforts.

En somme, la théorie de droit de propriété nous montre que la division entre fructus usus abusus qui distinguent l'entreprise managériale a tendance à atténuer l'efficacité de droit de propriété. Les parties en présence bénéficiant chacune d'une partie des droits de propriété sur la firme vont dès lors adopter un comportement opportuniste.

Pour Alchian et Demsetz, la firme managériale ne serait efficace que s'il existe un contrôleur, qui est une sorte d'agent central ayant la capacité de mesurer la productivité de chaque individu. Ce contrôleur doit détenir cinq catégories de droits :

- « être le créancier résiduel (c'est-à-dire percevoir le profit) ;
- être en relation contractuelle avec les autres individus ;
- être capable d'observer les comportements des individus impliqués dans le processus de production ;
- avoir le pouvoir de refonder la composition de l'équipe et de négocier les contrats individuels ;
- avoir la possibilité de vendre les différentes composantes du droit de propriété¹. ».

¹ A. ALCHIAN, H. DEMSETZ, *Production, information costs and economic organization*, the American economic Review, vol 62, n° 05, décembre 1972, p783.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

Apports de la théorie des droits de propriété :

L'apport central de cette théorie est de tracer les frontières de l'entreprise de manière assez nette. La propriété des actifs tangibles détermine l'entreprise.

Critiques de la théorie des droits de propriété :

L'une des critiques majeures faite à la théorie des droits de propriété est la faiblesse des validations empiriques. En outre, si la définition des droits de propriété repose sur l'existence de relations contractuelles libres qui conduisent au choix le plus efficace, tout n'est que relation contractuelle. En d'autres termes, l'analyse des rapports de discipline, de pouvoir entre les différents acteurs de l'entreprise n'est pas faite. De plus, dans le cas de la firme managériale dont la grande société anonyme est l'illustration, la doctrine dénonce le fait que la dilution du capital entre un grand nombre d'actionnaires, source d'une augmentation des coûts de contrôle, donne une marge de manœuvre importante au dirigeant pour maximiser son utilité ce qui conduit à une atténuation des droits de propriété.

I.3.2.3. La théorie d'agence

Cette théorie, qui trouve son origine notamment dans les travaux de Jensen et Meckling (1976), Fama (1980), Fama et Jensen (1983), « sous-tend l'analyse du gouvernement d'entreprise ¹ », influençant fortement les textes normatifs.

Origine et Fondement de la théorie d'agence

L'origine de l'étude de la relation de l'agence et des questions qu'elle soulève remonte aux réflexions d'A. Smith sur l'inefficacité des sociétés dont la direction était confiée à un agent non-proprétaire. Il estimait que « Les directeurs de ces sortes de compagnies (les sociétés par actions) étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que des associés apportent souvent dans le maniement de leurs fonds ».

Cette relation a été remise sur le devant de la scène par les réflexions d'A. Berle et G. Means en montrant que la séparation entre la propriété et la direction conduit à reformuler le fondement du pouvoir² et à créer une situation où la divergence des intérêts entre propriétaires et dirigeants est problématique.

plus généralement on dira qu'une « relation d'agence s'est créée entre deux ou plusieurs parties lorsque l'une de ces parties, désignée comme l'agent, agit comme représentant

¹G. CHARREAUX, *Pour une véritable théorie de latitude managériale et du gouvernement d'entreprises*, Revue Française de Gestion, 1996, p 50

²J.L. CHARRON, *Séparé, organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod, 2001, p50.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

de l'autre désignée comme le principal dans un domaine décisionnel particulier¹.» quant à Jensen et Meckling décrit la relation d'agence comme : «un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent²»

C'est d'ailleurs cette définition qui les engage à considérer la firme comme « *un noeud de contrats* ». C'est-à-dire un mode d'organisation dans lequel les acteurs sont liés entre eux par des successions de contrats plus ou moins formels.

La relation existante entre le mandant et le mandataire « est le fruit de la délégation du pouvoir de décision au sein d'une entreprise³ », du premier vers le dernier .elle envisage la possibilité d'une divergence entre le principal et l'agent et part du principe que l'agent dispose d'information que ne possède pas le principal⁴.

Cette divergence d'intérêt s'explique par la poursuite d'objectifs personnel, une différence d'attitude face au risque et une rationalité limitée⁵. Par conséquent, on peut s'attendre de la part du principal ou de l'agent ⁶à voir apparaître des comportements opportunistes, tirant parti des failles du contrat et de l'asymétrie d'information.

En fait deux types d'incertitudes pèsent sur le comportement des contractants⁷ :

Un problème de hasard moral : il est en effet possible que l'action d'un contractant diffère dans la réalité de celle qu'il s'est engagé à avoir lors de la signature du contrat.

Un problème de sélection adverse : qui apparaît lorsque les signataires du contrat ont caché certain élément avant de signer.

Plusieurs des concepts décrivant la situation d'agence sont d'une importance majeure pour la théorie de l'agence et en constituent les fondements⁸ :

¹ S.A.ROSS, *The economic theory of agency: the principal's problem*, the american economic review, vol 63, n°2, 1973, p134.

² M.C. JENSEN ET W.H. MECKLING, *Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure*, *Journal of Financial Economic*, vol 3, n°4, 1976, p 308 .

³ J.M. CHEVALIER, *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises*, Montchrestien, 1995, p57.

⁴ P.CHARPENTEIER , **Organisation et gestion de l'entreprise** ,Nathan ,1979,p 40.

⁵ S.CHARREIRE ,I.Huault, **les grands auteurs en management** ,édition EMS ,2002 ,p 244.

⁶ Ces craintes s'expriment plus souvent à propos de l'agent que du principal.

⁷ F. PARRAT, **Le gouvernement d'entreprise: ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer** ,op.cit ,p32.

⁸ S.CHARREIRE ,I.Huault, **les grands auteurs en management**,op.cit ,p 243-244

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

- Le contrat qui lie les parties est nécessairement incomplet puisqu'il ne peut prévoir toute les éventualités
- L'asymétrie d'information entre le principal et l'agent, liée au fait que celui-ci est le seul à connaître son activité réelle, et particulièrement son niveau d'effort, entraîne une difficulté pour le principal qui n'a pas les moyens de contrôler parfaitement l'action de l'agent.
- Les intérêts des deux parties signataires du contrat ne peuvent jamais se trouver exactement alignés ils sont toujours par principe divergents.

Typologie des coûts d'agence

Pour éviter le problème d'agence dû à l'asymétrie de l'information et au comportement d'opportunisme, les agents économiques développent des systèmes de contrôle et d'incitation des comportements. La mise en place de tels systèmes est coûteuse on parle donc des coûts d'agence. JENSEN et MECKLING (1976) définissent trois catégories de coûts d'agence : les coûts de surveillance, les coûts d'obligation et la perte résiduelle ¹:

Les coûts de surveillance : sont ceux engagés par le principal et destinés à contrôler l'agent .le principal peut limiter les divergences par rapport à son propre intérêt en mettant en place des incitations appropriées pour l'agent et en supportant des coûts de contrôle visant à limiter les comportements aberrants de l'agent

Les coûts d'engagement : sont quant à eux, supportés par l'agent afin de mettre en confiance le principal.

La perte résiduelle : elle affecte le principal comme l'agent, dénommée aussi coût d'opportunité est liée à la persistance d'une certaine divergence entre les décisions prises par l'agent et celle qui maximiseraient le bien-être du principal.

Le but de l'agent et du principal est d'arriver à un consensus qui soit le moins coûteux possible

Une application de la théorie : la relation actionnaire – dirigeant

La théorie de l'agence constitue un cadre opportun pour comprendre « l'imperfection des relations². » entre les propriétaires et les dirigeants des sociétés.

Les implications de la théorie seront présentées par la relation d'agence avec risque moral entre propriétaire-actionnaires et dirigeants dans les sociétés par actions¹. Un agent (le

¹ Ibid , p 245.

² J.M. CHEVALIER, *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises*, op.cit, p 57

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

dirigeant) est mandaté et rémunéré par un principal (les actionnaires) ; il peut y avoir divergence d'intérêt entre eux, ceux-ci privilégiant l'objectif de maximisation du profit, celui-là des objectifs de croissance ou de prestige personnel. Enfin une asymétrie d'information, c'est-à-dire que l'information détenue par les deux personnes n'est pas la même ; l'agent a en général une connaissance plus grande sur la tâche qu'il doit accomplir que le principal, donc le contrat est incomplet et si le principal veut contrôler l'agent, il doit supporter des coûts d'agence.

Dans ce cadre, la théorie de l'agence préconise des modalités de rémunération et d'intéressement des dirigeants au capital en vue de rapprocher l'intérêt des deux, par la même, contribuent positivement à la performance de la firme. L'incitation dans le but d'aligner les intérêts des actionnaires et des dirigeants, est fondée sur la notion qui consiste à ce que «L'utilité est généralement supposée être fonction de leur rémunération, ainsi, les incitations financières peuvent fournir une forme adéquate d'autocontrôle pour les dirigeants². ».

Dans le tableau ci-dessous EISENHARDT donne un aperçu de la théorie d'agence :

¹ G. BRESSY , C KONKUYT , **Economie d'entreprise** ,op.cit,p 41.

² L.R.GOMEZ-MEJIA,H.L.TOSI ,J.P.KATZ Disaggregating the agency contract : the effects of monitoring, incentive alignment, and term in office on agent decision making », Academy of Management Journal, vol 40, June,1997, p 563.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

Tableau I-1: un aperçu de la théorie d'agence

Idée principale	Les relations principal-agent doivent refléter une organisation efficiente de l'information et des coûts de prise en charge du risque
Unité de l'analyse	Contrat entre principal et agent
Hypothèses concernant les individus	Aversion au risque ; Intérêt personnel ; Rationalité limitée.
Hypothèses concernant les organisations	Conflit partiel d'objectifs entre les participants ; L'efficience comme critère d'efficacité ; Asymétrie d'information entre le principal et l'agent.
Hypothèses concernant l'information	L'information est un produit qu'on peut acheter
Les problèmes reliés au contrat	L'agence (risque moral et anti-sélection) Partage de risque
Domaine de problème	Les relations dans lesquelles le principal et l'agent ont des objectifs et des préférences quant au risque qui diffèrent.

Source : K.M.EISENHARDT , 1989, *Agency Theory: an Assessment and Review*, The Academy of Management Review, vol 14,n° 1 , 1989, p 59.

La théorie d'agence positive et normative

L'étude de la littérature (JENSEN,1983 ;CHARREAUX ,1987) révèle l'existence de deux branches dans la théorie de l'agence :la branche positive et la branche normative

La théorie normative :

Plus exactement « prescriptive de l'agence », elle cherche à proposer des mécanismes qui permettent de réduire le coût de conflits d'intérêt ¹, elle se concentre sur le partage optimal du risque entre les agents et les caractéristiques des contrats optimaux.

Plusieurs auteurs se sont été intéressés à l'élaboration des mécanismes de contrôle et d'incitation visant à réduire les coûts. Dans ce contexte EISENHARD suggère qu'il existe une multitude de stratégies de contrôle disponibles pour les organisations.

¹ G. CHARREAUX, *La théorie positive de l'agence: lecture et relectures*, working papers CREGO 0980901, Université de Bourgogne, octobre 1998, p 3, repéré à https://www.researchgate.net/publication/4793961_La_theorie_positive_de_l'agencelecture_et_relectures, page consulté le 17/01/2019.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

« *La première* consiste à concevoir un emploi simple et routinier, de sorte que les comportements puissent être facilement observés et rémunérés en conséquence.

La seconde stratégie consiste toujours à concevoir un emploi plus complexe et plus intéressant, et à investir dans le système d'information, notamment dans les systèmes de budgétisation, les audits afin de mieux connaître les comportements.

La troisième solution possible consiste toujours à concevoir un emploi complexe et intéressant mais à recourir à une évaluation plus simple telle que la rentabilité ou les bénéfices¹. »

Théorie positive

Elle cherche à expliquer les formes organisationnelles comme modes de résolution des conflits d'intérêts ou, plus exactement, de réduction des coûts induits².

I.3.2.4. La théorie de l'enracinement

La définition de l'enracinement

La théorie de l'enracinement part du constat (un peu désabusé, mais parfois bien réel) que les mécanismes de contrôle et d'incitation pour accroître l'efficacité de la gestion des dirigeants ne sont pas toujours suffisants pour repousser les dirigeants à agir dans l'intérêt des actionnaires. Les objectifs (premiers) des dirigeants, selon cette théorie, sont de rendre coûteux pour l'entreprise leur remplacement, ce qui leur permet d'augmenter leurs pouvoirs et leurs espaces discrétionnaires. D'où le terme d'enracinement³.

Les premiers développements de cette théorie sont dus à SHLEIFER et VISHNEY (1989). Selon ces auteurs les dirigeants ont la possibilité de contourner les mécanismes de la théorie de l'agence et les coûts de transaction. Selon ces auteurs « les dirigeants qui cherchent à maximiser la valeur de leur capital ne resteraient pas passifs face aux différents mécanismes disciplinaires⁴. » Ainsi « Ils cherchaient à s'enraciner en réalisant des investissements

¹ Z.S. KERZABI, La relation propriétaire / dirigeant dans les entreprises algériennes cotées en bourse durant la période 2005-2015, thèse de doctorat, ABOU BAKR BELKAID, Tlemcen, 2018, p 25.

² G. CHARREAUX, *La théorie positive de l'agence: lecture et relectures*, op.cit, p 3.

³ G.BENOIT, théorie de l'enracinement, repéré à <https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/theorie-de-lenracinement-260403>, page consultée le 27/01/2019.

⁴ G.CHARRAUX, P.DESBIERRES, Le point de vue sur le gouvernement des entreprises, working paper, crego 0970701, Université de Bourgogne, 1997, p 6, repéré à <https://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/0970701.html>, page consulté le 27/01/2019.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

spécifiques, ou certaines opérations de croissance ou des investissements en recherche du développement¹.».

La théorie de l'enracinement s'appuie sur le caractère «opportuniste» des acteurs et s'inscrit dans le cadre du système de gouvernement des entreprises qui «...recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1996). Cette théorie suppose que ces mécanismes ne sont pas toujours suffisants pour contraindre les managers à gérer la firme conformément à l'intérêt des actionnaires.²

L'enracinement des dirigeants est perçu par un certain nombre d'auteurs comme une réaction au contrôle interne et externe. Selon WALSH et SEWARD (1990) montrent que « les mécanismes de contrôle externes n'ont pas lieu d'être que si les mécanismes de contrôle internes s'avèrent inefficients pour contrôler les dirigeants³ ». Pour ALEXANDRE et PAQUEROT (2000) « les stratégies d'enracinement des dirigeants ont pour objectif d'accroître leur espace discrétionnaire en utilisant les moyens à leur disposition, c'est-à-dire leur capital humain mais également les actifs de l'entreprise, pour neutraliser les systèmes de contrôle et accroître la dépendance de l'ensemble des partenaires de la firme envers les ressources qu'ils contrôlent (capital humain spécifique, asymétrie d'information⁴.» .Alors les stratégies d'enracinement ont pour objectif d'esquiver en premier lieu le contrôle interne (le conseil d'administration, les actionnaires, les salariés) et en second lieu, le contrôle externe (et à éviter plus précisément les tentatives de prises de contrôle).

A l'opposé des théories de l'agence et des coûts de transaction proposant des mécanismes de contrôle et d'incitation pour accroître l'efficacité de la gestion des dirigeants. La théorie de l'enracinement suppose que ces mécanismes ne seront pas toujours en état d'empêcher l'opportunisme des dirigeants et les contraindre à gérer la firme conformément à

¹ A.SHLEIFER,VISHNY (1989) , *Entrenchment the case of manager specific investment* , Management Journal of Financial Economics, n° 25, p 125.

² H.GHARBI , *Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants* , 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004, p.02.repéré à <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/10-xiiieme-conference-de-l-aims/communications/552-vers-une-nouvelle-typologie-de-lenracinement-des-dirigeants/download,page> consultée 27/01/2019

³ J.P.WALSH,J.K.SEWARD , *On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms*, Academy of Management Review, vol.15, n°3,1990, p 447.

⁴ H.ALEXANDRE ,M PAQUEROT , *Efficacité des Structures de Contrôle et Enracinement des Dirigeants* , Finance Contrôle Stratégie, vol 3, n°2, Juin, 2000, p 09.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

l'intérêt des actionnaires. Elle vise notamment à déterminer les stratégies qui peuvent être utilisées par les équipes managériales afin de s'enraciner dans l'entreprise.

Les stratégies d'enracinement des dirigeants

Se sachant révocable à tout moment par le conseil d'administration, les dirigeants vont adopter des stratégies qui rendent leur éventuelle révocation plus difficile et coûteuse, ils vont donc « s'enraciner », pour se rendre indispensable aux yeux des actionnaires.

Selon Pigé.B (1998), « l'enracinement est un ensemble de stratégies mises en œuvre par le dirigeant pour se rendre indispensable¹. ». Ces stratégies permettent au dirigeant de s'émanciper de la tutelle de son conseil d'administration, voire de ses actionnaires.

Pour le dirigeant l'enracinement correspond au souci de : conserver sa position, d'accroître sa liberté d'action, augmenter sa rémunération et la satisfaction de ses intérêts. Mais l'enracinement à l'égard des actionnaires est perçu, soit comme dommageable, quand il est source de coûts plus élevés que nécessaires ou quand il mène à des investissements non optimaux, soit comme profitable quand il traduit l'apport à l'entreprise de réseaux relationnels vitaux pour assurer son développement et donc sa pérennité².

L'enracinement peut s'opérer par trois styles majeurs :

- Les investissements spécifiques aux dirigeants ;
- La manipulation de l'information par les dirigeants ;
- Les réseaux relationnels.

Les investissements spécifiques³ aux dirigeants : Les investissements sont dits idiosyncratiques ou spécifiques au dirigeant si son remplacement entraîne une perte de valeur des actifs, supportée par les actionnaires⁴.

Dans cette pratique les managers se focalisent sur des projets d'investissement dans lesquels ils excellent davantage, des projets en relation directe avec leur type de formation ou leurs expériences, peu importe si ces projets sont nécessairement bénéfiques pour l'entreprise ou non. Ces investissements doivent permettre aux dirigeants de diminuer la probabilité de leur révocation, augmenter leur salaires et de leur permettent de profiter d'un

¹ P.BENOIT, Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires, Finance Contrôle Stratégie, volume1, n°3, septembre,1998, p133.

² Ibid,p133-134.

³ Un investissement est dit spécifique au dirigeant quand il subit une perte de valeur en cas de licenciement du dirigeant

⁴ G.CHARREAUX, Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises, Revue française de gestion, vol 253, n° 8, 2015, p 195.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

espace discrétionnaire important dans le choix de la stratégie du groupe. Ce caractère spécifique fait que le manager va devenir indispensable dans le processus de pérennisation des activités de l'entreprise. Pour cette raison, il devient difficile de le remplacer, ce qui peut entraîner une hausse des salaires et la création d'un espace discrétionnaire plus important, à partir duquel le dirigeant est en mesure de gérer l'entreprise de manière indépendante¹.

BOOT (1992) montre que les entreprises ayant des actifs très spécifiques font l'objet de moins de prises de contrôle que celles ayant des actifs moyennement spécifiques².

MORCK, SHLEIFER et VISHNEY (1990), ont mis l'accent sur trois types d'investissement qui peuvent renforcer l'enracinement des dirigeants³:

a) l'investissement de croissance que l'on peut constater à travers l'acquisition de nouvelles usines ou entreprises, qui accroît la complexité de l'organisation et du management. Les dirigeants se rendent compte comme les seuls capables à gérer cette complexité. En d'autres termes, les dirigeants produisent une situation de monopole du savoir faire et des compétences sur les investissements nouvellement acquis. Le risque de leur révocation est ainsi diminué.

b) La diversification qui peut répondre à une stratégie de diminution du risque encouru par l'entreprise fait aussi que les dirigeants s'enracinent par effet de croissance liée par la multiplicité des activités, et la diversification du patrimoine humain et financier.

c) Les acquisitions rentables, telles que les rachats d'entreprises performantes, améliorent en même temps la performance de l'entreprise qu'ils dirigent. Ainsi les dirigeants se valorisent doublement : sur les marchés financiers puisque la valeur de l'entreprise augmente, et sur le marché du travail puisque les coûts de leur remplacement renchérit. Le résultat est identique si les dirigeants se déchargent des activités les moins rentables.

La manipulation d'information par les dirigeants.

Pour J.E.STIGLITZ et A.S.EDLINE (1992) « les dirigeants tentent d'accroître l'incertitude sur les stratégies et les investissements qu'ils mettent en œuvre afin de les rendre

¹A.FINET Finet, Chapitre 1. Pourquoi le gouvernement d'entreprise ? Introduction et mise en place d'un cadre théorique d'analyse , A.FINET éd, **Gouvernement d'entreprise : Aspects managériaux, comptables et financiers**, De Boeck Supérieur, 2005, p 24.

² A.GUERMAZI , *Enracinement des dirigeants : Cas de la Tunisie* ,comptabilité contrôle audit et institution , May 2006, France, p 4 ,reperé à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00558034/document>, page consulté le 19/01/2019

³ A.BENCHERIF , *impact de la composition du conseil d'administration sur la rémunération des dirigeants* , mémoire de magister ,université Abou Bekr Belkaid Tlemcen ,2011,p 56-57.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

plus complexes et moins compréhensibles pour les équipes dirigeantes concurrentes¹. ». Alors la manipulation de l'information peut représenter également une stratégie privilégiée d'enracinement pour les dirigeants.

Ainsi, les dirigeants cherchent à réduire la menace constituée par les dirigeants qui sont leurs concurrents potentiels sur le marché managérial. Ils agissent soit en investissant dans des activités dont la rentabilité dépend de l'information spécifique contrôlée par les dirigeants ou de leurs compétences particulières, soit en entreprenant des investissements caractérisés par une asymétrie d'information plus importante². Ils profitent donc de leur avantage informationnel afin d'accroître leur rémunération. L'asymétrie accroît l'incertitude perçue par les équipes dirigeantes concurrentes qui sont ainsi moins incitées à remplacer les dirigeants actuels.

Par ailleurs, les dirigeants cherchent à rendre l'information très complexe, ils s'y prennent soit³:

- En modifiant les structures en place ;
- En favorisant la croissance de l'entreprise ;
- Ou en développant des contrats implicites avec l'ensemble des partenaires de l'organisation.

Les réseaux relationnels

Les réseaux relationnels (formels et informels), est un autre moyen d'enracinement de plus en plus étudié. Ainsi, pour s'enraciner, le dirigeant cherche à tisser des relations pour renforcer sa position dans l'entreprise. De ce fait il se base sur des contacts implicites ou explicites avec les différents intervenants dans la vie de la firme.

Si les contrats explicites peuvent permettre le développement de l'enracinement du dirigeant comme le fait remarquer CHARRAUX (1997b)⁴, néanmoins, leur cadre formel en garantit l'exécution, et ce, malgré un éventuel remplacement du dirigeant même. L'idéal pour le dirigeant serait donc d'établir des relations informelles basées sur leur capitale réputation (CHARRAUX, 1997b)⁵ ou sur une relation de confiance (BRETON et WINTROBE.1982). dans ce cas une promesse de promotion ou d'augmentation de salaire faite à des cadres ou à

¹ F.PARRAT, *Le gouvernement d'entreprise: ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer*, op.cit, p 59.

² A.GUERMAZI, *Enracinement des dirigeants : Cas de la Tunisie*, op.cit, p 4.

³ Idem.

⁴ G.CHARRAUX, *Mode de Contrôle des dirigeants et performance dans la relation client-prestataire*, Revue Française de Gestion, 1997b, p 48.

⁵ Ibid, p 50.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

des salaires relève de ce type de contrat ,qui visent à obtenir le soutien de la part de certaines partenaires en cas de conflits avec les actionnaires .les salaires peuvent percevoir que leur rémunération est contingente à la continuité de l'équipe dirigeante actuelle, ils peuvent penser que le PDG actuel pourra mieux mesurer leur rendement et leur niveau d'implication qu'une équipe de direction concurrente dans ce cas ils soutiendront leurs dirigeants ¹.

De l'autre coté de la considération de ce processus d'enracinement, cette théorie a été critiquée par de nombreux auteurs. Les critiques les plus importantes sont formalisées comme suit :

« • Premièrement, alors que l'objectif est de critiquer une certaine forme de rationalité de nature classique, le cadre d'analyse demeure très rigide et l'attention portée aux zones intermédiaires limitée (par « zones intermédiaires », on entend le passage d'une phase à l'autre du processus d'enracinement). En outre, la définition d'une action prise à des fins personnelles ou dans l'intérêt de l'entreprise reste parfois évasive et ambiguë ;

• deuxièmement, plusieurs auteurs ont défendu le caractère bienfaisant de l'enracinement : les supporters de la théorie de l'enracinement bienfaisant estiment qu'il est effectivement nécessaire d'instaurer des barrières protectrices visant à stabiliser la situation du mandataire. Mais ce n'est en aucun cas pour appuyer une politique déviante de sa part. Cela permet au contraire de l'inciter à déployer les efforts nécessaires à la création de rentes bénéfiques pour les autres participants afin d'éviter qu'elles soient confisquées par un acteur de façon inopinée². »

I.4. La mise en place de mécanismes de gouvernance

Pour endiguer les problèmes liés à l'enracinement des dirigeants, les actionnaires vont mettre en place des mesures de contrôle, tant au niveau interne qu'externe. Ces mécanismes de contrôle sont connus sous la terminologie « gouvernance d'entreprise ». Dans les mécanismes internes, on retrouve parmi d'autre le conseil d'administration, la politique de rémunération et l'endettement. Les mécanismes externes regroupent le marché du travail des dirigeants et le marché de bien et service...

¹ F.PARRAT, **Le gouvernement d'entreprise: ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer**, op.cit,p 71.

² A.FINET, Chapitre 1. Pourquoi le gouvernement d'entreprise ? Introduction et mise en place d'un cadre théorique d'analyse, Alain Finet (éd), **Gouvernement d'entreprise. Aspects managériaux, comptables et financiers**, Op.cit, p 26.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

I.4.1. Les dichotomies de système de gouvernance

L'intensité avec laquelle ces mécanismes de gouvernance vont s'exercer est fondamentalement dépendante au type de système de gouvernance en place¹.

En fait, les auteurs ayant réalisé une analyse comparative des systèmes de gouvernance, ont distingué plusieurs dichotomies. Certains se focalisent sur le mode de financement des entreprises (E. BERGLOF, 1990, M. PORTER, 1992 et F. ALLEN, 1993), d'autres sur le caractère interne ou externe du gouvernement (J. FRANKS et C. MAYER, 1992) ou encore sur l'orientation des systèmes (P. MOERLAND, 1995). Ainsi donc, on peut différencier entre trois systèmes de gouvernance² :

I.4.1.1. Modèle orienté marchés VERSUS modèle orienté banques

Il se comporte de deux grands modèles généraux de gouvernance d'entreprise :

Système orienté- marchés: il est prôné principalement aux pays anglo-saxons comme les états unis et l'Angleterre. Il est caractérisé par un financement prioritairement alimenté par le marché, une fluidité et une dispersion importante du capital qui rend l'implication dans la gestion de l'entreprise moins profitable, les coûts de contrôle étant augmentés de coûts liés à une éventuelle coalition d'actionnaires, aussi caractérisé par la séparation des fonctions de décision et de propriété. Les mécanismes disciplinaires y sont donc externes et moins spécifiques et, en conséquence, plus coûteux, Représentés par la pression des marchés qui, par le biais de prises de contrôle ou par celui du marché du travail, répriment les déviations des équipes managériales.

Dans ce type de système l'asymétrie de l'information est aiguë entre les actionnaires et les dirigeants. Ce qui aurait pour conséquence d'orienter la vision des apporteurs de fonds et, en conséquence, l'évaluation des dirigeants vers le court-terme.

Système orienté banques : il est en place dans les pays comme le Japon, l'Allemagne et, dans une moindre mesure, la France. Ce modèle est caractérisé par un ratio d'endettement des entreprises élevé, une base actionnariale concentrée, une forte présence et implication bancaire dans le capital des firmes ainsi que par des prises de contrôle plus sporadiques. En outre l'asymétrie de l'information y est moins prononcée puisque la transmission est réalisée

¹A.FINET, Théorie de l'agence, enracinement des dirigeants et gouvernement d'entreprise, F.BOURNOIS, et al (éd), **Comités exécutifs : Voyage au cœur de la dirigeance d'entreprise**, Editions d'Organisation, 2007, p.692.

²X.BREDART, *Les systèmes nationaux de gouvernance : typologies et évolution*, La Revue des Sciences de Gestion, vol. 283, n° 1, 2017, pp 21-23.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

en interne et par conséquent l'implication des propriétaires de l'entreprise dans sa gestion à long terme.

I.4.1.2. Systèmes ouverts VERSUS systèmes fermés

Les systèmes de gouvernance ouverts : sont caractérisés par un actionnariat dispersé et une fréquence importante au niveau des transactions. Les investisseurs y sont, par conséquent, incités à se concentrer sur le court terme ce qui peut engendrer une injustice dans l'évaluation des résultats, lorsqu'une entreprise est jugée insuffisamment rentable dans une optique de court terme alors qu'elle a pourtant entrepris des investissements à long terme

Ce système en étant centré sur l'objectif de préservation des intérêts des actionnaires, suppose un contrôle basé sur des mécanismes externes tels que la surveillance par des administrateurs externes, les incitants managériaux et surtout les menaces d'OPA impliquant un possible renouvellement de l'équipe dirigeante.

Les systèmes de gouvernance fermés : A l'inverse des systèmes de gouvernance ouverts les systèmes de gouvernance fermés se caractérisent par une grande concentration de l'actionnariat et une fréquence plus faible des transactions. En conséquence, les opportunités de sortie rationnelles du capital y sont limitées, ce qui a pour effet de favoriser les optiques de long terme.

Ce modèle invite les principales parties prenantes de se représenter au niveau de conseil d'administration en leur permettant d'exprimer leurs opinions quant à la gestion de l'entreprise. Par conséquent, en étant impliqués dans le pilotage de l'entreprise, les différents stakeholders seraient alors enclins à agir dans les intérêts de celle-ci en vue d'assurer sa pérennité.

I.4.1.3. Système orienté marchés VERSUS système orienté réseaux

Les systèmes orientés marchés : sont caractérisés par des marchés financiers évolués, un niveau d'actionnariat diffus, et des conflits d'agence engendrés par la séparation des fonctions de propriété et de décision.

Dans ce type de système le marché des prises de contrôle et le marché du travail des dirigeants en tant que mécanismes disciplinaires jouent un rôle important dans la maîtrise de l'action de dirigeant

Ce type de systèmes présente l'avantage d'une souplesse au niveau de l'allocation des ressources. Cependant, il ne manque pas d'inconvénient, ainsi, la pression du marché

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

exercée sur les dirigeants y entraîne, des coûts liés aux stratégies d'enracinement des équipes dirigeantes.

Les systèmes orienté réseau : sont caractérisés par l'appartenance des entreprises à de gros blocs d'investisseurs jouant un rôle crucial dans les mécanismes de contrôle.

Etant donné que la séparation des fonctions de propriété et de contrôle soit moins prononcée au sein des systèmes orientés réseaux, la discipline des dirigeants y est facilitée. Mais aussi, la représentation des parties prenantes dans le processus décisionnel préserve l'entreprise de certaines situations conflictuelles. En revanche, la forte protection accordée aux employés et aux dirigeants leur confère également des possibilités d'enracinement. De plus, le manque de souplesse de ces systèmes entraîne une moindre efficacité du point de vue de l'allocation des capitaux, ce qui engendre un coût du capital plus élevé.

En bref, si la littérature fait état de nombreuses typologies relatives aux systèmes nationaux de gouvernance, deux grands modèles de gouvernance se distinguent et coexistent sur l'échiquier capitaliste mondial. D'un côté, les modèles orientés marché également qualifiés de systèmes ouverts et dont les économies anglo-saxonnes sont les représentantes principales (shareholders). De l'autre côté, les modèles orientés banques, également qualifiés de systèmes fermés ou encore orientés réseaux et dont les représentants emblématiques sont l'Allemagne et le Japon (stakeholders view)¹.

I.4.2. Les objectif disciplinaire de la gouvernance d'entreprise

Deux conceptions plus globales s'opposent néanmoins en ce qui concerne l'objectif disciplinaire de la gouvernance d'entreprise².

I.4.2.1. L'optique dite shareholders' view

elle est incarnée au sein de la littérature par les pays anglo-saxons (États-Unis et Grande-Bretagne) , dans ce modèle de référence, l'accent est mis sur l'atomisation des actionnaires pour répondre au besoin de capital des entreprises, dans le contexte d'un marché financier très développé.

Il en découle que cette dispersion des actionnaires renforce la puissance des dirigeants salariés et que les assemblées des actionnaires restent sans effet sur le contrôle de l'action des dirigeants. Dépourvus de poids, les actionnaires individuels laissent la place au

¹ X.BREDART, *Les systèmes nationaux de gouvernance : typologies et évolution*, op.cit,p.27.

²A.BENTABET , *Globalisation financière et gouvernance d'entreprise : des contre-exemples de la bonne gouvernance en Algérie* , La Revue des Sciences de Gestion, vol. 259-260, n°1, 2013, p 92.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

développement de type managérial. La régulation du comportement opportuniste des dirigeants concernés est alors censée s'effectuer de manière externe sur le marché de la prise de contrôle des entreprises»

L'objectif du système de gouvernance est de motiver les dirigeants à agir dans l'intérêt des seuls actionnaires et alors d'atteindre le maximum de la valeur actionnariale

I.4.2.2. L'optique dite stakeholders' view

Elle est courante dans les pays comme le Japon et l'Allemagne (parfois élargie à l'Europe continentale). Dans cette vision l'idée de la Corporate Governance est fondée sur le principe selon lequel, l'entreprise doit avoir comme objectif de défendre l'intérêt de l'ensemble des parties participant au fonctionnement de l'entreprise (banques, clients, fournisseurs, sous-traitants, syndicats).

CABANE classe les objectifs de la gouvernance d'entreprise selon leur ordre d'apparition chronologique de la manière suivante :

- « Garantir la gestion optimale des biens des actionnaires ;
- Contrôler le management ;
- Limiter les risques ;
- Assurer la pérennité de l'entreprise ;
- Aider le management ;
- Protéger l'intérêt social et les parties prenantes ;
- Créer de la valeur pour l'entreprise¹.»

I.4.2.3. Shareholder views VERSUS stakeholder view

La polémique qui est soulevée, entre les adeptes de la shareholder view et les adeptes de la stakeholder view, n'est pas toujours très bien posée. En effet, il est évident que les prises de décision dans une entreprise font intervenir les avis et les intérêts de différentes parties prenantes. Un dirigeant peut difficilement ignorer la réaction de ses salariés ou de ses clients, lorsqu'il prend une décision qui les implique. En outre, dans un monde où la réputation est devenue essentielle, l'opinion publique ne peut être négligée. En ce sens,

¹ A.JAOUA,S.BEN MIM , *Conseil d'Administration et Performance Financière des Entreprises Françaises* ,international journal on innovation and financial strategies ,vol 1,p 29.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

la stakeholder view « est dans le vrai ¹ », ainsi toutes les parties prenantes influencent sur la prise de décision et dont leurs intérêts doivent être pris en compte.

À ce propos, trois critères vont constituer un plaidoyer :

- « réalisme descriptif, car plus proche du fonctionnement réel des entreprises;
- prise en compte de l'éthique, les intérêts de l'ensemble des acteurs de l'entreprise sont légitimes (rejet du diktat des actionnaires);
- enfin, les performances économiques de l'entreprise s'inscrivent dans le registre des impératifs de croissance de l'économie réelle² ».

I.4.3. Les mécanismes de la gouvernance

Le gouvernement d'entreprise est apparu lorsque l'hypothèse de rationalité absolue a été remise en doute et celle de rationalité limitée acceptée³. En effet, si les organisations fonctionnaient convenablement, il n'y aurait pas besoin d'instaurer des mécanismes de contrôle en leur sein.

Ainsi la régulation du comportement du dirigeant en matière de décisions stratégiques passe par des mécanismes de gouvernance permettant de discipliner les dirigeants et de les obliger à agir dans l'intérêt des actionnaires. Dans cette vision, Charreaux (1997) a défini le système de gouvernance de l'entreprise comme « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire⁴ ». Ces mécanismes peuvent avoir des origines diverses et des modes de fonctionnement différents.

Afin de faire une typologie des mécanismes de gouvernance, Williamson (1991) a pris en considération deux critères : l'intentionnalité et la spécificité du mécanisme, en d'autre terme on considère un mécanisme comme intentionnel lorsqu'il est volontairement mis en place par le propriétaire pour discipliner les dirigeants. Et comme spécifique lorsqu'il est installé pour discipliner uniquement les dirigeants d'une firme donnée, et donc dans le cas contraire, c'est-à-dire non spécifique, lorsqu'il a été installé pour tout un ensemble d'entreprises.

¹P.Y.GOMEZ, gouvernement d'entreprise, F.BOURNOIS, et al (éd), **Comités exécutifs : Voyage au cœur de la dirigeance d'entreprise**, op.cit, p 684.

²A.BENTABET, *Globalisation financière et gouvernance d'entreprise : des contre-exemples de la bonne gouvernance en Algérie*, op.cit, p 92-93.

³A.FINET, **Gouvernement d'entreprise. Aspects managériaux, comptables et financiers**, op.cit, p19.

⁴CHARREAU, **Le gouvernement des entreprises**, op.cit, p 421-422.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

Tableau I-2 : typologie des mécanismes de gouvernance des entreprises

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	Contrôle direct des actionnaires (assemblée) Conseil d'administration (avec ou sans séparation présidence du conseil, direction ou forme unique contre forme bi conseil) Système de rémunération, d'intéressement. Structure formelle Auditeurs internes Comité d'entreprise	Environnement légal et réglementaire (lois sur sociétés ,sur le travail, droit de la faillite ,droit social..) Syndicats nationaux Auditeurs légaux Associations de consommateurs
Mécanismes spontanés	Réseau de confiance informelle Surveillance mutuelle des dirigeants Culture d'entreprise Réputation auprès des salariés	Marchés des biens et services Marchés financiers Intermédiation financière Crédit interentreprises Marché du travail Environnements sociétal environnement médiatique Culture des affaires

Source : CHARREAU, *Le gouvernement des entreprises* , *op.cit*, p 427

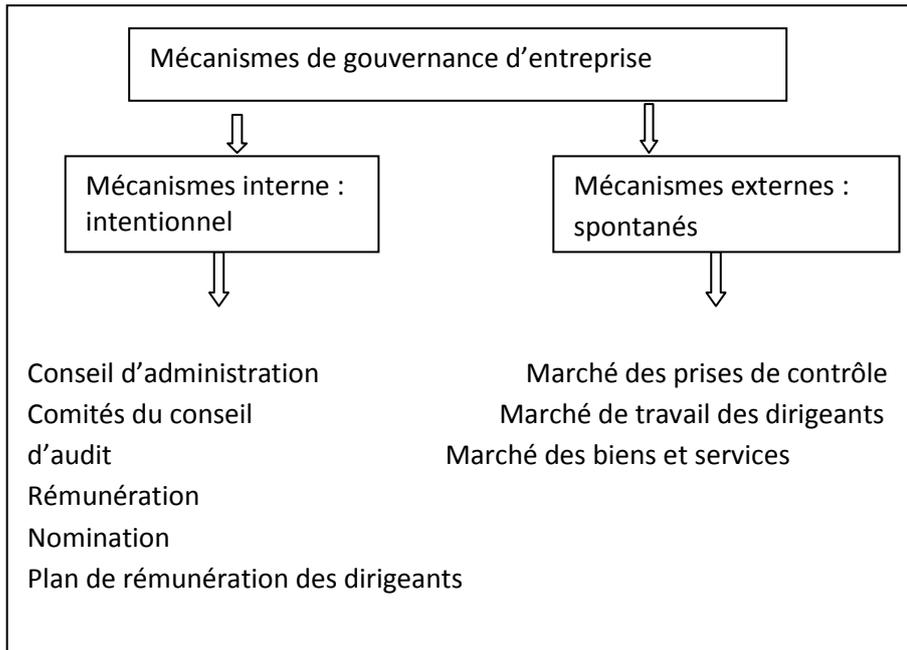
D'une autre coté on trouve d'autre distinction dépend le caractère interne ou externe de mécanisme. Ainsi les mécanismes internes correspondent à ceux devant être mis en place par l'entreprise même et donc appliqués par le conseil d'administration. Ces mécanismes doivent permettre d'obtenir un meilleur équilibre des pouvoirs et un contrôle efficace de la gestion des entreprises, notamment grâce à une baisse de l'asymétrie de l'information .les mécanismes externes sont ceux sur lesquels l'entreprise ne peut pas exercer d'influence directe.

Par conséquent, On considère les mécanismes du premier groupe comme étant intentionnels, dépendant de la volonté des propriétaires et ceux du second groupe, comme spontanés¹ .

¹ A.BOUJENOUI ,R.BOZEC, D.ZEGHAL, *Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise* ,Revue Finance Contrôle Stratégie, 2004, vol 7, n° 2,p 106.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

Figure I-4 : Typologie des mécanismes de gouvernance des entreprises.



Source : élaborée par l'étudiante.

I.4.3.1. Les systèmes externes de contrôle

Pour réduire les coûts d'agence entre actionnaires et dirigeants, il existe des systèmes de contrôle externes à l'entreprise. Il s'agit du contrôle qu'exercent les différents marchés sur l'activité des dirigeants. Ces marchés sont : le marché des biens et services, le marché du travail des dirigeants, et les marchés financiers.

I.4.3.1.1. Le marché du travail des dirigeants

FAMA (1980) attribue au marché des dirigeants la fonction centrale de la discipline des managers. Ces derniers sont supposés être soumis à la loi de l'offre et de la demande dans ce marché, et peuvent se voir facilement remplacer lorsqu'ils ne fournissent pas l'effort suffisant pour opérer un rendement¹.

L'évaluation des dirigeants est la fonction fondamentale du marché des dirigeants, elle s'appuie sur trois familles de critères. Il s'agit de l'évaluation de

- « son capital humain, à travers notamment l'âge, la formation, l'expérience, les réseaux dont il dispose,

¹ P. ANDRE, H. KHEMAKHEM, O. SAKKA, *Interdépendance des mécanismes de gouvernance : Etude empirique dans le contexte canadien*, Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution, May, 2006, Tunisie, p 4, reperé à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548055/document.page> consulté le 03/03/2019

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

- de la transférabilité de ses compétences, de la performance du dirigeant dans ses postes précédents
- et enfin de l'adéquation de son profil aux besoins de la firme¹ ».

En effet, Le marché managérial est constitué une source de mise en concurrence potentielle pour les dirigeants, car théoriquement les dirigeants sont censé être plus compétitif possible pour décrocher un poste dans une telle ou telle entreprise. Ainsi, un marché de travail efficient est censé ne sélectionner que les dirigeants compétents et surtout efficaces.

Sous la dimension disciplinaire, les voies d'actions potentielles du marché managérial qui ont été identifiées sont la sanction des dirigeants inefficaces, la récompense des dirigeants performants et la réduction des coûts disciplinaires.

D'abord une sous performance devrait entraîner le départ du dirigeant et faire subir à celui-ci des coûts personnels. Ensuite un dirigeant compétant possédant des qualités supérieures permettant à la firme d'être performante, plutôt que la sanction ce sont les systèmes de récompense qui apparaissent être les plus incitatifs. Enfin la remise en question des contrats informels que l'ancien dirigeant avait pu mettre en place, permise notamment par l'arrivée d'un successeur externe, et la réduction des coûts liés à l'enracinement. Le marché managérial favoriserait le départ d'un dirigeant enraciné, le niveau de rentes qu'il s'attribuait étant devenu une source de convoitise pour les équipes concurrentes, ou le dissuaderait de poursuivre une stratégie d'enracinement, afin de ne pas porter préjudice à sa réputation².

Il demeure que le marché du dirigeant reste peu efficient du fait de l'existence de réseaux, relationnels ou familiaux, et la difficulté d'évaluer les dirigeants, et l'asymétrie informationnelle.

I.4.3.1.2. Le marché financier

Pour les adeptes de la théorie d'agence, le marché financier joue un rôle déterminant dans la gouvernance des entreprises, ainsi il est considéré comme un mode de régulation efficace pour contrôler l'action des dirigeants.

L'efficacité du marché boursier dans le domaine de la gouvernance d'entreprise va dépendre de sa capacité à sanctionner une mauvaise gestion de l'entreprise ou un

¹ I. ALLEMAND, *Contribution à la théorie de la gouvernance des entreprises : le marché des dirigeants comme mécanisme particulier*, Sciences humaines combinées, 2009, Repéré à <http://preo.u-bourgogne.fr/shc/index.php?id=138>, page consultée le 04/06/2018

² Idem

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

comportement déviant de la part des dirigeants, par une baisse du cours de l'action de l'entreprise. Cette baisse, d'une part, elle permet d'activer d'autres mécanismes pour sanctionner les dirigeants, tels que les OPA hostiles, une baisse de la rémunération des dirigeants¹(si la rémunération comprend une partie variable, définie en fonction du cours boursier), ou encore une dégradation de la réputation des dirigeants. d'autre part, elle permet de favoriser également les prise de contrôle non sollicitée dont le but est de remplacer l'équipe dirigeante et de mettre en place des mesures appropriées², ce qui peut entraîner la destruction de l'entreprise par la vente de ses actifs. Cette menace de révocation tend à inciter les dirigeants à bien gérer et à maximiser la création de valeur pour l'actionnaire.

I.4.3.1.3. Le marché des biens et services

selon Demsetz (1983), la compétition existant sur le marché des biens et services interdit aux dirigeants d'effectuer des prélèvements trop importants. Ces derniers se répercuteraient sur le prix des produits de la firme, qui perdrait alors de sa compétitivité et risquerait de disparaître³. Ainsi Les entreprises qui ne sont pas gérées convenablement, ou dont l'offre n'est pas appréciée par les clients, risquent de perdre des parts de marché. Dès lors, plus la concurrence sur le marché des biens et services est forte, plus les dirigeants sont contraints de bien gérer pour permettre à leur entreprise de conserver durablement sa compétitivité.

I.4.3.2. Les systèmes internes de contrôle

Les systèmes externes de contrôle sont généralement insuffisants pour éliminer les conflits entre actionnaires et dirigeants. Ils reposent sur une hypothèse d'efficience, qui est difficilement soutenable pour les marchés des dirigeants et des biens et services et les marchés financiers. Il s'avère donc nécessaire de mettre en place des systèmes « internes » de contrôle. Ces derniers sont nombreux et peuvent être mis en œuvre conjointement.

¹ M.SULLIVAN ,*Le rôle du marché boursier dans les systèmes nationaux de gouvernance* , Revue française de gestion, vol 141, n° 5, 2002, p 370.

² JM.HUET , V.NETER , **Gouvernance des organisations : Exemples sectoriels, enjeux transverses** , op.cit,p 68.

³ F.MISSONIER-PIERA ,Chapitre 5. Gouvernement d'entreprise et information comptable , A.FINET éd., **Gouvernement d'entreprise. Aspects managériaux, comptables et financiers**. Op.cit, p 139.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

I.4.3.2.1. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) est l'un des mécanismes de contrôle qui a été le plus examiné dans les recherches sur la gouvernance d'entreprise et la question de son utilité a fait l'objet de nombreux débats au cours de la dernière décennie¹.

Le conseil d'administration a pour fonction principale la gestion de la relation d'agence entre dirigeants et actionnaires. Selon CHARREAUX (1992), « que ce soit dans la théorie de l'agence ou dans la théorie des coûts de transactions, le conseil d'administration est chargé de représenter les intérêts des actionnaires, et de discipliner les dirigeants². ».

Dans la théorie d'agence, et selon JENSEN et MECKLING, 1976, le conseil d'administration constitue un organe permettant principalement de gérer la relation conflictuelle entre les dirigeants et les actionnaires et dont l'objectif principal est de minimiser les coûts d'agence³. Ainsi, La théorie de l'agence exprime alors une conception purement disciplinaire du rôle du conseil d'administration, investi avant tout d'une mission de contrôle. Le conseil d'administration donc a pour mission de protéger les actionnaires contre le risque de mauvaise gestion (voire de gestion opportuniste) de l'entreprise par des dirigeants dont la latitude décisionnelle est importante.

WILLIAMSON (1988) considère que le conseil d'administration constitue un mécanisme permettant de garantir la sécurité des transactions, en premier lieu entre l'entreprise et les actionnaires en tant qu'apporteurs de capitaux et en second lieu entre l'entreprise et les dirigeants en tant qu'apporteurs de capital humain⁴.

WILLIAMSON (1994) considère que le conseil d'administration est un instrument de gouvernance aux mains des actionnaires et peut constituer pour les détenteurs du capital une garantie contre l'expropriation et les méfaits d'une mauvaise gestion⁵.

Etant donné que les dirigeants sont détenteurs d'un pouvoir de décision considérable, ils sont souvent vus comme poursuivant des objectifs qui peuvent entrer en conflit avec les objectifs des actionnaires. Dans ce contexte, « le conseil d'administration dispose de deux

¹ G.CHARREAUX, *Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance*, Revue du Financier, n° 127,2000, pp. 6-17.

² G.CHARRAUX, *Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes*, Revue d'économie industrielle, 1er trimestre, 1995, p 26.

³ N.OUELD DAOUED ELLILI, *La propriété managériale, les caractéristiques du conseil d'administration et la richesse des actionnaires*, op.cit, p 146.

⁴ Idem

⁵ F. BRABEZ, *Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration des Entreprises Publiques algériennes : cas des entreprises agroalimentaires*, Cahiers du CREAD, vol 27, n°76, 2006, p3.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

leviers d'action : le mode de rémunération, et le remplacement du dirigeant ¹» pour assurer la maximisation de la richesse des actionnaires

La rémunération des dirigeants : Le mode de rémunération permet de contraindre le dirigeant à appliquer la stratégie prédéfinie en accord avec le conseil d'administration.

Le remplacement du dirigeant : le conseil d'administration remplace les dirigeants peu performants. Plus la performance est médiocre, plus le changement du dirigeant est élevé.

Selon BROUARD et DI VITO « le rôle du conseil d'administration est le même pour tous les types de sociétés ²», Ses attributions peuvent être réparties en trois principales fonctions:

- Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et veiller sur les intérêts des actionnaires. En surveillant la direction.
- Approuver les règlements généraux, les orientations stratégiques, le plan d'affaires et les budgets qui en découlent.
- Approuver les états financiers et attester la fiabilité de l'information financière et organiser les principes de la comptabilité et du contrôle interne.

Dans une optique disciplinaire, un CA composé d'une fraction plus élevée de membres indépendants, présidé par une personne qui n'assume pas la direction générale, et de préférence de taille réduite, et comprenant des comités spécialisés de fonctionnement serait préférable pour veiller aux intérêts des actionnaires³.

La composition de conseil d'administration

Sous l'angle disciplinaire, la principale cause d'inefficacité des conseils est le manque d'indépendance des administrateurs : la présence de nombreux administrateurs affiliés aux dirigeants n'inciterait pas ces derniers à créer de la valeur pour les actionnaires. De surcroît, de tels administrateurs seraient incapables de sanctionner les dirigeants, par crainte de perdre les avantages personnels qu'ils peuvent en retirer. Plusieurs études ont montré que le comportement des CA composés d'une fraction élevée de membres indépendants était différent, sur certains aspects au moins (remplacement des dirigeants, réaction aux offres

¹ G.CHARREAU, *Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes*, op. cit, p 28.

² F.BROUARD, J.DI VITO, *Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME*, 9e Congrès International Francophone sur la PME, communication présenté lors du CIFEPME, Belgique, 2008, p 11. repéré à <http://www.airepme.org/images/File/2008/C40.pdf>, page consultée le 16/3/2019.

³ G.K.MFOUAPON, J.R.FEUDJO, *Les déterminants de l'efficacité du conseil d'administration (CA) : une exploration à partir des caractéristiques du Président du CA*, Recherches en Sciences de Gestion, vol 106, n°1, 2015, p 28.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

publiques, etc.), de celui des CA où siégeaient peu (ou pas) de membres indépendants¹. Les administrateurs indépendants peuvent désapprouver les décisions semblant contestables. En revanche les administrateurs internes qui sont désignés parmi les salariés ou les cadres de l'entreprise, il leur sera donc difficile de s'opposer aux décisions de leurs responsables hiérarchiques directs sans porter atteinte à leur carrière.

De leur part R. LEFTWICHET et al en 1981 admettent que la présence soutenue des administrateurs indépendants conduit à un contrôle plus efficace des dirigeants².

Cette perception est apparemment étroite du fonctionnement des entreprises, puisque si l'on se focalise sur le problème de création de valeur plutôt que sur celui de répartition de valeur soutenu par les pionniers de la théorie de l'agence, « la composition optimale du CA serait différente, privilégiant par exemple les compétences des administrateurs, ou l'accès à des ressources rares³». Par conséquent, le CA devrait alors être composé des membres internes à l'entreprise ou des membres externes affiliés aux dirigeants. D'un côté, les compétences liées à une meilleure connaissance de l'entreprise apportées par les administrateurs sont supérieures et, de l'autre côté, les membres affiliés (par exemple des banquiers) facilitent l'accès à certaines ressources.

La taille du conseil d'administration

La majorité des études montre qu'une taille limitée du conseil d'administration améliore la performance des entreprises. Inversement quant aux conseils de grande taille, ils trouvent des difficultés à harmoniser leurs efforts et laissent la liberté aux dirigeants à poursuivre leurs propres objectifs.

En effet, les administrateurs additionnels peuvent améliorer le système de contrôle mais, par ailleurs, ils peuvent ralentir la prise des décisions. Les coûts associés à ce ralentissement du processus de décision peuvent s'opposer aux avantages.

Jensen (1993) estime que les CA de grande taille, peuvent faire naître des coalitions et des conflits de groupe favorisant la domination des dirigeants. Il en résulte donc des conseils fragmentés, qui éprouvent des difficultés à trouver un consensus sur les décisions importantes,

¹ L.GODARD, A.SCHATT, Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français. Un état des lieux, Revue française de gestion, vol 158, n° 5, 2005, p 80.

² S.SOUIDI, Y.STEPNIEWSKI, Rôle du conseil d'administration et gestion des résultats, La Revue des Sciences de Gestion, vol 243-244, n° 3, 2010, p 37.

³ L.GODARD, A.SCHATT, Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français. Un état des lieux, op.cit, p 76.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

et par conséquent la protection des intérêts des actionnaires serait moindre¹. Ainsi, une taille limitée des CA paraît souhaitable.

Inversement, les CA de grande taille sont préférables dans d'autres théories centrées sur les compétences des administrateurs, ou sur le problème de l'accès à certaines ressources², notamment parce que les compétences apportées sont plus nombreuses, et l'accès aux ressources rare sont plus favorable.

La séparation entre le dirigeant et le président du conseil d'administration

Jensen (1993) pense que le dirigeant ne devrait pas être en même temps le Président du conseil d'administration autrement celui-ci disposera d'un pouvoir énorme au sein de l'entreprise et réduira probablement l'efficacité des mécanismes de contrôle³.

Selon les théoriciens de l'agence, plusieurs risques sont attachés au cumul des deux fonctions (MC.Jensen, 1993)⁴. La présence du directeur général au sein du CA lui permet de défendre plus aisément les projets qu'il a initiés et mis en œuvre, même si ceux-ci ne créent pas de valeur pour les actionnaires. Il peut ainsi manipuler l'information en sa possession pour justifier aux autres membres du conseil l'intérêt de ces projets. Par ailleurs, sa capacité à influencer la nomination, ainsi que la durée des mandats, des autres membres du CA augmente. De surcroît, la cooptation d'administrateurs affiliés est facilitée, ce qui peut également constituer un risque pour les actionnaires. Enfin, le cumul des fonctions n'est pas favorable à l'émergence de contrepouvoirs : la présence du directeur général au sein du CA contraint l'indépendance de ce dernier.

S'il est Président du conseil d'administration, le dirigeant aura une grande influence sur le fonctionnement du conseil et plus particulièrement sur la conduite des assemblées et sur la fixation de sa rémunération.

Dans d'autres théories, le cumul de fonction de décision et de contrôle offre des avantages .il permet d'éviter notamment une mauvaise communication (un seul responsable s'exprime) et il offre plus de flexibilité pour saisir des opportunités⁵.

¹ Ibid, p 77.

² Idem.

³N.OUELD DAOUED ELLILI , *La propriété managériale, les caractéristiques du conseil d'administration et la richesse des actionnaires* ,op.cit , p 146.

⁴ L.GODARD, A.SCHATT , *Faut-il limiter le cumul des fonctions dans les conseils d'administration ? Le cas français* , La Revue des Sciences de Gestion, vol 213, n °3, 2005, p 64.

⁵ L.GODARD, A.SCHATT , op.cit,p 79.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

I.4.3.2.2. La politique de rémunération

Dans le monde des firmes managériales, les actionnaires apportent le capital à l'entreprise sans en assurer la gestion. En effet, le rôle de management est la plus part du temps procuré par un dirigeant externe.

Ainsi la dissociation entre la propriété et le management dans les grandes sociétés cotées est à l'origine des problèmes entre le principal et l'agent : intérêts divergents, asymétrie d'information et opportunisme des dirigeants. Pour pallier à ces problèmes, La théorie d'agence considère les enveloppes de rémunération des PDG comme un mécanisme de réduction du conflit d'agence entre dirigeants et actionnaires à travers une rémunération incitative basée sur la performance¹

Plusieurs auteurs ont étudié l'effet de l'indexation des rémunération des dirigeants sur leur performance ,ils confirment que le rattachement de la rémunération à la performance incite le dirigeant à prendre des décisions conformes à la maximisation de la valeur de l'entreprise assurant en conséquence la convergence des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires et la réduction des problèmes d'agence au sein de l'entreprise ².

Ainsi, la politique de rémunération est définie selon une optique d'augmentation de la performance organisationnelle et d'alignement des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires, Par conséquent, les actionnaires établissent ex ante des contrats susceptibles d'inciter les dirigeants à agir pour l'intérêt de la firme. Il est possible de classer ces contrats en trois catégories

- Premièrement, les contrats dont la rémunération est a priori indépendante de la performance de la firme. Il s'agit généralement des salaires, des retraites et autres assurances sur la vie. En tant que tels, ces contrats ne sont pas mis en place pour réduire les conflits d'agence. Toutefois, lorsqu'ils sont renégociés fréquemment, ils peuvent être rapidement ajustés aux performances des dirigeants et ainsi les inciter à poursuivre une meilleure gestion de l'entreprise.
- Deuxièmement, les contrats dont la rémunération est fonction de la performance boursière de la firme. Dans la pratique, les dirigeants sont rémunérés (en partie) par des distributions d'actions ou d'options d'achat. Les auteurs de la théorie d'agence

¹ C.BEN ALI , *L'impact des attributs du conseil d'administration sur la rémunération du dirigeant*, Gestion 2000, vol. 31, no. 4, 2014, p 133.

² N.OUELD DAOUED ELLILI , *La propriété managériale, la politique de financement de l'entreprise et les stock-options : interrelations et impacts sur la richesse des actionnaires* , La Revue des Sciences de Gestion, vol 237-238, n° 3, 2009, p 64.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

voient que plus le dirigeant ne détient des actions, plus sa contribution à la performance de la firme ne sera efficace.

- Troisièmement, les contrats dont la rémunération dépend des résultats comptables de la firme. Dans une certaine limite, la rémunération des dirigeants va être positivement associée aux résultats de la firme¹. ».

Le recours aux contrats de rémunération reposant sur des données comptables semble être d'ailleurs plus fréquent que ceux reposant sur des données boursières. Ce constat s'explique généralement par une trop grande sensibilité des données boursières aux variations exogènes de l'environnement économique. Par conséquent, en étant trop sensible à l'environnement externe de l'entreprise, la rémunération des dirigeants (basée sur des données boursières) risque de ne pas refléter leur performance « réelle ».

En effet, les actionnaires vont donc définir des « *packages* » de rémunération qui attire et retiennent les meilleurs dirigeants, en supposant que cela augmentera la valeur de l'entreprise.

La politique de rémunération est conçue comme un « levier d'action » pour sanctionner les dirigeants, mais également pour les inciter à agir dans l'intérêt des actionnaires.

Plusieurs codes de bonne gouvernance ont été mis en place pour améliorer la transparence de la rémunération à plusieurs niveaux : «

- distinction entre partie fixe et partie variable ;
- définition et respect des conditions de performance des dirigeants ;
- valorisation des stock-options ;
- interdiction des opérations de couverture de risque par le PDG². »

Selon Magnan et al. Cette politique représente trois enjeux³:

- un enjeu économique dont la mesure ou l'utilisation de cette politique permet aux dirigeants d'améliorer les performances des firmes
- un enjeu politique car la détermination de la rémunération des dirigeants est une question de balance de pouvoir entre les dirigeants et les actionnaires.

¹ F.MISSONIER-PIERA, Chapitre 5. Gouvernement d'entreprise et information comptable, A.FINET éd., **Gouvernement d'entreprise. Aspects managériaux, comptables et financiers**. Op.cit, p 140.

² C.BEN ALI, *L'impact des attributs du conseil d'administration sur la rémunération du dirigeant*, , op.cit,p 134.

³ M.MAGNAN,et al, *La rémunération des dirigeants d'entreprise : débats, enjeux, bilans*, in J-M. PERETTI ,P ROUSSEL, **Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000**, Paris, Vuibert, 2000, p 327.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

- Le dernier enjeu de la rémunération est purement symbolique. En effet les administrateurs peuvent utiliser la rémunération comme un signal pour influencer la perception du public.

I.4.3.2.3. L'endettement

L'influence de la dette comme mécanisme disciplinaire favorisant la réduction des conflits d'agence, nés de l'asymétrie d'information et l'opportunisme des dirigeants, est reconnue dans la littérature par Grossman et Hart (1982), Jensen (1986), Stulz (1990), Hart et Moore (1995).

L'endettement et ainsi censé avoir des vertus disciplinaires, il est alors « perçue comme étant un outil de contrôle permettant d'atténuer les divergences managériales internes, il se présenterait ainsi en tant que créateur de valeur¹. »

Néanmoins, Jensen et Meckling (1976), mais aussi Grossman et Hart (1980) suggèrent que le recours à l'emprunt permet de satisfaire simultanément les deux parties, que ce soit en termes de contrôle ou en termes de dédouanement².

En premier lieu Pour le dirigeant, L'endettement est considéré comme « un moyen de pression sur les dirigeants³ ». En effet la dette entraîne un risque de faillite et par conséquent les dirigeants risquent de perdre leur emploi et tous les avantages qui lui sont attachés. Ainsi, Le dirigeant, qui souhaite maintenir son niveau de rémunération (financière et non financière) est donc incité à poursuivre une gestion efficace de la firme. Celle-ci doit être susceptible de maximiser la valeur de la firme, à tout le moins de permettre de payer la charge d'intérêts annuelle.

En sus, Si en admettant que le niveau d'endettement est un signal bien perçu par le marché, alors ce dernier évalue positivement la firme. Cette bonne appréciation augmente la valeur de la firme, et donc la rémunération du dirigeant. Le recours à la dette est un signal de dédouanement efficace⁴.

¹C. SALLOUM , N.AZOURY , *Détresse Financière et Gouvernance d'Entreprise* , Revue Libanaise de Gestion et d'Economie , vol 1, 2008,p 5.

² S.J .GROSSMAN, O.D.HART , *Takeover Bids, The Free-Rider Problem, and the Theory of the Corporation*,*The Bell Journal of Economics*, vol 11, n° 1, 1980, p 59.

³ C. SALLOUM , N.AZOURY , *Détresse Financière et Gouvernance d'Entreprise* ,op.cit.p.06.

⁴ F.MISSONIER-PIERA ,Chapitre 5. Gouvernement d'entreprise et information comptable , A.FINET éd., **Gouvernement d'entreprise. Aspects managériaux, comptables et financiers**. Op.cit, p 139.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

De même, Certains auteurs estiment que l'endettement est préférable au financement par capitaux propres chaque fois qu'il permet aux dirigeants de s'émanciper d'une pression trop forte des actionnaires.

En second lieu, Pour les actionnaires, l'endettement permet de maximiser la valeur de la firme en poursuivant une politique d'investissement optimale. En effet, en cas d'autofinancement insuffisant, le financement d'un projet rentable peut se faire par augmentation de capital ou par emprunt. L'ouverture du capital peut entraîner une dilution du pouvoir des actionnaires en place (s'ils ne peuvent souscrire à l'augmentation de capital) et, par là même, accroître les problèmes d'agence précédemment traités, car le contrôle des dirigeants est encore réduit. À l'inverse, le recours à l'endettement permet d'éviter la dilution du capital, tout en réduisant les coûts d'agence¹.

À travers la théorie du free cash-flow , JENSEN (1983) a ainsi montré que les actionnaires ne devaient pas laisser une trésorerie trop abondante à la disposition des dirigeants pour éviter le laxisme et les gaspillages². En effet, si le cash-flow disponible est trop important, les dirigeants peuvent avoir tendance à le dépenser inutilement par exemple dans des projets non rentables (fusions trop onéreuses, diversification inutiles...). Ainsi cet excédent de cash flow sera une source de conflit d'intérêt entre actionnaires et dirigeants. dans ces conditions ,il est conçu d'absorber les excédents de trésorerie soit par le versement effectif de dividendes supplémentaires, bien que les dirigeants n'aient aucune obligation contractuelle de le faire ; soit par l'émission de dette , dans ce cas le dirigeant est obligé de faire face aux versements des annuités , d'être plus performant, de limiter son comportement discrétionnaire sur les free cash flow et enfin de poursuivre une politique d'investissement optimale.

I.4.3.2.4. La politique de distribution des dividendes

C'est un moyen de discipliner les dirigeants. Plus la firme verse des dividendes à ses actionnaires, plus elle devra recourir au marché pour financer ses activités (*ceteris paribus*). Ce recours au marché entraîne un plus grand contrôle de l'activité des dirigeants.

I.4.3.2.5. La surveillance mutuelle

Si l'on estime que les cadres et les salariés sont évalués en permanence sur le marché du travail, il est fort probable que leur valeur dépende des résultats obtenus par leurs

¹ Idem

² F.PARRAT , **théorie et pratique de la gouvernance d'entreprise** ,op.cit ,p 67.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

entreprises. Pour ne pas risquer de voir leur image se dégrader sur le marché, les cadres et les salariés ont tendance à surveiller ce qui se passe en interne et à dénoncer les comportements susceptibles de porter atteinte à la performance de l'entreprise. C'est cette surveillance interne qui est censée dissuader les comportements opportunistes.

I.4.3.2.6. L'assemblée générale des actionnaires

L'assemblée générale des actionnaires (AG) peut permettre de suppléer les insuffisances du conseil d'administration. Elle peut ainsi refuser certaines résolutions qui lui sont proposées, notamment lorsqu'elles portent sur des modifications statutaires favorisant la position des dirigeants. En pratique toutefois, les contrôles exercés par les AG ne sont que rarement efficaces en particulier dans les entreprises au capital dispersé. Le coût du contrôle que doit supporter un actionnaire minoritaire peut être rédhibitoire et le dissuader de mettre en place des dispositifs de contrôles efficaces. En France, le législateur a prévu d'accroître les pouvoirs de l'assemblée générale en matière notamment de rémunération des mandataires sociaux. En vertu de la règle dite « say on pay », les actionnaires doivent avoir la possibilité de voter pour déterminer la rémunération des dirigeants qui reste le plus souvent fixée par le conseil d'administration¹.

I.5. Inefficacité de mécanismes de gouvernance

Depuis la fin des années 1990, les questionnements au sujet de l'efficacité de mécanismes de gouvernance font l'objet d'un débat persistant entre les parties intéressées par la gouvernance d'entreprise. La persistance de ces questionnements peut s'expliquer par la gravité des scandales financiers qui dénotent l'inefficacité des mécanismes de gouvernance. En effet la plupart des entreprises sont plutôt dans « une démarche de respect formel de dispositions réglementaires ou professionnelles plutôt que dans celle d'une adhésion réelle aux principes de gouvernance² ». Ainsi l'enjeu de la gouvernance d'entreprise n'est plus majeur.

suite à un ensemble des troubles qui ont ébranlé les pays développés surtout (voir annexe n°2), et dans l'optique de mieux protéger les intérêts des différentes catégories d'actionnaires et d'autres parties prenantes de l'entreprise : plusieurs parties , actionnaires, groupements patronaux et certains gouvernements se sont mobilisés pour renforcer les mécanismes internes et externes de gouvernance notamment au niveau législatif (Loi

¹ Idem.

² S. BOULERNE, J.-M. SAHUT, *Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise*, Management & Avenir, 2010, vol 33, n°3, p 375.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

Sarbanes-Oxley (SOX) de juillet 2002 aux États-Unis ou la loi sur la Sécurité Financière (LSF) d'août 2003 en France) et des règles de bonne gouvernance édictées ou proposées par divers organismes réglementaires ou professionnels (rapport Cadbury en Grande-Bretagne, rapport Treadway aux États-Unis, etc.)

I.5.1. Les tendances institutionnelles et légales suite aux scandales financiers

Les scandales financiers et comptables à répétition et l'effondrement boursier de plusieurs sociétés ces dernières années (Enron en 2001 ; Andersen, Worldcom et Vivendi en 2002 ; Parmalat en 2003....), ont créé un véritable traumatisme au plan international. C'est pour cela différentes initiatives ont été entreprises pour promouvoir un ensemble de recommandations portant sur certaines pratiques de la gouvernance d'entreprise et visant à restaurer la confiance des investisseurs. Trois grands axes de réforme ont été implémentés :

- Une volonté de renforcer la surveillance générale exercée par le conseil d'administration,
- Une relative mise sous tutelle des organisations régissant les auditeurs externes.
- Structuration de conseil d'administration en sous comités de surveillance,

Le renforcement de la surveillance managériale par le conseil d'administration a fait l'objet de nombreux rapports de groupes de travail sur la « bonne gouvernance ». Ces rapports préconisent la nomination d'administrateurs indépendants des dirigeants, compétents dans les domaines comptables et financiers, et pour une séparation des fonctions de présidence du conseil et de l'exécutif.

Outre le renforcement de la surveillance managériale par le conseil d'administration, la création de comités de surveillance au sein du conseil d'administration des entreprises a également fait l'objet de multiples pressions. À cet égard plusieurs rapports ont introduit des recommandations relatives à la mise en place de comités de surveillance, plus particulièrement de comités d'audit, de nomination et de rémunération.

Concernant l'audit externe, la mise sous tutelle des corporations professionnelles régissant la Profession d'auditeur indépendant tend à remettre en cause les systèmes anglo-saxons, jusqu'ici largement autorégulés. Aux États-Unis, est créé en octobre 2002 le *Public Company Accounting Oversight Board*, chargé notamment de surveiller l'application des règles d'indépendance par les cabinets d'audit. Au Canada, une institution équivalente voit le jour sous le nom de *Conseil de Surveillance de la Normalisation en Vérification et Certification*. En France, bien que la culture de la Profession comptable ne soit pas l'autorégulation, la loi

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

de Sécurité Financière du 1er août 2003 instaure un *Haut Conseil du Commissariat aux Comptes* (H3C). Ces métas structures ont généralement pour mission de surveiller le respect des règles déontologiques par les cabinets d'audit, particulièrement en matière d'indépendance, et d'organiser le contrôle de la profession en collaboration avec les autorités boursières¹.

I.5.2. La création de comités de surveillance au sein du conseil d'administration des entreprises

Selon les principes de la théorie de l'agence le conseil d'administration est un mécanisme de rétablissement de l'efficacité contractuelle, permettant à la firme de fonctionner de manière optimale, il devrait être mobilisé lorsque les conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires sont intenses.

Le conseil d'administration est l'organe central de gouvernance au sens disciplinaire du terme, il est avant tout investi d'une fonction de surveillance managériale au profit des actionnaires, et éventuellement d'autres parties prenantes (salariés, créanciers financiers). Il est considéré comme un surveillant des états financiers préparés et proposés par la direction. Il valide ainsi les choix comptables et s'engage sur la qualité des comptes présentés.

Cependant de nombreuses affaires ont montré une certaine passivité, du laxisme, voire une complaisance du conseil envers les dirigeants, et donc une incapacité à endosser effectivement cette fonction de surveillance.

Dans la plupart des pays développés, l'institution de comités spécialisés au sein des conseils d'administration est l'une des modalités d'amélioration du fonctionnement de cet organe, et plus largement de la gouvernance d'entreprise, préconisée par les codes de bonne conduite. Ces comités ne peuvent en cas se substituer au conseil lui-même², leur vocation est de préparer et de faciliter le travail du conseil sur des points spécifiques qui seront ensuite débattus en séance.

Ainsi, le conseil est un organe collégial, il doit donc prendre les décisions de façon collective. mais pour assurer la qualité de ses décisions, il les fait préparer par ces comités qui lui soumettront leurs recommandations³.

¹ Finet, A. « Chapitre 3. Faiblesses des modalités de gouvernance dans le cas de la nouvelle économie : l'entreprise belge Real Software », Alain Finet éd., **Gouvernement d'entreprise. Aspects managériaux, comptables et financiers**, op,cit, p 97

² H.PLOIX, **le dirigeant et le gouvernement d'entreprise**, Pearson, 2003, p 81

³ Idem

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

Leurs attributions sont clairement définies dans une charte ou dans le règlement du conseil. Le nombre et la structure des comités dépendent du conseil. Toutefois, il convient de veiller à ne pas les multiplier à l'excès.

Les comités de conseil offrent trois avantages principaux: la spécialisation des connaissances, l'efficacité de la répartition des tâches et la responsabilité¹. Il permet ainsi aux administrateurs de se concentrer sur une dimension particulière de leur mission et fournit à l'entreprise qui la met en place l'opportunité d'exploiter certaines compétences spécifiques des administrateurs.

Une telle organisation de conseil d'administration en sous comités spécialisés est fortement recommandée dans les pays Anglo saxon, bien que les comités de surveillance ne soient généralement pas obligatoires. Aux États-Unis, même si la loi Sarbanes-Oxley suppose implicitement l'existence d'un comité d'audit au sein du conseil d'administration des sociétés cotées, seuls le New York Stock Exchange et le NASDAQ requièrent formellement l'existence d'un tel comité. En France, l'adoption de la loi de sécurité financière en juillet 2003 n'a pas entraîné un renforcement des règles relatives l'adoption de comités, quoique recommandée dès le premier rapport VIENOT(1995), reste à la discrétion des entreprises. Dans ce cadre, plusieurs recherches portant sur l'interprétation de la mise en place des comités d'audit ont été menées aux états unis. Contrairement, et autant qu'on sache, en France, seulement deux recherches se sont attachées à identifier les divers facteurs influant sur la mise en place volontaire de comités au sein des conseils d'administration: celle de SAADA (1998) et celle de T.DUBUISSON (2002).

Les comités susceptibles d'être implanté au sein du conseil d'administration sont de nature diverse. Harrison (1987) les décompose en deux catégories : «

- les comités de support (management support committees) remplissent une fonction de conseil stratégique auprès de la direction.
- les comités de surveillance (monitoring committees) ont pour rôle de protéger les intérêts des actionnaires en exerçant un contrôle sur la performance du dirigeant.

¹ K.D.CHEN,A.WU , The Structure of Board Committees, Harvard Business School working paper ,n°17-032,October ,2016 ,p 7.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

- Les comités stratégiques ou financiers appartiennent au premier groupe ; les comités d'audit, de sélection et de rémunération sont les plus fréquemment associés à la fonction de surveillance¹. »

Les codes de bonne gouvernance ne présentent pas une liste exhaustive de comités spécialisés, mais suggèrent que chaque entreprise en crée en fonction de ses besoins spécifiques. Selon une étude portant sur la comparaison des pratique de conseil d'administration à l'échelle international, trois types de comités ont été recommandé en général². Il s'agit de

Le comité d'audit (comité de comptes) qui fait l'objet de cette recherche . Ses missions sont variées et se rapportent à l'examen des comptes, la vérification des processus et des procédures de contrôle interne ;

Ainsi que le comité des rémunérations : la rémunération des administrateurs d'une entreprise est aujourd'hui l'une des questions les plus sensibles et les plus d'actualité auxquelles est confronté le conseil d'administration. Il est donc considéré comme un élément crucial de la bonne gouvernance d'entreprise de créer un comité dont le seul objectif est de proposer, sur des critères objectifs, les rémunérations des membres du conseil et du management. La raison d'être du comité de rémunération est double : accroître la transparence et adapter la rémunération des dirigeants aux performances réalisées, généralement évaluées en termes de création de valeur pour les actionnaires. Le rôle rempli par ce comité est essentiel dans la mesure où il doit définir la rémunération du dirigeant de façon à attirer et à retenir les meilleurs tout en fournissant à ces derniers les incitations qui les pousseront à agir dans l'intérêt des actionnaires, c'est-à-dire en réduisant les problèmes d'agence.

Et le comité de nomination : le rôle du comité de nomination est de revoir régulièrement la composition du conseil d'administration, et lorsqu'il apparaît que le conseil manque de compétences ou d'expérience dans un certain domaine, il identifie la meilleure façon de

¹ C. POCHET, H. YEO , *Comment interpréter la diffusion des standards anglo-saxons de gouvernance au sein des entreprises françaises cotées? L'exemple des comités de surveillance. Normes et Mondialisation* , May 2004, France, p 2 , repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00594064/document> , page consultée 18/05/2019.

² R. LABELLE, B. RAFFOURNIER , *Conseil d'administration et gouvernement d'entreprise : une comparaison internationale* , La Revue du Financier, n° 127, 2000, p 25.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

rectifier la situation. Cela peut impliquer d'identifier les compétences requises et les personnes les mieux placées pour les apporter au conseil d'administration¹.

¹ C.CHRSTINE, H YEO, *Les comités spécialisés des entreprises françaises cotées : mécanismes de gouvernance ou simples dispositifs esthétiques ?*, Comptabilité - Contrôle - Audit, vol 10, n° 2, 2004, pp 34-36.

Chapitre I : la gouvernance d'entreprise

I.6. Conclusion du chapitre

Dans ce premier chapitre nous avons présenté le cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise, nous avons passé en revue successivement l'émergence historique de concept de gouvernance dans un contexte de renouvellement du capitalisme, l'évolution des théories de la gouvernance d'entreprise, les mécanismes de régulation du jeu managérial ainsi que les différentes pratiques visant à renforcer ces derniers.

Le plus souvent, le concept de gouvernance d'entreprise est essentiellement conçu comme le processus de discipliner les dirigeants d'entreprise. Son contenu a évolué avec le renouvellement du capitalisme et s'est élargi récemment aux relations des dirigeants avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise.

La deuxième section nous a permis d'exposer de nombreuses réflexions théoriques sur la gouvernance d'entreprise. Principalement il apparaît que la gouvernance, renvoie à une pluralité de définitions et une multiplicité d'analyses, et que les auteurs choisissent leur propre définition sur la base de plusieurs variables.

Par ailleurs, nous avons essayé de comprendre les théories qui sous-tendent le concept de gouvernance, commençant par la théorie des droits de propriété qui est à l'origine de la séparation entre la fonction du contrôle et la propriété. Cette séparation entre ses deux fonctions engendre des coûts de transaction et des coûts d'agence. De ce fait, selon la théorie de l'enracinement, les dirigeants ont la possibilité de contourner les mécanismes de la théorie de l'agence et les coûts de transaction, ainsi ils cherchaient à s'enraciner en rendant coûteux leur remplacement.

Dans la troisième section, nous avons présenté les mécanismes de contrôle qui ont intéressé de nombreux chercheurs de la gouvernance des entreprises, dans le but de limiter l'espace discrétionnaire du dirigeant à savoir les mécanismes externes (le marché de travail, le marché des biens et services, le marché financiers et les banques) et internes (le conseil d'administration, la rémunération des dirigeants,...etc.).

La dernière section nous avons présenté les différentes initiatives qui ont été entreprises pour promouvoir un ensemble de recommandations portant sur certaines pratiques de la gouvernance d'entreprise et visant à renforcer les mécanismes internes et externes de la régulation du jeu managérial. Parmi d'autres est la structuration de conseil d'administration en sous-comités spécialisés.

Chapitre II : le comité d'audit

Chapitre II : Le comité d'audit

II.1. Introduction

La conjonction de plusieurs scandales financiers du début du 21^{ème} siècle a mis en évidence les dysfonctionnements dans les systèmes de contrôle de l'action des dirigeants, remettant ainsi en cause les systèmes de gouvernance des entreprises à l'échelle mondiale. De nombreux acteurs de l'entreprise et des marchés financiers, mais aussi les États se sont emparés de la question et ont apporté une réponse à la fois réglementaire, avec la publication de codes de bonne gouvernance dont le but est de restaurer la confiance des investisseurs et du grand public envers les entreprises, et légale par de nouvelles lois imposant des contraintes plus strictes aux entreprises dans la mise en place de leurs systèmes de contrôle et de leur gouvernance. Ainsi, une bonne gouvernance d'entreprise s'impose comme un impératif dans un monde économique bouleversé par une mondialisation toujours plus difficile à maîtriser.

Dans ce contexte, la théorie d'agence, considère l'implantation des mécanismes de contrôle particuliers, comme l'audit comme nécessaire pour réduire l'asymétrie d'information et des conflits entre dirigeants et actionnaires ¹. Ainsi, la mise en place d'un comité d'audit pourrait constituer un mécanisme efficace pour l'objectif, d'assister le conseil d'administration dans ses responsabilités sur la qualité de l'information financière et système de contrôle interne, de protéger l'autonomie des auditeurs internes et externes contre les pressions des dirigeants. Le comité d'audit est également susceptible d'enrichir la qualité du processus d'audit en favorisant une meilleure circulation de l'information sur la réalisation des contrôles, et donc la révélation d'éventuelles irrégularités à un niveau hiérarchique suffisant pour qu'elles soient prises en considération.

L'efficacité de la gouvernance d'une entreprise repose substantiellement sur la présence d'un comité d'audit doté de la compétence, de l'indépendance et de la diligence nécessaires à l'exercice de ses fonctions de contrôle et de vérification.

L'étude de comité d'audit nous est apparue une exigence de plus en plus primordiale vue la tendance dans le monde à implanter par obligation ou hors obligation légale ce type de comités au sein de l'entreprise et par conséquent la nécessité de leur étude.

Dans ce chapitre, nous avons mis en place une démarche comprenant trois points fondamentaux : le premier point s'intéresse aux incitations réglementaires à la mise en place

¹ M.C. JENSEN ET W.H. MECKLING, *Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure*, Journal of financial Economics, vol 3, n° 4, p 323.

Chapitre II : le comité d'audit

du comité d'audit (section 01), le deuxième, fournit le cadre économique expliquant la mise en place de comité d'audit (section 02), le troisième point se concentre sur les attributions de comité d'audit ainsi que les règles d'installation et de fonctionnement (section 03)

II.2. Les incitations normatives et réglementaires en termes de comités d'audit

La culture, les mentalités, l'histoire économique et sociale étant spécifiques aux différents pays, les problèmes de gouvernance d'entreprise se posent différemment. De ce fait, la réglementation concernant les questions de gouvernance s'est développée différemment selon les pays. Dans ce qui suit nous donnons un bref aperçu de l'évolution historique des comités d'audit.

II.2.1. L'évolution des comités d'audit aux États-Unis

II.2.1.1. Securities and Exchange Commission (SEC)

Suite au scandale financier McKesson et Robins survenu en 1939, la SEC (Securities and Exchange Commission) a émis en 1940 une recommandation en faveur de l'établissement volontaire d'un comité spécial(d'audit) composé d'administrateurs indépendants chargé de la désignation de l'auditeur externe et ce afin de préserver l'indépendance de ce dernier à l'égard de la direction de l'entreprise¹.

Les années 1970 constituent une nouvelle période de perte de confiance des marchés financiers envers la qualité de l'information comptable et de l'audit .pour faire face à cette nouvelle crise de confiance ,la SEC en 1972 préconise de nouveau la mise en place de comité d'audit dans les sociétés cotés ,composé d'administrateurs externes ,c'est-à-dire qui ne sont pas membres de la direction.

En 1974, la SEC impose à toute les entreprises ayant fait appel public à l'épargne de mentionner dans leurs comptes annuels si elles possèdent ou non un comité d'audit, ainsi de leur composition².

Les marchés financiers semblent partager cet avis puisque³:

¹ B.BIRKETT , *the recent history of corporate audit committees* ,The Accounting Historians Journal , vol 13 n°2 , 1986, p 111.

² T.COMPERNOLLE, Les tribulations du comité d'audit des États unis jusqu'à la France . communication présentée lors d'une journée d'histoire de la comptabilité et du management, 2010, France , p 3, repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00465805/document> ,page consultée le 17/07/2019.

³ Ibid ,p 04.

Chapitre II : le comité d'audit

- la New York Stock Exchange (NYSE) en 1978 impose que toute société cotée en bourse devra mettre en place un comité d'audit composé entièrement d'administrateurs indépendants.
- La National Association of Security Dealers Automates Quotation (NASDAQ) propose que toute entreprise cotée sur ce marché mette en place un comité d'audit composé majoritairement d'administrateurs indépendants.
- L'American stock exchange elle ne recommande pas moins que toutes les sociétés cotées en bourse dispose d'un comité d'audit sans aucune autre obligation contraignante.

II.2.1.2. Rapport de la Treadway commission 1987

La Treadway commission était une initiative du secteur privé en 1985 encore appelée COSO (Committee of sponsoring organisations of the treadway commission), regroupait toute une série d'organisations professionnelles, notamment la American Accounting Association, le American Institute of Certified Public Accountants, le Financial Executive Institute of Internal Auditors. La commission a pour objectif de limiter la fraude en matière d'information financière et redonner la confiance aux marchés financiers.

En 1987, la commission a émis le « Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting » qui a pour objectif de limiter la fraude en matière d'information financière pour redonner confiance aux marchés financiers. La commission recommande, que toutes les sociétés ouvertes soient tenues d'avoir des comités d'audit composés uniquement d'administrateurs indépendants. Pour être efficaces, les comités d'audit doivent exercer une surveillance vigilante et informée du processus de communication de l'information financière, y compris les contrôles internes de l'entreprise. Le conseil d'administration devrait énoncer les fonctions et responsabilités du comité dans une charte écrite¹.

II.2.1.3. Rapport Blue Ribbon Committee 1999

Après la Treadway Commission en 1987, une nouvelle commission est mise en place : le Blue Ribbon Committee (BRC), elle a été créé à la demande de la NYSE et la National Association of Securities Dealers (NASD) afin de renforcer le rôle des comités d'audit.

¹ National Commission on Fraudulent Financial Reporting, **Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting**, Association Sections, Divisions, Boards, Teams, U.S., 1989, p 12.

Chapitre II : le comité d'audit

Elle a émis, en 1999, le « Report and Recommendation of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committee », contenant plusieurs recommandations pour améliorer la qualité du travail des comités d'audit, dont les recommandations viennent pour l'essentiel renforcer les exigences d'indépendance et de compétence des membres du comité d'audit. Ces recommandations seront ensuite reprises dans les *listings requirements* de la SEC en décembre 1999, leur donnant ainsi un caractère réglementaire officiel, avant d'être consacrées au rang de loi fédérale par Sarbanes-Oxley (juillet 2002), dont la vocation est de restaurer la confiance des investisseurs suite au scandale Enron.

II.2.1.4. Loi sarbans oxley act 2002

Face aux scandales financiers du début des années 2000, et l'effondrement de l'affaire Enron, l'efficacité des mécanismes de gouvernance a été mise en doute. Dès lors le gouvernement américain s'est donné pour mission de renforcer la législation nationale en termes de gouvernance d'entreprise. Et a soumis au congrès « la loi Sarbanes-Oxley Act¹ » qui a été voté le 23 janvier 2002, en vue de renforcer les mesures visant à assurer la qualité de l'information comptable publiée par les sociétés américaines coté en bourse (voir annexe n°3).

La SOA contient diverses dispositions relatives aux comités d'audit, leur donnant un rôle crucial dans le cadre de la qualité de l'information comptable et financière publiée par les sociétés cotées, elle définit le comité d'audit « comme étant un organe créé au sein de l'organe de gestion composé exclusivement de membres dudit organe de gestion dont tous sont indépendants². »

Le comité d'audit tel qu'il est définit par la SOA, n'est pas un simple comité consultatif auprès du conseil d'administration mais un organe à part entière qui a ses propres devoirs et responsabilités. Ainsi la SOA érige le comité d'audit au rang de « de la police financière de la société³. ».

¹ Elle tient son nom des deux membres du congrès qui en ont été les rédacteurs : le sénateur démocrate Paul Sarbanes, président de la Commission des affaires bancaires, et le représentant républicain Michael Oxley, président de la Commission des services financiers.

² SOX, US, 2002, art 301. repéré à

https://pcaobus.org/About/History/Documents/PDFs/Sarbanes_Oxley_Act_of_2002.pdf

³ C.P. DIT HAURET, I. KOMAREV, *Légitimité et exigences réglementaires au sein de la gouvernance des sociétés cotées américaines et françaises*. *Les comités d'audit*, La Revue des Sciences de Gestion 2005, vol 6, n°216, p 41..

Chapitre II : le comité d'audit

Les obligations de la SOA applicables aux comités d'audit des sociétés cotées concernent :

- La composition entière d'administrateurs indépendants.
- La présence au moins d'un membre compétent en matière comptable ou financière.
- La responsabilité de la rémunération de l'auditeur externe, et la supervision du processus de reporting des informations comptables et financières.

II.2.2. L'évolution des comités d'audit aux royaumes unis

II.2.2.1. Rapport de Cadbury

Au Royaume Uni, les comités d'audit ont vu le jour depuis 1980¹. Les facteurs qui ont conduit à la propagation de l'adoption de ce type de comité par les sociétés britanniques même avant le rapport Cadbury 1992 sont: «

- la propagation de la pratique aux états unie ;
- La croissance du membre d'administrateur non exécutif sur la même période ;
- Les faillites des entreprises ;
- Les pressions exercées par la profession de la comptabilité et d'autre organisme² . »

Cette pratique a pris son essor après la publication du très célèbre code Cadbury 1992 (code of the best practice) relatif aux aspects financiers de gouvernement d'entreprise, il recommande aux entreprises côtés d'instaurer en son sein un comité d'audit.

Le rapport Cadbury a souligné deux missions principales des comités d'audit à savoir sélectionner les auditeurs externes et assurer la qualité de l'information financière. Mais, il reste que ces deux recommandations n'ont pas été suffisamment prises en considération. Et ce n'est qu'avec la constitution du comité Hampel en février 1998, sous la direction du Financial Reporting Concil, que ces recommandations relatives à la pratique d'audit ont pu être imposées.

II.2.2.2. Rapport Hampel

Le rapport dit Hampel du «Committee on Corporate Governance» de janvier 1998 a évoqué la nécessité en Grande-Bretagne de résumer et d'apprécier l'expérience pratique du

¹ P. COLLIER, *Factors affecting the formation of audit committee in major UK listed compagnie* , Accounting and Business Research, vol 23,n ° 91A,1993,p 421.

² P. COLLIER ,A. GREGORY, *Audit committee effectiveness and the audit fee, The European Accounting Review*,1996,vol 5,n°2, 5 ,p125.

Chapitre II : le comité d'audit

rapport Cadbury de 1992 afin de formuler des règles uniformes pour les sociétés cotées. Les recommandations les plus importantes peuvent être résumées comme suit :

- nomination d'un nombre suffisant d'administrateurs non exécutifs, pour éviter une domination unilatérale (la majorité des membres devrait être indépendante);
- Obligation de la direction de fournir au conseil d'administration une information complète comme condition préalable à son efficacité au travail;
- une auto-évaluation régulière de la performance globale du CA ainsi que celle de ses différents membres ;
- Conseil d'administration doit faire un rapport sur l'efficacité du système de contrôle interne;
- Mise en place d'un comité d'audit, de comités de rémunération et de comités de nomination.

La section 6-3 est tirée du rapport Cadbury et stipule que « chaque société devrait mettre en place un comité d'audit composé d'au moins trois membres non exécutifs, dont au moins deux sont indépendants¹. ».Le comité ne favorise pas un assouplissement général pour les petites entreprises , mais recommande aux actionnaires de chaque entreprise de faire preuve de flexibilité².

Ce rapport suggère que le comité d'audit surveille en permanence la relation financière globale entre l'entreprise et ses auditeurs³, dans la perspective d'assurer un équilibre entre le maintien de l'objectivité et le rapport qualité-prix.

II.2.2.3. Combined Code on Corporate Governance

Publié en 1998, couvre tous les aspects du gouvernement d'entreprise. Il est révisé tous les deux ans. c'est aujourd'hui le UK Corporate Governance Code , dont la version la plus récente date de juillet 2018. Le code, qui incorporait les recommandations antérieures du rapport Cadbury et du rapport Greenbury, concerne des questions telles que le rôle des administrateurs non exécutifs, la rémunération des administrateurs et les questions générales d'audit, de responsabilité et de relations avec les actionnaires.

En vertu des règles de cotation, ce code est une référence obligatoire pour la plupart des sociétés cotées au Royaume-Uni. Le principe de « comply or explain » est au cœur du UK

¹ HAMPEL , **Committee on Corporate Governance**, NAPF ,1997, p 49.

²Ibid , p 50.

³ Ibid , p 51.

Chapitre II : le comité d'audit

Corporate Governance Code . Selon lequel « les entreprises doivent en respecter les dispositions, et à défaut expliquer pourquoi elles ne les respectent pas¹ », il est considéré comme le principe directeur de la corporate governance selon lequel ignorer le code n'est pas une option.

Le code, dans les versions anciennes section C-3² intitulée « comité d'audite et auditeur » remplacée par section 4-24,4-25,4-26 de UK Corporate Governance code³ : il impose la mise en place de comité d'audit, il définit sa composition, sa structure organisationnelle et ses tâches spécifiques. Il stipule qu'il se compose généralement d'administrateurs non exécutifs indépendants, avec un minimum de trois membres ou, dans le cas de petites sociétés, deux, dont au moins un doit avoir une expertise financière. Les principales responsabilités comprennent le suivi de l'information financière, les systèmes de contrôle interne et l'audit interne et l'audit externe.

II.2.2.4. Smith report

Contrairement au rapport Higgs⁴, le rapport Smith se concentre spécifiquement sur les comités d'audit. Les principales recommandations concernent notamment les points suivants:

Le conseil d'administration devrait mettre en place un comité d'audit avec les principales tâches et responsabilités suivantes⁵:

- Contrôler l'intégrité de l'information financière de l'entreprise;
- la revue du système de contrôle interne de la société, sauf si celle-ci est effectuée par un comité distinct ou par l'ensemble du conseil d'administration;
- Suivi et revue de l'audit interne;
- Faire une recommandation concernant la nomination de l'auditeur externe, sa rémunération et ses conditions d'emploi;
- Surveiller et examiner l'indépendance, l'objectivité et l'efficacité de l'auditeur externe;
- Élaborer et mettre en œuvre une politique sur les services non liés à l'audit fournis par l'auditeur.

¹ B.FASTERLING ,. *Le Comply or explain : la transparence conformiste en droit des sociétés*. Revue internationale de droit économique , vol 2,n° 2, p 130.

² FRC, **Le Combined Code on Corporate Governance** , 1998,p 16-17

³ FRC, **UK Corporate Governance code**, 2008,p 10-11

⁴ Traite plus généralement des administrateurs non exécutifs, par exemple, stipule les exigences d'indépendance, la dualité des rôles du PDG et du président du conseil et la conception de la structure du conseil au moyen de comités

⁵ R.SMITH, **guidance on audit committees :the smith guidance** ,FRC, London ,2003,p 6.

Chapitre II : le comité d'audit

Le rapport a déterminé la composition de comité d'audit qu'il devrait être composé d'au moins trois membres, qui sont exclusivement des administrateurs indépendants non exécutifs¹.

II.2.3. L'évolution des comités d'audit en France

L'importation en France de la pratique de comités d'audit semble moins liée au fait que le comité d'audit ait été considéré comme une solution à des problèmes de confiance, qu'au fait que certaines sociétés cotées aient ressenti le besoin de mettre en place un comité d'audit pour se conformer aux attentes de ses investisseurs en matière de gouvernance d'entreprise, et ainsi demeurer attractives. Le comité d'audit et les recommandations Anglo-saxonnes qui l'accompagnent, sont alors considérés comme des contraintes par les français.

Différentes commissions de travail se sont réunies dans le but de réviser le mode de fonctionnement du conseil d'administration à la lumière des nouveaux développements sur la gouvernance des entreprises à savoir² :

- Vienot 1 de juillet 1995.
- Vienot 2 de juillet 1999.
- Bouton de septembre 2002.

II.2.3.1. Vienot 1

Le premier texte français qui recommande la mise en place des comités d'audit dans les sociétés cotées, du nom du président de son comité, M. VIENOT, sous l'égide du CNPF et l'AFEP. Il est à l'origine d'un profond mouvement de prise de conscience de l'importance des pratiques de bonne gouvernance. Publié en juillet 1995, et intitulé « le conseil d'administration » présente en particulier des recommandations à améliorer le fonctionnement du conseil d'administration des sociétés françaises parmi lesquelles la mise en place de comité d'audit ayant une mission de première importance « assurer la pertinence et la performance des méthodes comptable³. ».

Le rapport prévoit que le comité d'audit « devrait comprendre trois administrateurs au moins, dont aucun n'exerçant des fonctions de direction générale ou salariale dans l'entreprise et dont l'un au moins doit être un administrateur indépendant⁴. »

¹ Idem.

² C.P. DIT HAURET, I. KOMAREV, *Légitimité et exigences réglementaires au sein de la gouvernance des sociétés cotées américaines et françaises. Les comités d'audit*, op.cit, p 43.

³ M. VIENOT, *Le conseil d'administration des sociétés cotées*, AFEP/ CNPF, Paris, 1995, p 21.

⁴ Ibid, p 20.

Chapitre II : le comité d'audit

II.2.3.2. Vienot 2

Il fait suite au celui de Vienot 1, publié en juillet 1999, il apporte une réflexion nouvelle par AFEP et MEDEF, OÙ a élargi les champs d'investigation de comité d'audit afin d'assurer une information comptable et financière de qualité. Le comité a porté son examen sur les tâches dévolues au comité des comptes, tâches dont le rapport de 1995 a défini les grandes lignes, et considéré qu'il est souhaitable de préciser deux points d'actualité.

Le premier a trait au contrôle de l'indépendance et de l'objectivité des commissaires aux comptes appartenant à des réseaux qui assurent à la fois des fonctions d'audit et de conseil¹.

Le second point d'actualité concerne la question du choix du référentiel de la consolidation des comptes².

Ce rapport recommande la présence d'au moins un tiers d'administrateurs indépendants au sein du comité de comptes³.

II.2.3.3. Bouton

Du nom de président de son comité Daniel BOUTON, qui a succédé à Marc Vienot à la tête de la société générale, publié en septembre 2002, intitulé « pour une meilleure gouvernement des entreprises cotées. ».

Le rapport essaie de traiter certaines questions spécifiques concernant l'amélioration du fonctionnement des organes de direction des entreprises, en particulier des comités d'audit.

Ce groupe de travail réaffirme l'importance du comité d'audit dans les nouvelles conceptions du gouvernement d'entreprise en élargissant leur champs d'intervention à des mission nouvelle par rapport à celle issues des rapports de Vienot 1 et Vienot 2, parmi lesquelles on compte le suivi de l'audit interne et le contrôle de risque .

Ce rapport recommande la présence de deux tiers d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit, et précise que ce comité ne doit comprendre aucun mandataire social⁴. En plus, ce rapport définit la relation entre le comité d'audit et les commissaires aux comptes. Il y est spécifié en outre que le comité auditionne les commissaires aux comptes parfois hors la présence des membres de la direction générale, gouverne les procédures de sélection des

¹ M.VIENOT, **Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise** ,AFEP.MEDEF,Paris,1999,p19.

² Ibid ,p 21.

³ Ibid ,p 17.

⁴ D.BOUTON, **Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées**. MEDEF/AFEP-AGREF, Paris, p 12.

Chapitre II : le comité d'audit

auditeurs externes et formule un avis sur les honoraires d'audit légal, pour le soumettre au conseil d'administration¹.

II.2.3.4. Ordonnance du 8 décembre 2008 (transposant la 8ème directive européenne en droit des sociétés français)

En transposant en droit français la huitième directive sur le contrôle légal des comptes (2006/43/CE) du 17 mai 2006, l'ordonnance n°2008-1278 du 8 décembre 2008, impose aux sociétés cotées la mise en place d'un comité spécialisé du conseil d'administration (ou de surveillance). Si le législateur n'a pas repris le vocable employé par le législateur européen qui employait explicitement la notion de comité d'audit, cette précaution de langage trouve son origine dans la faculté laissée au conseil d'administration ou de surveillance de donner une autre dénomination au comité spécialisé, voire de créer d'autres comités en ne se limitant pas à la seule création d'un comité d'audit².

Cette transposition a été réalisée à l'article L. 823-19 qui a fait obligation aux sociétés dont les titres sont admis au négociation sur un marché réglementé, aux établissements de crédit, aux entreprises d'assurance, ainsi qu'à certaines autres entités, d'établir un comité d'audit ou, si elles en ont d'ores et déjà établi, de se conformer aux règles désormais applicables à de tels comités, notamment quant à leur composition, leur fonctionnement, leur rôle, et leurs relations avec les contrôleurs légaux des comptes³.

La composition du comité est fixée, selon le cas par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance.

Le comité ne peut comprendre que des membres du conseil d'administration ou selon le cas, du conseil de surveillance de la société, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction. Cette exclusion est tout à fait logique. L'objectif recherché est en effet un rééquilibrage du pouvoir dans la société, avec un renforcement des organes assurant le contrôle, qui ne pourrait être atteint si ceux que l'on estime trop bien dotés en matière de pouvoir participaient au fonctionnement des nouveaux organes⁴.

¹ Ibid, p 13.

² AMF, **Rapport final sur le comité d'audit**, 2010, p 6, repéré à https://www.amf-france.org/sites/default/files/contenu_simple/rapports_groupes_travail/Rapport%20final%20sur%20le%20comite%20d%27audit.pdf

³ LSF, **code de commerce**, France, 2008, art 823-19.

⁴ MANGENET, et al, *Comité d'audit : une consécration entourée d'incertitudes*. Revue de droit bancaire et financier, p 06, repéré à <https://www.racine.eu/wp-content/uploads/2016/11/rdbf-2009-nov-dec-comites-d-audit-une-consecration-entouree-d-incertitudes-d-mangenet-j-y-martin-et-david-robine-1.pdf>

Chapitre II : le comité d'audit

Un membre au moins du comité doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant.

Ce comité d'audit est chargé d'assurer le suivi :

- Du processus d'élaboration de l'information financière ;
- De l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion de risque ;
- De contrôle légal des comptes annuels, le cas échéant, des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;
- De l'indépendance des commissaires aux comptes.

II.2.4. Cadre normatif et réglementaire en Algérie

II.2.4.1. Le code de commerce

L'article 622 du code de commerce algérien énonce que « Le CA est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société ; il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires¹. » .Apparemment le législateur, sans pour autant fixer de manière explicite les pouvoirs du conseil .il lui a accordé une certaine liberté pour apprécier l'opportunité des mesures à prendre. Donc ,le législateur a laissé le champ libre à l'initiative privée en ce qui concerne notamment les comités «internes», tout spécialement le comité d'audit qui manifestement attire l'attention des sociétés.

Globalement, le CA a trois rôles essentiels : orienter, conseiller et contrôler la gestion de l'entreprise.

Compte tenu de la complexité de ces tâches, et en vertu des pouvoirs accordés par l'article susmentionné, les conseils d'administration, dans le sillage des bonnes pratiques internationales, peuvent légalement créer en leur sein des comités afin de pouvoir être assistés dans toutes leurs missions et prendre des décisions motivées, dans le respect de la collégialité du conseil.. Ainsi, la mise en place des comités (comité d'audit dans notre cas) dans les entreprises algériennes pouvant être qualifiée de réformes facultatives leur création et leur composition relèvent de la compétence du conseil d'administration.

Le cadre juridique des comités d'audit en Algérie peut être fixé de la manière suivante :

- Les comités d'audit ne sont pas obligatoires ;

¹ Code de commerce algérien, art 622 .

Chapitre II : le comité d'audit

- Leur création et leur composition relèvent de la compétence du conseil d'administration ;
- Le conseil d'administration est responsable de leur activité.

II.2.4.2. Banque d'Algérie

le gouverneur de la Banque d'Algérie, a indiqué la possibilité d'instaurer un comité d'audit en application de l'article 02 de l'ordonnance 2002-03 du 14 novembre 2002¹ portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers ,modifiée, complétée par art 02 et art 70 de l'ordonnance n°11-08 du 28 novembre 2011 dans laquelle indique que le comité d'audit est un comité qui peut être créé par l'organe délibérant(conseil d'administration ou conseil de surveillance) pour l'assister dans l'exercice de ses missions. L'organe délibérant définit la composition, les missions les modalités de son fonctionnement et les conditions dans lesquelles les commissaires aux comptes ainsi que toute personne appartenant à la banque ou établissement financier concerné sont associés à ces travaux.

Le gouverneur de la Banque d'Algérie a imposé une restriction quant à la composition de ces comités, en stipulant que les membres de l'organe exécutif ne peuvent cependant être membres du comité d'audit .Cette exclusion est tout à fait logique. L'objectif recherché est en effet un rééquilibrage du pouvoir dans les entreprises, avec un renforcement des organes assurant le contrôle, qui ne pourrait être atteint si ceux que l'on estime trop bien dotés en matière de pouvoir participaient au fonctionnement des nouveaux organes² .

II.2.4.3. Le code de la gouvernance algérien

A caractère non obligatoire, le 1^{er} code algérien de gouvernance d'entreprises a été adopté en mars 2009. Il cible en premier lieu les PME privées et les entreprises cotées en bourses ou qui se préparent à l'être, et ce en leur proposant la conduite à tenir face notamment aux banques, aux partenaires, aux investisseurs étrangers, administration fiscale, et à la réglementation boursière.

Ce code a montré dans sa teneur que, le CA peut être amené à créer, en son sein, des comités spécialisés pour s'acquitter convenablement de ses missions. Ces comités à caractère ad hoc ou thématiques, ont pour objet d'éclairer les administrateurs et d'assister le CA dans ses prises de décisions. Il y revient d'apprécier s'il y a lieu ou non de créer ce type des

¹ Banque d'Algerie ,Règlement n°2002-03 du 14 novembre 2002portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers

² MANGENET ,et al , *Comité d'audit :une consécration entourée d'incertitudes* ,p 6.

Chapitre II : le comité d'audit

comités. S'il le fait, il doit clairement définir et rendre publics à l'attention des actionnaires, leur mandat, leur composition et leurs procédures de fonctionnement.

Selon ce code les thématiques pouvant ainsi faire l'objet d'un comité spécialisé sont : la supervision de l'audit, le contrôle financier de l'entreprise, la réflexion sur sa stratégie, la sélection et la rémunération des cadres dirigeants.

Par ailleurs, le code a indiqué que la compétence de ces organes subsidiaires est limitée à l'émission d'avis et ne saurait se substituer au CA, ni porter atteinte à sa collégialité¹.

II.3. Les incitations économiques derrière la création d'un comité d'audit

II.3.1. Intérêt d'un comité d'audit

Dans une étude réalisée en collaboration avec l'IFA. La mise en place d'un comité d'audit répond à plusieurs motivations :

«- Elle peut s'inscrire dans le désir de l'entreprise de répondre positivement aux exigences du marché. Les différents rapports de place invitent en effet les sociétés cotées à mettre en place des comités des comptes (ou comités d'audit). On parlera de comité d'audit lorsque les compétences du comité dépassent l'examen des comptes *stricto sensu*.

-Elle peut être une démarche de professionnalisation du travail du conseil qui éprouve la nécessité d'avoir des administrateurs qui examinent avec une attention particulière ce domaine de plus en plus sensible lorsque l'entreprise est cotée .

- Elle peut résulter de la constatation qu'il est plus efficace de répartir la charge de travail des administrateurs en affectant les missions. Pour répondre à l'exigence croissante, dans un temps forcément limité, des attentes des investisseurs à l'égard des conseils d'administration, il faut s'engager dans une certaine spécialisation.

- Elle est un moyen de mettre en place un meilleur contrôle du management lorsque le comité est présidé par un administrateur « indépendant » et compétent dans les domaines comptables et financiers. C'est incontestablement un moyen de renforcer l'équilibre des pouvoirs.

- Elle peut enfin être la conséquence de l'application pure et simple de la législation (SOX aux états unis ,8eme directive de l'Union Européenne en France pour les entreprises cotées². »

¹ GOAL ,Code algérien de gouvernance d'entreprise ,2009,p 38.

² IFA,Vade mecum de l'administrateur membre du comité d'audit ,2005, p 7.

Chapitre II : le comité d'audit

La pratique du comité d'audit, un comité chargé d'examiner les comptes et de superviser les risques de l'entreprise n'est pas généralisé dans toutes les entreprises et quelle que soit les motivations qui ont pu motivé sa mise en place, sa présence, est un véritable atout pour les entreprises, sous réserve que celui ci soit organisé et fonctionne avec professionnalisme.

II.3.2. Le cadre théorique éclairant la formation des comités d'audit.

La plupart des études empiriques ont considéré la mise en place des comités comme une réponse à des situations d'asymétrie informationnelle .ces situations peuvent engendrer des conflits d'agence entre les actionnaires et les dirigeants et/ou des signaux de la part des dirigeant mieux informés envers les autres acteurs non informés.

Le cadre économique de l'agence et de signal sont en ce sens deux modèles plus adaptés à l'analyse de la formation des comités d'audit comme un mécanisme de contrôle supplémentaire.

Il nous semble opportun de présenter l'apport des deux théories afin de mettre en évidence un ensemble de facteurs explicatifs quant à la mise en place des comités d'audit.

II.3.2.1. Les Apports de la théorie de l'agence dans l'analyse de la formation des comités d'audit

II.3.2.1.1. Comité d'audit : un mécanisme d'agence

Le développement d'entreprise de type managérial, caractérisée par la diffusion de l'actionnariat et la séparation des fonctions de propriété et de gestion engendre des conflits d'intérêts.

La délégation des droits décisionnels aux agents non propriétaires, qui gèrent l'entreprise dans un sens non conforme aux intérêts des propriétaires conduit à une relation d'agence principal-agent, défini par JENSEN et MECKLING en 1976 comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ¹. » On parle alors de principal et d'agent qui entretiennent une relation contractuelle.

La relation d'agence est marquée par la possibilité d'apparition de deux principaux phénomènes : la divergence d'intérêt et l'asymétrie d'information d'où le besoin de recourir à

¹ M.C. JENSEN ET W.H. MECKLING, *Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure*, op.cit , p 308.

Chapitre II : le comité d'audit

des mécanismes de contrôle des dirigeants. Ce besoin de contrôle peut se matérialiser par le recours à l'instauration de conseil d'administration qui aide à converger entre les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants.

Dans la théorie de l'agence, FAMA (1980) et FAMA et JENSEN (1983a) attribuent au conseil d'administration la mission de contrôler les principaux dirigeants¹. Cependant, de nombreuses critiques ont été formulées à l'encontre du CA, concernant ses difficultés à contrôler efficacement les dirigeants.

A cet effet, l'évolution de la structuration du CA en comités spécialisés qui possèdent des compétences spécifiques est nécessaire, comme le souligne CABY et HIRIGOYEN : « le CA doit tirer parti des compétences spécifiques de leur membre en se structurant sous la forme de comités spécialisés². »

Ainsi les comités d'audit étant une émanation du CA, chargé de l'aider à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance relative à la qualité et l'intégrité de l'information financière, apparait comme un moyen de régulation d'agence c'est-à-dire un moyen adéquat de régulation des asymétries d'information entre dirigeants et actionnaires.

II.3.2.1.2. Les facteurs d'agence influant sur la mise en place volontaire de comité d'audit

Plusieurs études dans le contexte anglo-saxon et dans le contexte français identifient les principaux facteurs susceptibles d'influer la mise en place des comités d'audit selon le cadre de la théorie de l'agence, en partant de l'idée que plus les couts d'agence sont important plus l'entreprise aura l'incitation à mettre en place de nouveaux mécanismes de contrôle pour réduire ses couts d'agence .de ce fait DUBUISSON note que « plus les couts d'agence sont élevé ,plus forte est l'exigence de contrôle et, par conséquent ,plus forte serait la probabilité de création d'un comité d'audit³. », ainsi plusieurs facteurs sont susceptibles d'influer la mise en place des comités d'audit selon le cadre de la théorie de l'agence :

L'influence de type d'actionnariat :

La nature de l'actionnariat peut inciter à la mise en place de comité d'audit comme un mécanisme de régulation de conflit d'agence entre actionnaire et dirigeant .dans ce qui suit

¹G.CHARREAUX , *Conseil d'administration et Pouvoirs dans l'entreprise.*, Revue d'économie financière, n° 31, 1994, p 58.

²J.CABY , G HIRIGOYEN, *Création de la valeur et gouvernance de l'entreprise* ,op.cit,p 50.

³ T.DUBUISSON , *Exigences actionnariales et réseaux d'administrateurs: à quoi répond la mise en place des comités d'audit en France?* , Comptabilité-Contrôle-Audit, Vol. 1,n°, 2002, p 131.

Chapitre II : le comité d'audit

nous présentons les catégories d'actionnaires ayant le plus d'influence à savoir, l'actionnariat institutionnel, l'actionnariat du dirigeant et l'actionnariat des administrateurs.

Actionnariat du dirigeant :

Dans le cadre de la relation entre les dirigeants et les actionnaires, les conflits liés au fait que l'agent cherche à maximiser les profits de l'entreprise au détriment de sa valeur sont d' autant plus marquées que le dirigeant détient une faible part du capital de la firme. Jensen et Meckling (1976) considèrent que plus la part du capital détenue par les dirigeant est importante plus les divergences d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants seront faibles .

En effet, lorsque les intérêts des dirigeants divergent avec ceux des actionnaires, l'intensité des couts d'agence sera plus accentuée. Les auteurs notent que : « lorsque la fraction de capital détenu par le propriétaire- dirigeant diminue, ses prétention aux résultats diminue, ce qui l'encouragera à s'approprier une plus grande partie des ressources de l'entreprise sous forme de gratifications diverses, ceci conduit également les actionnaires minoritaires à investir dans des systèmes de contrôle afin de réguler ce comportement opportuniste¹. »

Ainsi, plus la part du capital détenue par les dirigeants est faible plus les divergences d'intérêts entre actionnaires et les dirigeants seront forte et l'entreprise sera plus incitée à mettre en place un comité d'audit.

Actionnariat des administrateurs :

Les études montrent que le pourcentage de capital détenu par les administrateurs influencerait de manière significative le contrôle de l'entreprise. Cette influence a été notée comme négative par les études inspirées du cadre conceptuel de la théorie de l'agence (COLLIER, 1993 ; BRADBURY 1990) en considérant que la fraction de capital détenue par les administrateur réduirait l'efficacité de leur contrôle mais d'autres auteurs ont envisagé une influence positive de cette détention du capital (KALBERS 1993, et FOGARTY 1998) qui notent que la détention d'actions par les administrateurs constitue une motivation dans l'accomplissement du contrôle du pouvoir discrétionnaire du dirigeant.

Cependant, l'intensité des couts d'agence s'accroît lorsque la participation au capital des administrateurs est faible, donc la probabilité d'existence de mécanismes de

¹ M.C. JENSEN, W.H. MECKLING, «Theory of the firm: Managerial Behavior, agency costs and ownership structure , op.cit, p.323.

Chapitre II : le comité d'audit

contrôle supplémentaire sera plus forte et la présence des comités d'audit se rencontrerait donc lorsque ces agents détiennent une faible partie du capital.

Actionnariat institutionnel

Aujourd'hui, partout dans le monde, les entreprises ont connu une évolution importante de l'actionnariat des investisseurs institutionnels.

L'accroissement des actifs que détiennent ces investisseurs les conduit à exercer une pression importante sur les équipes dirigeantes des entreprises, Ils sont considérés, par SHLEIFER et VISHNEY (1986), comme un mécanisme de contrôle des dirigeants¹. Ils agissent dans le but de mettre en œuvre un processus formé par un ensemble d'activité d'influence repris sous le terme « d'activisme institutionnel² ».

Pour M.P Smith l'activisme englobe le contrôle ainsi que l'intention d'apporter des changements dans la structure organisationnelle des firmes (ciblées) afin de poursuivre l'objectif de maximisation de richesse des actionnaires³.

Les investisseurs institutionnels sont plus exigeants au niveau de la divulgation des informations et leur présence peut avoir un effet direct sur les coûts d'agence résultant de la séparation entre propriété et contrôle. Ils manifestent une aversion aux risques et une volonté d'accès à un certain niveau d'information faisant apparaître les risques encourus par la firme et ses facteurs clés de succès afin de mieux l'évaluer. Ils ont tout intérêt à être vigilants et à contrôler efficacement les dirigeants, par des mécanismes de gouvernement d'entreprise liée au processus de l'information financière⁴. Ainsi la probabilité de mise en place d'un comité d'audit augmente avec la participation au capital des investisseurs institutionnels.

La structure de financement

JENSEN et MECKLING et MYERS affirment que l'émission de dette extérieure entraîne des coûts d'agence, résultant de conflits d'intérêts potentiels entre les actionnaires existants et les prêteurs potentiels⁵.

¹ A.SHLEIFER ,R.VISHNEY, *large shareholders and corporate control* , The journal of political economy, n°94, 1986, p 463.

² C. GIRARD, *L'incidence de l'activisme actionnarial sur les mécanismes de gouvernance : le cas français.* , Finance Contrôle Stratégie, vol 7,n°3,2004, p 92.

³ M.P.SMITH , *shareholder activism by institutional investor :evidence from calpers* , journal of finance ,vol 51,n°1, 1996, p 227.

⁴ Idem

⁵ W.S.KIM, E.H.SORENSEN ,*Evidence on the Impact of the Agency Costs of Debt on Corporate Debt Policy.The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol 21, n° 2, 1986, p 132.

Chapitre II : le comité d'audit

Donc le risque de faillite et les coûts d'agence liés à des niveaux d'endettement élevés incitent les entreprises à créer des mécanismes de contrôle, et donc à mettre en place des comités d'audit afin de réduire le risque perçu par les créanciers. Dans ce contexte, le rôle des comités d'audit serait de limiter l'opportunisme des dirigeants en changeant les méthodes comptables pour éviter le non-respect dans le contrat de prêt¹. Ainsi, la probabilité de mise en place d'un comité d'audit augmente avec le niveau d'endettement de l'entreprise.

La taille de l'entreprise :

Historiquement, HARRISON (1987) a constaté que les grandes entreprises aux USA ont été les premières à adopter des comités d'audit². JENSEN et MECKLING (1976) soulignent que les coûts d'agence tendent à augmenter avec la taille de l'entreprise, d'où le besoin d'un mécanisme de contrôle supplémentaire pour réduire ces coûts³. Ainsi, la probabilité de mise en place d'un comité d'audit augmente avec la taille de l'entreprise.

L'influence du conseil d'administration :

Dans un environnement où l'information est distribuée d'une manière asymétrique, le conseil d'administration permet de réduire les conflits d'intérêt et de limiter les abus de pouvoir des dirigeants. Le conseil d'administration est supposé assumer le rôle d'une instance de contrôle au service de l'ensemble des actionnaires. Toutefois, l'efficacité du CA comme organe de contrôle dépend de ses caractéristiques, à savoir la taille, l'indépendance, la séparation de fonction.

La taille du conseil d'administration :

L'existence d'un grand nombre d'administrateurs dans le conseil conduit à affaiblir son efficacité du fait des difficultés de communication et de coordination entre les membres du conseil.

De plus, GINGLINGER (2002) suggère que l'existence d'un grand nombre d'administrateurs dans le conseil multiplie les expertises présentes mais est de nature à accroître les conflits entre les administrateurs, et au final ralentit la prise de décision⁴. Ainsi,

¹ P. COLLIER, *Factors affecting the formation of audit committee in major UK listed companies*, Accounting and Business Research, op.cit, p 424.

² J.R. HARRISON, *The Strategic Use of Corporate Board Committees*, California Management Review, vol 30, 1987, p 113.

³ M.C JENSEN, W.H. MECKLING « Theory of the firm: Managerial Behavior, agency costs and ownership structure », op.cit, p 332.

⁴ E. GINGLINGER, *L'actionnaire comme contrôleur*, Revue française de gestion, n° 141, 2002, p 45.

Chapitre II : le comité d'audit

offrir une marge de liberté au dirigeant et diminuer la protection des intérêts des actionnaires.

La délégation des tâches du CA pour rendre son fonctionnement plus efficace à des comités d'audit en assignant des responsabilités spécifiques à certains administrateurs, deviendra autant plus nécessaire pour le conseil de taille importante. Dès lors la probabilité de mise en place d'un comité d'audit augmente avec la taille du conseil d'administration.

Structure du conseil d'administration :

Selon la théorie de l'agence, le CA constitue un mécanisme de contrôle des actionnaires vis-à-vis des dirigeants, Celui-ci, pour être efficace, doit simultanément inclure, pour des raisons d'information, des administrateurs internes (membres de l'équipe dirigeante) et, pour garantir son indépendance, des administrateurs externes indépendants, spécialistes du contrôle préoccupés de leur valeur sur le marché des administrateurs, ces derniers n'ont pas intérêt à être soupçonnés de collusion avec le management¹.

En effet, la présence d'administrateurs externe aurait des vertus bénéfiques sur la qualité du contrôle étant donné l'expertise qu'il possèdent en matière de contrôle interne organisationnel et la surveillance des équipes de direction .ils sont donc les mieux à même de protéger les intérêts des actionnaire.

A l'opposé les administrateurs internes sont susceptibles à subir une pression de la part du dirigeant afin de se conformer à ses idées et alléger le contrôle exercé sur lui. A ces personnes qui dépendent hiérarchiquement de la direction, il est difficile de s'opposer aux décisions du dirigeant sans pour autant compromettre leur carrière et leur avenir à l'intérieur de l'entreprise.

Mais l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les administrateurs externes limite l'efficacité du contrôle de ces derniers. Le comité d'audit constitue un moyen de réduire ces asymétries d'information.

Ainsi, la présence d'une proportion élevée d'administrateurs externes est de nature à inciter la mise en place de comité d'audit visant à renforcer le contrôle de dirigeant.

Cumul des fonctions de décision et de contrôle :

La séparation des fonctions de président et directeur général permet une évaluation objective par le CA de la performance du dirigeant et de son équipe, inversement la confusion

¹ G.CHARREAUX ,*Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance* ,op.cit,p 9.

Chapitre II : le comité d'audit

de ces fonctions c'est-à-dire le président du CA est lui-même président directeur général engendre une divergence entre ces intérêts personnels et ceux des actionnaires de l'entreprise qui se manifeste par une augmentation des coûts d'agence¹.

Compte tenu le pouvoir que dispose le PDG il peut entraver la formation de comité d'audit vu qu'il pourrait limiter leur liberté².

Dès lors, lorsque les fonctions ne sont pas séparées, on peut anticiper une latitude managériale plus forte qui conduira au non mise en place d'un comité d'audit.

II.3.2.2. Les Apports de la théorie de signal dans l'analyse de la formation des comités d'audit

II.3.2.2.1. Comité d'audit : un mécanisme de signal

L'approche du signal repose sur l'hypothèse centrale selon laquelle l'information n'est pas distribuée de façon homogène entre les utilisateurs des états financiers. Il existe une asymétrie d'information entre les dirigeants d'une entreprise et l'ensemble des utilisateurs externes des états financiers³.

Ce phénomène peut entraîner des problèmes de sélection adverse en chassant les bonnes entreprises par les mauvaises dans la mesure où les investisseurs sont incapables de distinguer les entreprises les plus performantes des moins performantes .

En effet, les dirigeants de bonnes entreprises sont incités à signaler cette qualité aux investisseurs. La présence d'un comité d'audit comme un mécanisme de contrôle supplémentaire, garant de la qualité de l'information contenue dans les états financiers, pourrait ainsi représenter un signal positif à destination des investisseurs.

II.3.2.2.2. Les facteurs de signal influant sur la mise en place volontaire de comité d'audit

La qualité de l'auditeur externe

Dans la littérature Anglo saxonne, l'audit étant un mécanisme de surveillance est supposé de meilleure qualité lorsque celui-ci est mené par un cabinet de bonne réputation.

¹ L.PI,S.G.TIMME ,corporate control and bank efficiency ,journal of banking and finance ,vol17,p 527.

² P .COLLIER, *Factors affecting the formation of audit committee in major UK listed compagnie* , Accounting and Business Research ,op.cit, p 424,425.

³ A. FINET , *gouvernance d'entreprise : nouveaux défis financiers et non financiers* , 1^{re} édition, deboek, 2009, p 169.

Chapitre II : le comité d'audit

Selon la littérature les comités d'audit renforcent l'indépendance des auditeurs¹, on peut donc supposer que ces derniers vont encourager la formation de ce type d'organe.

Cependant, Eichenscher et Shields (1985) constate que « les auditeurs « non big 6 » n'encouragent pas leurs clients à mettre en place des comités d'audit parce que pour eux les comités favoriseraient la nomination de « big6 »² ».on constate à l'inverse que les auditeurs « big6 » militent pour la généralisation des comités d'audit, en raison de la préférence de ces derniers pour les cabinets d'audit appartenant à un des réseaux de « big6 ».

Thierry-Dubuisson envisagent la mise en place des comités d'audit dans une hypothèse de signalisation associé à la nature de cabinet d'audit concoure à la supervision des états financiers et permettre d'émettre un signal positif à la destination du marché³.

La mise en place d'un comité d'audit est ainsi plus probable lorsque l'auditeur externe est de bonne réputation.

La Cotation multiple :

Suite aux nombreux scandales financiers, plusieurs lois telles que la loi Sarbanes-Oxley et la Loi de la Sécurité Financière ont vues le jour, en multipliant les exigences visant à réduire les asymétries d'informations entre les différent acteurs.

Ces exigences différentes d'un marché à l'autre, ils sont plus contraignant par exemple dans les places boursières Anglo saxonnes par rapport aux autres places.

La cotation sur une place étrangère est fortement liée au niveau de divulgation de l'information financière, les investisseurs tendraient à imposer une certaine uniformisation des pratiques financières et à favoriser l'adoption par les entreprises étrangères de certain standards de contrôle.

Ainsi, la mise en place d'un comité d'audit pourrait être constituée comme un gage pour les investisseurs potentiels et donc un signal positif à destination des places boursières étrangère et, en particulier, un signal graduel en fonction des obligations qui y sont attachées⁴.

¹ P .COLLIER, *Factors affecting the formation of audit committee in major UK listed compagnie* , Accounting and Business Research ,op.cit,p 425.

² J.W.EICHENSEHERI, D.SHIELD , *Corporate Director Liability and Monitoring Preferences*, Journal of accounting and public policy, Vol 4, n°1,1985 ,pp 25.28.

³ T.DUBUISSON , *Exigences actionnariales et réseaux d'administrateurs: à quoi répond la mise en place des comités d'audit en France*, op.cit, p135.

⁴ ibid, p 134.

Chapitre II : le comité d'audit

Il est probable que la mise en place d'un comité d'audit augmente avec le niveau d'exigence induit par le type de cotation sur un marché étranger.

Le tableau ci-dessous inspiré de KERMICHE et PIOT (2009) synthétise les résultats des études qui se sont intéressées aux facteurs influant sur la mise en place de comité d'audit.

Tableau II-1: synthèse des résultats des études qui se sont intéressées aux facteurs influant sur la mise en place de comité d'audit.

Auteurs	Pincus et al (1989)	Bradbury (1990)	Collier (1993)	Menon et Williams (1994)	Saada (1998)	Theirry Dubuisson (2002)	Piot (2004)	Pochet et Yeo (2004)
Pays	États Unis	Nouvelle Zélande	Grande Bretagne	États-Unis	France	France	France	France
Actionnariat des administrateurs	NS	-	-	NS		-	-	
Actionnariat des dirigeants	-	NS	-	NS		-	-	-
Actionnariat institutionnel					NS	+		NS
Structure de financement	NS	NS	+	NS		+	NS	
Taille d'entreprise	+	NS	NS	NS		NS	+	NS
Taille de CA		+		NS	+	NS	+	+
Indépendance du CA	+		+	NS	NS	NS	NS	NS
Cumul de fonctions du CA		NS			+			NS
La multiple Cotation						NS		
Réputation de cabinet de l'audit	+	NS	NS	+	+	+	+	

+: Relation positive statistiquement significative.

Chapitre II : le comité d'audit

-: Relation négative statistiquement significative.

NS: Relation statistique non significative.

Source : élaboré par l'étudiante en fonction des études précédentes.

II.4. Le cadre conceptuel de comité d'audit

II.4.1. Définition

Cette étude se concentre sur l'un des mécanismes de gouvernance interne d'une entreprise : le comité d'audit, son importance a été soulignée dans les recommandations des autorités de régulation et législative dans le monde.

Corollairement, des comités d'audit ont été largement constitués dans le monde. Qu'est-ce que donc un comité d'audit ? Des définitions peuvent être trouvées dans une série de rapports et études de recherche, ces définitions tendent à être formulées en termes de composition et des responsabilités d'un tel comité, lato sensu : « Un comité d'audit est un groupe d'administrateurs non exécutifs mis en place par le CA d'une entité et travaillant sous sa supervision¹. ». De sa part, le secrétaire général de l'association des banques et établissements financiers, M. Abderrahmane Benkhalfa définit le comité comme « un organe autonome permettant d'anticiper les risques et d'informer, à tout moment, les conseils d'administration des banques sur le degré de régularité avec laquelle les choses se font². ». Stricto sensu, la commission de Treadway a indiqué : « Le comité d'audit du CA joue un rôle essentiel à l'intégrité de l'information financière de l'entreprise, composé uniquement d'administrateurs indépendants. Pour être efficace, les comités d'audit doivent exercer une surveillance vigilante et informée du processus de reporting financier, y compris les contrôles internes de l'entreprise. Le CA devrait énoncer les fonctions et responsabilités du comité dans une charte écrite. Entre autres, le comité d'audit devrait examiner l'évaluation par la direction de l'indépendance de l'expert-comptable, et les plans de la direction pour l'engager dans la fourniture des services de conseil en gestion³. ». Pareil, La loi SOX (2002) définit le comité d'audit comme « un comité (ou organe équivalent) créé par et parmi le CA d'un émetteur afin de superviser le processus de reporting comptable et financier et les audits des états financiers de l'émetteur⁴. »

¹ <https://www.wikiaccounting.com/what-is-audit-committee/>

² <https://www.djazairress.com/fr/liberte/40310>

³ National Commission on Fraudulent Financial Reporting, **Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting**, op.cit,p12.

⁴ B.TUSEK,I. POKROVAC,*Interdependence between audit committee and internal audit. Corporate Board: role, duties and composition*, vol 8,n°2 ,2012, p 8.

Chapitre II : le comité d'audit

Bien que les détails et l'importance puissent varier, ces définitions concordent sur le fait que le comité d'audit est un sous-comité du CA composé d'administrateurs (principalement) non exécutifs chargés des questions d'audit, de contrôle interne et d'information financière.

Le comité Cadbury, 1992, et dans la section 4-37 ,misait quand à la valeur de comité d'audit : « Le comité considère donc la nomination de comités d'audit dûment constitués comme une étape importante dans l'amélioration des normes de gouvernement d'entreprise¹. »,Le rapport du comité Cadbury affirmait dans la section 4-34 que:« L'expérience aux États-Unis a montré que, même lorsque les comité d'audit ont peut-être été créés principalement pour répondre aux exigences d'inscription, ils ont fait leurs preuves et sont devenus des comités essentiels . De même, des recherches récemment publiées au Royaume-Uni concluent qu'une majorité d'entreprises dotées de comités d'audit sont enthousiastes quant à leur valeur pour leur entreprise. Ils offrent une assurance supplémentaire aux actionnaires qu'aux auditeurs, en protégeant leurs intérêts². » .

Ce comité est parfois mis en place comme exigence de la loi et de la réglementation du pays dans laquelle l'entité opère, et se met parfois en place volontairement, comme adoption des meilleures pratiques de bonne gouvernance d'entreprise.

Ces comités ne sont dotés que d'un simple pouvoir consultatif, ils ont vocation à assister le conseil d'administration dans ses missions. A la demande de ce dernier, le comité émet des avis et formule des conseils qui ont une portée consultative. Donc ils ne peuvent pas prendre des décisions à la place de conseil. Ainsi ils doivent respecter les règles légales de dévolution de pouvoir au sein de la société, et donc respecter le système hiérarchique en place.

En somme les codes de bonne gouvernance et les différentes réglementations, définit le comité d'audit comme une émanation du conseil d'administration composée d'au moins trois membres, dont la majorité ou la totalité doivent être indépendants de la gestion quotidienne de l'entreprise.

¹ Cadbury, 1992, **report of the committee on financial aspect of corporate**, op.cit, section 4-37

² ibid , Repéré à <http://www.ecgi.org/codes/document/Cadbury.pdf>

Chapitre II : le comité d'audit

II.4.2. Les responsabilités attribuées aux comités d'audit

II.4.2.1. Rôle de comité d'audit

Au fil du temps, les codes de gouvernement d'entreprise émis au Royaume-Uni, aux États-Unis et en France, ont élargi le rôle du comité d'audit. Au Royaume-Uni, par exemple le rapport Smith publié en 2003 élargit les fonctions des comités d'audit concernant les rapports financiers et l'audit externe. Rapprochant ainsi la politique britannique sur les comités d'audit de celle des États-Unis¹.

Bien que la principale activité du comité d'audit soit d'aider le conseil à s'acquitter de sa responsabilité concernant la surveillance des exigences en matière de reporting financiers de l'entreprise et l'interaction avec l'audit interne et externe, ses responsabilités s'étendent également à plusieurs domaines, notamment: contrôle interne et gestion des risques et suivi du respect de la légalité et des normes éthiques de l'entreprise, y compris le maintien des contrôles préventifs de la fraude².

A cet égard, une étude montre, à partir d'un examen des pratiques de comité d'audit recommandées de la part des codes de gouvernance d'entreprise de 20 pays européens dont la France et les royaumes unis, que les comités d'audit bien que reflétant les caractéristiques de chaque territoire,

leur rôle est raisonnablement compatible avec le modèle anglo-saxon, il inclure ainsi la responsabilité des domaines suivant : « surveillance de l'audit externe, surveillance de l'audit interne, participation à la sélection ou au licenciement d'un auditeur externe, surveillance des risques / rapports de contrôle interne par le CA et la surveillance de la qualité de l'information financière³ ». Ce qui est compatible avec les résultats d'une synthèse internationale des recherches empiriques qui s'intéressent aux contributions du comité d'audit réalisée par Piot et Kermiche, selon eux, il en ressort que trois grandes missions sont attribuées au comité d'audit :

- « L'analyse critique du contrôle interne et la supervision des travaux d'audit interne,
- le suivi des relations avec les auditeurs externes : sélection, contrôle de leur indépendance, examen de leurs conclusions,

¹ P.COLLIER, M.ZAMAN, *Convergence in european corporate governance: the audit committee concept*, Corporate Governance An International Review, vol 13, n°6, 2005, p 761.

² M.MOHIUDDIN, YKARBHARI, *Audit committee effectiveness: A critical literature review*, AIUB Journal Of Business and Economics, vol 9, n°1, 2010, p 105

³ P.COLLIER, M.ZAMAN, *Convergence in european corporate governance: the audit committee concept*, op.cit, 761

Chapitre II : le comité d'audit

- la revue de la qualité et de la conformité de l'information financière¹ ».

Ledouble (1995) montre qu'un comité d'audit répond aux principaux besoins suivant :

- « Elle affirme les comptes et les systèmes de contrôle interne d'une entreprise ;
- Elle donne à un œil extérieur la possibilité de se faire une opinion sur les comptes ;
- En créant une interposition entre le commissaire aux comptes et le contrôlé, elle allège la pression que l'entreprise contrôlée peut faire peser sur son commissaires aux comptes et met ce dernier en meilleure position pour soutenir le conflit ²»

La mise en place de comité d'audit dans les conseils d'administration français présente donc un effet positif.il :

- accroît la crédibilité des états financiers audités ;
- assiste le conseil d'administration dans ses responsabilités sur la qualité de l'information financière en lui permettant de mieux superviser le processus d'audit ;
- protège l'indépendance des auditeurs internes et externes.

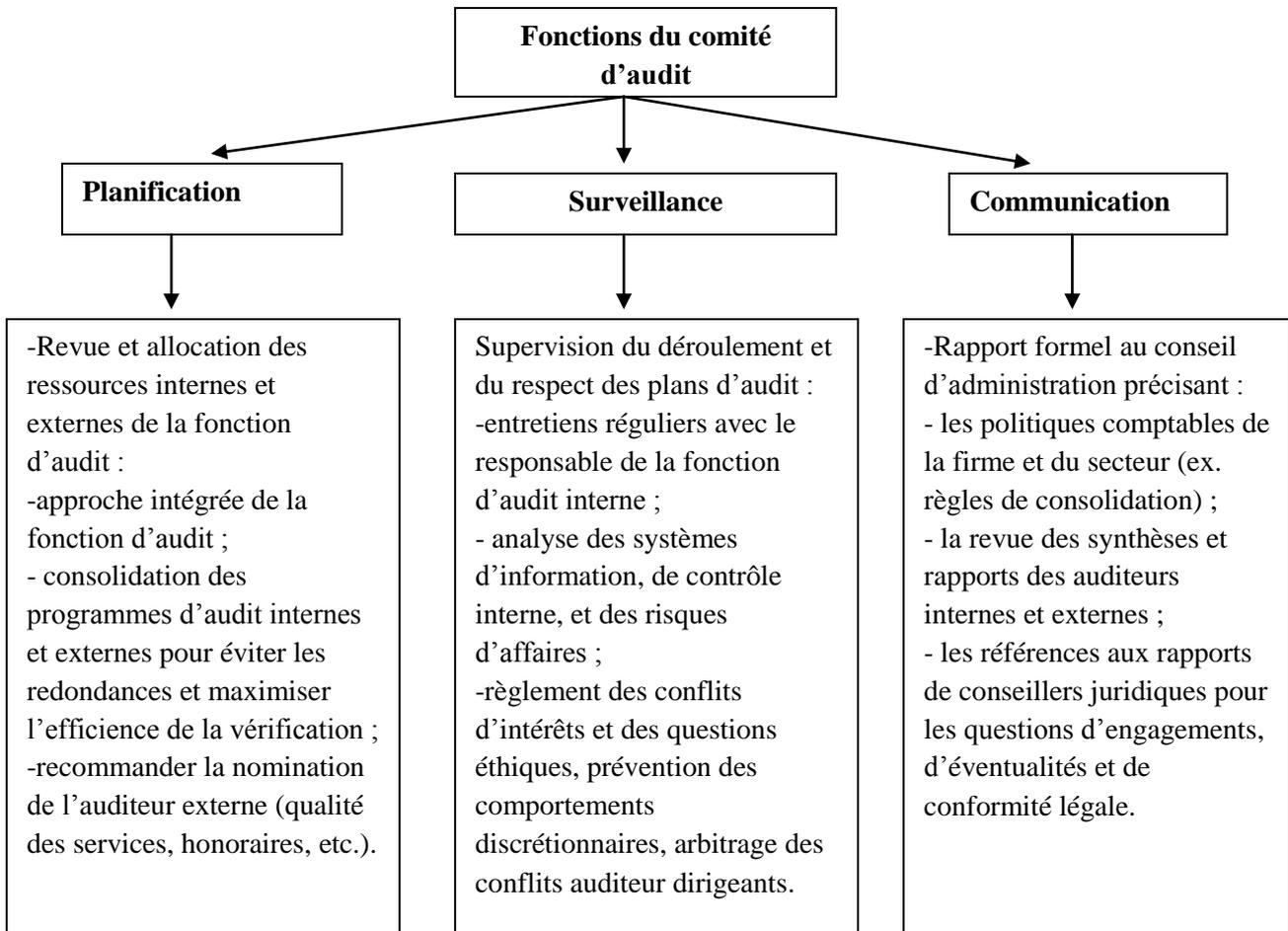
BRAIOTTA (1999) présente un cadre fonctionnel de comité d'audit dans un contexte étatsunien, en groupant l'action du comité d'audit en trois grandes fonctions : planification, surveillance et communication, dont le contenu est succinctement repris dans la figure ci-dessous.

¹C. PIOT, L.KERMICHE , *À quoi servent les comités d'audit ? Un regard sur la recherche empirique* , Comptabilité - Contrôle - Audit, vol 15, n 3, 2009, p11.

² D.LEDOUBLE , *La place des comptes dans le gouvernement d'entreprise* , Revue Fiduciaire Comptable, n° 215,1995, p 24.

Chapitre II : le comité d'audit

Figure II-1: Cadre fonctionnel du comité d'audit



Source : A.FINET , *Gouvernement d'entreprise. Aspects managériaux, comptables et financier* , op.cit , p174

La mission des comités d'audit peut être plus ou moins large ; c'est la décision du conseil d'administration qui en définit le périmètre lors de sa création .selon une analyse des rapports annuels 1995 des 16 sociétés françaises qui ont publié les attributions de leur comité d'audit montre l'existence d'un certain nombre de missions qui débordent largement du cadre traditionnel de l'audit et qui relèvent davantage de la stratégie ou de la politique financière de l'entreprise. À titre d'exemples :

- « - examen des principaux risques encourus par le groupe ;
- examen, indépendamment de la direction générale, de la situation financière de la société ;
- être régulièrement informé par la direction générale des lignes directrices de la stratégie financière ;

Chapitre II : le comité d'audit

- peut être consulté par la direction générale sur toutes les questions qu'elle juge utile de lui soumettre ;
- analyse des demandes d'autorisation du directoire soumises au conseil de surveillance en matière d'acquisitions ou de cessions de participations significatives¹ ».

Ces exemples témoignent de la volonté de certaines sociétés de faire des comités d'audit un véritable contre-pouvoir au sein du conseil d'administration.

Les comités d'audit exercent leurs mission sans porter préjudice des missions légales du conseil d'administration, qui reste lui seul compétent notamment pour :

- «Décider de la stratégie de la société et du niveau de risques qu'elle accepte de prendre ;
- Approuver un cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le management exécutif ;
- Examiner la mise en œuvre de ce cadre référentiel en tenant compte de l'examen réalisé par le comité d'audit² .»

En effet le comité d'audit, mis en place par le conseil d'administration, est un organe consultatif pour l'assister dans l'exercice de ses responsabilités de suivi en matière de contrôle au sens le plus large du terme.

Enfin, il n'existe pas de modèle unique pour le comité d'audit. On trouve dans les ouvrages diverses recommandations ayant pour objectif d'en assurer l'efficacité. Les résultats des recherches effectuées dans les entreprises ayant crée un comité d'audit ne fournissent pas des réponses uniformes à toutes les questions. Certaines contradictions ont même été relevées. Nous essayons d'établir une synthèse de missions basée sur de diverses sources et prescriptions applicables à l'étranger (charte de comité, code de bonne conduite...).

II.4.2.2. Responsabilités du comité d'audit en matière d'information financière

Le rôle le plus important du comité d'audit est de superviser le processus de présentation des informations financières.

¹ T . SAADA ,comité d'audit un an après le rapport vienot ,Finance Contrôle Stratégie ,vol1 ,n°3,p167.

² IIA belgium ,**ligne de conduit pour une relation efficace entre comité d'audit ,audit interne ,audit externe** ,p16. Repéré à https://www.corporategovernancecommittee.be/sites/default/files/generated/files/page/2014.12.18_lignes_de_conduite_collaboration_audit_comite_interne_audit_externer_audit_def_0.pdf , page consultée le 25/07/2019.

Chapitre II : le comité d'audit

Aux Etats-Unis, la loi SOX (2002) dans l'article 301, recommande la mise en place de comité d'audit chargé : « de superviser le processus comptable et d'information financière de l'émetteur ¹».

Au Royaume-Uni, le Combined Code (1999) dans la section C.3.2, définit le rôle du comité d'audit en matière de comptes et d'informations financières, il s'agit de : « s'assurer de la qualité des états financiers de l'entreprise, et de toute information formelle relative aux performances financières de l'entreprise ; revoir les estimations en matière de reporting financier qui y sont incluses².».

En France, l'ordonnance du 8 décembre 2008 en reprenant les mêmes termes énoncés dans le texte de la 8ème directive européenne a défini la mission du comité d'audit en matière d'information financière, il s'agit de : « suivi du processus d'élaboration de l'information financière ».

Le comité d'audit dans le cadre de ces mission procède à un examen de :

États financiers annuels

La vérification des états financiers annuels dans un but d'examiner la cohérence de ces états avec les informations opérationnelles que possèdent les membres du comité d'audit est essentielle dans la supervision du processus de présentation de l'information financière. Le comité d'audit par des réunions et des discussions menées en toute franchise avec la direction ainsi que l'auditeur interne et l'auditeur externe doit:«

- Comprendre et bien appréhender les systèmes et les processus utilisés lors de l'élaboration des états financiers ;
- Contrôler les éléments comptables et de reporting significatifs, en tenant compte des récentes préconisations émanant des organes réglementaires et des corps professionnels, et saisir leur impact sur les états financiers ;
- Interroger la direction, les auditeurs internes et externes sur les risques majeurs, le degré d'exposition aux risques et les plans qui permettent de minimiser ces risques ;
- Tenir des réunions avec la direction et les auditeurs externes pour vérifier les états financiers et les conclusions de l'audit ;

¹ SOX,op.cit, art 301

² FRC, **Le Combined Code on Corporate Governance** ,p 16.

Chapitre II : le comité d'audit

- Considérer la façon dont la direction traite les ajustements identifiés et proposés par les auditeurs externes¹. »

Dans le cadre du suivi de l'information financière. Le code Afep-Medef préconise au comité d'audit de « s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables, en particulier pour traiter les opérations significatives. Il est également souhaitable que lors de l'examen des comptes, le comité se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts². »

Les rapports trimestriels

Outre l'importance des rapports annuels aux yeux des parties prenantes de l'entreprise, les rapports trimestriels jouent un rôle précieux dans le processus de prise de décision. Par conséquent les comités d'audit se trouvent obligé de s'engager de plus dans la supervision du processus de présentation des informations financières. Cet engagement portant sur la vérification en temps et en heure des résultats trimestriels apporte de nombreux avantages au comité d'audit et notamment, il:«

- Permet au comité d'identifier les questions importantes, d'y porter toute son attention et de les anticiper, améliorant de cette façon sa compréhension des activités de l'entreprise ;
- Facilite la communication d'informations financières pertinentes par la direction au comité, en temps voulu, aide le processus de vérification des comptes à la clôture de l'exercice et améliore la communication entre la direction et le comité ;
- accroît la communication entre les auditeurs et le comité ;
- renforce, au final, le processus de présentation des informations financières³. »

Les autorités réglementaires et autres organismes influents dans le monde, y compris le Blue Ribbon Committee (BRC) dans son rapport « Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees », estime qu'une participation accrue des auditeurs externes et du comité d'audit au processus de rapport trimestriel devrait aboutir à un rapport trimestriel plus précis⁴. En réponse la NYSE , exigent que le comité de vérification doit

¹ IFACI , **efficacité de comité d'audit :les meilleur pratique** , Paris ,Mai 2002,p 13.

² AFEP ,MEDEF, **code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées** , juin 2018,p14.

³ Ibid ,p 17.

⁴ BRC,*Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees* ,*The Business Lawyer* , vol 54, n°3, 1999, p 1088.

Chapitre II : le comité d'audit

vérifier des états financiers annuels mais aussi trimestriels de la société avant leur publication ¹.

La direction doit communiquer au comité d'audit les problèmes significatifs rencontrés au cours de la clôture des comptes et, par conséquent, déterminer si les états financiers trimestriels ont été préparés de manière cohérente avec les états financiers annuels.

Autres informations critiques

Outre les informations financières trimestrielles et annuelles qui sont des éléments fondamentaux du reporting de l'entreprise, la direction peuvent avoir l'obligation de communiquer également un grand nombre d'autres informations à la fois financières et non financières aux différentes parties prenantes de l'entreprise par exemple : «

- Le rapport sur les rémunérations des dirigeants qui porte sur les responsabilités et la politique de supervision de la rémunération des dirigeants, les principaux éléments composant cette dernière, à savoir, le salaire, les primes, les options d'achat ou de souscription d'actions, etc., ainsi que le niveau de rémunération des dirigeants-clés.
- Le rapport d'activité du gouvernement d'entreprise qui décrit les systèmes de gouvernement d'entreprise et le niveau de conformité aux recommandations réglementaires en la matière. ²»

Il appartient donc au comité d'audit de contrôler la fidélité des informations communiquées par l'entreprise au nom du conseil d'administration.

II.4.2.3. Responsabilité de comité en matière de contrôle interne et gestion de risque

Dans une définition qui nous paraît d'application universelle L'Ordre des experts comptables français (OECCA, 1977) définit le contrôle interne comme « 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-ci³.».

¹ DELOITTE , *the role of the audit committee* , 2018, p04.

²IFACI , *gouvernement d'entreprise et conseil d'administration :les meilleurs pratiques* ,paris ,mai 2002, p72.

³ H.STOLOWY,P.EDUARD,M.MOLINARI. , *Audit financier et contrôle interne. L'apport de la loi Sarbanes-Oxley* , Revue française de gestion, vol. n° 147, no. 6, 2003, p.136.

Chapitre II : le comité d'audit

Le COSO définit le contrôle interne d'une manière plus large que les contrôles de la fiabilité des informations financières présentées. Il définit le contrôle interne comme étant « un processus qui fournit une assurance raisonnable que l'entreprise sera en mesure d'atteindre ses objectifs dans les domaines suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur¹ .».

Toutefois, le contrôle interne présente des limites dans la mesure où les contrôles peuvent être contournés par les dirigeants et les administrateurs internes. De ce fait la responsabilité du conseil d'administration en s'appuyant sur les travaux de comité d'audit a été renforcée dans le domaine d'évaluation de contrôle interne.

Aux Etats-Unis, la loi SOX (2002) contient des dispositions très importantes en matière de contrôle interne, Dans son article 302, la loi montre que les dirigeants doit attester qu'ils : «

- 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 ;
- les dirigeants doivent aussi signaler aux auditeurs et au comité d'audit les déficiences dans le contrôle interne et les fraudes liées au contrôle interne². »

En outre dans son article 404, 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

¹ IFACI ,PWC,PriceWaterCoopers ,« la pratique de contrôle interne ,coso report »,edition d'organisation,2002,p

² SOX,op.cit, art 302

Chapitre II : le comité d'audit

la direction de l'entreprise¹. ». Pour la dite loi l'obligation de revoir l'efficacité du système de contrôle interne et gestion de risque ne concerne en aucun cas les missions dévolus au comité d'audit.

Cependant, le Combined Code au Royaume-Uni (code C.3.2) précise que le comité d'audit est chargé de s'assurer et revoir les contrôles internes financiers de l'entreprise ainsi que les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques sauf au cas ou que ces deux derniers aspects ne soient traités directement par le conseil d'administration ou par un comité spécifique .

Par ailleurs l'ordonnance n°2008-1278 du 8 décembre 2008 a transposé la directive relative au contrôle légal des comptes en instituant l'obligation de créer un « comité spécialisé » au sein de certaines entités. Cette transposition a été réalisée à l'article L. 823-19 qui précise que : « le comité est notamment chargé d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ²».

Le comité d'audit doit s'assurer que les systèmes de contrôle interne et de gestion de risques s'appuient sur un référentiel .ce référentiel peut être tout référentiel connu comme par exemple le référentiel COSO.

Le comité d'audit veille à : «

- L'existence des systèmes de contrôle interne et gestion de risques ;
- Leur déploiement ;
- Détecter les faiblesses et mettre en place des actions correctrices³ .».

Le comité d'audit revoit les conclusions et les résultats des missions et des travaux effectués par le contrôle interne, afin de s'assurer qu'en cas de dysfonctionnements, des actions correctrices ont été mise en place et que les résultats de ces actions sont satisfaisants.

Le comité d'audit doit s'assurer que les systèmes de contrôle interne et gestion de risques permettent de détecter les éventuels dysfonctionnements.

En effet 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

¹ SOX,op.cit, art 404

² LSF, **op.cit**,art L. 823-19

³ KPMG , **guide de bonne pratique des comités d'audit** ,p 8.

Chapitre II : le comité d'audit

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 évalué¹.

Les contrôles permettant d'assurer la qualité des principaux rapports financiers relèvent clairement de la responsabilité du comité d'audit. Toutefois, les processus de contrôle interne des entreprises ont un sens plus large et sont axés sur la réalisation d'objectifs majeurs liés à leur activité et à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. Certains comités d'audit peuvent choisir de limiter leur rôle au premier des trois domaines, tandis que d'autres l'étendront au deuxième ou encore au troisième. Si le champ de responsabilités du contrôle interne peut varier d'une entreprise à l'autre, il est cependant essentiel que le Conseil d'administration et le comité d'audit aient déterminé sans ambiguïté l'étendue des responsabilités incombant à ce dernier².

pour réaliser sa mission de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques le comité doit prendre connaissance des résultats des travaux de l'audit interne et/ou de l'audit externe réalisé sur ces sujet , afin de s'assurer qu'en cas de dysfonctionnements relevés, les plans d'actions appropriés ont été mis en place et des suites ont été données³ . Les points nécessaires que le comité d'audit devrait aborder régulièrement avec les auditeurs internes et externes selon la vision du réseau Ernst & Young sont présentés dans l'annexe (voir annexe n°4)

II.4.2.4. Les Responsabilités du comité en termes de l'audit interne

Aux États unis, bien que l'examen des contrôles de l'organisation soit une compétence essentielle de l'audit interne, aucune exigence légale de la loi SOX n'oblige les organisations à avoir une fonction d'audit interne ou à impliquer la fonction existante dans les projets de conformité SOX. SOX définit les rôles de la direction, du comité d'audit et des auditeurs externes, mais il ne traite pas spécifiquement du rôle des auditeurs internes ni n'attribue de responsabilité spécifique aux comités d'audit en terme de l'audit interne⁴.

Cependant, les normes de cotation de la NYSE exigent que les sociétés disposent d'une fonction d'audit interne, et que les comités d'audit sont tenus de superviser la fonction

¹ H.STOLOWY,P.EDUARD,M.MOLINARI. , *Audit financier et contrôle interne. L'apport de la loi Sarbanes-Oxley*,op.cit , p 140.

² IFACI , **efficacité de comité d'audit :les meilleur pratique** ,op.cit,p 21.

³ AMF, **Rapport final sur le comité d'audit** ,op.cit,p10.

⁴ J.L.ABBOTT, S PARKER, G. F. PETERS ,*Serving Two Masters: The Association between Audit Committee Internal Audit Oversight and Internal Audit Activities*, Accounting Horizons, vol 24, n°1, 2010, p 2.

Chapitre II : le comité d'audit

d'audit interne et de noter cette responsabilité dans leurs chartes. Les exigences spécifiques de la NYSE incluent:

- « La charte du comité d'audit doit inclure la surveillance de la fonction d'audit interne parmi ses objectifs.
- Le rapport régulier du comité d'audit au conseil d'administration devrait inclure les questions relatives à l'exécution de la fonction d'audit interne.
- Le comité d'audit doit rencontrer séparément les auditeurs internes¹. ».

En réponse à l'augmentation des responsabilités du comité d'audit, l'IIA déclare que le comité d'audit doit s'attendre à ce que la fonction d'audit interne examine et évalue le caractère adéquat et l'efficacité des systèmes de contrôle interne de l'organisation.

Pour s'assurer que les auditeurs internes s'acquittent de ces responsabilités en matière de contrôle interne, le comité d'audit doit examiner et approuver les programmes de l'audit interne et les budgets financiers. Ce faisant, le comité d'audit peut déterminer si les restrictions budgétaires empêchent l'audit interne d'exécuter ses plans d'audit².

Ces sentiments se sont repris par PCAOB 2004 et autres parties prenantes de l'audit (KPMG 2008; Ernst & Young 2006). En particulier, la norme d'audit n° 2 du PCAOB souligne l'importance de la pertinence des activités d'audit interne et si la fonction d'audit rend compte directement au comité d'audit lors de l'évaluation du risque de contrôle pour l'entité

Au Royaume Uni, le comité d'audit devrait surveiller et examiner l'efficacité de la fonction d'audit interne de la société³. Lorsqu'il n'y a pas de fonction d'audit interne, le comité d'audit devrait examiner chaque année si une fonction d'audit interne est nécessaire et faire une recommandation au conseil d'administration⁴.

En France, l'ordonnance n°2008-1278 du 8 décembre 2008 a transposé la directive relative au contrôle légal des comptes. Cette transposition a été réalisée à l'article L. 823-19, celui-ci a été modifié par ordonnance n°2016-315 du 17 mars 2016, en étendant le rôle du

¹ DELOITTE, **the role of the audit committee**, op.cit, p 25.

² J.L.ABBOTT, S PARKER, G. F. PETERS, *Serving Two Masters: The Association between Audit Committee Internal Audit Oversight and Internal Audit Activities*, op.cit, p 2.

³ FRC, **Le Combined Code on Corporate Governance**, op.cit, p 47.

⁴ Ibid, p.52.

Chapitre II : le comité d'audit

comité d'audit ,qui outre son rôle de « suivi de l'efficacité du système de contrôle interne » ,elle est chargé désormais du « suivi de l'audit interne »¹.

S'agissant du rapport consolidé AFEP MEDEF, il recommande que le comité d'audit entende le responsable de l'audit interne, donne son avis sur l'organisation de son service et soit informé de son programme de travail. Il doit également être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports². Au vu de l'analyse des pratiques, l'IFA préconise que le comité d'audit examine les points suivants : «

- Le mode de fonctionnement entre l'audit interne et le comité d'audit ;
- Les relations entre l'audit interne et le service en charge du contrôle interne, lorsque ce dernier existe ;
- L'existence d'une charte d'audit interne ;
- Le plan d'audit interne une fois par an et demande des éventuels compléments de travaux ;
- L'adéquation des ressources par rapport à ce plan et le fonctionnement et l'organisation de l'audit interne ;
- La synthèse des rapports de l'audit interne ;
- La nomination et la révocation du responsable de l'audit interne
- L'évaluation du responsable de l'audit interne.
- Le comité d'audit s'assure également qu'un suivi des recommandations formulées par l'audit interne est effectué par la direction³. »

Le comité d'audit peut alors renforcer le pouvoir de contrôle des auditeurs internes en atténuant leur dépendance hiérarchique. Annexe n°5 présente les points d'évaluation de la fonction d'audit interne par le comité d'audit d'après *l'American Institute of Certified Public Accountants*

II.4.2.5. Les responsabilités de comité d'audit en termes de l'audit externe

L'auditeur externe est la clé de voute du processus de certification, et son indépendance est un enjeu de qualité essentiel. Le comité d'audit dispose de plusieurs leviers pour promouvoir la qualité de l'audit externe. Ce rôle fait l'objet d'une attention croissante de la part des normalisateurs depuis la fin des années 1990.

¹ LSF,op.cit ,art L.823-19

² AFEP ,MEDEF,Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, op.cit,p14.

³ IFA, les comités d'audit :100 bonnes pratiques ,2008,p13.

Chapitre II : le comité d'audit

Aux États Unis le dispositif normatif qui précède la vague de scandales se trouve considérablement renforcé par la loi SOX et par la réglementation subséquente de la SEC émise début 2003 en application de cette loi. La section 301 de loi SOX accroît les pressions sur les comités d'audit en ce qui concerne l'auditeur externe, en les rendant directement responsables de la sélection, rémunération, supervision de la mission, congédiement (le cas échéant), arbitrage de tout conflit avec la direction, supervision de tout problème ou de toute difficulté liée à l'audit ainsi que des réponses de la direction sur ces problèmes ou difficultés. Aussi, le comité devrait pré approuvé tout service fourni par l'auditeur externe, tel qu'énoncé dans la section 202 de ladite loi. Toujours en ce qui concerne le rôle de comité dans la promotion de la qualité de l'audit externe, la section 404 stipule que le comité d'audit tient des discussions régulières avec l'auditeur indépendant concernant les politique ou les pratique comptable, les traitement de l'information financière dans le cadre des Principes Comptables Généralement Reconnus ayant été discuté avec la direction, les communication écrite entre l'auditeur et la direction, y compris les lettres d'affirmation de cette dernière et le sommaire des écarts non ajustés.

Au royaume unis, le code de gouvernance dans la récente version stipule que le comité d'audit fait des recommandations au conseil sur la nomination, le renouvellement et la révocation de l'auditeur externe, et approuve la rémunération et les conditions d'engagement de l'auditeur externe, il examine et contrôle l'indépendance de l'auditeur externe, examine l'efficacité du processus d'audit externe, développe et mettre en œuvre une politique concernant l'engagement de l'auditeur externe à fournir des services non liés à l'audit, approuve à préalable les services non liés à l'audit¹.

En somme, les principales responsabilités de comité d'audit se situent à trois niveaux : la sélection, la rémunération, et la surveillance du travail de l'auditeur externe. Des sujets sur lesquels, en France, le comité d'audit n'a qu'un pouvoir de proposition et de veille, même s'il est croissant, et Selon l'article L.823-16 du Code de Commerce de l'ordonnance du 8 décembre 2008, ainsi que le rapport sur le

comité d'audit publié par L'AMF² en juin 2010, le comité d'audit a pour mission d'examiner le processus de sélection des auditeurs externes en émettant une recommandation pour leurs nominations. Le comité assure également le suivi de l'indépendance des auditeurs, en

¹FRC, **Uk corporate governance code**, 2018, p11

² AMF, **Rapport final sur le comité d'audit**, p11.

Chapitre II : le comité d'audit

particulier en ce qui concerne la fourniture de services non audit à l'entité contrôlée ainsi que la mise en œuvre des recommandations formulées lors des audits externes.

Par ailleurs, le comité d'audit peut veiller à ce que les cabinets d'audit ne pratiquent pas de réductions trop importantes de leurs honoraires. En effet, L'IFA (2009) recommande que la proposition des honoraires est examinée annuellement par le comité d'audit afin qu'il puisse s'assurer que les auditeurs externes disposent des moyens nécessaires et suffisants à la conduite et à l'exercice de leur mission légale¹. Autrement dit, le comité d'audit doit s'assurer que le budget d'heures de travail et l'enveloppe des honoraires alloués aux auditeurs externes sont tels que la qualité d'audit ne soit pas compromise.

II.4.3. Les exigences en termes de la composition et fonctionnement de comité d'audit

La composition de comité a fait l'objet de convergence quant à certains points et de divergence quant à d'autres. Dans ce cadre les avis se convergent sur le fait qu'ils doivent être composés des membres de conseil d'administration.

En matière de composition se pose la question de la présence de président de conseil d'administration ,selon le professeur GUYON:« il paraît difficile que le président de conseil d'administration accepte que des comités spécialisés les plus importants échappent à son contrôle, mais en même temps la présence de président réduit l'indépendance et donc l'utilité de ces organes ² ».Donc il semble souhaitable que le président ne fait pas partie de comité d'audit pour maintenir son indépendance et par conséquent son efficacité .

II.4.3.1. Exigences en terme de composition des comités d'audit

II.4.3.1.1. Exigence de Compétence

Pour accomplir leur responsabilité de surveillance du contrôle interne et du rapport financier, les membres du comité d'audit doivent posséder les compétences nécessaires essentiellement sur le plan comptable et financier.

En France, l'article L.823-19 du Code de Commerce en application de l'ordonnance française (2008) dispose que : «Un membre au moins du comité doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable³». Cette exigence est conforme aux recommandations des rapports Vienot 1 (1995) et Vienot 2 (1999), alors que le rapport

¹ IFA ,comités d'audit et audit externe,2009,p 7.

² A.NACIRI , **Traité de gouvernance corporative: théories et pratiques à travers le monde** ,les presse de l'université Laval,2006,p 257.

³ LSF ,op.cit,art 823-19

Chapitre II : le comité d'audit

Bouton (2002) préconise que tous les membres du comité aient des compétences comptables ou financières¹.

Un autre centre d'attention pour l'amélioration de l'efficacité des comités d'audit a été l'expertise des membres en matière de comptabilité et d'information financière.

Aux Etats-Unis, le BRC (1999) a recommandé que non seulement chaque membre doive avoir des compétences financières, mais qu'au moins un membre ait une expertise en comptabilité ou en gestion financière². Le NYSE et le NASDAQ ont suivi les recommandations de BRC en exigeant que tous les membres de comité d'audit « parlent couramment le langage financier ³» et qu'au moins un des membres du comité fasse preuve d'une « expertise⁴ » en comptabilité ou en gestion financière⁵. La loi Sarbanes-Oxley a confirmé les recommandations de BRC en stipulant que toutes les sociétés cotées soient tenues d'avoir un comité d'audit composé d'au moins trois administrateurs, qui doivent tous posséder des compétences financières et dont au moins un doit avoir une expertise en comptabilité ou en gestion financière connexe⁶.

En parallèle, au Royaume-Uni, le Smith Committee (2003) exigeait dans la section 2-17 qu'au moins un membre du comité d'audit ait une expertise financière significative, récente et pertinente⁷.position confirmée par le UK corporate governance code précisant que le CA doit s'assurer qu'au moins un membre possède une expérience financière récente et pertinente et que le comité dans son ensemble doit avoir des compétences pertinentes pour le secteur dans lequel la société opère⁸.

Il est donc à noter que les recommandations en France en matière des compétences restent modestes par rapport à leur homologue anglo-saxon.

¹ D.BOUTON, **Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées**,op.cit,p.12.

²BRC,*Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*,op.cit, p 1073

³ La NYSE laisse au Conseil d'administration le soin de définir cette compétence alors que les règles de la NASD décrivent celle-ci comme étant la capacité à lire les états financiers, y compris le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie et à en comprendre les principes de base.

⁴ La NYSE laisse de nouveau au Conseil d'administration la liberté d'interprétation, alors que les règles de la NASD et de l'AMEX indiquent que ce membre du comité doit posséder une expérience dans la finance ou la comptabilité, une expertise comptable certifiée par des corps professionnels ou une expérience ou une formation qui a abouti à une expertise professionnelle individuelle, y compris l'obligation d'occuper ou d'avoir occupé des fonctions de Directeur Général, Directeur Financier ou tout autre poste de haut niveau avec des responsabilités de supervision financière.

⁵ Deloitte, **audit committee requirements and governance topics**,2018,p 06.

⁶SOX,op.cit, art 407.

⁷ R.SMITH,**guidance on audit committees :the smith guidance**,p 8.

⁸ FRC, **Uk corporate governance code**, op.cit ,p10.

Chapitre II : le comité d'audit

II.4.3.1.2. Taille de comité d'audit

Aux Etats-Unis, la loi SOX (2002) n'a pas précisé de manière explicite le nombre des membres du comité, néanmoins, le NYSE et la NASD exigent que les comités d'audit soient composés d'au moins trois membres.

Au Royaume-Uni, le comité Cadbury¹ (1992) a recommandé (section 4.35 b) que les comités d'audit soient composés d'au moins trois membres, les membres étant limités aux administrateurs non exécutifs. Cette taille minimale a été confirmée par le rapport Smith² subséquent (2003) et incorporé dans le Combined Code (section C 3-1)³ (1998).

En France, Le rapport Vienot 1⁴ (1995) prévoit que le comité d'audit « devrait comprendre trois administrateurs au moins, dont aucun n'exerçant des fonctions de direction générale ou salariale dans l'entreprise et dont l'un au moins doit être un administrateur indépendant. ». Position confirmée par le rapport Vienot 2 (1999), et le rapport Bouton (2002) qui préconisent tous que ce nombre ne soit pas inférieur à trois membres.

Nous concluons que la majorité des recommandations s'accorde sur une taille minimale de trois membres.

II.4.3.1.3. L'Indépendance des membres

L'administrateur indépendant est garant d'une bonne gouvernance d'entreprise, il dispose d'une liberté de jugement bénéfique à la prise de bonnes décisions pour l'avenir de la société.

L'idée d'un administrateur indépendant remonte aux États-Unis où la Securities and Exchange Commission (SEC) émit les premières prescriptions dans ce domaine dès 1940. Ensuite, en 1978, les autorités américaines ont contraint les sociétés cotées d'instaurer un comité d'audit uniquement composé d'administrateurs indépendants. En France, le premier rapport Vienot en matière de gouvernement d'entreprise en 1995 a clarifié franchement le concept d'administrateur indépendant.

Cependant le statut d'indépendant ne dispose pas d'une définition universellement admise : de nombreux critères d'appréciation de ces administrateurs indépendants sont bien représentés par les codes de bonne gouvernance

¹ Cadbury, 1992, **report of the committee on financial aspect of corporate**, op.cit, section 4.35 b.

² R.SMITH, **guidance on audit committees :the smith guidance**, op.cit,p 5.

³ FRC, **Le Combined Code on Corporate Governance**, op.cit ,p.16.

⁴ M.VIENOT, **Le conseil d'administration des sociétés cotées**, op.cit ,p 20.

Chapitre II : le comité d'audit

Selon le rapport bouton daté de 2002 et le code de gouvernance AFEP/MEDEF, en France, l'administrateur indépendant correspond à un membre du conseil 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 jugement¹ ». Il appelle à la nécessité de l'absence de lien d'intérêt avec la société et son groupe.

Pour que le comité d'audit soit efficace, il est généralement reconnu qu'il devrait comprendre un nombre suffisant d'administrateurs indépendants.

Aux États-Unis, le Blue Ribbon Committee (1999) a exigé que les comités d'audit soient entièrement indépendants, une indépendance qui a été définie comme « n'ayant aucune relation avec la société susceptible de nuire à l'exercice de leur indépendance vis-à-vis de la direction et de la société² », et les dispositions de la loi Sarbanes-Oxley de 2002 ont légiféré à cet effet l'article 301, qui dispose que les membres du comité d'audit doivent être membre du CA, par ailleurs, être indépendant. Au fin du présent article, afin d'être considéré comme indépendant, un membre d'un comité d'audit ne peut pas: « sauf qu'en sa qualité de membre du comité d'audit, du CA ou de tout autre comité du conseil ...(i) accepter tout frais de consultation, de conseil ou autre rémunération de l'entreprise ; ou (ii) être une personne affiliée à l'entreprise ou à l'une de ses filiales³. ».

De même au Royaume-Uni, le rapport Smith⁴(2003) a souligné l'importance de l'indépendance des administrateurs non exécutifs et exige que les comités d'audit soient composés d'administrateurs entièrement indépendants (Section2-3).

En France, Selon l'article L.823-19 du code de commerce : « Un membre au moins du comité doit présenter des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes et être indépendant au regard de critères précisés et rendus publics par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance. ». Les recommandations des rapports Vienot 1(1995) et Vienot 2⁵ (1999) précisent que les membres de comité d'audit ne doivent pas être inférieure à trois dont un tiers au moins sont indépendants, sauf pour celle du groupe de travail Bouton⁶(2002) qui a proposé de porter cette proportion aux deux tiers des membres du comité. En effet, aucune définition ne définit précisément la fonction

¹ D.BOUTON, **Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées**, op.cit, p 9.

² BRC, *Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*, op.cit, p1079.

³ SOX, art 301.

⁴ R.SMITH, **guidance on audit committees :the smith guidance**, op.cit ,p 6.

⁵ M.VIENOT, **Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise**, op.cit, p17.

⁶ D.BOUTON, **Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées**, op.cit, p 12.

Chapitre II : le comité d'audit

d'administrateur indépendant et les critères pour déterminer ce dernier varient d'un contexte à l'autre (voir annexe n°6).

Bien que le pourcentage de l'indépendance dans un comité d'audit puisse se différer d'une réglementation à une autre, toutes les recommandations en affirment l'importance.

II.4.3.1.4. La diversité

Devant la légalisation grandissante du comité d'audit dans de nombreux pays, la recherche s'oriente aujourd'hui vers les mesures destinées à capter son efficacité. La diversité des membres sert généralement de mesure de sa diligence.

La diversité des genres répond à la volonté des entreprises d'améliorer la qualité du processus décisionnel en profitant de l'hétérogénéité des connaissances et des perspectives ainsi que de la créativité de personnes différentes.

Les études traitant la question de la diversité des comités d'audit montrent principalement que la présence de femmes au sein desdits comités accroît la fréquence de ses réunions. Il semblerait par ailleurs que les hommes fassent preuve d'une présence plus régulière aux séances des conseils marquées par une plus forte présence féminine.

Une autre dimension de la diversité est relative à la nationalité des administrateurs. La nomination d'administrateurs étrangers répond aux besoins de l'entreprise liés à la globalisation dans le monde des affaires (Oxeilheim et Randoy 2003). Les administrateurs étrangers devraient accorder plus d'importance aux réunions, occasions ultimes pour être en contact direct avec les autres administrateurs et les dirigeants de l'entreprise.

Le champ de compétences des administrateurs est également différent selon leur âge (Kang *et al.*

2007). Les plus jeunes sont souvent plus familiarisés avec la nouvelle technologie alors que les plus âgés disposent généralement d'une plus grande expérience grâce à une carrière plus longue.

Cependant, un écart trop important dans l'âge des administrateurs peut réduire le niveau de cohésion sociale, rendant ainsi plus fastidieuses les discussions dans les différentes réunions à cause d'une plus grande divergence des points de vue.

Dans une étude menée dans le contexte français, portant sur la relation entre la composition du comité d'audit et sa diligence pour un échantillon de 176 entreprises, les

Chapitre II : le comité d'audit

résultats montrent que ni la diversité par le genre ni la diversité par l'âge n'affecte la diligence de ces comités alors que la présence de membres étrangers joue négativement¹

II.4.3.2. Exigences en terme de fonctionnement des comités d'audit

II.4.3.2.1. Le rôle de comité d'audit

Les diverses fonctions de contrôle constituent un élément important des mécanismes de gouvernance de l'entreprise. Les organes délibérants de ces entreprises ont souligné à maintes reprises au fil des années la nécessité d'une plus grande transparence et responsabilité ainsi que d'une utilisation efficace et rationnelle des ressources, ce qui a conduit à un renforcement des fonctions d'audit interne et des autres fonctions de contrôle, au moyen notamment de la constitution de comités consultatifs indépendants d'audit. Les comités d'audit jouent un rôle essentiel en tant qu'organes consultatifs indépendants d'experts chargés de fournir des avis objectifs et de formuler des recommandations sur divers aspects des dispositifs de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne. Ces comités ne sont dotés que d'un simple pouvoir consultatif², il ne peuvent donc prendre des décisions à la place du conseil d'administration. Une conséquence de ce pouvoir consultatif est que les comités doivent respecter les règles légales de dévolution des pouvoirs et respecter le système hiérarchique au sein de l'entreprise³

II.4.3.2.2. La charte

Les principes de la gouvernance d'entreprise recommandent fortement la création de charte de comité qui devrait être intégrée au règlement intérieur de conseil d'administration et qui serait relative au fonctionnement et aux attributions de ceux-ci⁴. Elle doit permettre aux comités d'audit de s'assurer que tous les domaines entrant sous sa responsabilité sont bien couverts.

En 1992, aux États-Unis, le Cadbury Committee a recommandé aux comités d'audit d'établir une charte écrite⁵ et, en 1999 l'une des recommandations du BRC demande à chaque société cotée de se doter d'une charte du comité d'audit. Les sociétés cotées à la

¹ I. MARAGHNI, M. NEKHILI, *La diligence du comité d'audit dans les entreprises françaises : question d'indépendance ou de compétence*, *Comptabilité Contrôle Audit*, vol 20, n° 2, 2014, p95.

² A. NACIRI, *Traité de gouvernance corporative: théories et pratiques à travers le monde*, op.cit, p 258.

³ Idem

⁴ idem.

⁵ Cadbury, *Report of the committee on the financial aspects of corporate governance*, op.cit, section 4.35 a.

Chapitre II : le comité d'audit

Bourse de NYSE, la NASD et l'American Stock Exchange (AMEX) sont désormais tenues d'adopter une charte écrite officielle¹

Ces règles exigent que les chartes incluent les points suivants :

« L'étendue des responsabilités du comité et les moyens mis en œuvre pour les assumer, y compris la structure, les processus et les conditions requises pour devenir membre du comité ;

La responsabilité incombant au comité de s'assurer que les auditeurs externes lui fournissent un document écrit et formel lequel délimitera les relations entre les auditeurs et l'entreprise, et celle de discuter avec les auditeurs des relations connues ou des prestations susceptibles d'avoir un impact sur leur objectivité et leur indépendance ;

La responsabilité incombant au comité de prendre les mesures nécessaires pour vérifier l'indépendance des auditeurs externes ou de recommander que le Conseil les prend ;

la responsabilité des auditeurs externes vis-à-vis du Conseil et du comité d'audit qui détiennent le pouvoir de décision finale concernant la sélection, l'évaluation et, si nécessaire, le remplacement des auditeurs externes². »

En outre, la Securities and Exchange Commission (SEC) a adopté en 1999 une réglementation qui oblige les entreprises cotées à mentionner dans le document remis aux actionnaires dans le cadre de l'AGO l'existence d'une charte du comité d'audit dûment formalisée. Et à inclure un rapport du comité d'audit pour indiquer si le comité d'audit a rempli ses responsabilités. Selon la SEC, ces informations du comité d'audit devraient:

- Améliorer la transparence de la surveillance par le comité des processus de reporting financier,
- Fournir une motivation supplémentaire aux membres du comité à s'acquitter efficacement de leurs fonctions,
- Et promouvoir la confiance des investisseurs³.

La charte du comité d'audit doit être actualisée en tant que de besoin afin de refléter les changements intervenus dans la situation de la société, ainsi que toute nouvelle réglementation susceptible d'affecter les responsabilités du comité d'audit.

¹ J.V.CARCELLO, D.R.HERMANSON,T.L.NEAL, Disclosures in Audit Committee Charters and Reports., Accounting Horizons, vol 16,n°4 , 2002,p 292.

² IFACI , « efficacité de comité d'audit :les meilleur pratique »,op.cit,p 60.

³ J.V.CARCELLO, D.R.HERMANSON,T.L.NEAL, Disclosures in Audit Committee Charters and Reports., Accounting Horizons, op.cit,p 292.

Chapitre II : le comité d'audit

II.4.3.2.3. Les ressources

Les pratiques internationales exigent que les comités d'audit aient les ressources adéquates pour accomplir leurs devoirs. La plus évidente et la plus fréquente ressource requise est le support administratif, invariablement fourni par l'entreprise. En règle générale, le comité fait appel au secrétaire général de l'entreprise ou au responsable de l'audit interne pour leur fournir ou coordonner le support administratif nécessaire

Les comités d'audit requièrent des ressources supplémentaires dans les situations particulières. Lorsqu'il fait face, par exemple, à une fraude éventuelle, le comité d'audit peut initier une enquête spéciale et engager tout type d'expert pour l'assister.

La meilleure pratique courante consiste à faire figurer dans la charte le pouvoir du comité de faire appel à toutes les ressources, y compris le conseil externe, qu'il estime nécessaires pour assumer ses responsabilités. De nombreux comités d'audit utilisent les services d'experts ou de conseils externes selon leurs besoins spécifiques.

II.4.3.2.4. L'Activité du comité d'audit

Le nombre de réunions qu'un comité d'audit devrait avoir dans un an n'a pas toujours été clairement spécifié dans les codes et principes. Par exemple, au Royaume-Uni le Comité Cadbury (1992) n'a pas proposé un nombre minimum de réunions même si les tâches énoncées à l'article 4.35 (e) nécessitent au moins deux ou trois réunions. Néanmoins, il est largement admis que les comités d'audit ne seront efficaces que s'ils sont actifs¹. Le Smith Committee (2003) a recommandé au président du comité d'audit, en concertation avec le secrétaire général, de décider de la fréquence et du calendrier de ses réunions. Il devrait y avoir autant de réunions que le rôle et les responsabilités du comité d'audit l'exigent. Il est recommandé de tenir au moins trois réunions au cours de l'année, qui coïncident avec les dates clés du cycle de communication des informations financières et d'audit (section 2-7)². De surcroît nul autre que le président et les membres du comité d'audit n'a le droit d'assister à une réunion du comité d'audit(section 2-8)³, donc il renvoie au comité d'en décider.

Aux états unis la Commission Treadway, et le Blue Ribbon Committee (BRC, 1999), entre autres, soulignent que les réunions fréquentes du comité d'audit permettent une meilleure communication entre les membres du comité d'audit et les auditeurs (externes et

¹ I.MARAGHNI,M.NEKHILI, *La diligence du comité d'audit dans les entreprises françaises : question d'indépendance ou de compétence ?*, op.cit, p 97.

² R.SMITH, *guidance on audit committees :the smith guidance*, p 6 .

³idem

Chapitre II : le comité d'audit

internes) et permettent au comité d'audit d'être plus efficace, et ce ,sans pour autant déterminer le nombre minimum de réunion .

En France aucune réglementation n'a précisé explicitement le nombre de réunions annuelles du comité d'audit. Pour l'IFA (2008), il doit y avoir autant de réunions que nécessaires afin de permettre au comité d'audit d'effectuer les différentes missions qui lui ont été confiées¹.

Cependant, ce qui est plus important que la fréquence des réunions, c'est le contenu et les résultats de ces réunions² . En effet, le nombre de réunion qui pourraient être trop pour certaines organisations, pourraient être juste suffisant pour d'autres.

II.4.3.2.5. Évaluation du comité

Le comité d'audit doit évaluer régulièrement sa performance afin de s'assurer qu'il continue de répondre aux attentes des membres du comité eux-mêmes, du Conseil d'administration et des autres acteurs de l'entreprise. Il existe plusieurs méthodes d'évaluation de la performance.

- Comparaison des activités du comité avec la charte.
- Comparaison des activités du comité avec les directives et les réglementations.
- Comparaison des activités du comité avec les meilleures pratiques.

Quelle que soit la méthode d'évaluation, l'objectif est d'améliorer l'efficacité du comité d'audit. En conséquence, il est essentiel que les évaluations soient axées non seulement sur *ce que* fait le comité mais aussi sur *l'efficacité avec laquelle* il mène ses activités. Si les évaluations sont faites correctement et documentées, elles peuvent démontrer au CA et aux autres acteurs de l'entreprise le sérieux avec lequel le comité d'audit accomplit ses responsabilités.

Le comité doit procéder à l'examen de ses résultats avec l'ensemble du Conseil d'administration afin que les mesures appropriées puissent être prises en fonction des recommandations qui résultent de cet examen. Par exemple, les résultats peuvent révéler la nécessité d'attirer des compétences supplémentaires, auquel cas le Conseil d'administration devra réagir en conséquence.

¹ IFA, **les comités d'audit :100 bonnes pratiques**,op.cit, p 20.

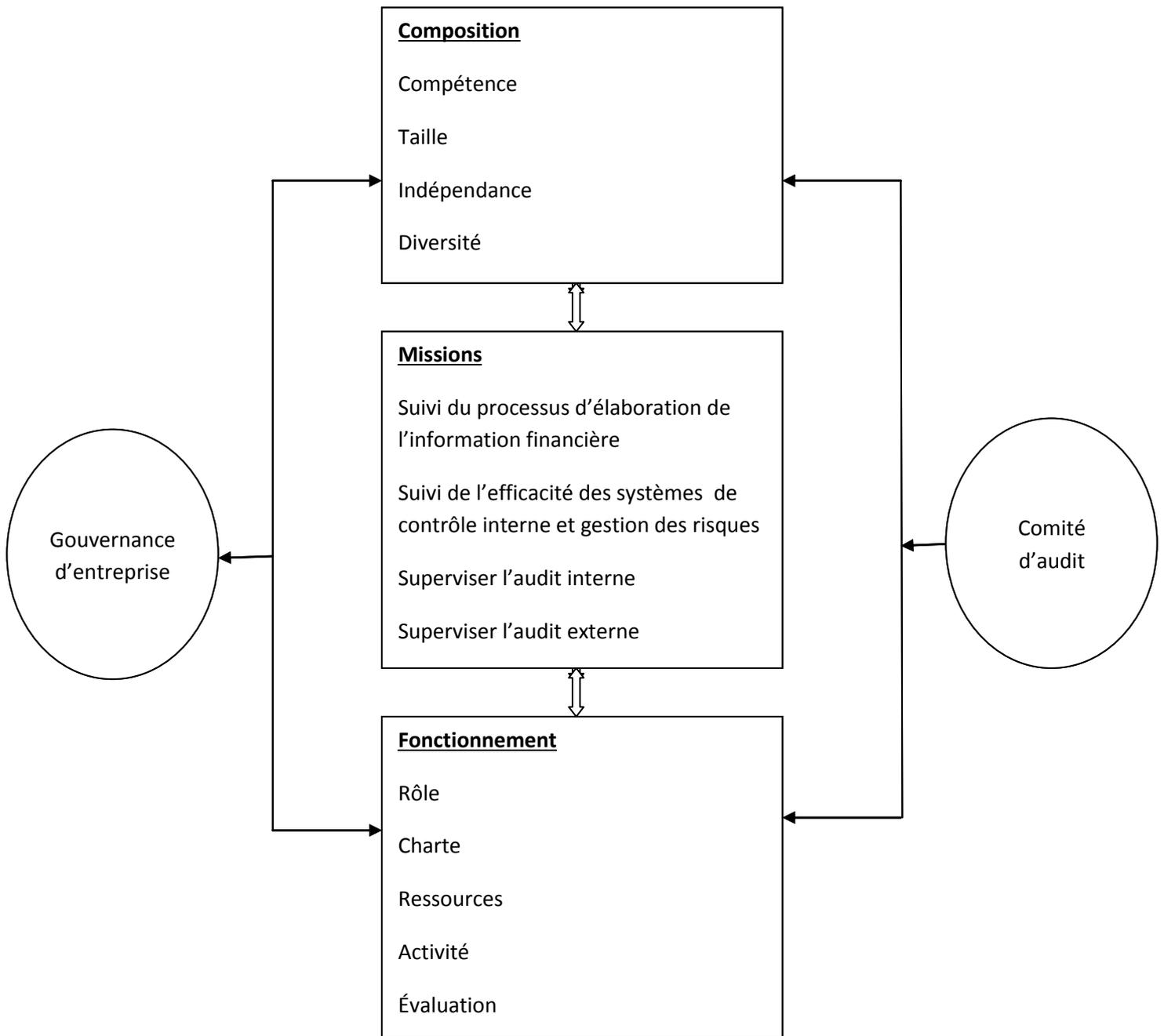
² A. M. AL-BAIDHANI, **The Role of Audit Committee in Corporate Governance: Descriptive Study**, p 9 ,repéré à https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2487167 ,page consulté le 19/8/2019.

Chapitre II : le comité d'audit

En résumé, les éléments de la performance des comités d'audit, qui représentent un cadre conceptuel suggéré pour le rôle des comités d'audit dans la contribution à la gouvernance des sociétés, peuvent être traités comme indiqué dans la figure suivante :

Chapitre II : le comité d'audit

Figure II-2 : cadre conceptuel suggéré de la contribution de comité d'audit à la gouvernance d'entreprise



Source : élaborée par l'étudiante en fonction de précédentes références.

Chapitre II : le comité d'audit

II.5. Conclusion du chapitre

Le comité d'audit est un mécanisme de gouvernance important pour la supervision et le contrôle d'une entreprise. Dans ce rôle, il est confronté à la fois à des exigences réglementaires élevées et à une attente accrue des parties prenantes concernant le professionnalisme de son mandat. Assurer un suivi efficace est une tâche difficile pour les membres du comité d'audit - en particulier dans les organisations grandes et complexes - et devient de plus en plus important notamment avec la volatilité des crises financières et économiques.

Dans nombreux pays, des groupes de travail privés et gouvernementaux (BRC, Treadway, cadbury, Vienot, Bouton, ...etc.) ont émis des recommandations sous forme de codes de bonne gouvernance, dont la formation de comité d'audit comme un organe supplémentaire de contrôle pour assurer la transparence de l'information financière et pour renforcer la confiance du marché financier.

Par le présent chapitre, nous avons expliqué les principales étapes qui ont caractérisé l'histoire du comité d'audit. Ce mécanisme de gouvernance d'entreprise a été créé pour la première fois aux États-Unis puis développé dans les pays anglo-saxons. En revanche, son implantation en Europe est récente. Nous sommes principalement concernés aux différentes prescriptions provenant des États-Unis, du Royaume-Uni et de la France. Néanmoins, la pratique des comités d'audit est courante dans d'autres pays, mais leur cadre de mise en place et de conception est inspiré de ceux émanant des États-Unis et du Royaume-Uni.

En Algérie, mis a part l'article 02 de l'ordonnance 2002-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers ,dans lequel le gouverneur de la Banque d'Algérie a indiqué la possibilité d'instaurer un comité d'audit ,les réglementations en ce sens restent timides ,où il semblerait que le législateur dans la loi du commerce ne mentionne pas explicitement la nécessité de mettre en place des comités d'audit dans les entreprises économiques algériennes cotées ou non cotées à la Bourse d'Alger ,même après l'émission du code de bonne gouvernance en 2009. Ainsi, la mise en place de comités d'audit dans les entreprises algériennes peut être qualifiée de réforme optionnelle.

La plupart des études empiriques ont considéré la mise en place des comités d'audit comme une réponse à des situations d'asymétrie informationnelle .ces situations peuvent engendrer des conflits d'agence entre les actionnaires et les dirigeants et/ou des signaux de la part des dirigeant mieux informés envers les autres acteurs non informés.

Chapitre II : le comité d'audit

Le cadre économique de l'agence et de signal est en ce sens le modèle utilisé pour expliquer les problèmes découlant de la séparation de la propriété et du contrôle d'une entreprise. Selon ces deux théories un ensemble de facteurs explicatifs ont influencé la mise en place de comité d'audit.

En fait, l'existence d'un comité d'audit ne constitue en rien une garantie absolue. Il faut pour ce faire qu'il soit bien composé, qu'il exerce minutieusement son rôle de manière à atteindre idéalement les objectifs qu'il se fixe. Dans ce cadre, les textes normatifs et réglementaires internationaux ont imposé des critères d'efficacité du comité en termes de composition et de fonctionnement. Bien que ces textes dans le détail puissent différer, ils concordent sur le fait que le comité d'audit est un sous-comité du CA composé d'administrateurs (principalement) non exécutifs ayant des compétences financières, chargés des questions d'audit, de contrôle interne et d'information financière.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise.

Chapitre III : Les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

III.1. Introduction

Une information comptable de qualité est fondamentale à la bonne gouvernance des entreprises. Cette qualité s'apprécie dans la plupart des cadres conceptuels selon quatre critères : compréhensibilité, fiabilité, pertinence et comparabilité.

Dans ce cadre, les auditeurs indépendants ont pour mission première de contrôler et d'attester la conformité de l'information comptable par rapport à un référentiel normatif. Ainsi, outre le fait que les normes comptables appliquées assurent une certaine qualité de l'information, les auditeurs ont la responsabilité de renforcer la fiabilité de l'information comptable et financière, et par conséquent leur valeur informationnelle et leur utilité socio contractuelle.

Dans un courant d'efficience contractuelle, le processus d'audit se trouve au cœur des conflits d'intérêts et des problèmes d'agences qui caractérisent la gouvernance des grandes entreprises, ainsi, une fonction d'audit de qualité devrait logiquement servir à minimiser les coûts contractuels et à gérer les conflits d'agence et donc à maintenir l'équilibre du système de gouvernance.

Au sujet d'accentuer la qualité du processus d'audit, plusieurs pistes de solutions ont été proposées du côté des organes institutionnels de gouvernance : parmi eux, la mise en place d'un comité d'audit indépendant de la direction de la société.

Ainsi l'objectif de ce chapitre est d'apprécier précisément les apports de la présence d'un comité d'audit efficace dans la promotion d'un processus d'audit de qualité et donc à améliorer l'information comptable produite et à éliminer les conflits entre les différentes parties prenantes. En somme à améliorer la gouvernance d'entreprise.

Pour atteindre cet objectif nous allons analyser en premier comment un comité d'audit peut améliorer l'efficacité du processus d'audit, et en second nous vérifierons les contributions de comité d'audit à la qualité de l'information financière

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

III.2. Comité d'audit et la qualité du processus d'audit

S'agissant de renforcer la crédibilité de l'information financière, la qualité de l'audit devient précieuse, et fournit à cet organe de contrôle toute sa valeur ajoutée. Ainsi, avant d'aborder les contributions de comités d'audit en termes de qualité du processus d'audit, il est judicieux de préciser les notions importantes qui sont à la base du concept de qualité de l'audit, et comprendre comment la fonction d'audit s'insère dans le système de gouvernance d'entreprise.

III.2.1. La qualité de l'auditeur : compétence et indépendance

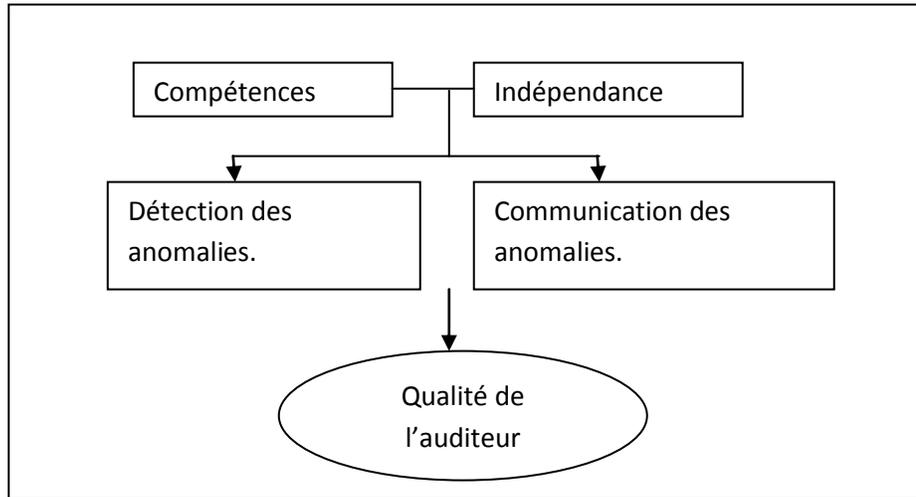
La qualité d'audit constitue un concept complexe et multidimensionnel qui a été largement abordée dans la littérature. PALMROSE (1988) envisage le concept de qualité d'audit en termes du niveau d'assurance. De leur côté, TITMANR et TRUEMAN (1986) et BEATTY (1989) apprécient la qualité d'audit en termes de niveau d'exactitude, de précision et de fiabilité des états financiers. WALLACE (1980) perçoit la qualité d'audit en termes de sa capacité à réduire le bruit au niveau de l'information financière divulguée au public¹.

De son côté DEANGELO définit la qualité d'audit comme « l'appréciation par le marché de la probabilité jointe qu'un auditeur va simultanément découvrir une anomalie ou irrégularité significative dans le système comptable de l'entreprise cliente et signaler et publier cette anomalie ou irrégularité² ». De manière évidente, la première condition dépend des capacités technologiques et intellectuelles de l'auditeur alors que la seconde dépend de l'indépendance de l'auditeur. Dans cette figure une présentation de la qualité de l'audit selon DeAngelo

¹ W.M.AYADI, *Mécanismes de gouvernance et qualité de l'audit externe : le cas français*, La Revue Gestion et Organisation, n° 5, 2013, p 184.

² L.E.DEANGELO, *Auditor size and audit quality*, Journal of Accounting and Economics, vol3, n° 3, 1981,p 186.

Figure III-1 : La qualité de l'audit selon la définition de DEANGELO (1981)



Source : M.PORTAL , *Les déterminants de la qualité de l'audit, le cas de l'audit des comptes publics* , *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol 17, n° 1, 2011, p 43.

Dans ce sens, CITRON et TAFFLER (1992) précisent qu'un rapport d'audit sera de qualité s'il est le résultat d'un processus d'audit techniquement compétent et indépendant¹.

Dans le même sens les normes professionnelles d'audit recommandent à l'auditeur la combinaison des deux critères : compétence et indépendance. Le premier dépend largement des moyens mis en œuvre et de la compétence des auditeurs qui vont réaliser les travaux. Le second critère peut être assuré par la capacité de faire face de la part de l'auditeur aux pressions exercées par son client et les autres partenaires de la firme. Il fait donc référence à l'objectivité de l'auditeur et surtout à son indépendance par rapport aux groupes de pressions ne souhaitant pas une certaine forme de jugement.

En se basant sur la définition de DEANGELO (1981), nous pouvons affirmer que la qualité d'audit dépend essentiellement de deux facteurs à savoir la compétence de l'auditeur qui détermine sa capacité à découvrir les éventuelles anomalies présentes dans les états financiers et son indépendance qui conditionne sa capacité à révéler les anomalies découvertes.

La notion d'indépendance de l'auditeur est essentiellement analysée à travers les deux notions d'indépendance de fait et d'indépendance d'apparence. La première fait référence au

¹ D.B.CITRON, R. J. TAFFLER, 1992 , *The Audit Report under Going Concern Uncertainties: An Empirical Analysis*, *Accounting and Business Research*, vol 22,n° 88, 1992,p 344.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

processus mental de l'auditeur, à son attitude d'impartialité et d'objectivité. La seconde souligne la perception de cette notion par les utilisateurs, c'est-à-dire les actionnaires, les investisseurs et plus généralement le marché financier¹.

Même si l'auditeur est mentalement indépendant, il doit donc donner des signes visibles, explicites et accessibles au public qu'il en est ainsi. Ainsi, en Considérant l'indépendance de l'auditeur comme une qualité mentale intangible rend le concept ambigu, difficile à interpréter dans la réalité du travail de l'auditeur. La norme 11 du comportement professionnel sur l'indépendance du commissaire aux comptes l'exprime d'ailleurs ainsi: « La loi, les règlements et la déontologie, font une obligation au commissaire aux comptes d'être et de paraître indépendant. Il doit non seulement conserver une attitude d'esprit indépendante lui permettant d'effectuer sa mission avec intégrité et objectivité, mais aussi être libre de tout lien réel qui pourrait être interprété comme constituant une entrave à cette intégrité et objectivité² » .

En étendant ainsi la notion d'indépendance de fait, à celle d'indépendance d'apparence, les auditeurs cherchent à démontrer qu' il est justifié, par la nature même de leurs relations avec leurs clients, que le marché financier ait confiance dans leur impartialité et leur capacité de jugement . Dans cette perspective, le problème fondamental est de vérifier si l'auditeur occupe une position dans laquelle il peut résister aux pressions des dirigeants, de manière à ne pas compromettre son indépendance. Aussi tous les efforts des législateurs, normalisateurs et corps professionnels sont-ils directement liés à la construction d'une image claire de l'indépendance de l'auditeur³ .

La compétence des auditeurs constituerait le véritable déterminant de la valeur ajoutée de l'audit. Elle repose sur « des connaissances, une formation, une qualification et une expérience suffisantes pour mener à bien un audit financier⁴», elle prend en compte l'aspect technique de l'audit , lié aux connaissances et au savoir-faire de l'individu, et n'insistent guère sur les aspects personnels.. selon BEHN (1997), le plus important est que le commissaire aux comptes soit pro

¹R.CHRYSSELLE ,R.REIX , Contribution à l'analyse de la qualité du processus d'audit : le rôle de la relation entre le directeur financier et le commissaire aux comptes , Comptabilité - Contrôle - Audit, vol. 8, n°1, 2002, p 155.

² R.CHRYSSELLE ,L'indépendance de l'auditeur : pairs et manques , Revue française de gestion, vol 147, n° 6, 2003, p 121.

³ R.CHRYSSELLE ,R.REIX , Contribution à l'analyse de la qualité du processus d'audit : le rôle de la relation entre le directeur financier et le commissaire aux comptes , op.cit, p 155.

⁴ Idem

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

activement impliqué dans les affaires de l'entreprise, en offrant un service qui va au-delà de la simple vérification des comptes et fait la part au conseil¹. la compétence donc prend, par son opérationnalisation, une place prépondérante dans l'évaluation de la qualité d'un audit

Ces recherches, qui ont utilisé une approche plutôt indirecte dévaluation de la qualité d'audit, souffrent de plusieurs limites conceptuelles et empiriques

Les limites conceptuelles

Plusieurs études ont montré que les deux caractéristiques principales de la qualité de l'audit, que sont la compétence et l'indépendance, étaient, dans les faits, difficiles à évaluer. Tout d'abord les approches dévaluation fondées sur la compétence et l'indépendance de l'auditeur peuvent être entachées par les risques de complaisance avec les dirigeants et de sélection adverse. En présence d'une divergence au niveau des échelles d'intérêt du principal et de l'agent, l'auditeur (agent) apparaît capable d'induire en erreur l'entreprise (principal) sur certaines informations afin de maximiser son utilité. Selon Watts et Zimmerman (1985), le problème de sélection adverse peut naître au moment de la signature du contrat. L'auditeur externe peut surévaluer la qualité de ses prestations en induisant en erreur son client. L'auditeur peut recourir à de telles pratiques afin d'obtenir un mandat (dans un marché de concurrence) ou pour justifier des honoraires plus élevés. Le problème de la sélection adverse peut encore subsister pendant la mission d'audit. L'auditeur peut induire en erreur son client sur la composition et la compétence de l'équipe intervenante par rapport aux termes convenus lors de la signature du contrat².

La qualité d'indépendance est soumise elle-aussi à un risque lié à la position spécifique de l'auditeur. Il est, en effet, au centre d'une relation d'agence peu commune. Il est nommé par les actionnaires, sur proposition des dirigeants de la société qu'il devra contrôler, afin de garantir les intérêts de tous les utilisateurs de l'information financière. Pour Goldman et Barlev (1974), différentes sources de pression induisent différents types de conflits d'intérêts qui peuvent conduire l'auditeur à ne pas rester indépendant lors de la formulation de son jugement. Les dirigeants peuvent exercer des pressions sur les auditeurs pour qu'ils ne mettent pas en évidence

¹ Idem.

² M. CHEMNGUI, *problématique de mesure de la qualité d'audit : proposition d'une approche de conception*, *Comptabilité et Connaissances*, 2005,p 05,repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581155/document>, page consulté le 08/08/2019

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

certaines faits découverts et qu'ils acceptent une certification sans réserve alors même que certains traitements comptables restent litigieux¹.

Les limites empiriques

En effet, devant la difficulté d'observation du processus d'audit, les études empiriques ont fait appel à des mesures indirectes qui vont servir de substitut. Ces recherches peuvent être subdivisées en quatre sous groupes :

- « Le premier groupe s'est concentré sur l'identification des indicateurs de qualité perçus par le marché tels que la taille, les et la réputation de l'auditeur.
- Le deuxième groupe a tenté d'appréhender la qualité en examinant les caractéristiques organisationnelles de la firme d'audit. Ces études partent du constat que, comme toute organisation, les cabinets d'audit disposent d'une structure hiérarchique et d'une organisation de travail qui leur sont propres. Ils disposent aussi des auditeurs (à différents niveaux hiérarchiques) qui ont des motivations différentes face à l'objectif d'amélioration de la qualité d'audit. La qualité du service fourni par les cabinets d'audit va dépendre donc non seulement de leurs organisations internes mais aussi de la qualité des efforts rendus par leurs équipes d'auditeurs.
- Le troisième groupe traite des caractéristiques propres aux équipes de travail d'audit. Les attributs de qualité identifiés se rapportent notamment au niveau d'attention des associés et des managers aux travaux d'audit, au professionnalisme, persistance et scepticisme de l'auditeur, à l'expérience avec le client et à l'expérience dans l'industrie. Certains chercheurs se sont intéressés également aux comportements de négligence professionnelle des collaborateurs qui sont de nature à réduire ou affecter la qualité de la mission de certification.
- Le quatrième groupe a essayé de développer des indicateurs multicritères de la qualité d'audit. Il s'agit d'identifier les différentes dimensions de la qualité de l'audit qui varieront selon les auditeurs, utilisateurs ou préparateurs des états financiers. Dans la plupart des cas, ces travaux ont consisté à dresser, pour chaque groupe d'utilisateurs, des listes d'attributs qualitatifs et à les administrer par questionnaires. Les attributs identifiés par la littérature sont le plus souvent liés à la composition, la qualification et l'expérience

¹ Idem

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

de l'équipe d'audit, à certaines caractéristiques de la firme d'audit, au contrôle des travaux d'audit et au processus d'audit lui-même¹».

Ces approches indirectes présentent l'inconvénient d'être focalisées principalement sur la qualité perçue sans pour autant chercher à déterminer ce qui doit être fait pour l'améliorer d'une façon intrinsèque via des déterminants techniques, procéduraux ou autres. Devant les limites des travaux portant sur la qualité de l'auditeur, une issue consiste à s'intéresser au processus qui y mène.

III.2.2. Qualité d'audit : Approche basée sur l'analyse du processus d'audit

Le processus d'audit dans le système de gouvernance

Les organisations se complexifient de plus en plus, par conséquent, la mission de certification de l'auditeur externe s'intègre désormais, et de plus en plus, dans un processus relativement complexe qui se définit comme « l'ensemble des activités réalisées par l'audit interne, l'audit externe et le comité d'audit, interactives et transformant des éléments d'entrée (données brutes) en éléments de sortie (opinion ou assurance, recommandation)² ». En fait la fonction d'audit ne s'inscrit plus seulement dans le cadre isolé d'une mission externe. Ainsi, les dispositifs de l'audit interne, l'audit externe et le comité d'audit, doivent donc développer une action collective qui mène à la production d'une information complète, utile et crédible.

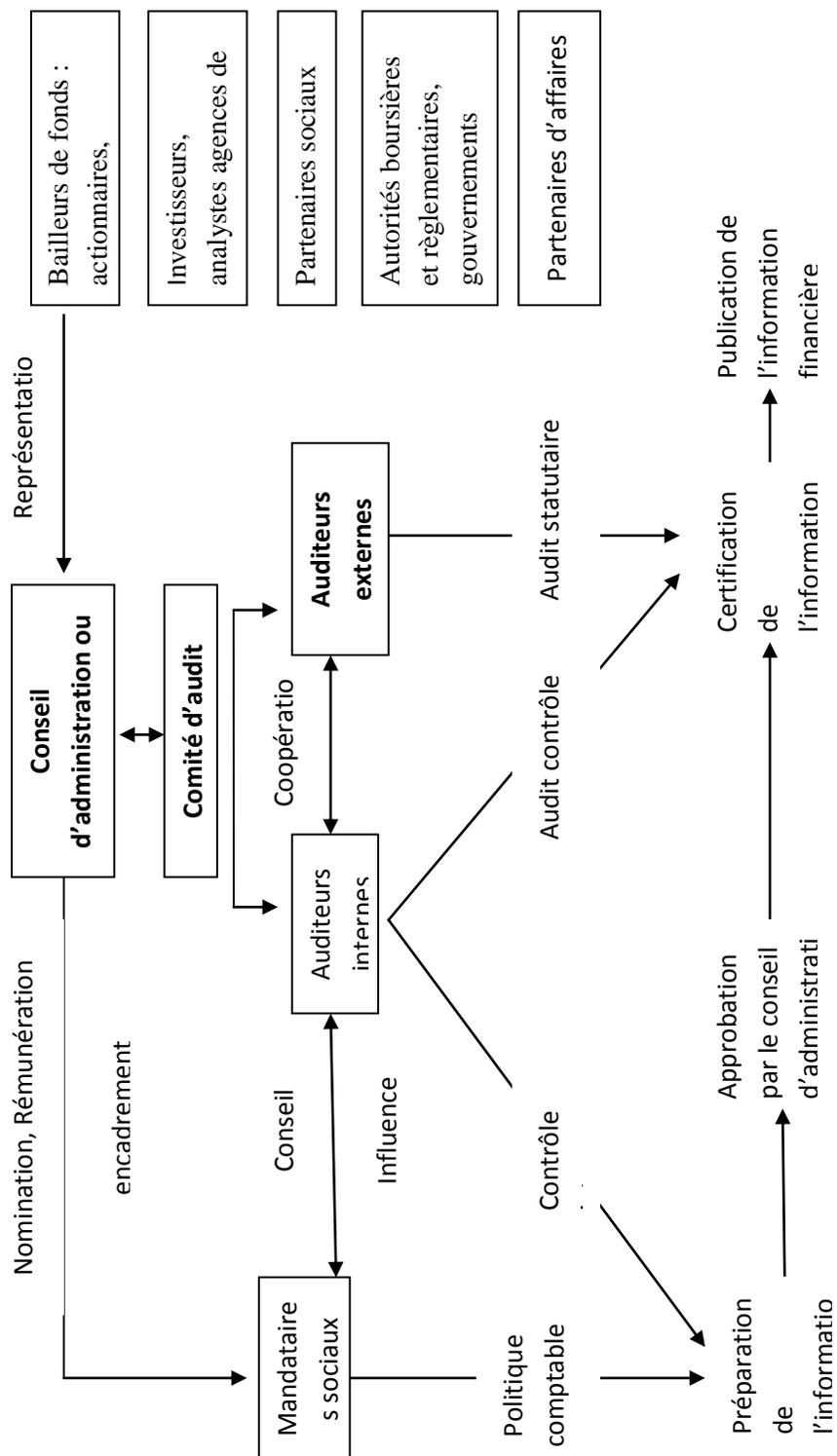
Dès lors, la fonction d'audit forme un processus à part entière que l'on peut situer au cœur du système de gouvernance de la firme.

La figure donne une présentation schématique du processus de reddition des comptes, et permet de positionner le processus d'audit et ses principaux acteurs par rapport aux dirigeants, dont les choix affectent la production de l'information financière, et par rapport à l'organe institutionnel de contrôle managérial (le conseil d'administration).

¹ R, MANITA, *La qualité de l'audit externe : proposition d'une grille d'évaluation axée sur le processus d'audit*, management, vol 11, n°2,2008, p 194.

² E.BERTIN, C. GODOWSKI, *Le processus global d'audit : source de développement d'une gouvernance cognitive*, Comptabilité - Contrôle - Audit, vol. tome 18, n°3, 2012, p147.

Figure III-2 : processus d'audit et système de reddition des comptes : un cadre organisationnel conforme aux principes de bonne gouvernance.



Source : A. FINET , *gouvernance d'entreprise : nouveaux défis financiers et non financiers* ,op.cit ,p96.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

La reddition d'états financiers implique la direction, le comité d'audit, le conseil d'administration et l'auditeur externe. La direction est responsable de la préparation du contenu ; le comité d'audit et le conseil d'administration examinent, approuvent l'information et surveillent la façon dont la direction s'acquitte de ses responsabilités en matière d'information comptable ; l'auditeur exprime une opinion sur les états financiers après avoir effectué un audit conformément aux normes en vigueur. L'intervention de nombreux acteurs aux intérêts divergents dans le processus d'une information comptable de qualité peut conduire à toute forme de manipulation.

La direction est responsable de la préparation de l'ensemble de la politique comptable menée au sein de l'entreprise. Elle a en charge pour cela le système de contrôle interne dont l'objectif est de garantir la fiabilité des enregistrements comptables et la sauvegarde des actifs de l'entreprise. Elle dispose à cet effet d'un pouvoir discrétionnaire lui permettant d'influer sur le contenu informationnel des états financiers de l'entreprise. De ce fait, la flexibilité des règles comptables permet aux dirigeants d'exercer leur jugement pour publier des résultats en fonction d'objectifs discrétionnaires.

En effet, l'idée selon laquelle les dirigeants manipulent les données comptables est centrale dans un grand nombre de travaux académiques en comptabilité¹.

Dans ce processus de reddition des comptes, le conseil d'administration (ou de surveillance) constitue l'organe central de gouvernance. Élu par l'assemblée générale des actionnaires, il représente ces derniers, et éventuellement les autres bailleurs de fonds et partenaires de la firme. Le conseil désigne les membres de la direction, auxquels il délègue la gestion courante de l'entreprise, et définit également les modalités de leur rémunération ainsi que l'étendue de leur pouvoir discrétionnaire.

Le conseil d'administration intervient toutefois de manière formelle avec son comité d'audit pour « arrêter » ou « approuver » les états financiers proposés par la direction ; De ce fait, le comité d'audit examine les rapports financiers externes avant leur diffusion et recommande leur approbation au conseil d'administration. L'étendue de cet examen et le processus de suivi sont généralement décrits dans la charte du comité d'audit. Par ailleurs, le

¹ Y.V.MBALLA ATANGANA, 2016, *La production de l'information comptable au sein des entreprises camerounaises : vers l'urgence d'une réforme institutionnelle ?*, Revue de Management et de Stratégie, vol 3 , n° 2 , 2016 ,p 51.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

comité d'audit doit être doté d'une expertise, condition idoine de leur implication dans le processus de production de l'information comptable. Le conseil ainsi que son comité assume la responsabilité légale de la qualité de l'information financière diffusée aux utilisateurs externes¹.

La fonction d'audit joue alors un rôle majeur dans la réalisation de l'objectif de qualité de l'audit. Elle constitue alors une autorité de validation de l'information publiée. En formulant une opinion sur les comptes et sur les états financiers annuels, l'auditeur externe instaure une confiance en l'information produite. Il est le garant de la qualité de l'information comptable.

L'audit est nécessaire économiquement il est considéré comme une activité réductrice des coûts d'agence : «

- coûts de surveillance supportés par les actionnaires qui doivent s'assurer que les mandataires agissent dans leur intérêt et exécutent la politique dont ils sont chargés ;
- coûts de dédouanement engagés par les dirigeants pour garantir à leurs mandants l'exécution prévue de leurs obligations² . ».

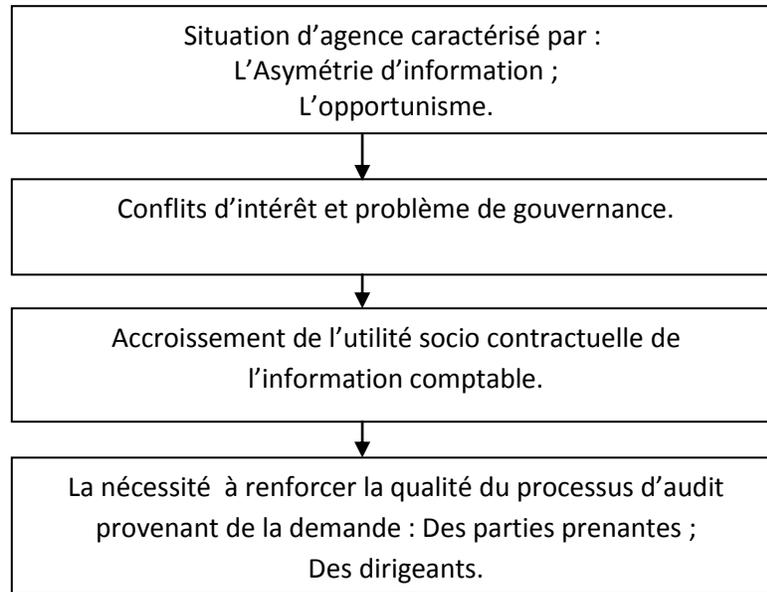
En fait son rôle est essentiel dans la réduction de l'asymétrie d'information entre gestionnaires et actionnaires ou tiers contractants. En garantissant l'image fidèle des informations financières communiquées, l'audit constitue un facteur clé permettant à ces derniers de prendre leurs propres décisions. Etant donné son importance pour la prise de décision, les différents utilisateurs des états financiers ont besoin d'être sécurisés quant à la qualité de cet audit.

La notion de la qualité d'audit doit être centrale. La figure donne un modèle schématique de la relation théorique entre les problèmes d'agence et la demande de qualité du processus d'audit

¹ Ibid,p 52.

² R.CHRYSSELLE ,R.REIX , Contribution à l'analyse de la qualité du processus d'audit : le rôle de la relation entre le directeur financier et le commissaire aux comptes , op.cit ,p154.

Figure III-3: situation d'agence et la demande de qualité du processus d'audit.



Source : inspiré de A.FINET,*Gouvernement d'entreprise. Aspects managériaux, comptables et financier*, op.cit , p 156

Dans une situation d'agence, l'audit constitue alors une réponse sociétale à la méfiance des agents. Il est alors un mécanisme de contrôle social, dont l'objet est de donner une image crédible de l'entreprise, dans le dessein de reproduire la confiance. L'audit peut alors être défini comme « un processus conçu pour estimer la crédibilité de l'information contenue dans les états financiers de l'entreprise, un processus de jugement¹.»

III.2.3. L'intervention de comité d'audit dans le processus d'audit

L'évolution actuelle tend à considérer un comité d'audit efficace comme un facteur de qualité du processus d'audit à part entière. Dans cette vision systémique, le rôle du comité d'audit est de coordonner les diligences d'auditeurs internes et externes, dans le double souci de mobiliser les moyens jugés nécessaires à l'intégrité du processus d'audit, et d'en optimiser l'utilisation. Nous nous intéressons dans un premier temps aux relations entre le comité d'audit et la fonction d'audit interne et secondement à la relation avec l'audit externe

¹R.CHRYSTELLE ,R.REIX , Contribution à l'analyse de la qualité du processus d'audit : le rôle de la relation entre le directeur financier et le commissaire aux comptes , op.cit , p 154 .

Chapitre III : les apports de comité d’audit dans le cadre de la gouvernance d’entreprise

III.2.3.1. Les relations entre comité d’audit et auditeurs internes

Conformément à l’étude de PIOT et KERMICHE (2009), la littérature met en évidence que les relations entre audit interne et comité d’audit se fondent notamment sur deux aspects : un rôle uni dans la fiabilisation du système de contrôle interne et l’apport du comité d’audit pour atténuer la dépendance hiérarchique des auditeurs internes vis-à-vis des dirigeants.

III.2.3.1.1. Le comité d’audit et la qualité de système de contrôle interne

Un dispositif de contrôle interne (CI) fiable est le pivot d’un processus d’audit de qualité dans les grandes entreprises. La complexité croissante de ces structures, rend impossible la vérification de l’intégralité des opérations effectuées par l’entreprise ce qui mènent l’auditeur à s’appuyer sur les systèmes d’information et sur le système comptable dans le fondement de leur approche de vérification. Dans ce cas, Les normes d’audit imposent le principe de « suivi de l’efficacité des procédures de contrôle interne avant d’entamer les opérations d’audit¹ ». Par conséquent un CI fiable et correctement appliqué permet de limiter le risque d’erreurs dans les enregistrements comptables, et donc de limiter l’étendue des tests à effectuer pour valider les différents postes des états financiers.

Concept de contrôle interne

Le terme de CI est la traduction littérale de l’expression Anglo- saxonne : « Internal Control » (ou Business Control pour les Américains) dans lequel le verbe « to control » signifie : conserver la maîtrise de la situation, alors qu’en français le mot « contrôle » est davantage compris comme le fait d’exercer une action de surveillance sur quelque chose pour l’évaluer.

Dans une approche classique le contrôle interne est un « ensemble de dispositifs ayant pour but, d’un coté 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 performances² ».

Dans les faits le contrôle interne se traduit par deux aspects complémentaires :

¹P. NOIROT et al, **contrôle interne**, Afnor, 2009, p 4

² F. BERNARD, R. GAYRAUD, L. ROUSSEAU, « contrôle interne », Maxima, 4 ed,2013 ,p23.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

- un état d'esprit dont la responsabilité incombe à toute personne exerçant quelque autorité dans l'organisation : planifier les tâches, organiser les responsabilités, conduire les opérations et en contrôler la bonne marche ;
- un ensemble de moyens, mesures et méthodes pour y parvenir.

La Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC), qui reflète le mieux l'approche actuelle, définit le contrôle interne étant « les procédures de contrôle interne impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables, l'établissement en temps voulu d'information comptables et financières stable ¹. » , cette définition est plus actuelle

L'Approche actuelle de contrôle interne est donc plus large que l'approche classique car :

- Le Contrôle Interne est abordé en termes de processus et plus seulement en termes de techniques et de dispositifs de sécurité ;
- Elle replace l'ensemble du personnel de l'entreprise au cœur du Contrôle Interne.

Le COSO propose la définition de CI suivante : Le CI 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 quant à la réalisation des objectifs suivants : «

- la réalisation et l'optimisation des opérations,
- la fiabilité des informations financières,
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur². ».

Ainsi le contrôle interne ne fournit pas une assurance absolue car il ne permet pas de réaliser complètement les objectifs fixés par les responsables d'une organisation, mais il n'offre qu'uniquement « une assurance raisonnable » quant à l'atteinte de ces objectifs.

Le rôle du comité d'audit dans la surveillance des dispositifs de contrôle interne

Loi Sarbanes-Oxley de 2002 et règles de la Securities and Exchange commission indiquent que l'amélioration du contrôle interne des entreprises est une initiative importante. La

¹ Ibid, p 24 .

² R. JACQUES, **comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne**, Eyrolles , 2012, p 4.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

SEC exige désormais que les chefs de la direction et les directeurs financiers certifient annuellement et trimestriellement l'efficacité de leur contrôle interne (SEC 2002)¹.

En outre, la SEC a annoncé des règles pour la mise en œuvre de l'article 404 de la loi SOX, nécessitant chaque inscrit d'inclure un rapport de contrôle interne dans le rapport annuel et que son auditeur indépendant émette un "rapport d'attestation sur l'évaluation par la direction du contrôle interne à l'égard de l'information financière de la société" (SEC 2003

L'intérêt porté sur la nécessité de la surveillance de contrôle interne découle de ce qu'il est considéré comme un facteur important pour obtenir des rapports financiers de bonne qualité.

La qualité du contrôle interne d'une entité « est fonction de la qualité de son environnement de contrôle qui comprend le conseil d'administration et le comité d'audit² ».ainsi, le comité d'audit est un mécanisme de surveillance que les entreprises peuvent utiliser pour assurer l'efficacité de leur contrôle interne. Carcello et al(2002) signalent que 91% d'un échantillon aléatoire de chartes de comité de vérification d'entreprise prévoient que les examens des contrôles internes font partie des tâches du comité d'audit³.

Les organismes de réglementation ont noté à plusieurs reprises que l'une des tâches recommandées par le comité d'audit consiste à examiner le contrôle interne de l'entité. Par exemple le BRC recommande « que le comité d'audit encourage les procédures favorisant la responsabilisation en veillant à ce que la direction développe et respecte correctement un système de contrôle interne fiable⁴ ». D'autres organes directeurs ont, à maintes reprises, formulé des recommandations similaires.

Suite à une enquête auprès des membres du comité d'audit, DEZOORT (1997) montre que « les membres du comité d'audit considèrent que l'évaluation du contrôle interne est le principal domaine de surveillance du comité d'audit⁵ »

Ainsi, il est de la responsabilité de comité d'audit de contrôler l'efficacité des procédures du contrôle interne et de gestion des risques .primo, il doit garantir que l'entreprise

¹ J.KRISHNAN , *Audit Committee Quality and Internal Control: An Empirical Analysis* , The Accounting Review, vol 80, n° 2, 2005, p 651

² ibid

³ Carcello et al , "Disclosures in audit committee charters and reports » ,Accounting Horizons ,2002,p .294.

⁴ ibid

⁵ Dezoort , "An investigation of audit committees , oversight responsibilities" ,Abacus ,vol 33,n°2,2002,p210.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

adopte un référentiel et qu'elle l'applique réellement. Secundo , le comité devra s'intéresser au fonctionnement en prenant connaissance des rapports du management sur les risques et du département d'audit interne sur le contrôle interne, en examinant la façon dont ces dysfonctionnements ont été corrigé, et si les actions nécessaires ont été prises dans des délais normaux pour corriger les anomalies ou insuffisances constatées .Dans une optique actionnariale, le comité d'audit doit créer un cadre propice à la conformité aux réglementations et préserver par conséquent les intérêts des actionnaires.

Dans cette perspective, il existe une forte relation entre les caractéristiques du comité d'audit et l'étendue du reporting sur le contrôle interne. Le rapport sur le contrôle interne serait ainsi un outil de réduction de l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les actionnaires, dont la qualité dépend des informations contenues impliquant la responsabilité du comité d'audit. En effet, la supervision du processus de reporting et du processus d'audit par le comité d'audit peut limiter les possibilités de contournement et permet, par conséquent, au dispositif du contrôle interne d'atteindre ses objectifs¹.

Les membres du comité d'audit ils n'ont pas la possibilité d'apprécier par eux-mêmes la fiabilité et le juste fonctionnement du contrôle interne. Pour cette raisons les investigations du comité d'audit dans le domaine du contrôle interne repose largement sur ceux qui en ont la responsabilité directe (les dirigeants), et ceux à qui en est confiée la vérification et la maintenance, à savoir les auditeurs internes et externes. Ainsi, le comité d'audit doit mener des entretiens avec ces différents acteurs sur le sujet du contrôle interne. Ainsi la surveillance exercée par le comité se traduit par l'obligation qui est faite aux différents responsables de lui rendre compte régulièrement.

En France la législation a accentué son rôle en ce domaine et impose depuis 2008 aux sociétés cotées de se doter d'un comité d'audit, lequel « contribue à minimiser les risques financiers, opérationnels ou de non-conformité² ». Cet objectif sera d'autant plus facilement atteint que le profil des membres du comité sera adéquat. Un rapport de l'AMF sur le sujet définit très exactement les missions du comité et leur mise en œuvre, sa composition, la compétence de ses membres et leur indépendance. On insiste fort justement sur la compétence en

¹ I.Maraghni, M. NEKHILI. *Caractéristiques du comité d'audit et étendue du reporting sur le contrôle interne. Le cas des entreprises françaises*, La revue des sciences de gestion, vol 294, n° 6, 2018, p 86.

² R. JACQUES, **comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne**, op.cit, p 36

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

matière de gestion de risques et de contrôle interne couplée avec une bonne connaissance de l'activité de la société.

Effets de comité d'audit au dispositif de contrôle interne : études empiriques

ALZEBAN et SAWAN montrent que la supervision du contrôle interne par le comité d'audit facilite la réalisation des objectifs fixés par le dispositif du contrôle interne¹. En effet, un de ces objectifs est de donner aux parties prenantes une assurance raisonnable que l'information financière est fiable.

Le comité d'audit doit donc être efficace pour assurer ses responsabilités de surveillance du processus de contrôle interne.

Certaines études empiriques tendent à tester l'association supposée négative entre la probabilité qu'apparaisse une faiblesse du contrôle interne et des mesures d'efficacité du comité d'audit

La première étude empirique de ce type et celle de J.KRISHNAN (2007), analyse l'association entre l'efficacité du comité d'audit et la fiabilité du contrôle interne dans un contexte de changement de l'auditeur externe² et trouve que l'indépendance et l'expertise financière du comité d'audit sont associées à la fiabilité du contrôle interne, dans la mesure où elles réduisent la probabilité d'avoir à en divulguer une faiblesse³.

Suite aux exigences de la loi SOX(2002) de la divulgation des faiblesses du contrôle interne

, les études se sont développées en mettant en avant l'expertise comptable et/ou financière des membres du comité d'audit comme facteur préventif des faiblesses du contrôle interne.

Dans le tableau ci-dessous, les résultats de 3 principales études recensées KRISHNAN et VISVANATHAN (2007); ZHANG et al. (2007); et GOH(2009)

¹ I.Maraghni, M. NEKHILI. *Caractéristiques du comité d'audit et étendue du reporting sur le contrôle interne. Le cas des entreprises françaises*, La revue des sciences de gestion, op.cit, p 87.

² Avant l'instauration de la loi SOX, la divulgation d'une faiblesse du contrôle interne n'était demandée qu'en cas de changement d'auditeur.

³G.V. KRISHNAN, G. VISVANATHAN ,*Reporting internal control deficiencies in the postSarbanes- Oxley era : The role of auditors and corporate governance*. ,International Journal of Auditing 11 ,2007,p87.

Chapitre III : les apports de comité d’audit dans le cadre de la gouvernance d’entreprise

Tableau III-1 : Effets de comité d’audit au dispositif de contrôle interne : études empiriques

	indépendance	expertise	activité	taille
KRISHNAN et VISVANATHAN (2007)	C	C	NC	
ZHANG et al. (2007)	NC	C	NC	NC
GOH (2009)	NC	C	NC	C

Source : élaboré par l’étudiante en fonction de références précédentes.

Selon ses études l’indépendance, l’activité et la taille, ne constituent pas des caractéristiques efficaces pour l’amélioration de l’efficacité du contrôle interne à l’exception du résultat de GOH(2009) pour la taille du comité qui constate que « la taille du comité d’audit influe également sur l’efficacité. Un comité d’audit plus large est plus susceptible de générer des discussions substantielles, d’examiner les problèmes émergents, de gérer les questions et de rencontrer le personnel du système de contrôle interne¹. », et les résultats de KRISHNAN qui affirme une influence positive de l’indépendance sur la qualité de contrôle interne².

Par contre, Il y a eu un consensus pour dire que la compétence des membres de comité en matière comptable et/ou financière est un facteur préventif des faiblesses du contrôle. Ainsi, KRISHNAN et VISVANATHAN (2007)³ trouvent que la probabilité d’une faiblesse du contrôle interne diminue lorsque la proportion d’experts financiers au comité d’audit augmente. ZHANG et al. (2007) confirment ces résultats, que l’expertise financière qu’elle soit de nature

¹ B.W.Goh, *Audit Committees, Boards of Directors, and Remediation of Material Weaknesses in Internal Control.*, *Contemporary Accounting Research*, vol 26,n° 2, 2009,p 555.

² G.V. KRISHNAN, G. VISVANATHAN, *Reporting internal control deficiencies in the postSarbanes- Oxley era : The role of auditors and corporate governance*”, op.cit ,p 87.

³ Ibid,p 86.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

comptable et/ou non comptable¹ du comité d'audit tend à réduire la probabilité de détection d'une faiblesse du contrôle interne ,ils montrent que « les entreprises sont plus susceptibles d'être identifiées par une faiblesse du contrôle interne, si leurs comités d'audit ont moins d'expertise financière ou, plus précisément, moins d'expertise financière comptable et expertise financière non comptable². » . de sa part GOH (2009) constate que seule l'expertise financière et non comptable du comité d'audit est significative pour une correction plus rapide des faiblesses du contrôle interne³.

III.2.3.1.2. Le comité d'audit et l'audit interne

Définition de l'audit interne :

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition (ou sa réapparition, diraient certains) remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis. Elle a été officiellement institutionnalisée au début des années 40 aux USA avec la création de l'IIA⁴.

l'audit interne n'a cessé d'évoluer et de prendre de la place pour s'enrichir et s'étendre, d'abord au-delà de l'audit financier pour assurer des missions d'audit opérationnel, pour ensuite devenir un instrument stratégique au service des différentes parties prenantes de l'organisation.

Partant de là ,L'Institute of Internal Auditors (IIA) , dont l'une des missions est d'élaborer les normes et les pratiques professionnelles, définit l'audit interne comme « an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a

¹ En utilisant la définition proposée par la SEC, les auteurs distinguent les experts financiers et comptables (directeur financier, directeur des services comptables, contrôleur, expert-comptable ou auditeur indépendant, ou bien une expérience dans un ou plusieurs postes impliquant des fonctions similaires), des experts financiers qui n'ont pas de formation poussée en comptabilité-audit (Chief Executive Officer, directeur exécutif, Président de conseil d'administration d'un organisme à but lucratif, banquier d'affaires ou assimilé).

²Y. ZHANG, J.ZHOU,N.ZHOU , *Audit committee quality, auditor independence, and internal control weaknesses.*, Journal of Accounting & Public Policy ,vol 26,n°3 , 2007, p 300.

³ B.W.Goh, *Audit Committees, Boards of Directors, and Remediation of Material Weaknesses in Internal Control.*, 1. Op.cit,p 561.

⁴ association internationale qui fédère les instituts d'audit interne nationaux, et suit de près son évolution au niveau mondial.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance processes¹ ».

Cette définition a été adaptée par l'If ACI (2002) en ces termes : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité² .»

Les éléments clés de cette définition sont répertoriés successivement ci-après :

- Aide apportée à l'organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs ;
- Evaluation et amélioration de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance ;
- Activités d'assurance et de conseil destinées à créer de la valeur ajoutée et à améliorer les opérations de l'organisation ;
- Indépendance et objectivité ;
- Approche systématique et méthodique (le processus d'audit)³.

BECOUR et BOUQUIN, ont également défini l'audit interne comme « une activité qui veille à l'application des procédures cohérentes et des normes, et qui permet par conséquent d'évaluer le degré de maîtrise et de fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation⁴ ». Selon les mêmes auteurs « C'est un outil de management qui s'applique aussi bien à la gestion stratégique qu'aux processus et systèmes de contrôle et de pilotage⁵.».

Dans une autre définition par OLIVIER dans son ouvrage « audit interne » définit l'audit interne comme une activité indépendante, objective et impartiale, exercée dans une organisation

¹E.E.WA MANDZILA, *audit interne et gouvernance d'entreprise : lecture théorique et enjeux pratiques* ,working paper,cahier de recherche, n° 17-2007, Euromed Management, 2007, p 03,repéré à https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1004243 , consulté le 02/09/2019.

² BERTHIN,ELISABETH, **audit interne** ,édition d'organisation, 2007, p20.

³ IFACI, **Manuel d'audit interne : améliore l'efficacité de la gouvernance, de contrôle interne et du management des risques** , Eyrolles, 2015 ,p 38.

⁴ S.CHAKER, S.YOUSSEF, *la relation entre l'audit interne et comité d'audit* ,RCCA ,n°6 ,2018,p788.

⁵ Idem

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

(entreprise, organisme, ...), par des personnes formées, le plus souvent de l'organisation et en équipe ; menée pour produire de la valeur ajoutée pour cette organisation en lui apportant l'assurance sur son

fonctionnement et conseils pour l'améliorer : il l'aide à atteindre ses objectifs par une approche systématique et méthodique d'évaluation et d'amélioration des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise¹ .

L'ensemble de ces définitions conviennent sur le périmètre d'intervention de l'audit interne concernant l'évaluation des processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise.

Les missions de l'audit interne

La norme de fonctionnement 2120² sur le contrôle stipule que « l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue³ ». La norme 2120.A1- précise que sur la base des résultats de l'évaluation des risques, l'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle portant sur le gouvernement d'entreprise, les opérations et les systèmes d'information de l'organisation. L'évaluation par l'auditeur interne doit porter sur les aspects suivants : la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ; l'efficacité et l'efficience des opérations, la protection du patrimoine et le respect des lois et règlements⁴.

A travers ces aspects, trois missions sont associées à l'audit interne à savoir : audit opérationnel, audit financier et enfin audit de la stratégie⁵.

- **La mission d'audit opérationnel** : est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place. L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité en vue d'évaluer

¹ OLIVIER. LEMANT , *l'audit interne* ,e-theque, 2003,p3.

² La fonction d'audit interne est organisée au niveau mondial (Internal Institute of Auditors) et au niveau de chaque pays. En France, l'IFACI est le chapitre français de l'IIA. A ce titre l'IIA a édicté des normes pour la pratique professionnelle qui ont été traduites et adaptées par l'IFACI . Ces normes professionnelles qui constituent des exigences minimales sont subdivisées en « normes de qualifications » (les séries 1000) de l'audit et des auditeurs et des « normes de fonctionnement » (les séries 2000).

³ E.E.WA MANDZILA, *audit interne et gouvernance d'entreprise : lecture théorique et enjeux pratiques* ,op.cit ,p 4

⁴ Idem

⁵ Ibid, p 22

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

l'organisation et ses réalisations et identifier les pratiques jugées non économiques, improductives et inefficaces, enfin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi.

- **La mission d'audit financier**, orientée sur la fiabilité des informations financières et la protection des actifs matériels, humains et financiers, l'auditeur interne doit s'assurer, en relation avec les auditeurs externes, que les procédures de contrôle interne comptables sont fiables. Il ne s'agit nullement ici d'une mission de certification des comptes.
- **La mission d'audit de la stratégie** : ici, l'auditeur doit identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation et évaluer la conformité ou la cohérence d'ensemble entre ce qui avait été dit et ce qui est fait dans le but d'apprécier la performance des réalisations.

Les contributions du comité d'audit à la qualité de l'audit interne :

Suite aux vagues des scandales financiers qui ont ébranlé le monde aux débuts des années 2000, le comité d'audit et l'audit interne ont été considérés comme les pivots d'une bonne gouvernance des entreprises.

Le comité d'audit en tant que sous-comité du conseil d'administration joue un rôle majeur dans le gouvernement d'entreprise, il est chargé de protéger les intérêts des investisseurs en contrôlant la qualité des rapports financiers et en évaluant l'efficacité du système de contrôle interne, la qualité de l'audit externe et de l'audit interne

Également, la fonction de l'audit interne est une partie intégrante de système de gouvernement d'entreprise. Son rôle majeur est de participer à la création de la valeur ajoutée à l'organisation, en évaluant et en améliorant l'efficacité des processus de contrôle interne, de gestion des risques et de système de gouvernance .

Les normes professionnelles d'audit exigent l'indépendance de la fonction d'audit, les référentiels de contrôle interne la préconisent fortement, et pour certaines sociétés ou dans certains secteurs ce caractère de l'audit est imposé par les régulateurs. Une contradiction indépassable s'impose dans cet énoncé initial : l'audit est interne. Il est une fonction effectuée par des membres interne de l'organisation .Il est à la fois dans et en dehors de l'objet audité, d'où une distance toute relative entre le contrôleur et le contrôlé. L'auditeur interne se trouve dans une situation de conflit entre sa dépendance hiérarchique de la direction et l'indépendance

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

que requiert sa fonction. Ainsi, la problématique n'est pas tant de savoir si l'audit est indépendant ou non, mais plutôt comment organiser les conditions de son indépendance. A cet effet, un rattachement hiérarchique approprié de l'audit interne est fondamental afin qu'il soit en mesure de réaliser supérieurement ses missions.

A cet égard le comité d'audit joue un rôle crucial dans l'amélioration de l'efficacité de la fonction d'audit interne en renforçant l'indépendance de l'auditeur interne, en étant un cadre approprié à la révélation de tout dysfonctionnement découvert au niveau de la gestion interne de la société¹.

À ce propos, de nombreuses recommandations ont été émises afin de renforcer l'interaction entre la fonction d'audit interne et le comité d'audit. Le rapport Treadway (1987) envisageait l'utilité d'une relation directe entre le chef de l'audit interne et le comité, afin d'éviter la pression exercée par le contrôle managérial, et préconise que le comité d'audit revoit l'embauche et le congédiement de l'auditeur interne.

En sus, la relation entre le comité d'audit et l'auditeur interne se représente par des actions, dont : la nature des réunions avec l'auditeur, la revue des propositions et des résultats d'audit interne et l'accès direct du CIA au comité d'audit². Dans ce sens, le rapport Smith (2003) ainsi que le rapport BRC (1999) soulignent que le comité d'audit doit avoir des canaux de communication directs avec l'auditeur interne. Des réunions privées permettent à ce dernier de s'exprimer librement et indépendamment des dirigeants et de se prononcer sur des faiblesses, particulièrement celles relatives aux dirigeants (Braiotta, 1999)³.

Des études de terrain des années 1990 montrent que le comité d'audit trouve de difficulté à protéger l'indépendance des auditeurs internes, et que dans la généralité des cas la fonction d'audit interne reste dépendante du chef de l'exécutif ou du directeur financier.

Dans ce sens, Kalbers (1992) indique que les comités d'audit peinent à protéger l'indépendance des auditeurs internes il révèle : *premièrement*, que les comités n'ont pas ou peu

¹ E.BERTIN,C.GODOWSKI , **Le processus global d'audit : source de développement d'une gouvernance cognitive ?** , op.cit. p 150.

² K.RAGHUNANDAN,WJ.READ ,D.V.RAMA ,*Audit committee composition, gray directors, and interaction with internal auditing*. Accounting Horizons vol 15 ,n°2 , p 105.

³ S. M.CHTOUROU, S. BEN HASSINE . *Impact de la mise en place des comités d'audit dans les banques tunisiennes*. Comptabilité, Contrôle, Audit et institution (S), 2006,p 6, repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548104/>, page consulté le 18/09/2019.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

de prérogatives sur les budgets et la rémunération du chef de l'audit interne. *Deuxièmement*, à raison que les chefs de l'audit interne sont notamment plus critiques que les administrateurs du comité sur la fiabilité de l'environnement de contrôle, les relations entre les deux agents pourront être altéré. *Troisièmement*, la communication demeure problématique : 90 % des chefs de l'audit interne ont la responsabilité d'informer le comité d'audit des faiblesses du contrôle interne, mais le tiers d'entre eux déclarent ne tenir aucune réunion privée avec le comité, et certains admettent que des révélations directes peuvent menacer leur carrière¹.

En suivant le même raisonnement, MCHUGH et RAGHUNANDAN (1994) a enquêté 471 CIA et rapportent que les comités d'audit ne seraient impliqués que dans un tiers des cas dans les décisions de nomination et virement des CIA. En outre, dans la plupart des cas où le comité n'a pas cette autorité, les *meetings* avec le CIA se tiennent en présence du dirigeant détenteur de cette autorité, ce qui contrevient largement au principe d'une communication directe et régulière entre le chef de l'audit interne et le comité d'audit²

KALBERS et FOGARTY (1993) observent que deux types de pouvoirs sont nécessaires à une contribution efficace du comité d'audit, que ce soit dans l'objectif de la revue de l'information financière ou les relations avec les auditeurs internes et externes. Le premier, de type organisationnel, relève d'une légitimité institutionnelle assortie d'un pouvoir de décision et de sanction : il est donc notoire que le comité soit désigné par le conseil d'administration et doté d'une autorité en vertu d'une charte de fonctionnement. Le second est individuel, dépend de la diligence et de l'expertise des membres du comité³.

Concernant les facteurs individuels, les trois principales études recensées montrent que la composition du comité d'audit en termes d'indépendance et d'expertise financière a un impact sur la nature et l'intensité de ses relations avec l'audit interne. Il convient de marquer qu'aucune recherche ne s'est intéressée à l'influence des caractéristiques relatives à l'activité et à la taille sur ces relations. Les résultats de ces recherches sont résumés dans le tableau ci-après.

¹ C.PIOT, L.KERMICHE , *À quoi servent les comités d'audit ? Un regard sur la recherche empirique*, p 18.

² Idem.

³ Idem.

Chapitre III : les apports de comité d’audit dans le cadre de la gouvernance d’entreprise

Tableau III-2: les contributions du comité d’audit à la qualité de l’audit interne : études empiriques

etudes caractéristiques	SCARBROUGH et al. (1998) Ca	RAGHUNANDAN et al. (2001) Eu	GOODWIN (2003) Au, Nz
Accroître l’intensité des relations avec le CIA : fréquence des réunions			
Indépendance	C	C	C
expertise		C	C
Superviser les relations CIA-direction : revue des plans et rapports d’audit interne,			
indépendance		C	C
expertise		C	C
Impliquer les comités d’audit dans les décisions de nomination et de virement			
indépendance			C
expertise			

Source : élaboré par l’étudiante en fonction des références précédentes.

L’accroissement de l’intensité des relations avec le CIA

Au Canada, SCARBROUGH et al. (1998) désignent que le nombre de réunion privée avec les auditeurs internes est plus fréquent lorsque le comité est indépendant¹.

Aux Etats-Unis, RAGHUNNANDAN et al.(2001)² observent que les comités d’audit s’intéressent de plus à examiner l’audit interne lorsque leur composition est conforme aux recommandations du BRC(1999) c’est-à-dire composé uniquement d’administrateurs

¹ D.P.SCARBROUGH, D.V.RAMA, K.RAGHUNANDAN ,*Audit committee composition and interaction with internal auditing : Canadian evidence* , Accounting Horizons ,vol 12 ,n°1 ,1998, p 51.

² K.RAGHUNANDAN,WJ.READ ,D.V.RAMA ,*Audit committee composition, gray directors, and interaction with internal auditing,op.cit, p105 .*

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

indépendants et dont l'un d'entre eux, au moins, détient une expérience pertinente dans le domaine comptable ou financier.

En Australie et Nouvelle-Zélande, GOODWIN (2003)¹ montre que la variable relative à l'expérience comptable et l'indépendance est également importante, ce qui indique que les réunions privées sont plus susceptibles de se produire lorsque davantage de membres du comité ont de l'expérience en comptabilité et sont indépendants.

L'implication du comité d'audit dans une décision d'embauche et de congédiement du CIA :(GOODWIN, 2003) observe que les comités d'audit sont plus impliqués dans une décision de recrutement ou du licenciement du responsable d'audit interne lorsqu'ils sont indépendants².

La supervision des relations CIA-direction

RAGHUNNANDAN *et al.*, 2001 et GOODWIN (2003)³ montrent que lorsque le comité d'audit est indépendant et compétent cela permet de réduire la dépendance hiérarchique du chef d'audit interne envers la direction et de régler des conflits entre CIA- direction dans les circonstance de révélations des défaillance au niveau des systèmes de contrôle interne

Globalement, les études ont concluent que le comité d'audit (compétent et indépendant) en tant que sous-comité du conseil d'administration est une partie intégrante du système de gouvernement d'entreprise, pourrait contribuer à améliorer la qualité de l'audit interne.

Il est à noter que les objectifs du comité d'audit et de l'audit interne sont ainsi étroitement liés. Dans ce cadre, plusieurs études ont montré que l'audit interne, grâce à sa connaissance approfondie et unique des dispositifs de contrôle interne et de management des risques, couplée avec sa position privilégiée au sein de l'organisation, peut être considéré comme un « *provider of comfort* ⁴ » pour le comité d'audit. En effet, l'audit interne alimente le comité d'audit en informations pertinentes sur le fonctionnement du processus de contrôle interne et de management des risques, permettant ainsi de réduire les problèmes d'asymétrie d'information

¹ J.Godwin, *The relationship between the audit committee and the internal audit function : Evidence from Australia and New-Zealand* . International Journal of Auditing ,vol 7, n°3 , 2003,p 271.

² Idem.

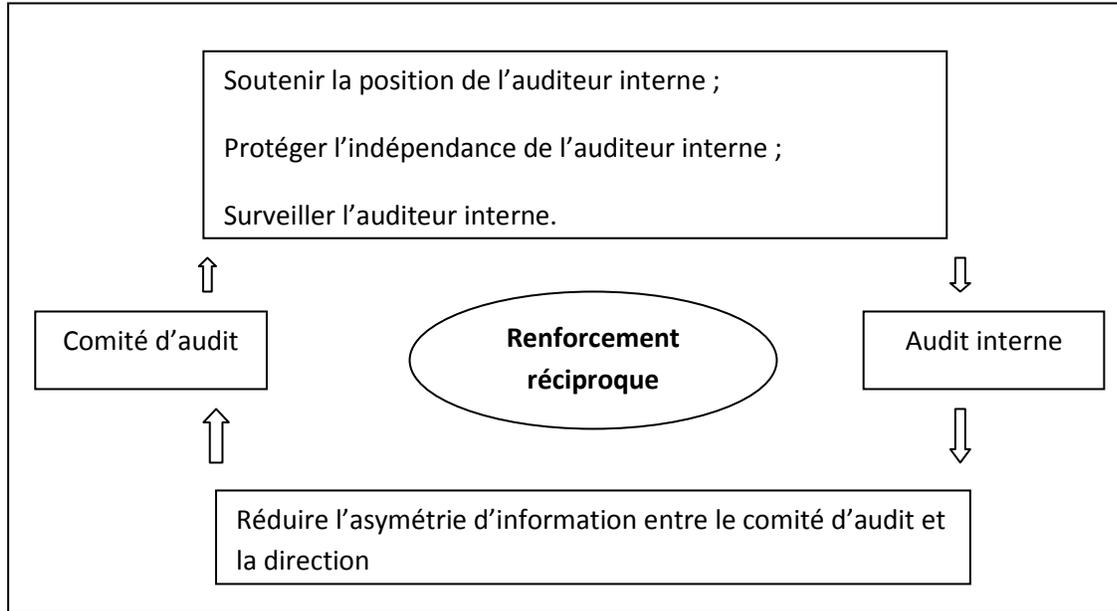
³ Ibid , p 273.

⁴ E.BERTIN, C. GODOWSKI, *Le processus global d'audit : source de développement d'une gouvernance cognitive* , op.cit p 151.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

entre les membres du comité d'audit et la direction générale. Cette relation est résumée comme suit :

Figure III-4 : relation entre le comité d'audit et la fonction d'audit interne



Source : élaborée par l'étudiante en fonction de références précédentes.

III.2.3.2. Les apports de comité d'audit à l'audit externe

L'audit externe constitue l'un des mécanismes de contrôle mis en place dans le cadre du gouvernement de l'entreprise. La certification des comptes réalisée par le commissaire aux comptes permet d'apporter aux partenaires de l'entreprise une garantie concernant la sincérité et la fiabilité de l'information comptable et financière diffusée par la firme¹. Toutefois pour que l'audit atteigne ses objectifs, doit être de qualité.

Depuis la fin des années 1990, les contributions du comité d'audit à la qualité de l'audit externe, ont fait l'objet d'une attention croissante de la part des normalisateurs.

Des scandales financiers à l'instar d'Enron, ont représenté un catalyseur et une remise en cause étant donné que les firmes objet du scandale respectaient effectivement toutes les recommandations en matière de composition et notamment d'indépendance du comité d'audit.

¹ B, GERALDINE, *Choix des cabinets d'audit et évaluation des titres introduits au second marché*, Comptabilité - Contrôle - Audit, vol 7, n° 2, 2001, p106.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

Néanmoins, la normalisation des relations entre le comité d'audit et les auditeurs indépendants a largement précédé cette vague de scandales en Amérique du Nord, que ce soit aux États-Unis ou au Canada.

Dans le cadre de sensibiliser le comité d'audit aux sujets d'indépendance de l'auditeur externe, la norme SAS 61 « Communication with Audit Committees », oblige la communication au comité d'audit diverses informations clés sur les conditions, le déroulement et les conclusions de leur mission de la part des auditeurs indépendants américains .

En sus, la norme Independence Discussions with Audit Committees (janvier 1999) émis par l'Independence Standards Board (dissous depuis, et remplacé par le Public Company Accounting Oversight Board) impose aux auditeurs externes de communiquer au comité d'audit par écrit, et chaque année, toute relation entre eux et la société vérifiée, qu'elle soit directe ou par entités interposées, et qui, selon leur jugement, serait de nature à affecter leur indépendance. Elle demande également aux auditeurs d'affirmer s'ils sont, ou non, indépendants de la société.

Par ailleurs, L'Institut Canadien des Comptables Agréés a suivi la mouvance en reprend des obligations d'interaction similaires entre l'auditeur externe et le comité de vérification en émettant la Note d'orientation en vérification n° 11.

En réponse à une série de scandales financiers, ce dispositif normatif se trouve considérablement renforcé par la loi SOX .Elles consistent à

- arbitrer tous conflits avec la direction et l'auditeur sur l'opinion d'audit,
- s'assurer que l'auditeur externe dispose un budget d'honoraires suffisant,
- surveiller son indépendance en limitant et en pré approuvant toute activité parallèle de consultation,
- diriger le processus de sélection-congédiement le concernant.

De telles prérogatives restent formulées plus timidement dans la 8e directive, sans invocation d'une quelconque responsabilité directe du comité d'audit.

Cette évolution très récente place le comité d'audit au centre des préoccupations quant à la qualité de la fonction d'audit externe, et plus précisément sur la question de l'indépendance des

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

auditeurs. Cette dernière fut la première mission historique des comités d'audit¹, et la mission parfois considérée comme la plus importante².

L'objectif semble donc focalisé sur une volonté de maximiser la probabilité de révélation des problèmes comptables détectés par les auditeurs au cours de leur mission.

Le cadre normatif donne au comité d'audit plusieurs moyens d'action pour stimuler la qualité de l'audit externe. Les recherches positives sur la problématique des relations entre le comité et les auditeurs externes sont relativement nombreuses, et couvrent un champ assez vaste. Les chercheurs s'intéressent aux principales responsabilités confiées au comité d'audit, et notamment sa capacité à :

- trancher les conflits avec la direction quant à l'opinion sur les états financiers ;
- réclamer des diligences complémentaires ;
- surveiller l'indépendance de l'auditeur en limitant ses activités parallèles de consultation ;
- intervenir dans le processus de sélection ou de congédiement de ce dernier.

III.2.3.2.1. L'action de comité d'audit dans les conflits auditeur – direction

Le comité d'audit doit être un support de l'auditeur externe en cas de litige avec la direction. Tout en protégeant son indépendance. En effet les pressions managériales peuvent être importantes pour valider certaines réserves émises dans le rapport d'audit. Dans les pays Anglo saxon l'auditeur indépendant ne jouit d'aucune protection légale de son mandat, il s'expose à une décision annuelle de renouvellement de cette dernière. En l'occurrence les pressions de l'auditée seront a priori d'autant plus efficaces.

E.BERTIN et C.GODOWSKI montrent que la présence et l'implication de comité d'audit influencent la capacité de l'auditeur externe à résister aux pressions de l'auditée, en cas de jugements différents sur le traitement de certaines transactions³. Les recherches expérimentales, dont il est question ci-après, partagent cet avis.

¹ B.BIRKETT, *the recent history of corporate audit committees*, op.cit,

² T.COMPERNOLLE, *Les tribulations du comité d'audit des états unis jusqu'à la France*. Op.cit, p 92.

³ E.BERTIN, C. GODOWSKI, *Le processus global d'audit : source de développement d'une gouvernance cognitive*, op.cit ,p152.

Chapitre III : les apports de comité d’audit dans le cadre de la gouvernance d’entreprise

Figure III-5: l’action de comité d’audit dans les conflits auditeur – direction : études empiriques.

	DEZOORT,SALTERIO 2001,Ca	DEZOORT et al 2003 Eu	DEZOORT et al 2003 Eu	Dezoort et al 2008 Eu	CARCELLO,NEAL 2000 Eu
Indépendance	C				c
Expertise	C	C	c	C	c

Source : élaboré par l’étudiante

DeZoort et Salterio (2001) mettent en situation 68 membres de comités d’audit issus des 500 plus grandes firmes canadiennes, les conclusions de leur étude montrent qu’une plus grande expérience des administrateurs indépendants et une meilleure connaissance de l’audit étaient associées à un soutien accru des membres du comité d’audit pour un auditeur qui invoque le principe de la prééminence de la substance économique sur la forme d’une opération dans le litige avec la direction. À l’inverse, l’expérience simultanée en tant que directeur de conseil et un membre supérieur de la direction a été associée à un soutien accru à la direction¹. De surcroît, les recherches dirigées par DEZOORT et al. (2003a², 2003b³, 2008⁴) aux États-Unis tendent à montrer que les membres de comités d’audit détenteurs d’un titre d’expert-comptable soutiennent davantage les ajustements proposés par l’auditeur externe.

De leur part, CARCELLO et NEAL (2000) teste la capacité d’un comité d’audit indépendant à favoriser l’émission d’un rapport avec réserve de continuité d’exploitation. Une telle réserve est sujet de fortes pressions managériales. Le résultat conclue que plus le

¹ F.T. DEZOORT, S.E.SALTERIO, *The effect of corporate governance experience and financial reporting and audit knowledge on audit committee members’ judgement*. *Auditing*, A Journal of Practice & Theory, vol 20,n°2,2001,p 31.

² F.T.DEZOORT, D.R.HERMANSON,R.W HOUSTON, *Audit committee support for auditors : The effect of materiality justification and accounting precision*, Journal of Accounting & Public Policy, vol 22 : 2003,p175.

³ F.T.DEZOORT, D.R.HERMANSON,R.W HOUSTON, *Audit committee member support for proposed audit adjustments : A source credibility perspective*, *Auditing : A Journal of Practice & Theory*, vol 22,n°2 :2003, p189.

⁴ F.T.DEZOORT, D.R.HERMANSON,R.W HOUSTON, *Audit committee member support for proposed audit adjustments : Pre-SOX versus Post-SOX judgements*. *Auditing : A Journal of Practice & Theory* 27 (1) :2008,p 85.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

pourcentage d'administrateurs affiliés faisant partie du comité d'audit est élevé, plus la probabilité que l'auditeur émette une réserve sur la continuité d'exploitation est faible¹.

Ces études prouvent ce qui est prévu dans la loi SOX, cette loi prévoit notamment que le comité d'audit soit directement responsable du suivi des auditeurs externes de la société et de la surveillance de leurs travaux (y compris la résolution de tout conflit entre la direction et les auditeurs à propos du reporting financier).

Généralement, indépendance, l'expertise comptable, incitent le comité d'audit à se ranger du côté de l'auditeur dans une situation conflictuelle.

III.2.3.2.2. L'action du comité d'audit sur l'étendu des diligences et les honoraires d'audit

S'agissant de promouvoir la qualité de l'audit, le comité d'audit peut exiger des diligences approfondies de la part des auditeurs externes afin de mieux couvrir certaines zones de risque ou abaisser les seuils de contrôle. Il peut également arbitrer la négociation du budget d'heures de travail et l'enveloppe d'honoraires².

Cependant, les gains d'efficience dégagés par une coordination optimale des programmes d'audit internes et externes, et une substitution partielle des tâches rendue possible par le renforcement de l'environnement d'audit et la fiabilité du contrôle interne, mènent à une réduction de l'effort et du coût de l'audit externe.

En l'occurrence, l'action de comité d'audit sur les honoraires d'audit a un double effet :

- Soit un effet de substitution c'est-à-dire la présence de comités d'audit efficaces, en renforçant la fiabilité des comptes et les procédures de contrôle interne, devrait limiter le travail effectué par les auditeurs externes. Et par conséquent des honoraires d'audit moins élevés

¹ J.V.CARCELLO ,T.L.NEAL , *Audit committee composition and auditor reporting* , The Accounting Review ,vol75,n° 4 , 2000,p 453.

² C.PIOT, L.KERMICHE , *À quoi servent les comités d'audit ? Un regard sur la recherche empirique*,op.cit, p 25.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

- Soit un effet de complémentarité en ce sens, un audit externe plus poussé vient compléter le travail en interne d'un comité d'audit efficace, ce qui se traduit par des honoraires plus importants¹.

Les études empiriques existantes tendent plutôt à vérifier cette hypothèse de complémentarité, en mettant en évidence une relation positive entre l'efficacité du comité d'audit et les honoraires d'audit externe. Les résultats de ces études sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau III-3: l'action du comité d'audit sur l'étendu des diligences et les honoraires d'audit : études empiriques

	Collier, Gregory (1996) UK	Goddard, Masters (2000) UK	Abbot et al. (2003) EU	Lee et Man de (2005) EU	Vafeas et Waegel ein (2006) EU	Mitra et al. (2007) EU	Boo et Sharma (2008) EU	Goodwin-Stewart, Kent (2006)	Krishnan et Visvanathan (2009) EU	Broye (2009) Fr
Présence	c	c						c		c
Indépendance			C	C	C	C	C	NC	NC	C
expertise				NC		NC		NC	NC	
Activité			NC	C	NC	NC	NC	C	C	C
taille					C					

Source : élaboré par l'étudiante en fonction de précédentes références

Au Royaume-Uni, COLLIER et GREGORY (1996)¹ GODDARD et MASTERS (2000)² apportent des résultats similaires, ils constatent un impact positif de la présence d'un comité sur

¹ G.BROYE, Honoraires d'audit et comités d'audit : le cas de la France, Comptabilité - Contrôle - Audit, vol. 15, n° 1, 2009, p 200

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

les honoraires liés à l'effort d'audit, ainsi qu'un effet réducteur liée à des facteurs de complexité de la mission d'audit.

Aux États-Unis, les études (Abbott et al.,2003a; Lee et Mande, 2005; Vafeas et Waegelein, 2006; Mitra et al., 2007; Boo et Sharma, 2008; Krishnan et Visvanathan, 2009) soulignent une complémentarité très marquée entre l'indépendance du comité et les dépenses d'audit externe .en effet les administrateurs indépendants cherchent à minimiser leur exposition aux poursuites en se dédouanant le plus possible sur les diligences d'audit externe .les auteurs expliquent cela par la pression croissante des organes professionnels et réglementaires, avec pour conséquences une plus grande implication des comités d'audit et des diligences supplémentaires accomplies par les auditeurs externes.

Et même en France, Broye(2009) montre également une relation positive entre l'indépendance du comité et le coût d'audit. IL conclut que : « les entreprises qui se dotent de comités d'audit indépendants et actifs versent des honoraires d'audit plus importants, ce qui peut être interprété comme une exigence accrue de qualité d'audit. Le comité d'audit apparait donc comme un mécanisme de contrôle des dirigeants complémentaire à celui réalisé par l'audit externe³».

En ce qui concerne l'expertise du comité d'audit représentée par la présence d'un expert financier au sens large (Mitra et al. 2007⁴ ; Krishnan et Visvanathan 2009⁵), ou de membres dotés d'une expertise en comptabilité-finance (Lee et Mande 2005⁶), reste sans effets significatifs sur les honoraires.

Quand à l'impact de l'activité du comité d'audit représenté par la fréquence des réunion sur les honoraires d'audit, les résultats sont mitigés : aux États-Unis les honoraires d'audit ne

¹ P.COLLIER,A.GREGORY,Audit committee effectiveness and the audit fee. The European Accounting Review,vol 5 ,n°2 , p.177.

² A.R.Goddard, C.Masters, Audit committees, Cadbury Code and audit fees : An empirical analysis of UK. Managerial Auditing Journal ,vol 15,n°7 ,2000,p 358.

³ G.BROYE , Honoraires d'audit et comités d'audit : le cas de la France ,op.cit, p 201

⁴ S.MITRA, M.HASSAIN, D.R.DEIS , *The empirical relationship between ownership characteristics and audit fees*,Review of Quantitative Finance & Accounting ,vol 28 ,2007,p 257.

⁵ G.V.KRISHNAN,G.VISVANATHAN ,*Do auditors price audit committee's expertise ? The case of accounting vs. non-accounting financial experts*,Journal of Accounting, Auditing & Finance ,vol 27,n°1,2009, p115.

⁶ H.Y.LEE , V.MANDE ,*The relationship of audit committee characteristics with endogenously determined audit and non-audit fees*. Quarterly Journal of Business & Economics ,vol 44, n°3 , 2005,p93.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

sont pas affecté par l'activité de comité que dans deux études sur cinq (Lee et Mande, 2005; Mitra et al., 2007), elle l'est également en France au vu d'une seule étude (Broye, 2009).

Enfin Pour la taille, les études sont limitées. Vafeas et Waegelein (2007) indiquent une relation positive entre la taille de l'entreprise et les honoraires d'audit¹.

Succinctement, un comité d'audit indépendant favorise la demande d'un examen d'audit approfondie en entraînant une augmentation des heures de travail de l'auditeur et donc des honoraires d'audit plus élevé.

III.2.3.2.3. L'action de comité d'audit sur les services de conseil rendus par l'auditeur externe (service non audit)

L'indépendance des auditeurs externes vis-à-vis de leurs clients est une condition indispensable à leur crédibilité. Parmi les facteurs susceptibles de compromettre cette indépendance, figurent les autres missions que les auditeurs peuvent effectuer pour le compte de leurs clients (DeFond et al., 2002 ; Larcker et Richardson, 2004).²

Néanmoins, l'auditeur, par ses interventions parallèles de consultant, serait plus à même d'identifier les zones de risques et de détecter les irrégularités ainsi pour les défenseurs de ce qu'il est convenu d'appeler les « services non-audit », l'argument des gains de compétence vient supplanter celui de la perte d'indépendance.

À la suite de plusieurs affaires ayant mis en cause la responsabilité des auditeurs (Enron en particulier), les autorités de régulation des marchés et les pouvoirs publics se sont efforcés de mettre en œuvre des dispositions visant à renforcer l'indépendance des auditeurs. Aux Etats-Unis, la loi SOX est partiellement inspirée par cet objectif. La législation interdit désormais à l'auditeur en charge de la certification des comptes la fourniture de prestations autres que celles directement liées à l'audit (Sarbanes-Oxley act, section 201). L'Union européenne n'est pas allée aussi loin, la 8ème Directive de l'UE (2006) se contentant de poser comme principe que les réviseurs légaux doivent s'abstenir de fournir à leurs clients tout service accessoire susceptible de compromettre leur indépendance.

¹ N.VAFEAS, J.F.WAEGELEIN, *The association between audit committee, compensation incentives, and corporate audit fees*, Review of Quantitative Finance & Accounting, vol 28, 2007, p 241.

² B. RAFFOURNIER, A.SCHATT, *La relation entre honoraires d'audit et honoraires de conseil des auditeurs dans un contexte post-SOX : Le cas suisse*. Comptabilités, économie et société, May 2011, Montpellier, p1, repéré à <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00650561/fr/> page consulté le 2/10/2019.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

Les résultats des études portées sur la contribution des comités d'audit efficaces à limiter ces activités parallèles pour maintenir l'indépendance apparente sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau III-4: L'action de comité d'audit sur les services service non audit : études empiriques

	Abbott et al. (2003b) EU	Abbott et al. (2007) EU	Lee et Mande (2005) EU	Mitchell van der Zhan et al. (2006) Sg
indépendance	C	C	NC	NC
expertise	NC	C	NC	NC
activité	NC	C	NC	NC

Source : élaboré par l'étudiante en fonction des références précédentes.

D'après leurs informations collectées pour l'exercice 2000, Abbott et al. (2003)¹ montrent que la part des honoraires non-audits dans les honoraires totaux perçus du client diminue en présence d'un comité d'audit totalement indépendant ; cependant l'influence de l'expertise et le niveau d'activité du comité, restent non corroboré.

Par une étude quantitative sur un échantillon de 219 Abbott et al. (2007)² s'intéressent à la possibilité de confier les missions récurrentes d'audit interne auprès de l'auditeur dans la présence d'un comité efficace. Ils concluent, dans ce contexte qu'un comité d'audit efficace permet de lutter contre ce type d'externalisation des missions, et donc lutter contre la dépendance économique de l'auditeur externe.

Lee et Mande (2005)³ et Mitchell Van der Zahn et Tower (2006)¹ constatent que l'indépendance et l'expertise et activité apparaissent sans effets sur les honoraires non-audits

¹ L.J.ABBOTT, et al , *The association between audit committee characteristics and audit fees. Auditing : a Journal of Practice & Theory* ,vol 22,n°2 , 2003a,p : 17-32.

² L.J.Abbott, et al ,*Corporate governance, audit quality, and the Sarbanes-Oxley Act : Evidence from internal audit outsourcing*. *The Accounting Review* ,vol 82 ,n° 4 ,2007,p 803.

³ H.Y.LEE , V.MANDE ,*The relationship of audit committee characteristics with endogenously determined audit and non-audit fees*),op.cit, p 93.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

Dans l'ensemble, la capacité d'un comité d'audit à limiter les activités de conseil de l'auditeur externe n'est pour l'instant pas démontrée empiriquement.

III.2.3.2.4. Le comité d'audit dans le processus de sélection-remplacement de l'auditeur

De toute évidence, le vent est en train de tourner en faveur de la qualité de l'audit à titre de critère déterminant du processus de sélection.

Les principes de gouvernance veulent que le comité d'audit soit, au minimum, consulté lors de la sélection d'un cabinet d'audit par la haute direction. Le rapport Bouton prévoit que le comité d'audit « pilote » la procédure de sélection ; la 8e Directive recommande (art. 41-3) au comité d'audit de jouer un rôle de conseil d'administration dans la désignation d'un cabinet d'audit. La réglementation américaine a

toutefois durci cette prérogative : la loi SOX (section 301) rend le comité d'audit responsable de la sélection, mais aussi du non-renouvellement du mandat de l'auditeur externe².

Des études empiriques ont montré qu'un comité d'audit indépendant favorise la sélection d'un auditeur de qualité. Le tableau récapitule les résultats de ces études.

Tableau III-5 : le comité d'audit dans le processus de sélection de l'auditeur : études empiriques.

	Abbott,Parker (2000)	Chen et al. (2005)	Lee et al. (2004)	Lennox,Park (2007)
indépendance	C	C	C	C
expertise		NC	NC	
activité	C	NC	NC	C
taille				

Source : élaboré par l'étudiante en fonction des références précédentes.

¹ J.L.W.MITCHELL VAN DER ZAHN,G.TOWER,Fee endogeneity, discretionary accruals and managerial incentives ,Corporate Ownership & Control ,vol 4 ,n °1,2006,p 10

² Piot ,op.cit ,p27

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

Aux États-Unis (Abbott et Parker 2000)¹ et en Australie (Chen et al. 2005) ont examiné la propension de sélectionner un auditeur spécialisé dans le secteur. Leurs investigations montrent que les firmes dont le comité d'audit comprend uniquement des administrateurs externes et se réunit au moins deux fois par an sont plus enclin à choisir un auditeur spécialiste du secteur d'activité.

Cela peut s'interpréter par une volonté de l'administrateur externe de décharger leur responsabilité en se dédouanant sur la compétence de l'auditeur.

D'un autre côté (Lee et al. 2004)² ont montré qu'un comité d'audit indépendant favorise la sélection d'un cabinet d'audit plus réputé.

De surcroît Lennox et Park (2007) ils montrent que l'indépendance et l'activité du comité d'audit réduisent la propension à engager un auditeur portant un lien d'affiliation envers l'entreprise

S'agissant le remplacement d'auditeur, le rôle du comité d'audit vis-à-vis la fonction d'audit externe, est de protéger l'auditeur externe contre les pressions managériales, en luttant contre les congédiements opportuniste. En effet, Les dirigeants remplaceront plus facilement un auditeur dont le rapport s'annonce défavorable, au profit d'un auditeur qui délivrera un rapport sans réserves ou limitation. Lennox (2002)³ décrit ce remplacement de « shopping d'opinion » les résultats de son études montrent que les comités impliqués dans le changement d'auditeur sont enclin à désapprouver le shopping d'opinion.

Les autres études sur données d'archives (Archambeault et DeZoort (2001)⁴, Carcello et Neal 2003⁵, Lee et al. 2004,) considère l'indépendance, mais aussi l'expertise financière, comme des critères de comité d'audit efficace apte à prévenir les congédiement opportunistes .

¹ L.J.ABBOTT, S.PARKER, *Auditor selection and audit committee characteristics. Auditing : A Journal of Practice & Theory*, vol 19, n°2, 2000, p 47.

² H.Y.LEE, V.MANDE, R.ORTMAN, *The effect of audit committee and board of director independence on auditor resignation*, *Auditing : A Journal of Practice & Theory*, vol 23, n° 2, 2004, p 131.

³ Y.M.CHEN, R.MORONEY, K.HOUGHTON, *Audit committee composition and the use of an industry specialist audit firm*. *Accounting & Finance*, 2005, p 217.

⁴ D. ARCHAMBEAULT, F.T.DEZOORT, *Auditor opinion shopping and the audit committee : An analysis of suspicious auditor switches*. *International Journal of Auditing*, vol 5, 2001, p : 33.

⁵ J.V.CARCELLO, T.L.NEAL, *Audit committee characteristics and auditor dismissals following « new » going-concern reports*. *The Accounting Review*, vol 78, n°1, p 95.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

Archambeault et DeZoort (2001) montrent que le niveau d'indépendance et de compétence financière du comité d'audit a une relation avec Les changements d'auditeur qualifiés de « suspects »

De son côté (Carcello et Neal 2003) désignent que l'indépendance du comité d'audit diminue la probabilité d'un renvoi de l'auditeur après l'émission d'une réserve de continuité d'exploitation, alors quant à le niveau d'expertise financière le résultat est non corroboré.

Dans la même veine (Lee et al. 2004) ont conclu qu'avec un degré d'indépendance et d'expertise du comité d'audit convenable ; la probabilité d'une démission de l'auditeur est moins probable.

Tableau III-6 : le comité d'audit dans le processus de remplacement de l'auditeur : études empiriques.

	Lennox (2002) EU	Archambeault, DeZoort (2001) EU	Carcello, Neal (2003).EU	Lee et al. (2004) EU
indépendance		C	C	C
expertise		C	NC	C
activité	C	NC		NC
taille		C		

Source : élaboré par l'étudiante en fonction des références précédentes.

En résumé il apparaît qu'un comité d'audit est susceptible d'améliorer à plusieurs endroits la qualité du processus de certification des comptes. Il convient maintenant de s'interroger sur les relations directes qui peuvent exister entre cet organe de gouvernance et la qualité de l'information financière publiée.

III.3. Comité d'audit et la qualité de l'information financière

La plupart des théories de l'entreprise affirment que la qualité de l'information financière peut minimiser les coûts d'agence et les coûts financiers. La théorie de l'agence considère la

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

qualité de l'information financière divulguée comme moyen efficace pour réduire les coûts de surveillance des dirigeants par les investisseurs et les créanciers.

En effet, elle permet de réduire le niveau d'asymétrie d'information entre les investisseurs et les dirigeants et d'homogénéiser les anticipations des investisseurs.

Ainsi une information comptable de qualité est donc nécessaire à la bonne gouvernance des organisations. L'ambition de cette section est donc de présenter les contributions que peut apporter un comité d'audit en ce qui concerne la qualité de l'information financière.

III.3.1. Qualité d'information financière : concept et manière d'opérationnalisation

III.3.1.1. Concept de QIF

Le cadre conceptuel du FASB (1976) fut le premier à proposer une définition de la qualité de l'information comptable. Cette définition propose un ensemble de caractéristiques, hiérarchisées entre elles, pour aider l'investisseur à prendre une décision d'investissement de ressources dans une entreprise. Quatre caractéristiques sont exigées de l'information¹ :

La compréhensibilité

L'information contenue dans les états financiers doit être compréhensible pour l'utilisateur qui a une bonne connaissance des activités de l'entreprise et de la comptabilité.

La pertinence

L'information est pertinente si elle est disponible à temps et susceptible d'influencer les décisions des utilisateurs en les aidant à évaluer l'effet des opérations ou en leur permettant de confirmer ou de corriger des évaluations antérieures.

La fiabilité

L'information est fiable et vérifiable lorsque des observateurs compétents et indépendants conviennent qu'elle est raisonnablement exempte d'erreurs et de partis pris. Cette qualité est particulièrement importante dans le cas d'audit externe.

La comparabilité

¹ N.GERARD , et al, **comptabilité 2 : Analyse et traitement des données du cycle comptable** », 8 ed,Cheneliere ,2018, p13-14.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

L'information financière est comparable lorsqu'elle est présentée et mesurée de la même façon : dans les états financiers d'entreprise distincte au cours du même exercice ; dans les états financiers d'une même entreprise au cours d'exercices différents. C'est-à-dire comparable à la fois dans le temps et dans l'espace.

Parmi ces quatre propriétés, deux sont généralement considérées comme essentielles – fiabilité et pertinence –, les deux autres étant souvent rattachées à l'idée de pertinence.

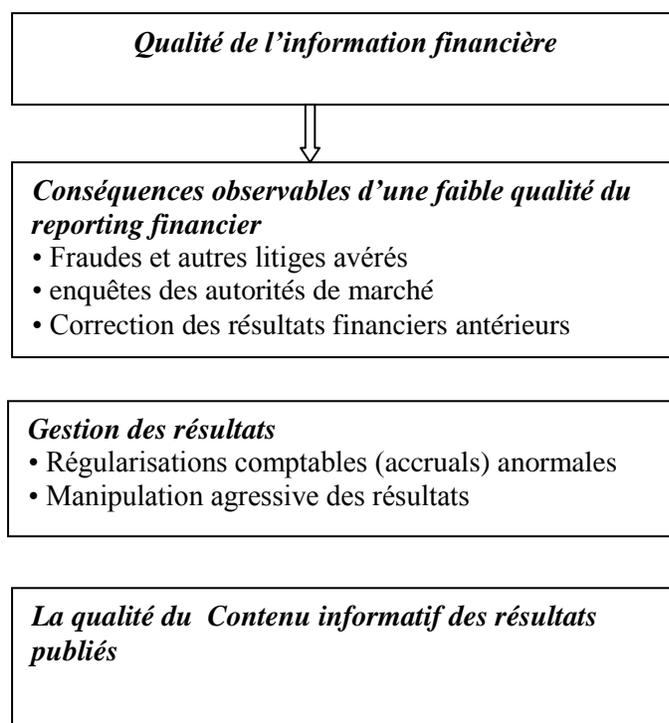
III.3.1.2. Opérationnalisation de la QIF

D'un point de vue opérationnel, l'appréciation de la QIF passe par des approches diverses développées qui se décomposent en trois grandes familles ci après :

- « Les conséquences observables d'une mauvaise qualité du reporting financier : fraude financière avérée, correction rétroactive des états financiers antérieurs, litige déclaré avec les investisseurs. Cette approche est en général dichotomique : des firmes en situation de fraude financière sont appariées avec des firmes comparables mais n'ayant pas fraudé. Les auteurs utilisent ensuite des techniques de régression logistiques binaires pour tester l'impact de facteurs exogènes sur la propension à frauder, ou à corriger les résultats antérieurement publiés.
- La fraction du résultat comptable estimée comme étant manipulée : il s'agit ici d'estimer l'ampleur des régularisations comptables dites « discrétionnaires ». L'approche la plus fréquemment mobilisée pour cela est le modèle de Jones (1991) et ses dérivés, qui permettent d'extraire la fraction anormale des régularisations comptables (accruals) sous la forme d'un résidu différentiel entre l'ensemble des régularisations d'une part, et celles qui sont supposées normales (amortissements, variation du BFR) d'autre part.
- La qualité perçue de l'information financière et des chiffres comptables : ces approches recouvrent l'évaluation de la qualité des états financiers par des panels d'analystes, les études de réaction du marché financier aux annonces de résultats, ainsi que les études d'association entre performance boursière et performance comptable. »¹

¹ A. FINET, **gouvernance d'entreprise : nouveaux défis financiers et non financiers**, op.cit ,p 98-99.

Figure III-6 : qualité de l’information financière



Source : A. FINET , **gouvernance d’entreprise : nouveaux défis financiers et non financiers** ,p 99.

Les deux premières familles s’inscrivent dans une optique de fiabilité des données comptables, alors que la troisième recouvre essentiellement des aspects de pertinence, c’est-à-dire d’utilité décisionnelle.

Pour décrire les contributions de comité dans le cadre de QIF les chercheurs suivent la déclinaison conceptuelle et opérationnelle ci-dessus.

III.3.2. Effet de Comité d’audit sur la qualité de l’information financière

III.3.2.1. Comité d’audit et conséquences observables d’une faible qualité du reporting financier

Le conseil des principes comptables « Accounting Principles Board » définit les erreurs des états financiers comme des éléments résultant "des erreurs mathématiques, des erreurs dans l’application des principes comptables ou de la surveillance ou de l’utilisation abusive de faits qui existaient au moment de

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

L'établissement des états financiers¹ (par. 13). Cette définition englobe les fausses déclarations intentionnelles et non intentionnelles de la part de la direction.

La loi SOX fait peser de lourdes responsabilités en matière de prévention et de détection des fraudes sur les comités d'audit, lesquels doivent s'assurer que :

- l'organisation a mis en place un programme d'éthique et de veille de conformité faisant l'objet de révisions périodiques ;
- les contrôles internes sont adéquats et correctement appliqués dans les zones à risque, et notamment qu'ils ne sont pas contournés par la haute direction.

Ainsi les comités d'audit occupent désormais un rôle pivot dans le dispositif de prévention et de détection de la fraude. Il leur incombe également de diligenter les enquêtes nécessaires, par l'intermédiaire des services d'audit interne et en ayant recours aux consultants spécialisés dans ce domaine.

Plusieurs études ont montré l'influence de comité d'audit et son efficacité sur les conséquences observables d'un manque de fiabilité de l'information financière, les résultats sont résumés dans le tableau suivant.

¹ AICPA, APB. ,**Accounting changes; Opinions of the Accounting Principles Board 20; APB Opinion 20**,*AICPA Committees*, 1971, p389.

Chapitre III : les apports de comité d’audit dans le cadre de la gouvernance d’entreprise

Tableau III-7 : comité d’audit et conséquences observables d’une faible qualité du reporting financier

études	présence	indépendance	expertise	activité	Taille
DeFond et Jiambalvo (1991) EU	C				
Dechow <i>et al.</i> (1996) EU	C				
McMullen (1996) EU	C				
Beasley (1996),	NC				
Wright (1996)					
Abbott <i>et al.</i> 2000 EU		C			
Abbott <i>et al.</i> (2004),EU		C	C	C	NC
Carcello <i>et al.</i> (2006a)		C	C	NC	C
Agrawal et Chadha, 2005		NC	C		
Smaili et Labelle, 2007 CA		NC	C		NC

Source : élaboré par l’étudiante en fonction des références précédentes.

Quant à la présence du comité d’audit

La plupart des recherches empiriques confirment le rôle des comites et son importance en matière d’information financière.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

DeFond et Jiambalvo (1991) étudient l'incidence des erreurs comptables révélées par les ajustements de la période précédente pour 41 entreprises par rapport à un groupe témoin de 41 autres entreprises. Ils concluent que les surévaluations des résultats sont moins probables parmi les cabinets qui ont des comités d'audit¹.

Dechow *et al.* (1996) rapportent des résultats semblables. Les auteurs analysent les entreprises assujetties aux mesures d'exécution prises par la SEC dans les cas de présomption de transgression des principes comptables généralement reconnus. Ils constatent que les entreprises qui manipulent les résultats sont moins susceptibles d'avoir des comités d'audit².

Dans une étude réalisée sur la période 1984-1988, McMullen constate que la présence d'un comité d'audit tend à réduire la probabilité d'occurrence des situations conflictuelles engendrées par une information financière de mauvaise qualité. L'auteur a identifié cinq conséquences potentielles de la présence des comités d'audit, impliquant la survenance d'erreurs, d'irrégularités et d'actes illégaux. Cette étude utilise les variables suivantes comme mesures de ces conséquences: litige entre actionnaires pour fraude managériale, retraitements trimestriels des bénéfices, des mesures disciplinaires imposées par la SEC, actes illégaux et rotation des auditeurs impliquant un désaccord comptable. Dans cette étude McMullen a constaté que la présence de comité d'audit est associée à la fiabilité de l'information financière³.

Contrairement aux constatations de Beasley en testant empiriquement la prédiction selon laquelle l'inclusion d'une plus grande proportion de membres externes au conseil d'administration réduit considérablement le risque de fraude aux états financiers. Les résultats de l'analyse de régression logistique de 75 sociétés frauduleuses et 75 sociétés sans fraude indiquent que les sociétés sans fraude ont des conseils d'administration avec des pourcentages de membres externes nettement plus élevés que les sociétés frauduleuses; cependant, la présence d'un comité d'audit n'affecte pas significativement la probabilité de fraude aux états financiers⁴.

Quant à l'influence de l'indépendance du comité d'audit

¹ M.DEFOND, J.JIAMBALVO, incidence and circumstances of accounting errors, the accounting review, vol 66 ,n°3 ,p 644 .

² P.M. DECHOW, R.G.SLOAN, A.P. SWEENEY, Causes and consequences of earnings manipulation: an analysis of firms subject to enforcement actions by the SEC, Contemporary Accounting Research, vol 13, n°01, 1996, p 1.

³ D.A. MCMULLEN, Audit committee performance : an investigation of the consequences associated with audit committees , Auditing : A Journal of Practice & Theory ,vol 15,n° 1 ,1996, p 87.

⁴ M.S.BEASLEY, An Empirical Analysis of the Relation between the Board of Director Composition and Financial Statement Fraud , The Accounting Review, vol 71,n°4, 1996,p 443

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

McMullen et Raghunandan (1996) en comparant un échantillon de firmes qui font l'objet d'une action de la SEC pour non-conformité aux principes comptables ou ayant corrigé rétroactivement les résultats, à un échantillon de contrôle .ils constatent que les comités d'audit indépendants sont moins répandus dans le premier échantillon par rapport au deuxième échantillon.

Wright (1996) il montre que dans des firmes sous enquêtes de la SEC pour violation des règles de divulgation financière la proportion d'administrateurs dirigeants ou affiliés dans le comité d'audit est significativement plus élevée.

Beasley *et al.* (2000) donne un aperçu des cas de fraude aux états financiers examinés entre la fin des années 1980 et les années 1990 dans trois secteurs volatils (technologie, soins de santé et services financiers)et met en évidence les différences importantes de gouvernance d'entreprise entre les sociétés frauduleuses et de firmes sans difficultés apparentes.il constatent que les sociétés frauduleuses ,pour chaque secteur ont moins de comités d'audit indépendant¹

En examinant le potentiel des recommandations du BRC (1999) concernant la composition des comités d'audit, Abbott *et al.* (2000) impliquent un échantillon de 156 entreprises. Ils concluent qu'un comité d'audit entièrement indépendant tend à réduire la probabilité qu'une société fasse l'objet d'une poursuite de la SEC pour fraude et/ou d'une déclaration corrective des états financiers².

Abbott *et al.* (2004), ont constaté une association négative entre l'indépendance de comité d'audite et la probabilité à redresser les résultats³ Carcello *et al.* (2006a) trouvent qu'un comité entièrement indépendant permet de limiter les irrégularités comptables.

Quant à la compétence du comité d'audit

Abbott *et al.* 2004 montrent que la probabilité à redresser les résultats est plus faible dans les sociétés dont les conseils d'administration ou les comités d'audit ont un administrateur

¹ M.S.BEASLEY, et al, *Fraudulent Financial Reporting: Consideration of Industry Traits and Corporate Governance Mechanisms.*, Accounting Horizon, vol. 14, n° 4, 2000,p 441.

² L.J.ABBOTT ,Y.PARK ,S.PARKER , The effects of audit committee activity and independence on corporate fraud , Managerial Finance, vol. 26 ,n° 11,2000, p 61.

³ L.J.ABBOTT,S.PARKER,G.F.PETERS , *Audit committee characteristics and restatements. Auditing : A Journal of Practice & Theory* ,vol23, n° 1 , 2004, p 69.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

indépendant ayant une expertise financière¹. Agrawal et Chadha en 2005 ,en examinant empiriquement si certains mécanismes de gouvernance d'entreprise sont liés à la probabilité qu'une entreprise redresse ses bénéfices,ont partagé les mêmes résultats².

Smaili et Labelle, 2007 montrent que l'efficacité du comité d'audit (expertise financière) est négativement associée à la gravité ou au niveau de non-conformité des irrégularités comptables³.

Quant à la fréquence des réunions

Abbott *et al.* (2004) Ont constaté que l'activité du comité d'audit (que le comité se réunisse au moins quatre fois par an) présente une association significative et négative avec la survenue d'un retraitements des résultats⁴.

Beasley (1996), le nombre de réunions tenues par le comité d'audit demeure non significatif en ce qui concerne la probabilité de la fraude aux états financiers⁵.

Quant à la taille de comité

Abbott *et al.* (2004) ⁶en testant différents niveaux de seuil de taille de comité d'audit. Les résultats n'ont pas permis de documenter une relation statistiquement significative entre le redressement de résultat et l'une des mesures de seuil pour la taille du comité d'audit.

III.3.2.2. Effet du Comité d'audit sur la gestion de résultat

Sans aller jusqu'à la fraude ou la violation des principes comptables, plusieurs études tentent de faire le lien entre la gestion de résultat et la présence et l'efficacité de comité d'audit. La gestion des résultats représente un des aspects de manipulations des données comptables, mais dans le cadre du respect du référentiel comptable applicable, qui autorise le choix entre plusieurs options comptables.

¹ ibid

² A.AGRAWAL,S.GHADHA , *Corporate Governance and Accounting Scandals* , The Journal of Law and Economics, vol 48, n°2 , 2005, p 371.

³ N.SMAILI ,R.LABELLE , *Preventing and Detecting Accounting Irregularities: The Role of Corporate Governance*, SSRN Electronic Journal,2009,p.16, <https://sci-hub.tw/10.2139/ssrn.1324143>

⁴ L.J.ABBOTT,S.PARKER,G.F.PETERS , *Audit committee characteristics and restatements* ,op.cit, p 70

⁵M.Beasley, *An Empirical Analysis of the Relation between the Board of Director Composition and Financial Statement Fraud*. op.cit , p 459.

⁶ L.J.ABBOTT,S.PARKER,G.F.PETERS , *Audit committee characteristics and restatements* ,op.cit , p 84

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

Cormier et al. (1998) définissent la gestion des résultats comme « une intervention de la part de la direction d'une firme dans le processus de présentation de l'information financière en vue d'obtenir un gain au détriment d'autres parties¹.» Selon Stolowy et Breton (2003), la gestion des données comptables « est l'exploitation de la discrétion laissée aux dirigeants en matière de choix comptables ou de structuration des opérations, dans le but de générer une modification du risque de transfert de richesses associé à l'entreprise, tel que ce risque est perçu en pratique par le marché. Dans de tels cas, la situation financière et les résultats ne sont pas présentés sincèrement, et cela laisse supposer que le bénéfice publié n'indiquera pas la capacité à long terme de l'entreprise de générer des bénéfices².».

En général la gestion de résultat est l'exploitation de la discrétion managériale pour manipuler le résultat diffusé auprès des parties prenantes.

Pour faire face à ces manipulations comptables, la mise en place de comité d'audit a pour effet de minimiser les comportements discrétionnaires, en limitant strictement les latitudes managériales sur la politique comptable. A cet égard les autorités boursières et la loi SOX préconisent des échanges réguliers du comité avec les hauts dirigeants, ainsi qu'avec les auditeurs internes et externes, sur toutes les conventions et les estimations comptables importantes.

Le tableau suivant rassemble les études qui montrent le lien entre comité d'audit et gestion de résultat

Tableau III-8 effet du Comité d'audit sur la gestion de résultat : études empiriques

	Klein (2002a) EU	Xie et al., 2003 EU	Bédard et al. (2004) EU	Yang et Krishnan (2005) EU	Davidson et al. 2005 AU	Piot et Janin (2007) FR
présence	C				C	C
indépendance		NC	C	NC	C	NC

¹ D.CORMIER, M.MAGNAN, B.MORARD, la gestion stratégique des résultats : le modèle anglo-saxon convient-il au contexte suisse, Comptabilité-Contrôle-Audit, Tome 4, volume 1, 1998, p 25.

² H.STOLOWY, G.BRETON, La gestion des données comptables : une revue de la littérature, Comptabilité-Contrôle-Audit, vol 9, 2003, p 130.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

expertise		C	C	NC		
Activité		C	NC	NC	NC	
taille			NC			

Source : élaboré par l'étudiante en fonction des références précédentes.

En matière de présence

Piot et Janin (2007) constatent que la présence d'un comité d'audit (mais pas son indépendance) freine la gestion haussière des bénéfices¹. De leur part, Davidson *et al.* 2005 ont exploré la possibilité des entreprises de déclarer de faibles augmentations de bénéfices ou de petits bénéfices en s'engageant dans la gestion des bénéfices. Les résultats ont montré une relation négative entre la propension à publier un résultat en faible augmentation et l'existence d'un comité d'audit².

En matière d'indépendance

Klein (2002a) trouve dans son étude qui porte sur 692 firmes-années du S&P 500, en 1992 et 1993, que l'indépendance de comité d'audit permet de limiter les manipulations comptables.

Il trouve aussi que la relation entre la qualité de l'information financière et le fait que le comité de vérification comporte une majorité d'administrateurs externes est plus prononcée que la relation entre la qualité de l'information financière et l'existence d'une proportion d'administrateurs externes siégeant au comité.

Piot et Janin (2004) n'ont pas approuvé le lien entre les régularisations anormales et l'indépendance entière de comité d'audit ; quant à eux, seule l'existence du comité est suffisante pour limiter les régularisations anormales³.

Bédard *et al.* (2004) constatent qu'une gestion agressive des résultats est négativement associée à la présence du comité d'audit indépendant¹

¹ C.Piot, R. Janin, *External Auditors, Audit Committees and Earnings Management in France*, European Accounting Review, 2007, vol 16, n°2, p 429.

² R.Davidson, J.G.STEWART, P.KENT, *Internal governance structures and earnings management*, Accounting and Finance, vol 45, n°2, 2005, p 262.

³ C.Piot, R. Janin, *External Auditors, Audit Committees and Earnings Management in France*, op.cit, p.430.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

En revanche, deux études ne valident pas la relation entre les régularisations anormales et le degré d'indépendance de comité d'audit (Xie et al., 2003; Yang et Krishnan, 2005).

En matière de compétence

Xie et al. (2003) en examinant le rôle joué par les administrateurs externes; leur expérience dans les sociétés, ont constaté que la présence de dirigeants d'entreprises et de banquiers d'investissement au sein des comités d'audit est associée à une réduction de la gestion des résultats².

Bédard et al. (2004), quant eux, ils suggèrent qu'un comité d'audit dont les membres ont plus d'expertise est plus efficace pour limiter la gestion des revenus. Plus précisément, ils ont constaté que la présence d'au moins un membre possédant une expertise financière, qui est maintenant exigée par SOX, est associée à une probabilité moindre de gestion agressive des bénéfices, tout comme le niveau d'expertise en gouvernance au sein du comité³.

Yang et Krishnan (2005) en utilisant un échantillon de 896 observations pour les années 1996-2000, ont rapporté que la gestion des bénéfices trimestriels est plus faible pour les firmes dont les directeurs de comité d'audit ont une plus grande expertise en matière de gouvernance⁴

En somme, la dimension d'expertise d'un comité d'audit semble être un élément important pour assurer la fiabilité des chiffres comptables, et par conséquent la qualité d'information financières.

Fréquence de réunion

Bédard et al. (2004), deux aspects de l'activité du comité d'audit, sa taille et la fréquence de ses réunions, ne semblent pas affecter la probabilité d'une gestion agressive des résultats⁵.

¹ J.BEDARD, S.M.CHTOUROU, L.COURTEAU , *The effect of audit committee expertise, independence, and activity on aggressive earnings management* , Auditing A Journal of Practice & Theory ,vol 23, n°2 , 2004, p13.

² B.XIE,W.N.DAVIDSON, P.J.DADALT , *Earnings management and corporate governance : The role of the board and the audit committee* , Journal of Corporate Finance ,vol 9, n° 3, 2003, p 296.

³ J.BEDARD, S.M.CHTOUROU, L.COURTEAU , *The effect of audit committee expertise, independence, and activity on aggressive earnings management*, op.cit , p 14.

⁴ J.S.YANG,J.KRISHNAN , *Audit committees and quarterly earnings management* ,International Journal of Auditing ,vol 9,n°3 , 2005, p 201.

⁵ J.BEDARD, S.M.CHTOUROU, L.COURTEAU , *The effect of audit committee expertise, independence, and activity on aggressive earnings management*, op.cit , p 14.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

En revanche Xie et al. (2003) trouvent que la fréquence des réunions du comité d'audit est également associée à des niveaux réduits des accruals discrétionnaires (discretionary current accruals)¹.

La taille

Une documentation relativement limitée s'est intéressé à la relation pouvant exister entre le nombre de membres d'un comité d'audit et le degré de gestion de résultat. Jean Bedard (2004) a montré que le nombre de membre au sein d'un comité d'audit reste sans effet sur la gestion des résultats². La rareté des études, ne nous permet pas de prédire le lien de la relation entre la gestion de résultats et le nombre de membres du comité d'audit.

III.3.2.3. L'effet du comité d'audit sur qualité du Contenu informatif des résultats publiés

Les travaux empiriques qui considèrent l'effet de la présence d'un comité d'audit, ou de son indépendance, sur le contenu informatif des chiffres comptables sont essentiellement américains, et peu nombreux.

En termes de simple présence, Wild J.J. (1994, 1996) présente des preuves empiriques sur l'association entre la formation d'un comité d'audit et la qualité des résultats comptables en comparant la qualité ou l'informativité des rapports sur les résultats avant et après la formation du comité d'audit.

L'informativité est mesurée par la mesure dans laquelle le marché réagit à la publication des rapports sur les résultats. La théorie économique prédit que l'ampleur de la réaction du marché aux bénéfices est une fonction non décroissante de la qualité des bénéfices. Les résultats montrent une augmentation significative de la réaction du marché aux rapports sur les résultats suite à la formation du comité d'audit. Plus précisément, la réaction aux rapports sur les résultats est plus de 20% supérieure après la formation du comité qu'auparavant³.

¹ B.XIE, W.N.DAVIDSON, P.J.DADALT, *Earnings management and corporate governance : The role of the board and the audit committee*, op.cit ,p 296.

² J.BEDARD, S.M.CHTOUROU, L.COURTEAU, *The effect of audit committee expertise, independence, and activity on aggressive earnings management*, op.cit ,p14.

³ J.J.WILD, *The Audit Committee and Earnings Quality*, *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, vol 11 ,n°2 ,1996, p 247.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

En termes d'indépendance du comité d'audit, les résultats restent encore disparates. Anderson K.L., Deli D.N. et Gillan S.L. (2003) observent la relation entre le contenu informationnel des bénéfices (coefficients de réponse aux bénéfices) et la structure des comités d'audit pour un large échantillon de plus de 1 200 entreprises en 2001.ils ont constaté que les caractéristiques des comités d'audit influencent le contenu informationnel des résultats. En particulier, les cabinets qui ont de plus petits comités d'audit ont des revenus plus informatifs. Cependant, nous constatons que l'indépendance du comité d'audit n'est pas liée au contenu informationnel des résultats¹.

En revanche, Bryan D., Liu M.H. et Tiras S.L. (2004), examinent si le caractère informatif des résultats, fondé sur le coefficient de réponse aux résultats ERC, varie en fonction l'indépendance ou non de comité d'audit .ils ont trouvé des ERC plus forts lorsque les membres du comité d'audit sont indépendants et possèdent des compétences financières. Ces résultats suggèrent que des comités d'audit indépendants et efficaces améliorent la qualité du contenu informatif des résultats déclarés².

En revanche, le nombre de réunions du comité d'audit ou sa taille ne semblent pas associés au contenu informatif du résultat publié (Anderson *et al.* 2003 ; Bryan *et al.* 2004).

Tableau III-9 : l'effet du comité d'audit sur qualité du contenu informatif des résultats publiés : études empiriques

	Wild (1996) EU	Anderson <i>et al.</i> 2003 EU	Bryan <i>et al.</i> (2004) EU
présence	C		
indépendance		NC	C
compétence			C

¹ K.L.ANDERSON ,S.GILLAN ,D.DANIEL, Boards of Directors, Audit Committees, and the Information Content of Earnings (September 2003).Working paper , Weinberg Center for Corporate Governance ,2003. Repéré à SSRN: <https://ssrn.com/abstract=444241> , page consultée le 27/10/2019

² D.BRYAN,M.H.LIU, S.L.TIRAS, *The Influence of independent and effective audit committees on earnings quality*, Working paper, 2004, repéré à <http://ssrn.com/abstract=488082> ,page consultée le 27/10/2019

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

Activité		NC	NC
Taille		NC	

Source : élaboré par l'étudiante en fonction des références précédentes.

Chapitre III : les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

III.4. Conclusion du chapitre

Dans un courant d'efficience contractuelle, les conflits d'agence, liées à la séparation propriété gestion, qui caractérisent la gouvernance des grandes entreprises, sont considérés comme le moteur de formation des comités spécialisés dans les sociétés cotées.

Ainsi, un mécanisme de contrôle efficace devrait logiquement servir à minimiser les coûts contractuels et à gérer les conflits d'agence et donc à maintenir l'équilibre du système de gouvernance.

Dans un souci d'améliorer la gouvernance d'entreprise, la mise en place d'un comité d'audit indépendant de la direction de la société est parmi plusieurs pistes de solutions qui ont été proposé du côté des organes institutionnels de gouvernance. Un tel organe a pour objet d'être une véritable structure de surveillance, destinée à renforcer la qualité du processus d'audit et à maximiser l'utilité socio contractuelle de l'information financière.

Même s'il n'existe aucune constatation que l'instauration des comités d'audit au sein des entreprises a un apport positif absolu quant à l'amélioration du processus d'audit et la qualité des informations financières communiquées par les entreprises : les scandales financiers des dernières années ont été un catalyseur de remise en cause des contributions de comité d'audit dans la gouvernance d'entreprise de la part de certains en les accusant de complaisance, alors que d'autres les considèrent plutôt comme des cordes de sauvetage, les comités d'audit sans être la solution à tous les problèmes dans l'entreprise, ce chapitre met en évidence des contributions effectives du comité d'audit tant sur la qualité du processus d'audit que sur celle de l'information financière publiée. Ainsi, le comité d'audit est à l'origine d'une moindre occurrence de litiges et de poursuites pour états financiers frauduleux ou erronés, lutte contre la gestion des résultats comptables, amélioration du contenu informatif des résultats publiés d'un côté. De l'autre côté, le comité d'audit est susceptible de renforcer le système de contrôle interne et surtout de protéger l'autonomie des auditeurs internes et externes contre les pressions des dirigeants.

Généralement, le rôle des comités d'audit, s'il est probablement loin d'être optimal, n'est pas neutre en termes de qualité des processus d'audit et la qualité de l'information financière.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

IV.1. Introduction

L'objectif du quatrième chapitre est de présenter la démarche méthodologique en matière d'analyse des échelles de mesures de l'étude empirique et d'autre part procéder aux tests d'évaluation. Ce chapitre est structuré en deux sections.

Dans la première section, nous commençons par un rappel sur nos hypothèses de recherche, notre démarche de recueil des données et les caractéristiques de l'échantillon. Puis on procédera au test de la fiabilité du questionnaire. Ensuite, on déterminera le logiciel d'analyses et les méthodes d'analyses statistiques utilisées.

Dans la seconde section : Ayant collecté les données nécessaires et validé la fiabilité du questionnaire, nous pouvons à présent entamer l'investigation empirique. Nous allons tenter de déterminer le cadre conceptuel de mission et critères de composition et de fonctionnement des comités d'audit par l'utilisation du logiciel SPSS version 25, qui devra nous permettre d'effectuer des tris à plat et des tris croisés sur les trois axes de questionnaires, et ce par rapport aux trois catégories des répondants (les commissaires aux comptes et les auditeurs interne, les cadres supérieurs).

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

IV.2. Méthodologie de recherche et caractéristiques des échantillons

IV.2.1. Les hypothèses de l'étude :

En Algérie, il n'y a aucune réglementation obligeant la création de comité d'audit au sein des entreprises, mais cela n'a pas empêché certaines à adopter ces structures volontairement dans le cadre de la bonne gouvernance. Même, il n'y a à notre connaissance aucune définition officielle précisant leurs rôles et fonctions. Face à ce vide, leur mission, leur composition, leur fonctionnement varient beaucoup d'une entreprise à l'autre. A cet effet, notre sujet s'agit précisément d'une tentative de tirer parti des tendances mondiales en ce qui concerne l'institution des comités d'audit et de construire une proposition de ses missions et les caractéristiques de leur efficacité à la lumière de la gouvernance de l'entreprise dans le contexte algérien. Cette exigence constitue la thématique de nos hypothèses :

Hypothèse 1 : Il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance sur ce que doit faire le comité d'audit pour assister le conseil d'administration dans ses responsabilités de la revue de la qualité de l'information financière et celle du processus d'audit.

La première hypothèse contient plusieurs sous-hypothèses testant la validité de l'hypothèse principale, elle peut être résumée comme suit :

H1a : Il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance sur ce que doit faire le comité d'audit pour assister le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité du contrôle interne .

H1b : Il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance sur ce que doit faire le comité d'audit pour assister le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit interne

H1c : Il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance sur ce que doit faire le comité d'audit pour assister le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit externe

H1d : Il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance sur ce que doit faire le comité d'audit pour assister le conseil d'administration dans ses responsabilités de la revue de la qualité de l'information financière.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Hypothèse 2 : Il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de compositions des comités d'audit.

La deuxième hypothèse contient plusieurs sous-hypothèses testant la validité de l'hypothèse principale, elle peut être résumée comme suit :

H2a : Il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de compositions liées à la taille des comités d'audit.

H2b : Il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de compositions liées aux compétences des membres des comités d'audit.

H2c : Il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de compositions liées à l'indépendance des membres des comités d'audit.

H2d : Il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de compositions liées à la diversité des membres des comités d'audit.

Hypothèse 3 : Il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de fonctionnement des comités d'audit.

La troisième hypothèse contient plusieurs sous-hypothèses testant la validité de l'hypothèse principale, elle peut être résumée comme suit :

H3a : Il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de fonctionnement liées au rôle que doit avoir les comités d'audit.

H3b : Il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de fonctionnement liées à la charte des comités d'audit.

H3c : Il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de fonctionnement liées aux ressources que doit avoir les comités d'audit.

H3d : Il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de fonctionnement liées aux réunions des comités d'audit.

H3e : Il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de fonctionnement liées à l'évaluation des comités d'audit.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

IV.2.2. Démarche de recueil des données

Nous avons opté pour les enquêtes par questionnaire. La collecte des données au moyen du questionnaire est le mode de collecte le plus répandu.

L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et de comparer l'information. Cette dernière est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'étude. Aussi, le questionnaire est un outil méthodologique comportant un ensemble de questions qui s'enchaînent d'une manière structurée. C'est une méthode quantitative qui s'applique à un échantillon qui doit permettre des inférences statistiques. Notre questionnaire comporte un nombre de questions qui reflètent les objectifs de l'étude, divisé en trois axes principaux

Tableau IV-1 : les divisions du questionnaire

	Objectifs du questionnaire	Questions
	Informations sur le répondant	
Axe 01	Définir les interventions de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise	1-5
Axe 02	Définir les critères de composition des comités d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise	1-4
Axe 03	Définir les modalités de fonctionnement des comités d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise	1-5

Source : élaboré par l'étudiante

Dans notre enquête on a opté pour des questions :

- Qualitative dichotomique qui accepte comme seule et unique réponse entre deux propositions.
- Qualitatives à réponse unique multichotomiques se divisent en deux genres :

Le premier est la question qualitative nominale visant à sélectionner une proposition parmi d'autres. *Le deuxième* est constitué de questions qualitatives ordinales (dont la réponse est conditionnée dans notre cas) sont, elles, des échelles de mesure qui permettent de connaître l'intensité d'une opinion. Il existe plusieurs échelles de mesures pour les questions ordinales

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

dont l'échelle de Likert qu'on a adoptée dans notre questionnaire. Cette échelle est la plus connue et utilisée : elle détermine l'intensité d'une approbation vis-à-vis des items

Tableau IV-2 : échelle de LIKERT

réponses	Fortement en désaccord	En désaccord	neutre	D'accord	Fortement d'accord
niveau	1	2	3	4	5

Source : élaboré par l'étudiante

IV.2.3. Les caractéristiques de l'échantillon

Afin de tester nos hypothèses de départ, nous avons mené une enquête auprès des principaux acteurs de la gouvernance en Algérie, plus précisément au niveau de la ville d'Alger et l'ouest du pays (Mostaganem ,Oran, mascara, Sidi bel abbes, Tlemcen ,Tiaret) de mars 2020 à février 2021. A ce titre, nous avons utilisé un questionnaire qui a été adressé spécialement aux :

Commissaire aux comptes : sont les acteurs de l'audit légal, leur principal objectif est de garantir la fiabilité des données comptables diffusées. Le questionnaire a été remis à 41 individu de cette catégorie par différentes voies (de main à main ou par la voie électronique)

Cadres supérieurs dans les sociétés par action : ils comprennent les dirigeants (gérants), directeurs financiers et les directeurs de département finance et comptabilité. Le questionnaire a été remis à 34 individu de cette catégorie par différentes voies (de main à main ou par la voie électronique)

Auditeurs interne : considérés comme l'un des principaux acteurs de la gouvernance, leur rôle est de fournir au management et au conseil d'administration un avis objectif et indépendant sur la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise ainsi de faire des recommandations pour améliorer le contrôle interne. Le questionnaire a été remis à 32 individu de cette catégorie par différentes voies (de main à main ou par la voie électronique)

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

IV.2.4. Fiabilité du questionnaire

Avant d'entamer la mise en circuit des questionnaires, un test préalable sur un échantillon réduit permettra de détecter et de corriger les problèmes potentiels de compréhension ou de confusion. Le test a été réalisé en deux étapes.

Tout d'abord le questionnaire a été donné à des chercheurs universitaires pour une analyse du fond et de la forme. Leurs avis nous ont permis d'améliorer la formulation des énoncés et des échelles de mesure.

La deuxième étape a consisté à soumettre le questionnaire à l'évaluation d'individus issus du milieu de l'étude. Cette étape a été gérée en face à face auprès de cinq répondants dont deux commissaires aux comptes et un chef de département finance et de comptabilité et deux auditeurs interne. Au cours d'entretiens avec les cinq participants, nous les avons interrogés sur les difficultés rencontrées, les termes jugés mal compris.

Les remarques issues de cette phase nous ont permis de corriger certaines imprécisions dans des expressions surtout de rendre le questionnaire plus clair. La version définitive est présentée dans l'annexe

IV.2.5. La stabilité du questionnaire

La stabilité du questionnaire est signifié de donner le même résultat s'il redistribuera plus qu'une fois dans les même circonstances et conditions. La stabilité du questionnaire qui est destinée à l'étude, a été réalisée par la méthode de coefficient « Alpha de Cronbach » qui se présente comme suit :

- Le coefficient Alpha de Cronbach : l'objectif de ce test est de : « mesurer la cohérence interne (ou la fiabilité) des questions posées, les réponses aux questions portant sur le même sujet devront être corrélées). Sa valeur s'établit entre 0 et 1, étant considérée comme "acceptable" à partir de 0,70, les résultats sont montrés dans les tableaux suivants :

Le premier axe

Tableau IV-3 : le Résultat du Test d'Alpha pour axe n°1

Numéro de question	Alpha de cronbach	Nombre d'élément
01	0.948	07

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

02	0.932	09
03	0.926	07
04	0.965	07

Source : élaboré par l'étudiante

On remarque que la valeur du coefficient est excellente pour tous les items, puisqu'elle dépasse le seuil minimum requis de 0,70 (70%). Par conséquent, nous pouvons dire que nous obtenons, une cohérence interne satisfaisante. Et on peut généraliser les résultats sur toute la population.

Le deuxième axe :

Tableau IV-4 : Le Résultat du Test d'Alpha pour axe n°2

Numéro de question	Alpha de cronbach	Nombre d'élément
01	0.873	02
02	0.874	06
03	0.897	05
04	0.839	03

Source : élaboré par l'étudiante

On remarque que la valeur du coefficient est excellente pour tous les items, puisqu'elle dépasse le seuil minimum requis de 0,70 (70%). Par conséquent, nous pouvons dire que nous obtenons, une cohérence interne satisfaisante. Et on peut généraliser les résultats sur toute la population.

Le troisième axe

Tableau IV-5 : le Résultat du Test d'Alpha pour axe n°3

Numéro de question	Alpha de cropakht	Nombre d'élément
01	0.752	02
02	0.839	03
03	0.859	03

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

04	0.802	03
05	0.870	04

On remarque que la valeur du coefficient est excellente pour tous les items, puisqu'elle dépasse le seuil minimum requis de 0,70 (70%). Par conséquent, nous pouvons dire que nous obtenons, une cohérence interne satisfaisante. Et on peut généraliser les résultats sur toute la population.

Nous avons donc confirmé la fiabilité et la stabilité du questionnaire destiner à l'étude, ce qui nous rend confiants de la crédibilité et la validité du questionnaire afin d'analyser les résultats, de répondre aux questions de l'étude et d'examiner leur hypothèses.

IV.2.6. les méthodes statistiques utilisées dans la recherche :

Après la collecte des questionnaires distribués, nous les avons analysés par le programme statistique des sciences sociales, connue sous l'acronyme SPSS « Statistical Package for Social Sciences », qui est largement utilisé dans la procédure des analyses statistiques sous toutes ses formes, ce qui aide à comprendre et à analyser les informations nécessaires afin de prendre les décisions rationnelles

Les outils statistiques qui ont été utilisés sont comme suit :

Les Fréquences

Les pourcentages

Les moyennes

Alpha cronbach

Test de comparaison des moyennes(ANOVA)

IV.3. Analyse et interprétation des axes de l'étude, et de Teste des Hypothèses :

IV.3.1. Caractéristiques de l'échantillon

L'échantillon interrogé présente les caractéristiques suivantes :

Genre des répondants :

Tableau IV-6 : la répartition des interrogés selon le genre.

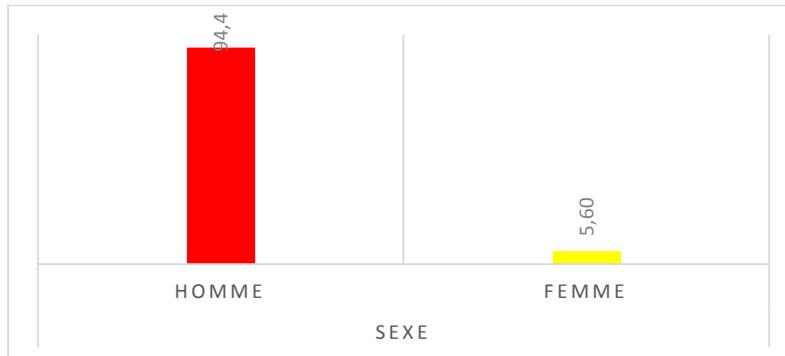
Sexe	Effectifs	Fréquences
Homme	101	94.40
Femme	06	5.60

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Total	107	100
--------------	-----	-----

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure IV-1 : diagramme montrant la répartition des répondants selon le genre.



Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe nous renseigne sur la répartition de notre échantillon par sexe. Il est à noter que la majorité des interrogés sont des hommes avec un pourcentage de 94.40% contre 5.60% représentant les femmes dans l'échantillon de l'étude.

Niveau d'étude :

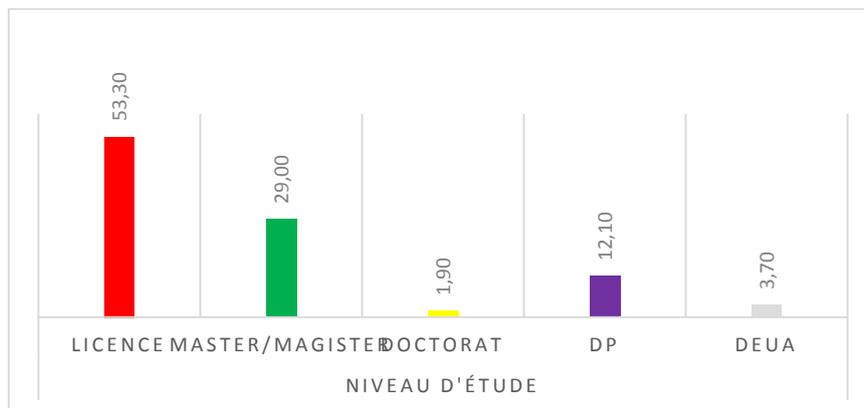
Tableau IV-7 : la répartition des interrogés selon le niveau d'étude

Niveau d'étude	Effectifs	Fréquences
Licence	57	53.30
Master/magister	31	29.00
Doctorat	02	1.90
DP	13	12.10
DEUA	04	3.70
Total	107	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-2 : la répartition des interrogés selon leur niveau d'étude



Source : élaborée par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau ci-dessus et son graphe nous renseigne sur le niveau de formation académique de notre échantillon. Ils montrent que le taux le plus élevé est de 53.3% où le degré de formation des personnes interrogées est : la licence, puis pour ceux qui ont le niveau de Master/Magister avec un taux de 29%, tandis que le taux de personnes qui ont un diplôme professionnel est de 12.10%, et ceux qui ont un diplôme des études universitaires appliquées « DEUA » avec un taux de 3.7%, suivi par les titulaires d'un diplôme de doctorat avec un taux de 1.90%.

Formation et stage en audit comptable et financier

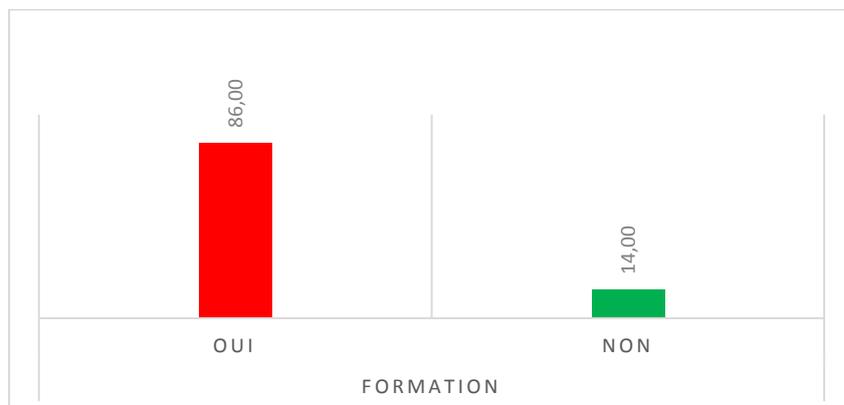
Tableau IV-8 : la répartition des interrogés selon la formation / stage en audit comptable et financier

Formation	Effectifs	Fréquences
Oui	92	86.00
Non	15	14.00
Total	107	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-3 : la répartition des interrogés selon la formation / stage en audit comptable et financier



Source : élaborée par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe nous renseigne sur la répartition de notre échantillon selon l'obtention ou non d'une formation /stage en audit comptable et financier. Il est à noter que la majorité des interrogés ont bénéficié d'une formation / stage en audit comptable et financier avec un pourcentage de 86.00% contre 14 % représentant les personnes qui n'ont pas en bénéficié.

L'expérience :

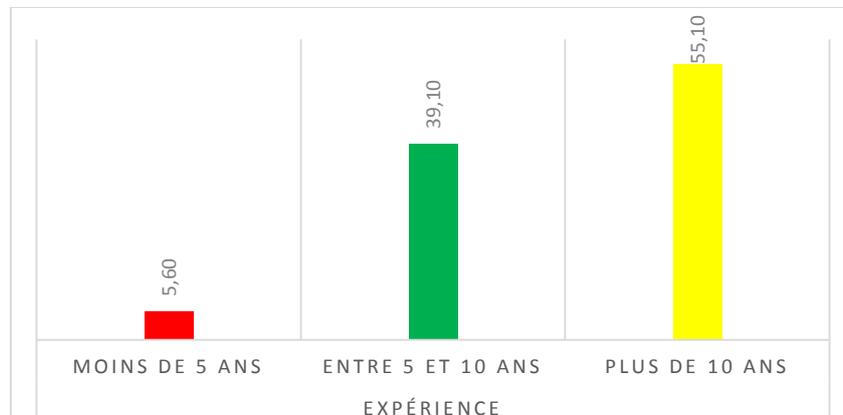
Tableau IV-9 : la répartition des interrogés selon l'expérience

Expérience	Effectifs	Fréquences
Moins de 5 ans	06	5.60
Entre 5 et 10 ans	42	39.30
Plus de 10 ans	59	55.10
Total	107	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-4 : la répartition des interrogés selon l'expérience



Source : élaborée par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe indiquent que 5.60 % des effectifs interrogés ont moins de cinq ans d'ancienneté. Les répondant ayant entre 5 ans et 10 ans d'expérience représentent 25% de l'échantillon. Ensuite, le pourcentage de ceux dont l'expérience professionnelle a dépassé 10 ans est estimé à 55.10%.

Profession

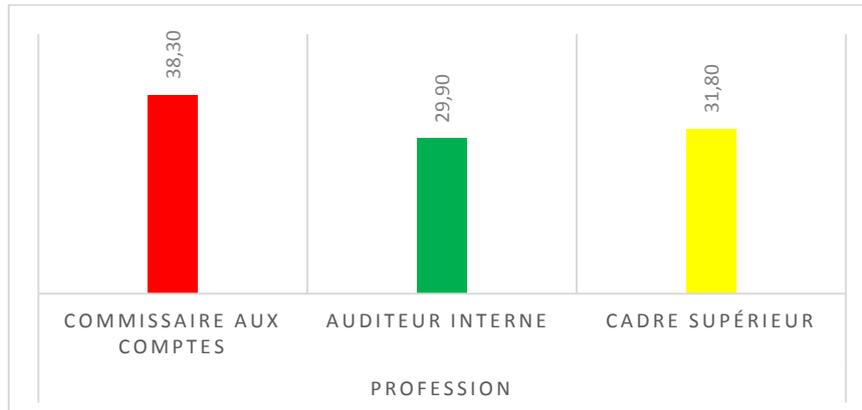
Tableau IV-10 : la répartition des interrogés selon la profession

Profession	Effectifs	Fréquences
Commissaire aux comptes	41	38.30
Auditeur interne	32	29.90
Cadre supérieur	34	31.80
Total	107	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-5 : la répartition des interrogés selon la profession



Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe montre que 38.30% de l'échantillon de l'étude sont des commissaires aux comptes, tandis que les cadre supérieur ont constitués un taux de 31.80 %, suivie par les auditeurs interne qui représentent un taux de 29.90%. Ce qui signifie que le questionnaire incluait les personnes intéressées par la gouvernance d'entreprise et les couvrait presque également.

IV.3.2. Les interventions de comites d'audit

IV.3.2.1. Les interventions des comites d'audit dans l'amélioration de la qualité du système de contrôle interne et gestion des risques

la contribution des comités d'audit a la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité du système de contrôle interne et gestion des risques

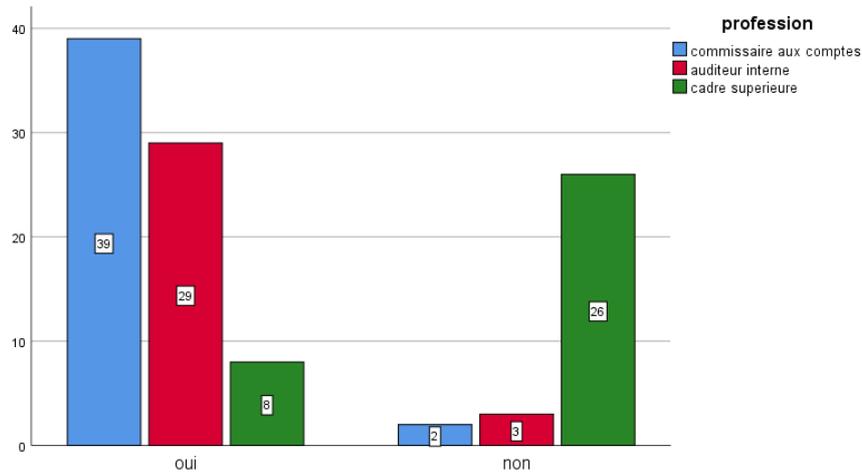
Tableau IV-11 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'approbation de la contribution des comités d'audit a la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité du système de contrôle interne et gestion des risques

	Effectifs				Pourcentages %			
	commissaires aux comptes	Auditeurs interne	Cadres dirigeants	total	commissaires aux comptes	Auditeurs interne	Cadres supérieurs	total
OUI	39	29	08	76	36.40	27.10	7.50	71.00
NON	02	03	26	31	1.90	2.80	24.30	29.00
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-6 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'approbation de la contribution des comités d'audit à la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité du système de contrôle interne et gestion des risques.



Source : élaborée par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe montrent que la majorité des interrogés avec un taux de 71% approuvent la contribution des comités d'audit à la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité du système de contrôle interne et gestion des risques, tandis que 29 % des interrogés ont répondu par non .

Nous signalons une divergence d'avis entre les trois catégories des répondants, du fait que ,la majorité des cadres dirigeants avec un pourcentage de 24.30% rejettent la possibilité que les comités d'audit participent à assister le conseil d'administration dans ses responsabilités de contrôle interne .alors que la majorité des commissaires aux comptes avec un pourcentage de 36.40%, et des auditeurs interne avec un pourcentage de 27.10% soient d'accord. Ceci s'explique par le fait que la qualité du contrôle interne est considérée comme relevant de la responsabilité du management aux yeux des cadres dirigeants.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Analyse des opinions des répondants sur les interventions des comités d'audit concernant le système de contrôle interne et gestion des risques en tant qu'une seule catégorie.

Tableau IV-12 : les effectifs et fréquences d'items liés aux responsabilités des comités d'audit concernant le système de contrôle interne et gestion des risques.

Items		Fortement En désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord	Totale	Moyenne	Taux	Niveau
01	Effectifs	09	11	05	23	28	76	3.66	3.66*20= 73.20	positive
	fréquences	11.80	14.50	6.60	30.30	36.80	100			
02	Effectifs	07	10	04	27	28	76	3.78	75.60	positive
	fréquences	9.20	13.20	5.30	35.30	36.80	100			
03	Effectifs	08	08	06	22	32	76	3.82	76.40	positive
	fréquences	10.50	10.50	7.90	28.90	42.10	100			
04	Effectifs	03	07	04	29	33	76	4.08	81.60	positive
	fréquences	3.90	9.20	5.30	38.20	43.40	100			
05	Effectifs	03	08	05	30	30	100	4.00	80.00	positive
	fréquences	3.90	10.50	6.60	39.50	39.50	100			
06	Effectifs	02	06	05	31	32	100	4.12	82.40	positive

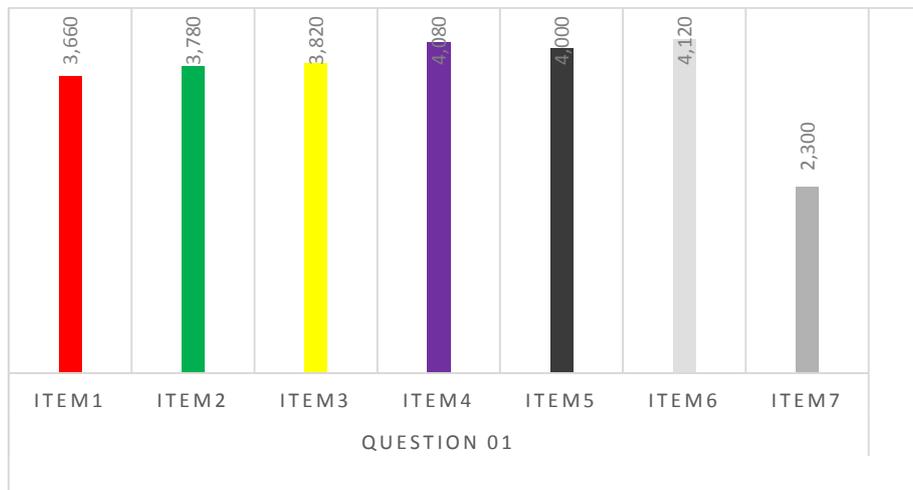
Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

	fréquences	2.60	7.90	6.60	40.80	42.10	100			
07	Effectifs	22	29	12	06	07	76	2.30	46.00	négative
	fréquences	28.90	38.20	15.80	7.90	9.20	100			

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-7 moyenne d'items liée aux responsabilités des comités d'audit concernant le système de contrôle interne et gestion des risques.



Source : élaborée par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau présente l'analyse des opinions des participants comme une seule catégorie concernant les recommandations fournies aux comités d'audit afin de s'acquitter de leurs responsabilités liées à la qualité du système de contrôle interne et gestion des risques.

Tenant compte de la moyenne arithmétique de chaque démarche recommandée ainsi que du pourcentage d'opinion favorable à celle-ci : La majorité des répondants ont soutenu six missions de comité d'audit, chaque mission obtenant une moyenne de 3.4 ou plus sur une échelle de Likert à cinq points, ainsi qu'une opinion favorable à plus de cinquante pour cent. Ces missions sont ordonnées comme suit, selon son importance relative :

1. ***De déterminer si la direction suit les recommandations faites par les auditeurs relativement au contrôle interne*** : avec une moyenne de 4.12 et un pourcentage favorable de 82.40%.
2. ***D'évaluer et discuter de l'adéquation du système de contrôle interne avec la direction et l'auditeur interne et externe*** : avec une moyenne de 4.08 et un pourcentage favorable de 81.60%. en effet, les auditeurs internes et externes évaluent l'efficacité du contrôle interne lors de leurs audits, mais généralement sous des angles différents. Le comité d'audit, en coopération avec les acteurs de l'audit, devrait enquêter sur les faiblesses du contrôle interne.
3. ***D'étudier et discuter les plans de la direction pour faire face aux faiblesses importantes, et les plans pour prendre des mesures correctives*** : avec une moyenne de 4 et un pourcentage favorable de 80%. Une fois que le comité soit informé des

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

défaillances majeures liées au système de contrôle interne identifiées lors de son audit, il lui appartient d'interroger la direction sur les mesures qu'elle entend prendre pour faire face aux enjeux soulevés.

4. ***D'approuver le cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la direction*** : avec une moyenne de 3.82 et un pourcentage favorable de 76.40%.
5. ***De s'assurer l'exhaustivité de la cartographie des risques et vérifier les plans d'actions*** : avec une moyenne de 3.78 et un pourcentage favorable de 75.60%. le comité d'audit doit analyser l'évaluation des risques effectuée par la direction, et vérifier que les facteurs de risque sont raisonnablement pris en compte.
6. ***De s'assurer de l'existence d'une procédure d'identification et de suivi des risques*** : avec une moyenne de 3.66 et un pourcentage favorable de 73.20. ce qui peut donné au comité d'audit la certitude que l'entreprise sera en mesure de maîtriser les risques existants et nouveaux grâce à son système de contrôle interne.
7. Quant à la septième tâche lié à ***d'examiner le rapport établi annuellement par le président du conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et la gestion des risques***, a été rejetée de la part des répondant par une moyenne faible de 2.30. les interrogés considèrent le comité d'audit comme un contre pouvoir vis a vis la direction et donc elle n'est plus mis en place pour examiner le travail de conseil d'administration.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Test de comparaisons des moyennes pour les items approuvés :

Tableau IV-13 : analyse de la variance liée aux responsabilités des comités d'audit concernant le système de contrôle interne et gestion des risques.

Items		Moyenne			Fisher	Sig
		Commissaire aux copmtes	Auditeur interne	Cadre supérieur		
01	De s'assurer de l'existence d'une procédure d'identification et de suivi des risques.	3.82	4.30	1.30	30.299	0.000
02	De s'assurer l'exhaustivité de la cartographie des risques et vérifier les plans d'actions.	3.90	4.44	1.60	32.841	0.000
03	D'approuver le cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la direction.	4.08	4.33	1.30	37.685	0.000
04	D'évaluer et discuter de l'adéquation du système de contrôle interne avec la direction et l'auditeur interne et externe.	3.97	4.56	3.60	4.504	0.014
05	D'étudier et discuter les plans de la direction pour faire face aux faiblesses importantes, et les plans pour prendre des mesures correctives.	3.95	4.44	3.60	3.375	0.040
06	De déterminer si la direction suit les recommandations faites par les auditeurs relativement au contrôle interne.	4.18	4.37	3.60	2.456	0.093

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

En regardant les données présentées dans le tableau précédent, il est clair que la valeur **Sig** est supérieur au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$) pour la missions suivantes: De déterminer si la direction suit les recommandations faites par les auditeurs relativement au contrôle interne ,alors que cette valeur est inférieur au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$) pour les autres les missions:

- De s'assurer de l'existence d'une procédure d'identification et de suivi des risques.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

- De s'assurer l'exhaustivité de la cartographie des risques et vérifier les plans d'actions.
- D'approuver le cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la direction.
- D'évaluer et discuter de l'adéquation du système de contrôle interne avec la direction et l'auditeur interne et externe.
- D'étudier et discuter les plans de la direction pour faire face aux faiblesses importantes, et les plans pour prendre des mesures correctives.

On constate que les moyennes ne sont pas égales au niveau de chaque catégorie séparément, où nous constatons que les trois premières attributions ont été acceptées et approuvées par les commissaires aux comptes et les auditeurs internes, alors qu'ils ont été rejetés par les cadres supérieurs. Cela est dû au fait que ces derniers considèrent que la participation des comités d'audit dans de telles tâches, relèvent du domaine de leur compétence. Alors que les deux autres missions ont été acceptées par les trois catégories avec une variation relatives.

De ces résultats, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative qui indique qu'il y a de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance sur ce que doit faire le comité d'audit pour assister le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité du contrôle interne

IV.3.2.2. Les interventions des comités d'audit dans l'amélioration de la qualité de l'audit interne

Les contributions des comités d'audit à la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit interne.

Tableau IV-14 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'approbation de la contribution des comités d'audit à la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit interne.

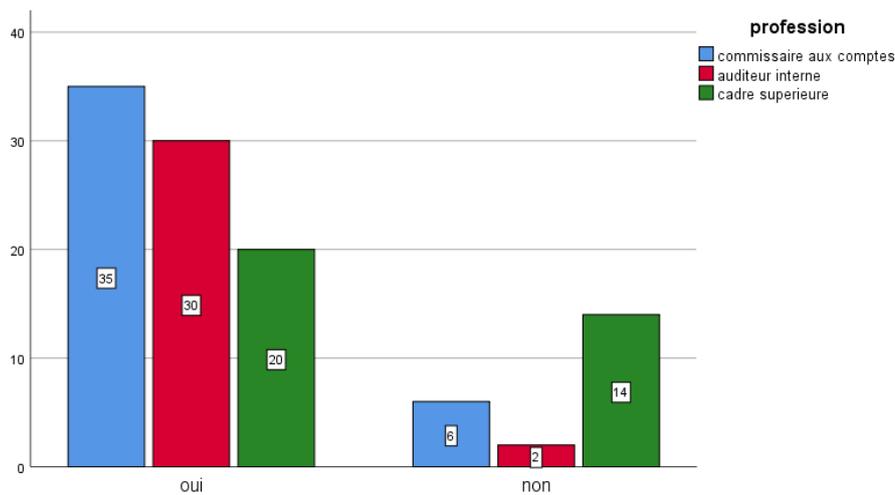
	Effectifs				Pourcentages %			
	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total
OUI	35	30	20	85	32.70	28.00	18.70	79.40

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

NON	06	02	14	22	5.60	1.90	13.10	20.60
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure IV-8 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'approbation de la contribution des comités d'audit à la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit interne .



Source : élaborée par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe montrent que la majorité des interrogés avec un taux de 79.40% approuvent la contribution des comités d'audit à la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit interne, tandis que 20.60 % des interrogés ont répondu par non.

Nous signalons aussi que c'est un avis plus au moins partagé entre les trois catégories des répondants, les commissaires aux comptes et les auditeurs internes et les cadres dirigeants.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Analyse des opinions des répondants sur les interventions des comités d'audit en tant qu'une seule catégorie.

Tableau IV-15 : les effectifs et fréquences d'items liés aux responsabilités des comités d'audit concernant l'audit interne.

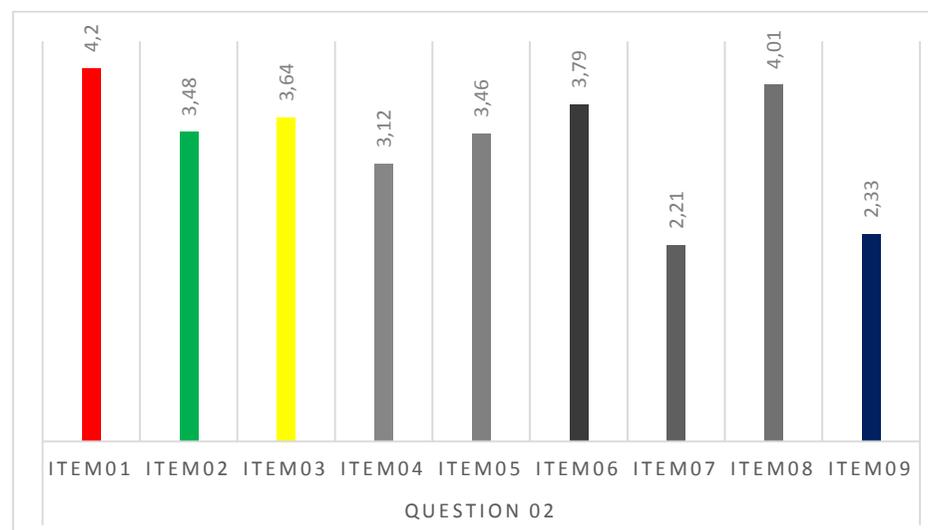
Items		Fortement En désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord	Totale	Moyenne	Taux	Niveau
01	Effectifs	02	03	06	39	35	85	4.20	4.20*20 =84.00	positive
	fréquences	2.40	3.50	7.10	45.90	41.20	100			
02	Effectifs	10	20	02	25	28	85	3.48	69.60	positive
	fréquences	11.80	23.50	2.40	29.40	32.90	100			
03	Effectifs	10	16	04	20	35	85	3.64	72.80	positive
	fréquences	11.80	18.80	4.70	23.50	41.20	100			
04	Effectifs	17	20	04	24	20	85	3.12	62.40	moyen
	fréquences	20.00	23.50	4.70	28.20	23.50	100			
05	Effectifs	12	14	05	31	23	85	3.46	69.20	positive
	fréquences	14.10	16.50	5.90	36.50	27.10	100			
06	Effectifs	04	17	01	34	29	85	3.79	75.80	positive
	fréquences	4.70	20.00	1.20	40.00	34.10	100			

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d’audit à la lumière de la gouvernance d’entreprise

07	Effectifs	29	32	06	13	05	85	2.21	44.20	négative
	fréquences	34.10	37.60	7.10	15.30	5.90	100			
08	Effectifs	02	09	05	39	30	85	4.01	80.20	Positive
	fréquences	2.40	10.60	5.90	45.90	35.30	100			
09	Effectifs	24	36	04	15	06	85	2.33	46.60	négative
	fréquences	28.20	42.40	4.70	17.60	7.10	100			

Source : élaboré par l’étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure IV-9 : moyenne d’items liée aux responsabilités des comités d’audit concernant l’audit interne.



Source : élaboré par l’étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Le tableau présente l'analyse des opinions des participants comme une seule catégorie concernant les recommandations fournies aux comités d'audit afin de s'acquitter de leurs responsabilités liées à l'audit interne.

Tenant compte de la moyenne arithmétique de chaque démarche recommandée ainsi que du pourcentage d'opinion favorable à celle-ci : la majorité des répondants ont soutenu six missions de comité d'audit, chaque mission obtenant une moyenne de 3.4 ou plus sur une échelle de Likert à cinq points, ainsi qu'une opinion favorable à plus de cinquante pour cent. Ces missions sont ordonnées comme suit, selon son importance relative :

1. D'évaluer la charte d'audit interne. avec une moyenne de 4.20 et un pourcentage favorable de 84%
2. D'examiner les conclusions des rapports de l'audit interne. avec une moyenne de 4.01 et un pourcentage favorable de 80.20%. il est important donc que le comité d'audit soit informé des conclusions spécifiques et des questions essentielles relatives aux résultats de l'activité de l'audit
3. De vérifier la conformité des activités de l'audit interne aux normes professionnelles généralement admises. avec une moyenne de 3.79 et un pourcentage favorable de 75.80%
4. De prendre part dans le processus de nomination /remplacement du responsable de l'audit interne. avec une moyenne de 3.64 et un pourcentage favorable de 72.80%. ce qui contribue à assurer l'indépendance et l'efficacité opérationnelles de l'audit interne.
5. De vérifier de l'indépendance et de l'objectivité de l'audit interne. avec une moyenne de 3.48 et un pourcentage favorable de 69.60%. Le comité doit assurer le degré d'indépendance et d'objectivité du responsable de l'audit interne au sein de l'organisation, ainsi que de ses compétences et capacités à conduire efficacement cette mission.
6. De vérifier le budget et les effectifs du département d'audit interne. avec une moyenne de 3.46 et un pourcentage favorable de 69.20%. le comité doit s'assurer que le budget et les ressources humaines alloués à l'audit interne sont suffisants pour lui permettre d'exercer efficacement ses fonctions.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Test de comparaisons des moyennes pour les items acceptés par l'échantillon :

Tableau IV-16 : analyse de la variance liée aux responsabilités des comités d'audit concernant l'audit interne.

Items		Ecart type			Fisher	Sig
		Commissaire aux comptes	Auditeur interne	Cadre supérieur		
01	D'évaluer la charte d'audit interne.	0.838	0.874	1.026	0.961	0.387
02	De vérifier de l'indépendance et de l'objectivité de l'audit interne.	1.136	1.296	0.875	26.822	0.000
03	De prendre part dans le processus de nomination /remplacement du responsable de l'audit interne.	1.235	0.860	1.040	38.332	0.000
05	De vérifier le budget et les effectifs du département d'audit interne.	1.121	1.629	1.281	4.400	0.015
06	De vérifier la conformité des activités de l'audit interne aux normes professionnelles généralement admises.	1.162	1.337	1.021	4.407	0.015
08	D'examiner les conclusions des rapports de l'audit interne.	1.027	1.074	0.967	0.888	0.416

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

En regardant les données présentées dans le tableau précédent, il est clair que la valeur **Sig** est inférieur au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$) pour quatre missions d'un total de six à savoir :

- De vérifier de l'indépendance et de l'objectivité de l'audit interne.
- De prendre part dans le processus de nomination /remplacement du responsable de l'audit interne.
- De vérifier le budget et les effectifs du département d'audit interne.
- De vérifier la conformité des activités de l'audit interne aux normes professionnelles généralement admises.

On constate que les moyennes ne sont pas égales au niveau de chaque catégorie séparément, où nous constatons que les trois première attributions ont été acceptées et

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

approuvées par les commissaires aux comptes et les auditeurs internes, alors qu'ils ont été rejetés par les cadres supérieurs. Alors que pour la quatrième mission a été acceptées et soutenues par les commissaires au comptes et les cadres dirigeants et refusées par les auditeurs internes. Nous signalons que la désapprobation de l'une des partie est dû au fait qu'elles considèrent que la participation des comités d'audit dans de telles tâches, relèvent du domaine de leur compétence.

De ces résultats, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle, et accepter l'hypothèse alternative qui indique qu'il y a de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance sur ce que doit faire le comité d'audit pour assister le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit interne

IV.3.2.3. Les interventions des comites d'audit dans l'amélioration de la qualité de l'audit externe

Les contributions des comités d'audit à la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit externe.

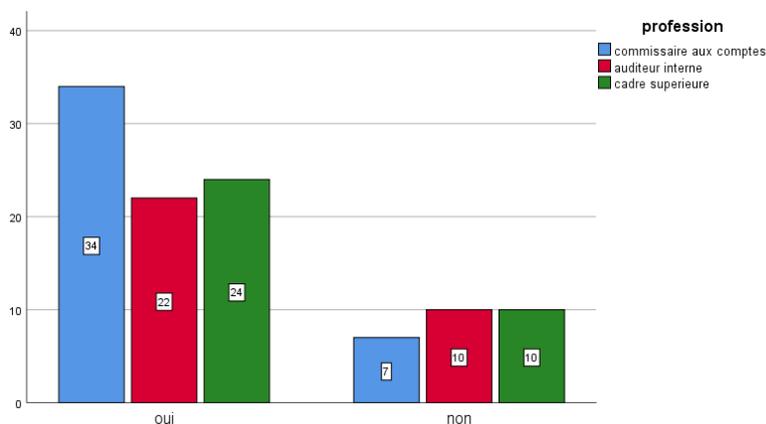
Tableau IV-17 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'approbation de la contribution des comités d'audit a la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit externe.

	Effectifs				Pourcentages %			
	commissaires aux comptes	Auditeurs interne	Cadres superieurs	total	commissaires aux comptes	Auditeur interne	Cadres superieurs	total
OUI	34	22	24	80	31.80	20.60	22.40	74.80
NON	07	10	10	27	6.50	9.30	9.30	25.20
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-10 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'approbation de la contribution des comités d'audit à la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit externe.



Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe montrent que la majorité des interrogés avec un taux de **74.80%** approuvent la contribution des comités d'audit à la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit interne, tandis que **25.20 %** des interrogés ont répondu par non.

Nous signalons aussi que c'est un avis partagé entre les trois catégories des répondants, les commissaires aux comptes et auditeurs internes et les cadres dirigeants.

Analyse des opinions des répondants sur les interventions des comités d'audit en tant qu'une seule catégorie

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Tableau IV-18 : les effectifs et fréquences d'items liés aux responsabilités des comités d'audit concernant l'audit externe .

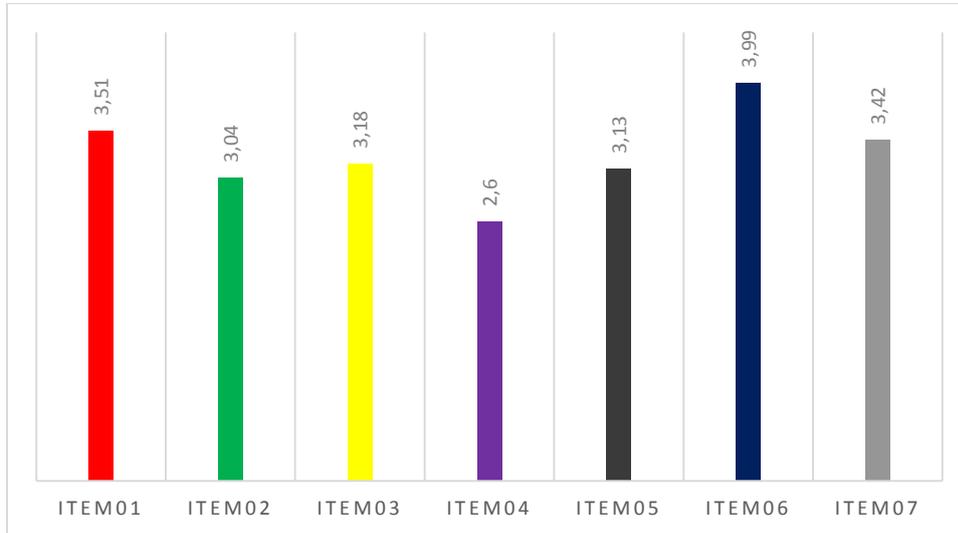
Items		Fortement En désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord	Totale	Moyenne	Taux	Niveau
01	Effectifs	12	14	04	21	29	80	3.51	70.20	positive
	fréquences	15.00	17.50	5.00	26.30	36.30	100			
02	Effectifs	20	14	06	23	17	80	3.04	60.80	moyen
	fréquences	25.00	17.50	7.50	28.70	21.30	100			
03	Effectifs	13	17	09	25	16	80	3.18	63.60	moyen
	fréquences	16.30	21.30	11.30	31.30	20.00	100			
04	Effectifs	26	19	07	17	11	80	2.60	52.00	moyen
	fréquences	32.50	23.80	8.80	21.30	13.80	100			
05	Effectifs	18	13	05	29	15	80	3.13	62.60	moyen
	fréquences	22.50	16.30	6.30	36.30	18.80	100			
06	Effectifs	05	06	03	37	29	80	3.99	79.80	positive
	fréquences	6.30	7.50	3.80	46.30	36.30	100			
07	Effectifs	14	10	03	34	19	80	3.42	68.40	positive

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

	fréquences	17.50	12.50	3.80	42.50	23.80	100			
--	------------	-------	-------	------	-------	-------	-----	--	--	--

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-11 : moyenne d'items liée aux responsabilités des comités d'audit concernant l'audit externe.



Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau présente l'analyse des opinions des participants comme une seule catégorie concernant les recommandations fournies aux comités d'audit afin de s'acquitter de leurs responsabilités liées à l'audit interne.

Tenant compte de la moyenne arithmétique de chaque démarche recommandée ainsi que du pourcentage d'opinion favorable à celle-ci

La majorité des répondants ont soutenu trois missions de comité d'audit, chaque mission obtenant une moyenne de 3.4 ou plus sur une échelle de Likert à cinq points, ainsi qu'une opinion favorable à plus de cinquante pour cent. Ces missions sont ordonnées comme suit, selon son importance relative :

1. D'examiner les résultats et les conclusions des auditeurs externes. avec une moyenne de 3.99 et un pourcentage favorable de 79.80%. il est donc nécessaire que le comité d'audit soit informé des conclusions spécifiques et des questions essentielles relatives aux résultats de l'activité de l'audit.
2. D'intervenir au processus de la nomination, du renouvellement de l'auditeur externe. avec une moyenne de 3.51 et un pourcentage favorable de 70.20%. ce qui favorise l'indépendance des auditeurs et leur permet d'agir avec intégrité et objectivité.
3. D'examiner les suites données aux recommandations de l'auditeur. avec une moyenne de 3.42 et un pourcentage favorable de 68.40%. le comité doit déterminer si la

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

direction a pris les mesures correctives relatives aux recommandations significatives et si les changements mis en place ont été efficaces.

Test de comparaisons des moyennes pour les items acceptés par l'échantillon

Tableau IV-19 : analyse de variances liées aux responsabilités des comités d'audit concernant l'audit externe.

Items		Les moyennes			Fisher	Sig
		Commissaire aux comptes	Auditeur interne	Cadre supérieur		
01	D'intervenir au processus de la nomination, du renouvellement de l'auditeur externe.	4.29	3.91	2.04	28.790	0.000
06	D'examiner les résultats et les conclusions des auditeurs externes.	3.88	3.91	4.21	0.652	0.524
07	D'examiner les suites données aux recommandations de l'auditeur.	3.85	3.91	2.38	11.777	0.000

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

il est clair que la valeur **Sig** est supérieur au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$) pour la missions suivantes: D'examiner les résultats et les conclusions des auditeurs externes, alors que cette valeur est inférieur au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$) pour les autres les missions:

- D'intervenir au processus de la nomination, du renouvellement de l'auditeur externe.
- D'examiner les suites données aux recommandations de l'auditeur.

On constate que les moyennes ne sont pas égales au niveau de chaque catégorie séparément ,où nous constatons que ces attributions ont été acceptées et approuvées par les commissaires aux comptes et les auditeurs internes ,alors qu'ils ont été rejetés par les cadres supérieurs .Cela est dû au fait que ces derniers considèrent que la participation des comités d'audit dans de telles tâches, relèvent du domaine de leur compétence .

De ces résultats, nous pouvons accepter l'hypothèse alternative indiquant qu'il y a de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance sur ce que doit faire le comité d'audit pour assister le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit externe

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

IV.3.2.4. Les interventions des comités d'audit dans la revue de la qualité de l'information financière

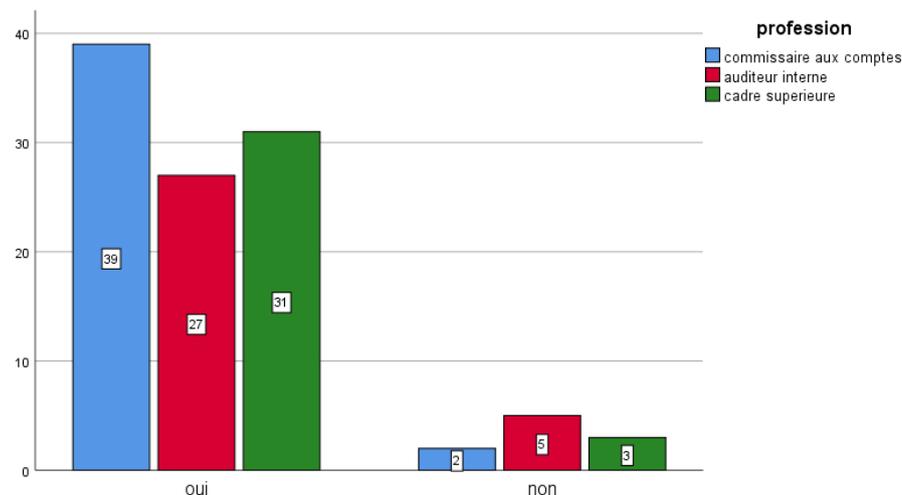
Contribution des comités d'audit à la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de revue de la qualité de l'information financière.

Tableau IV-20 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'approbation de la contribution des comités d'audit à la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de revue de la qualité de l'information financière .

	Effectifs				Pourcentages %			
	commissaires aux comptes	Auditeurs interne	Cadres supérieurs	total	commissaires aux comptes	Auditeurs interne	Cadres supérieurs	total
OUI	39	27	31	97	36.40	25.20	29.00	90.70
NON	02	05	03	10	1.90	4.70	2.80	9.30
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure IV-12 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'approbation de la contribution des comités d'audit à la gouvernance en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de revue de la qualité de l'information financière



Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe montrent que la majorité des interrogés avec un taux de 90.70% approuvent la contribution des comités d'audit à la gouvernance en aidant le conseil

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

d'administration dans ses responsabilités de revue de la qualité de l'information financière, tandis que 9.30 % des interrogés ont répondu par non.

Nous signalons aussi que c'est un avis partagé entre les trois catégories des répondants, les commissaires aux comptes et auditeurs internes et les cadres dirigeants

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Analyse des opinions des répondants sur les interventions des comités d'audit en tant qu'une seule catégorie.

Tableau IV-21 : les effectifs et fréquences d'items d'items liés aux responsabilités des comités d'audit concernant la revue de qualité l'information financière.

Items		Fortement En désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord	Totale	Moyenne	Taux	Niveau
01	Effectifs	00	00	03	38	56	97	4.55	91.00	positive
	fréquences	0.00	0.00	3.10	39.10	57.70	100			
02	Effectifs	02	09	14	35	37	97	3.99	79.80	positive
	fréquences	2.10	9.30	14.40	36.10	38.10	100			
03	Effectifs	02	10	12	35	38	97	4.00	80.00	positive
	fréquences	2.10	10.30	12.40	36.10	39.20	100			
04	Effectifs	06	20	15	34	22	97	3.47	69.40	positive
	fréquences	6.20	20.60	15.50	35.10	22.70	100			
05	Effectifs	07	20	16	44	10	97	3.31	66.20	moyen
	fréquences	7.20	20.60	16.50	45.40	10.30	100			
06	Effectifs	29	35	13	14	06	97	2.31	46.20	négative
	fréquences	29.90	36.10	13.40	14.40	6.20	100			

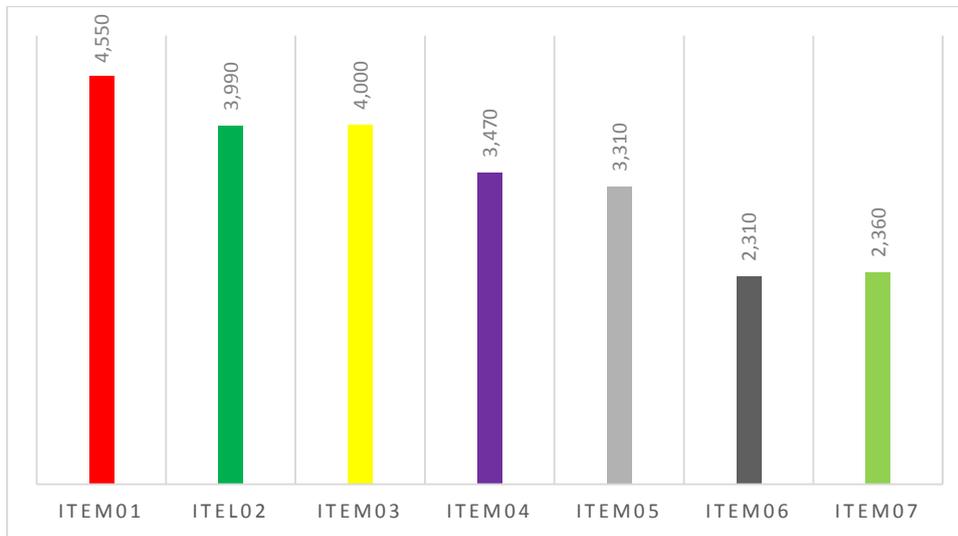
Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

07	Effectifs	27	35	16	11	08	97	2.36	47.20	négative
	fréquences	27.80	36.10	16.50	11.30	8.20	100			

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-13 : moyenne d'items liée aux responsabilités des comités d'audit concernant l'information financière.



Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau présente l'analyse des opinions des participants comme une seule catégorie concernant les recommandations fournies aux comités d'audit afin de s'acquitter de leurs responsabilités liées à l'audit interne.

Tenant compte de la moyenne arithmétique de chaque démarche recommandée ainsi que du pourcentage d'opinion favorable à celle-ci nous constatons que la majorité des répondants ont soutenu quatre missions pour le comité d'audit, chaque mission obtenant une moyenne de 3.4 ou plus sur une échelle de Likert à cinq points, ainsi qu'une opinion favorable à plus de cinquante pour cent. Ces missions sont ordonnées comme suit, selon son importance relative :

1. D'examiner les comptes annuels (bilan, compte de résultats et annexes) avant que le conseil d'administration ne les arrête. avec une moyenne de 4.55 et un pourcentage favorable de 91%.

Le comité d'audit est alors responsable de la revue des états financiers et doit effectuer un examen analytique des états financiers; il doit en effet examiner si ceux-ci sont complets et s'ils ont été établis de manière cohérente.

2. D'analyser les principales questions de comptabilité et de présentation de l'information financière. avec une moyenne de 4 et un pourcentage favorable de 80%.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

le comité d'audit doit comprendre les normes comptables ou de présentation des informations financières suivis par

3. l'entreprise et évaluer s'ils sont raisonnables et adaptés aux circonstances pour permettre l'intégration des nouvelles règles lorsqu'ils contrôlent les états financiers.
4. De comprendre et bien appréhender les systèmes et les processus utilisés lors de l'élaboration des états financiers. avec une moyenne de 3.99 et un pourcentage favorable de 79.80%.aussi important que soit la vérification des états financiers en tant que telle, il est important de vérifier au moyen de quel processus ces états ont été générés.
5. D'examiner aussi les états financiers intermédiaires (trimestriel, semestriel..) avant qu'ils ne soient diffusés. avec une moyenne de 3.47 et un pourcentage favorable de 69.40%.aussi important que soit la vérification des comptes annuels par le comité d'audit, il est également important que le comité examine les comptes intermédiaires en raison de leur importance pour les utilisateurs des états financiers.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Test de comparaisons des moyennes pour les items acceptés par l'échantillon

Tableau IV-22 : analyse de la variance liée aux responsabilités des comités d'audit concernant l'information financière.

Items		Moyenne			Fisher	Sig
		Commissaire aux comptes	Auditeur interne	Cadre supérieur		
01	D'examiner les comptes annuels (bilan, compte de résultats et annexes) avant que le conseil d'administration ne les arrête.	4.67	4.44	4.48	1.561	0.215
02	De comprendre et bien appréhender les systèmes et les processus utilisés lors de l'élaboration des états financiers.	4.31	3.78	3.77	3.151	0.047
03	D'analyser les principales questions de comptabilité et de présentation de l'information financière.	4.36	3.59	3.90	4.689	0.011
04	D'examiner aussi les états financiers intermédiaires (trimestriel, semestriel..) avant qu'ils ne soient diffusés.	3.64	3.41	3.32	0.634	0.533

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

En regardant les données présentées dans le tableau précédent, il est clair que la valeur **Sig** est inférieur au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$) pour les missions suivantes:

- De comprendre et bien appréhender les systèmes et les processus utilisés lors de l'élaboration des états financiers.
- D'analyser les principales questions de comptabilité et de présentation de l'information financière

On constate que les moyennes ne sont pas égales au niveau de chaque catégorie séparément ,où nous constatons que ces missions ont été soutenues par les commissaires au comptes et les auditeurs internes et les cadres dirigeants mais avec une variation relative .

De ces résultats, nous pouvons accepter l'hypothèse alternative stipulant qu'il y a de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance sur ce que doit faire le comité d'audit pour assister le conseil d'administration dans ses responsabilités de la revue de la qualité de l'information financière.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

IV.3.3. Critères de composition

IV.3.3.1. Les critères de taille

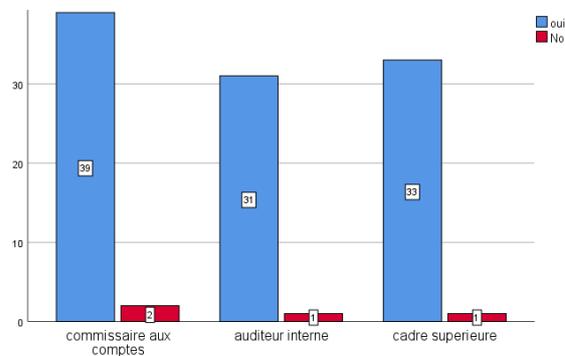
Analyse des opinions des répondants pour ce qui concerne la taille du comité d'audit

Tableau IV-23: la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité d'une taille adéquate pour la réussite des comites d'audit .

	Effectifs				Pourcentages %			
	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total	commissaires aux comptes	Auditeurs interne	Cadres supérieurs	total
OUI	39	31	33	103	36.40	29.00	30.80	96.30
NON	02	01	01	04	1.90	0.90	0.90	3.70
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure IV-14 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité d'une taille adéquate pour la réussite des comites d'audit .



Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe montrent que la majorité des interrogés avec un taux de 96.30% s'accordent sur l'importance que le comité soit d'une taille appropriée pour bien s'acquitter de ses responsabilités.

Nous signalons que l'avis est partagé entre les trois catégories des répondants, les commissaires aux comptes et les auditeurs interne et cadres supérieurs

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Analyse des opinions des répondants sur la taille optimale

Tableau IV-24 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord concernant la taille optimale de comité d'audit.

Items		Fortement En désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord	Totale	Moyenne	Taux	Niveau
01	Effectifs	00	05	00	60	38	103	4.27	85.40	elevé
	fréquences	0.00	4.90	0.00	58.30	36.90	100			
02	Effectifs	02	10	00	48	43	103	4.17	83.40	elevé
	fréquences	1.90	9.70	0.00	46.60	41.70	100			

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Le tableau présente l'analyse des opinions des participants comme une seule catégorie concernant la taille appropriée de comité d'audit dans le cadre de la bonne gouvernance. Tenant compte de la moyenne arithmétique de chaque démarche recommandée ainsi que du pourcentage d'opinion favorable à celle-ci

La majorité des répondants ont soutenu les deux conditions suggérées concernant la taille de comité d'audit, chaque suggestion obtenant une moyenne de 3.4 ou plus sur une échelle de Likert à cinq points, ainsi qu'une opinion favorable à plus de cinquante pour cent, à savoir :

La taille du comité d'audit ne devrait pas être inférieure à trois

La taille du comité d'audit ne devrait pas être excéder six personnes

Test de comparaisons des moyennes pour les items acceptés par l'échantillon

Tableau IV-25 : analyse des variances concernant la taille de comité d'audit

Items		Moyenne			Fisher	Sig
		Commissaire aux comptes	Auditeur interne	Cadre supérieur		
01	La taille du comité d'audit ne devrait pas être inférieure à trois	4.38	4.26	4.15	0.991	0.375
02	La taille du comité d'audit ne devrait pas être excéder six personnes	4.33	3.87	4.24	2.114	0.126

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Il est clair que la valeur **Sig** est supérieur au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$) pour les deux items. On constate que les moyennes sont égales au niveau de chaque catégorie séparément. De ces résultats, nous pouvons accepter l'hypothèse H0 qui indique

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

qu'il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de compositions liées à la taille des comités d'audit.

IV.3.3.2. Les critères de compétence

Analyse des opinions des répondants pour ce qui concerne la nécessité des compétences au sein du comité d'audit

Tableau IV-26 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité des compétences au sein des comités d'audit .

	Effectifs				Pourcentages %			
	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres dirigeants	total	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total
OUI	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100
NON	00	00	00	00	0.00	0.00	0.00	0.00
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau montre que la totalité des interrogés avec un taux de 100% s'accordent sur l'importance des compétences au sein du comité d'audit

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Analyse des opinions des répondants sur les compétences que doit avoir les membres au sein du comité d'audit

Tableau IV-27 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur les compétences que doivent avoir les membres de comité d'audit.

Items		Fortement En désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord	Totale	Moyenne	Taux	Niveau
01	Effectifs	00	00	00	13	94	107	4.88	97.60	positive
	fréquences	0.00	0.00	0.00	21.10	87.90	100			
02	Effectifs	00	07	00	26	74	107	4.56	91.20	positive
	fréquences	0.00	6.50	0.00	24.30	69.20	100			
03	Effectifs	12	18	09	30	38	107	3.60	72.00	positive
	fréquences	11.20	16.80	8.40	28.00	35.50	100			
04	Effectifs	27	35	10	22	13	107	2.62	52.40	négative
	fréquences	25.20	32.70	9.30	20.60	12.10	100			
05	Effectifs	06	19	08	31	43	107	3.80	76.00	positive
	fréquences	5.60	17.80	7.50	29.00	40.20	100			
06	Effectifs	18	19	08	34	28	107	3.33	66.60	moyen
	fréquences	16.80	17.80	7.50	31.80	26.20	100			

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-15 : La répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur les compétences que doivent avoir les membres de comité d'audit.



Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau présente l'analyse des opinions des participants comme une seule catégorie concernant les compétences que doivent avoir les membres de comité d'audit dans le cadre de la bonne gouvernance

Tenant compte de la moyenne arithmétique de chaque compétence recommandée ainsi que du pourcentage d'opinion favorable à celle-ci, on remarque la majorité des répondants ont soutenu quatre suggestions dans le cadre des compétences des membres de comité d'audit, chaque suggestion obtenant une moyenne de 3.4 ou plus sur une échelle de Likert à cinq points, ainsi qu'une opinion favorable à plus de cinquante pour cent. Ces compétences sont ordonnées comme suit, selon son importance relative :

8. Les membres doivent posséder des connaissances de base dans les domaines des finances et de la comptabilité à leur nomination. avec une moyenne de 4.88 et un pourcentage favorable de 97.60%. Pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs obligations de surveillance de l'information financière et des fonctions d'audit du comité, une bonne compréhension de l'information financière est d'une importance primordiale pour les membres du comité d'audit.
9. Les membres doivent posséder des connaissances dans les domaines de contrôle et de révision à leur nomination. avec une moyenne de 4.56 et un pourcentage favorable de 91.20%. Les administrateurs ayant une telle connaissance sont plus exigeants en

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

termes de vérification de l'information et des fonctions d'audit, ce qui est de nature à améliorer la performance de l'entreprise

10. Les membres doivent posséder des connaissances concernant le secteur d'activité de l'entreprise. avec une moyenne de 3.60 et un pourcentage favorable de 76%. Une bonne compréhension du secteur économique dans lequel elle évolue l'entreprise est essentielle car elle permet aux membres du comité d'évaluer l'adéquation des principes comptables et des résultats financiers.
11. Les membres doivent avoir une expertise en matière de comptabilité et finance. avec une moyenne de 3.8 et un pourcentage favorable de 76%. Les administrateurs ayant une expertise comptable ou financière sont plus exigeants en termes de vérification de l'information, ce qui contribue à améliorer la performance de l'entreprise.

l'importance de ces compétences au sein de comité d'audit est évidente dans la réglementation internationale (SOX ,8ème directive en France..etc.)

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Analyse des variances concernant les compétences que doivent avoir les membres de comité d'audit.

Tableau IV-28 : analyse des variances concernant les compétences que doivent avoir les membres de comité d'audit.

Items		Moyenne			Fisher	Sig
		Commissaire aux comptes	Auditeur interne	Cadre supérieur		
01	Les membres doivent posséder des connaissances de base dans les domaines des finances et de la comptabilité à leur nomination.	4.95	4.88	4.79	2.179	0.118
02	Les membres doivent posséder des connaissances dans les domaines de contrôle et de révision à leur nomination.	4.95	4.59	4.06	14.434	0.000
03	Les membres doivent posséder des connaissances concernant le secteur d'activité de l'entreprise.	3.27	4.09	3.53	3.291	0.041
05	Les membres doivent avoir une expertise en matière de comptabilité et finance	4.34	4.16	2.82	19.645	0.000

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

il est clair que la valeur **Sig** est supérieur au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$) pour la propositions suivantes: Les membres doivent posséder des connaissances de base dans les domaines des finances et de la comptabilité à leur nomination., alors que cette valeur est inférieur au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$) pour les autres les suggestions:

- Les membres doivent posséder des connaissances dans les domaines de contrôle et de révision à leur nomination.
- Les membres doivent posséder des connaissances concernant le secteur d'activité de l'entreprise
- Les membres doivent avoir une expertise en matière de comptabilité et finance

On constate que les moyennes ne sont pas égales au niveau de chaque catégorie séparément du fait qu'au moins une des parties soient moins exigeantes en terme des compétences au

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

sein des comités d'audit. Cela est dû soit à une raison objective, soit à un raison subjective liées aux répondants.

De ces résultats, et vu que **Sig** est inférieure pour trois items sur un total de quatre nous pouvons accepter l'hypothèse alternative stipulant qu'il y a de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de compositions liées aux compétences des membres des comites d'audit.

La part des membres qui doivent avoir les connaissances dans les domaines de la finance et de la comptabilité

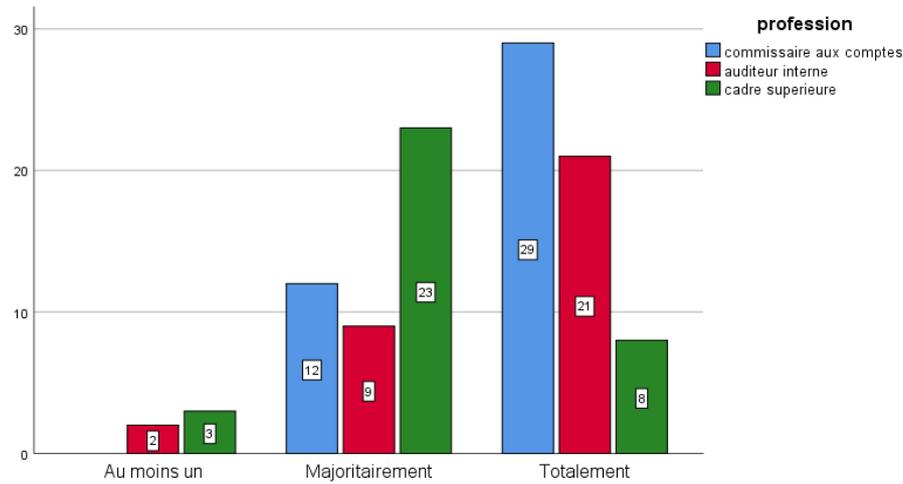
Tableau IV-29 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la part des membres qui doivent avoir les connaissances dans les domaines de la finance et de la comptabilité.

	Effectifs				Pourcentages %			
	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres dirigeants	total	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total
Au moins un	00	02	03	05	0.00	1.90	2.80	4.70
Majoritairement	12	09	23	44	11.20	8.40	21.50	41.10
Totalement	29	21	08	58	27.10	19.60	7.50	54.20
autre	00	00	00	00	0.00	0.00	0.00	0.00
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-16 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la part des membres qui doivent avoir les connaissances dans les domaines de la finance et de la comptabilité.



Source : élaborée par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe montrent que la majorité des interrogés avec un taux de 54.20%, ont tendance à choisir que la totalité des membres de comité d'audit devraient avoir des connaissances dans les domaines de la finance et de la comptabilité

Nous signalons aussi l'existence des divergences entre les avis des trois catégories des répondants, les commissaires aux comptes et les auditeurs internes et les cadres dirigeants.

La part des membres qui doivent avoir les connaissances dans les domaines de contrôle et de révision.

Tableau IV-30 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la part des membres qui doivent avoir les connaissances dans les domaines de contrôle et de révision.

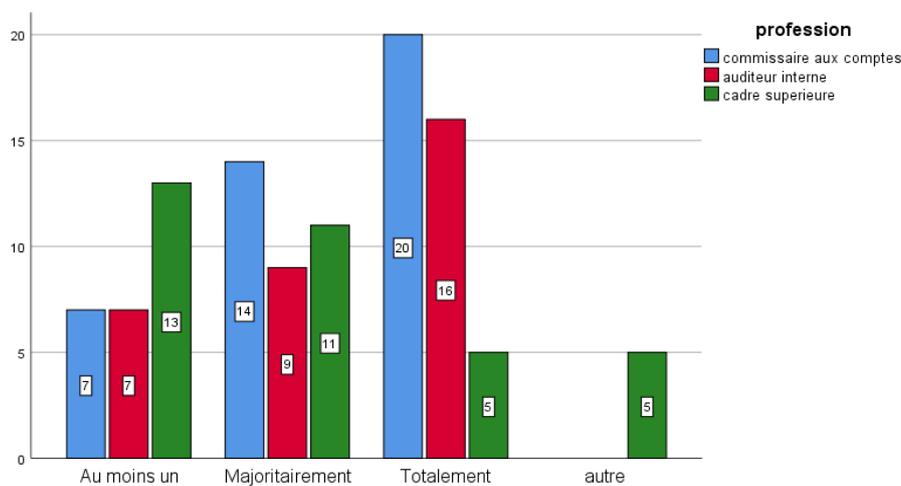
	Effectifs				Pourcentages %			
	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total
Au moins un	07	07	13	27	6.50	6.50	12.10	25.20
Majoritairement	14	09	11	34	13.10	8.40	10.30	31.80

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Totalement	20	16	05	41	18.70	15.00	4.70	38.30
autre	00	00	05	05	0.00	0.00	4.70	4.70
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure IV-17: la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la part des membres qui doivent avoir les connaissances dans les domaines de contrôle et de révision.



Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe montrent que la majorité des interrogés avec un taux de 38.30%, ont tendance à choisir que la totalité des membres de comité d'audit devraient avoir des connaissances dans les domaines de contrôle et de révision.

Nous signalons aussi l'existence des divergences entre les avis des trois catégories des répondants, les commissaires aux comptes et les auditeurs internes et les cadres dirigeants.

La part des membres qui doivent avoir les connaissances dans les domaines concernant le secteur d'activité de l'entreprise

Tableau IV-31 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la part des membres qui doivent avoir les connaissances dans les domaines concernant le secteur d'activité de l'entreprise

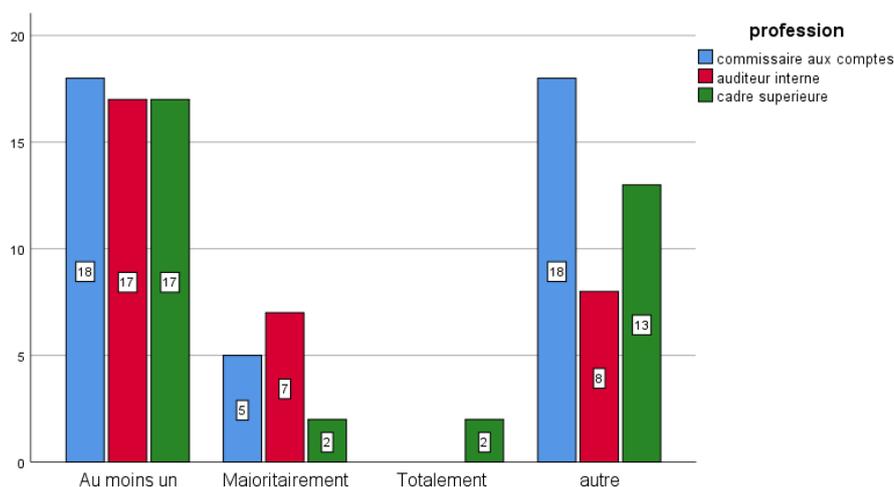
	Effectifs	Pourcentages %
--	-----------	----------------

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

	commissaires aux comptes	Auditeur interne	Cadres dirigeants	total	commissaire au compte	Auditeur interne	Cadres supérieurs	total
Au moins un	18	17	17	52	16.80	15.90	15.90	48.60
Majoritairement	05	07	02	14	4.70	6.50	1.90	13.10
Totalement	00	00	02	02	0.00	0.00	1.90	1.90
autre	18	08	13	39	16.80	7.50	12.10	36.40
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure IV-18 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la part des membres qui doivent avoir les connaissances dans les domaines concernant le secteur d'activité de l'entreprise



Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe montrent que la majorité des interrogés avec un taux de 48.60%, ont tendance à choisir qu'au moins un des membres de comité d'audit devraient avoir des connaissances dans les domaines concernant le secteur d'activité de l'entreprise

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Nous signalons aussi que c'est un avis partagé entre les trois catégories des répondants, les commissaires aux comptes et auditeurs internes et les cadres dirigeants

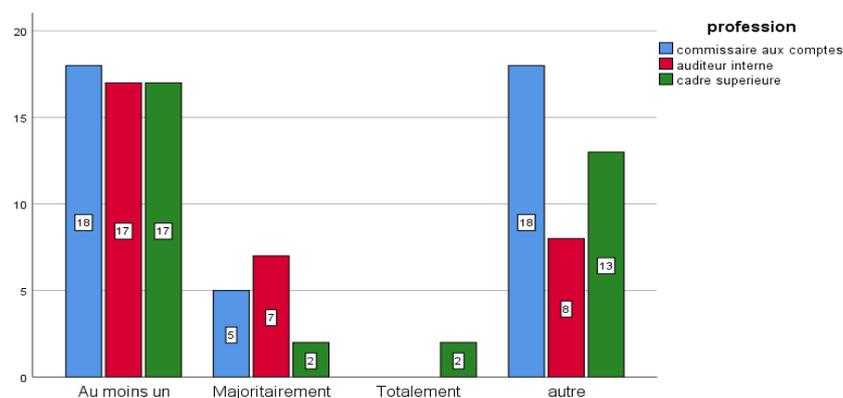
La part des membres qui doivent posséder l'expertise en matière de finance et de comptabilité.

Tableau IV-32 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la part des membres qui doivent posséder l'expertise en matière de finance et de comptabilité.

	Effectifs				Pourcentages %			
	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total
Au moins un	05	17	07	29	4.70	15.90	6.50	27.10
Majoritairement	22	08	05	35	20.60	7.50	4.70	32.70
Totalement	10	00	00	10	9.30	0.00	0.00	9.30
autre	04	07	22	33	3.70	6.50	20.60	30.80
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure IV-19 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la part des membres qui doivent posséder l'expertise en matière de finance et de comptabilité.



Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Le tableau et son graphe montrent que la majorité des interrogés avec un taux de 32.70 %, ont tendance à choisir que la majorité des membres de comité d'audit doivent posséder une expertise en matière de finance et de comptabilité

Nous signalons aussi l'existence des divergences entre les avis des trois catégories des répondants, les commissaires aux comptes et les auditeurs internes et les cadres dirigeants.

IV.3.3.3. Les critères de l'indépendance

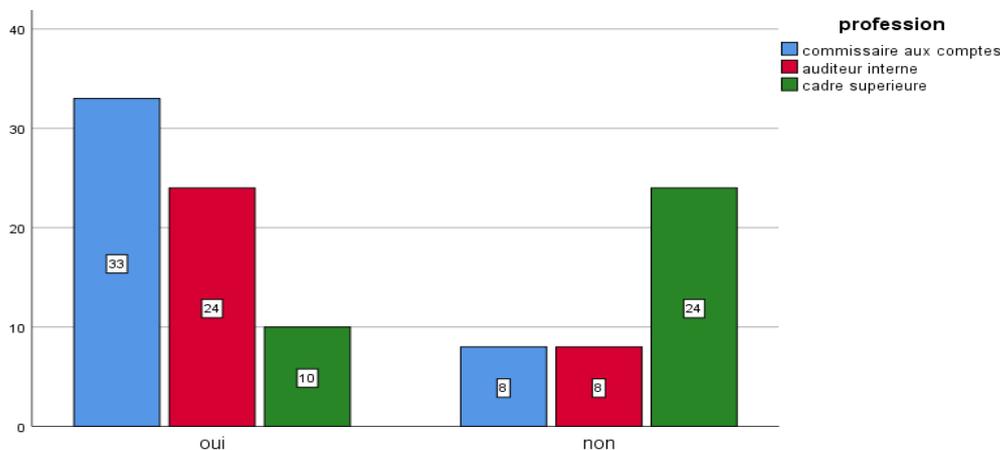
Analyse des opinions des répondants pour ce qui concerne la nécessité de l'indépendance des membres de comité d'audit

Tableau IV-33 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité de l'indépendance des comités d'audit .

	Effectifs				Pourcentages %			
	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total	commissaire aux comptes	Auditeurs interne	Cadres supérieurs	total
OUI	33	24	10	67	30.80	22.40	9.30	62.60
NON	08	08	24	40	7.50	7.50	22.40	37.40
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure IV-20 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité de l'indépendance des comités d'audit .



Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Le tableau et son graphe montrent que la majorité des interrogés avec un taux de 62.60% s'accordent sur l'importance de l'indépendance des administrateurs au sein du comité d'audit.

Nous signalons une divergence d'avis entre les trois catégories des répondants, les commissaires aux comptes et les auditeurs interne par rapport aux cadres supérieurs

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Analyse des opinions des répondants sur le concept d'indépendance de comité d'audit.

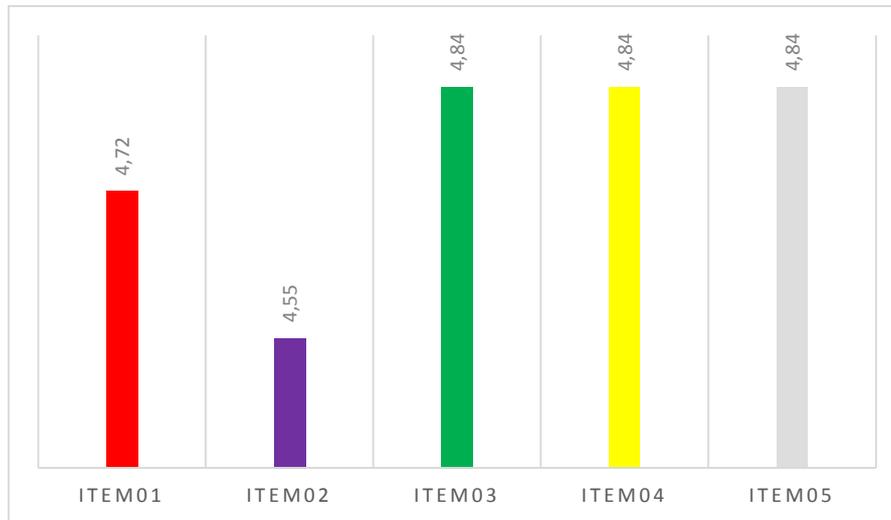
Tableau IV-34 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur le concept d'indépendance de comité d'audit.

Items		Fortement En désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord	Totale	Moyenne	Taux	Niveau
01	Effectifs	00	00	00	19	48	67	4.72	94.40	positive
	fréquences	0.00	0.00	0.00	28.40	71.60	100			
02	Effectifs	00	00	05	20	42	67	4.55	91.00	positive
	fréquences	0.00	0.00	7.50	29.90	62.70	100			
03	Effectifs	00	00	03	05	59	67	4.84	96.380	positive
	fréquences	0.00	0.00	4.50	7.50	88.10	100			
04	Effectifs	00	00	03	05	59	67	4.84	96.380	positive
	fréquences	0.00	0.00	4.50	7.50	88.10	100			
05	Effectifs	00	00	03	05	59	67	4.84	96.380	positive
	fréquences	0.00	0.00	4.50	7.50	88.10	100			

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-21 : La répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur le concept d'indépendance de comité d'audit.



Source : élaborée par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau présente l'analyse des opinions des participants comme une seule catégorie concernant le concept d'indépendance de comité d'audit dans le cadre de la bonne gouvernance

Tenant compte de la moyenne arithmétique de chaque recommandation ainsi que du pourcentage d'opinion favorable à celle-ci nous remarquons que la majorité des répondants ont soutenu toutes les suggestions liées à l'indépendance des membres de comité d'audit, chaque suggestion obtenant une moyenne de 3.4 ou plus sur une échelle de Likert à cinq points, ainsi qu'une opinion favorable à plus de cinquante pour cent. Ces compétences sont ordonnées comme suit, selon son importance relative :

1. Avoir une relation professionnelle avec l'entreprise peut altérer au caractère d'indépendance de l'administrateur. avec une moyenne de 4.84 et un pourcentage favorable de 96.38%.
2. Avoir un lien familial direct avec une personne ayant une position de dirigeant dans l'entreprise, peut altérer au caractère d'indépendance de l'administrateur. . avec une moyenne de 4.84 et un pourcentage favorable de 96.38%.
3. Etre un salarié peut altérer au caractère d'indépendance de l'administrateur. avec une moyenne de 4.84 et un pourcentage favorable de 96.38%.
4. Le comité doit être composé de membres indépendant au sens des critères d'indépendance définis par la société. . avec une moyenne de 4.72 et un pourcentage favorable de 94.40%.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

5. Le président de comité doit être un membre indépendant. . avec une moyenne de 4.55 et un pourcentage favorable de 91%.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Test de comparaisons des moyennes pour les items acceptés par l'échantillon

Tableau IV-35 : analyse des variances concernant le concept d'indépendance de comité d'audit

Items		Moyenne			Fisher	Sig
		Commissaires aux copmtes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs		
01	Le comité doit être composé de membres indépendant au sens des critères d'indépendance définis par la société.	4.82	4.62	4.60	1.677	0.195
02	Le président de comité doit être un membre indépendant	4.82	4.46	3.90	11.008	0.000
03	Etre un salarié peut altérer au caractère d'indépendance de l'administrateur.	5.00	5.00	3.90	67.226	0.00
04	Avoir une relation professionnelle avec l'entreprise peut altérer au caractère d'indépendance de l'administrateur.	5.00	5.00	3.90	67.226	0.000
05	Avoir un lien familial direct avec une personne ayant une position de dirigeant dans l'entreprise, peut altérer au caractère d'indépendance de l'administrateur.	5.00	5.00	3.90	67.226	0.000

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Il est clair que la valeur **Sig** est supérieur au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$) pour la propositions suivantes: le comité doit être composé de membres indépendant au sens des critères d'indépendance définis par la société, alors que cette valeur est inférieur au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$) pour les autres les suggestions:

- Le président de comité doit être un membre indépendant
- Etre un salarié peut altérer au caractère d'indépendance de l'administrateur.
- Avoir une relation professionnelle avec l'entreprise peut altérer au caractère d'indépendance de l'administrateur.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

- Avoir un lien familial direct avec une personne ayant une position de dirigeant dans l'entreprise, peut altérer au caractère d'indépendance de l'administrateur.

On constate que les moyennes ne sont pas égales au niveau de chaque catégorie séparément. Cela est dû au fait que les cadres supérieurs sont moins exigeants en terme de l'indépendance au sein des comités d'audit.

De ces résultats, et vu que la valeur de **Sig** est inférieur à 0.05 pour quatre items sur un total de cinq nous pouvons accepter l'hypothèse alternative indiquant qu'il y a de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de compositions liées à l'indépendance des membres des comités d'audit.

La part des membres qui doivent être indépendant.

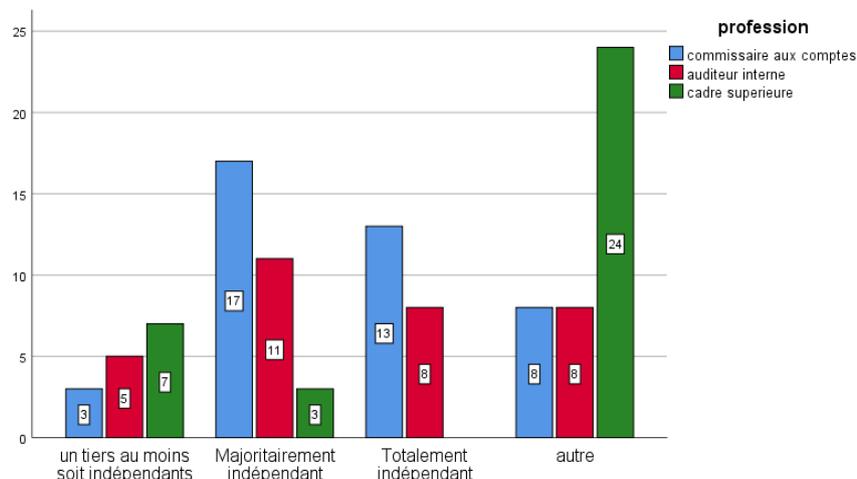
Tableau IV-36 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis concernant la part des membres qui doivent être indépendant.

	Effectifs				Pourcentages %			
	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total
Au moins un	03	05	07	15	2.80	4.70	6.50	14.00
Majoritairement	17	11	03	31	15.90	10.30	2.80	29.00
Totalement	13	08	00	21	12.10	7.50	0.00	19.60
Autre	08	08	24	40	7.50	7.50	22.40	37.40
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-22 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis concernant la part des membres qui doivent être indépendant.



Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe montrent que la majorité des interrogés avec un taux de 37.4%, ont choisi l'option « autre ». Aucune précision n'est également apportée d'une manière explicite par nos interrogés sur la part adéquate des administrateurs indépendants

IV.3.3.4. La diversité

Analyse des opinions des répondants pour ce qui concerne la nécessité de la diversité au sein du comité d'audit

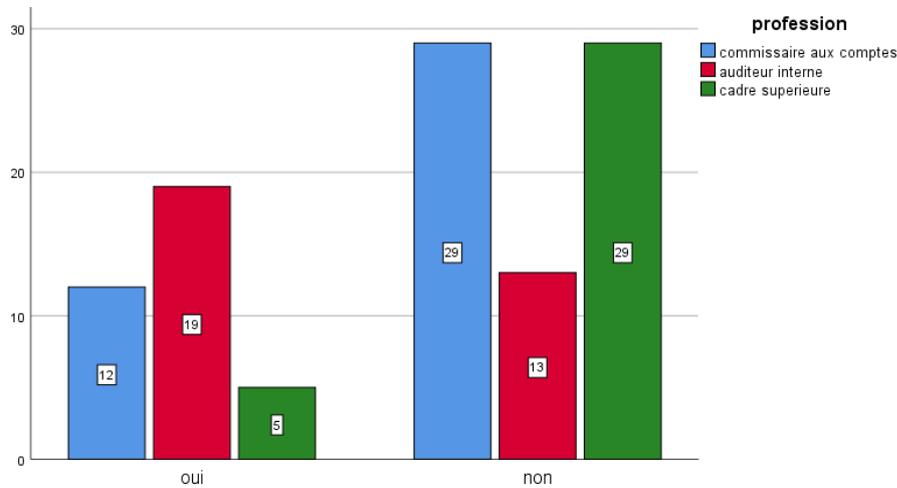
Tableau IV-37 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité de la diversité au sein des comités d'audit .

	Effectifs				Pourcentages %			
	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total
OUI	12	19	05	36	11.20	17.80	4.70	33.60
NON	29	13	29	71	27.10	12.10	27.10	66.40
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-23 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité de la diversité au sein des comités d'audit .



Source : élaborée par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe montrent que la majorité des interrogés avec un taux de 66,40% juge inutile la diversité au sein des comités d'audit, un résultat conformant certaine étude stipulant que la diversité par le genre ou par l'âge n'affecte aucunement la diligence dudit comite (MARAGHNI et NEKHILI ,2014)

Nous signalons une divergence d'avis entre les trois catégories des répondants, les commissaires aux comptes et les cadres supérieurs par rapport aux auditeurs interne.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Analyse des opinions des répondants sur le concept de la diversité des membres au sein du comité d'audit

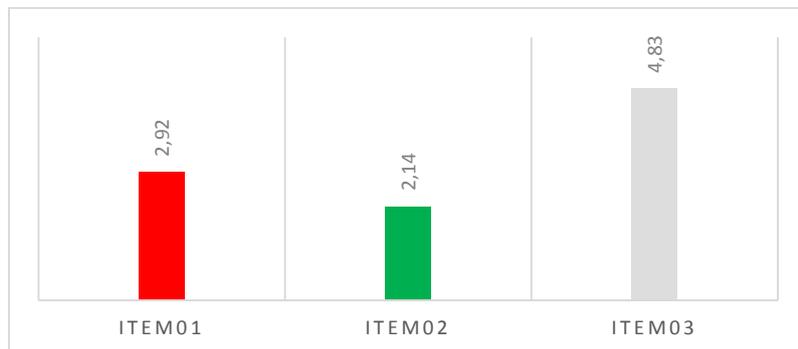
Tableau IV-38 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur le concept de la diversité du comité d'audit.

Items		Fortement En désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord	Totale	Moyenne	Taux	Niveau
01	Effectifs	10	09	08	08	09	36	2.92	58.40	négative
	fréquences	27.80	25.00	22.20	25.00	100	100			
02	Effectifs	15	11	04	02	04	36	2.14	42.80	négative
	fréquences	41.70	30.60	11.10	5.60	11.10	100			
03	Effectifs	00	00	00	06	30	36	4.83	96.60	positive
	fréquences	0.00	0.00	0.00	16.70	83.30	100			

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-24 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur le concept de la diversité de comité d'audit.



Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS

Le tableau présente l'analyse des opinions des participants comme une seule catégorie pour ce qui concerne le concept de la diversité au sein du comité d'audit dans le cadre de la bonne gouvernance

Tenant compte de la moyenne arithmétique de chaque démarche recommandée ainsi que du pourcentage d'opinion favorable à celle-ci nous constatons que la majorité des répondants ont soutenu une suggestion liées à la diversité au sein du comité d'audit, il s'agit de la diversité entre les membres ceux les plus jeunes et les autres les plus âgés avec une moyenne de 4.83 sur une échelle de Likert à cinq points, ainsi qu'une opinion favorable 96.60%. En revanche les deux autres dimensions de la diversité relatives à la diversité des genres et la diversité de la nationalité des administrateurs ont obtenu une moyenne à tendance négative.

Test de comparaisons des moyennes pour les items acceptés par l'échantillon

Tableau IV-39 : analyse des variances concernant le concept de la diversité du comité d'audit.

Items		Moyenne			Fisher	Sig
		Commissaire aux copmtes	Auditeur interne	Cadre supérieur		
03	le comité doit faire la part entre des administrateurs plus jeunes et ceux plus âgés.	1.60	2.60	4.80	1.898	0.166

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Il est clair que la valeur **Sig** est supérieur au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$) pour la dimension de la diversité relative a la diversité de genre

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

De ces résultats, nous pouvons accepter l'hypothèse nulle qui indique qu'il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de compositions liées à la diversité des membres des comités d'audit.

IV.3.4. Les modalités de fonctionnement des comités d'audit

IV.3.4.1. Le rôle du comité d'audit

Analyse des opinions des répondants pour ce qui concerne le rôle que doit avoir le comité d'audit

Tableau IV-40 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur le rôle que doit avoir le comité d'audit.

Items		Fortement En désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord	Total	Moyenne	Taux	Niveau
01	Effectifs	00	00	13	25	69	107	4.52	90.40	positive
	fréquences	0.00	0.00	12.10	23.40	64.50	100			
02	Effectifs	63	26	15	03	00	107	1.61	32.20	négative
	fréquences	58.90	24.30	14.00	2.80	0.00	100			

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure IV-25 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur le rôle que doit avoir le comité d'audit.



Source : élaborée par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau présente l'analyse des opinions des participants comme une seule catégorie concernant le rôle que doit avoir le comité d'audit dans le cadre de la bonne gouvernance

Eu égard à la moyenne arithmétique de chaque item ainsi que du pourcentage d'opinion favorable à celui-ci, il est évident que la majorité des répondants ont soutenu la suggestion

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

qui stipule que le comité d'audit doit avoir un rôle purement consultatif avec une moyenne de 4.52 sur une échelle de Likert à cinq points, ainsi qu'une opinion favorable à 90.40%. En revanche, quant à la possibilité que le comité ait un rôle contraignant elle a obtenu une moyenne à tendance négative. En effet, pour les répondants les membres de comité d'audit ne disposent que d'une voix consultative et ils ne doivent en aucun cas se substituer au conseil d'administration dans la prise de décision.

Test de comparaisons des moyennes pour les items acceptés par l'échantillon

Tableau IV-41 : analyse des variances concernant le rôle que doit avoir le comité d'audit.

Items		Moyenne			Fisher	Sig
		Commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs		
01	Purement consultatif.	4.61	4.53	4.41	0.732	0.483

Source : élaborer par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS

Il est évident que la valeur **Sig** est supérieur au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$). On constate alors que les moyennes sont égales au niveau de chaque catégorie séparément. De ces résultats, nous pouvons accepter l'hypothèse nulle qui indique qu'il n'y a pas de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de fonctionnement liés au rôle que doit avoir les comités d'audit.

IV.3.4.2. La charte

Analyse des opinions des répondants pour ce qui concerne la nécessité pour le comité d'avoir une charte

Tableau IV-42 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité pour les comités d'audit d'avoir une charte.

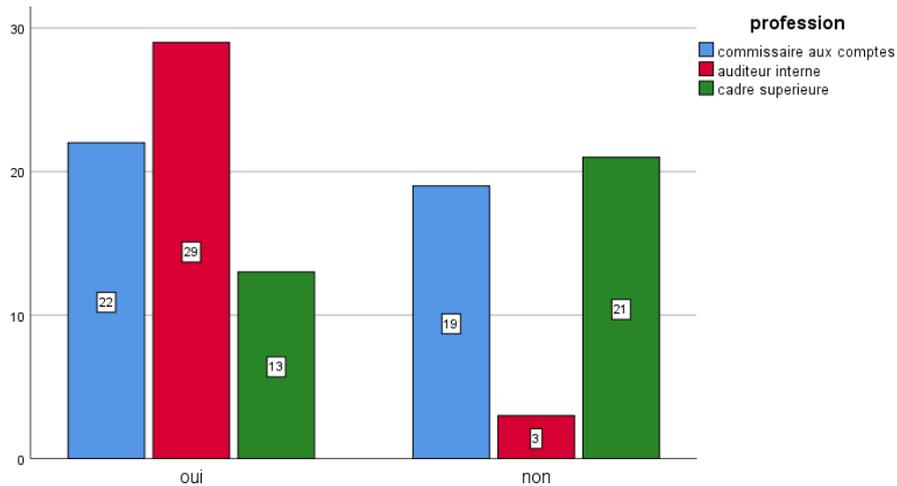
	Effectifs				Pourcentages %			
	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total
OUI	22	29	13	64	20.60	27.10	12.10	59.80

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

NON	19	03	21	43	17.80	2.80	19.60	40.20
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure IV-26 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité pour les comités d'audit d'avoir une charte.



Source : élaborée par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe montrent que la majorité des interrogés avec un taux de 59.80% s'accordent sur l'importance de la charte pour le comité d'audit.

Nous signalons une divergence d'avis entre les trois catégories des répondants, les commissaires aux comptes et les auditeurs interne par rapport aux cadres supérieurs

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

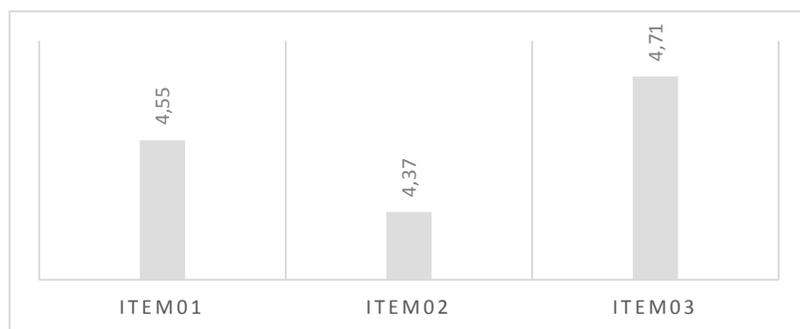
Analyse des opinions des répondants sur le concept de la charte du comité d'audit.

Tableau IV-43 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord concernant la charte de comité d'audit

Items		Fortement En désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord	Totale	Moyenne	Taux	Niveau
01	Effectifs	00	00	00	28	34	62	4.55	91.00	positive
	fréquences	0.00	0.00	0.00	45.20	54.80	100			
02	Effectifs	00	01	04	28	29	62	4.37	87.40	positive
	fréquences	0.00	1.60	6.50	45.20	46.80	100			
03	Effectifs	00	00	00	18	44	62	4.71	84.20	positive
	fréquences	0.00	0.00	0.00	29.00	71.00	100			

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure IV-27 : La répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord concernant la charte de comité d'audit



Source : élaborée par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Le tableau présente l'analyse des opinions des participants comme une seule catégorie concernant l'importance de la charte pour le comité d'audit dans le cadre de la bonne gouvernance

Etant donné de la moyenne arithmétique de chaque item ainsi que du pourcentage d'opinion favorable à celui-ci, nous constatons que la majorité des répondants ont soutenu toutes les suggestions liées à l'importance de la charte de comité d'audit, chaque suggestion obtenant une moyenne de 3.4 ou plus sur une échelle de Likert à cinq points, ainsi qu'une opinion favorable à plus de cinquante pour cent. Ces suggestions sont ordonnées comme suit, selon son importance relative :

6. La charte doit être actualisée en tant que de besoin. avec une moyenne de 4.71 et un pourcentage favorable de 84.20%.
7. Le comité d'audit doit fonctionner à partir d'une charte préparé par lui même. avec une moyenne de 4.55 et un pourcentage favorable de 91%.
8. La charte doit être discutée et approuvée par le conseil d'administration. avec une moyenne de 4.37 et un pourcentage favorable de 87.4%.

Test de comparaisons des moyennes pour les items acceptés par l'échantillon

Tableau IV-44 : analyse des variances concernant la charte de comité d'audit.

Items		Moyenne			Fisher	Sig
		Commissaire aux copmtes	Auditeur interne	Cadre supérieur		
01	Le comité d'audit doit fonctionner à partir d'une charte préparé par lui même.	4.59	4.62	4.27	2.115	0.130
02	La charte doit être discutée et approuvée par le conseil d'administration	4.23	4.62	4.00	4.512	0.015
03	La charte doit être actualisée en tant que de besoin.	5.00	4.62	4.36	10.705	0.000

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

il est évident que la valeur **Sig** est supérieur au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$) pour la propositions suivantes: Le comité d'audit doit fonctionner à partir d'une charte

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

préparé par lui même., alors que cette valeur est inférieure au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$) pour les autres suggestions:

- La charte doit être discutée et approuvée par le conseil d'administration
- La charte doit être actualisée en tant que de besoin.

On constate que les moyennes ne sont pas égales au niveau de chaque catégorie séparément. Cela est dû à une différence relative.

De ces résultats, et vu que la valeur de **Sig** est inférieure à 0.05 pour deux items sur un total de trois nous pouvons accepter l'hypothèse alternative qui indique qu'il y a une différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de fonctionnement liés à la charte des comités d'audit.

IV.3.4.3. Les ressources

Analyse des opinions des répondants pour ce qui concerne la nécessité des ressources pour le comité d'audit

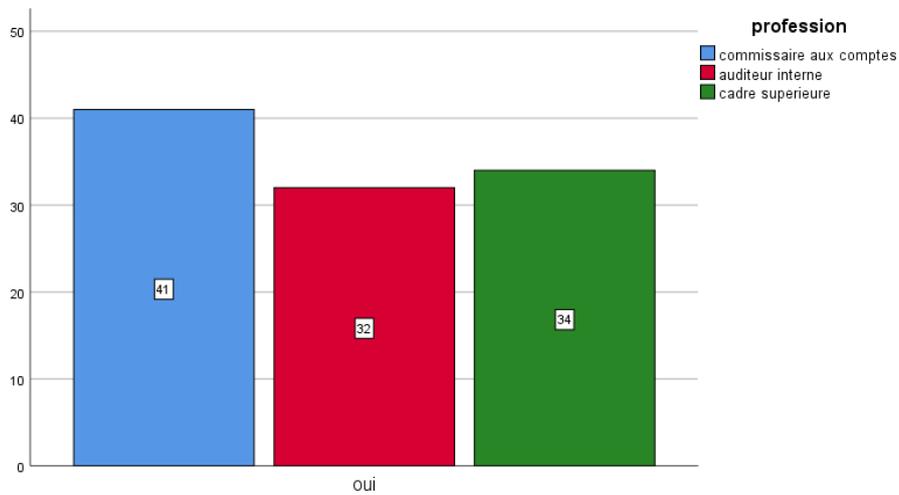
Tableau IV-45 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité des ressources pour le fonctionnement de comités d'audit

	Effectifs				Pourcentages %			
	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total	commissaires aux comptes	Auditeurs interne	Cadres superieurs	total
OUI	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100
NON	00	00	00	00	0.00	0.00	0.00	0.00
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-28 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité des ressources pour le fonctionnement de comites d'audit



Source : élaborée par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe montrent que la totalité des interrogés avec un taux de 100% s'accordent sur l'importance des ressources pour le fonctionnement de comité d'audit

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Analyse des opinions des répondants sur les types des ressources que doit avoir le comité d'audit

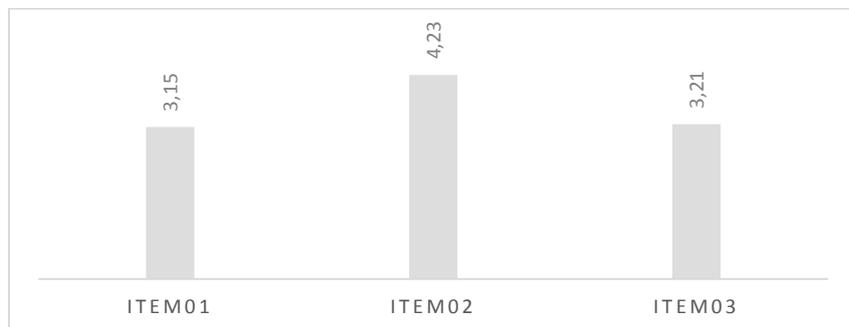
Tableau IV-46 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur les types des ressources que doit avoir le comité d'audit

Items		Fortement En désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord	Totale	Moyenne	Taux	Niveau
01	Effectifs	15	25	16	31	20	107	3.15	63.00	moyen
	fréquences	14.00	23.40	15.00	29.00	18.70	100			
02	Effectifs	03	02	05	54	43	107	4.23	84.60	positive
	fréquences	2.80	1.90	4.70	50.50	40.20	107			
03	Effectifs	16	22	16	30	23	107	3.21	64.20	moyen
	fréquences	15.00	20.60	15.00	28.00	21.50	100			

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-29 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur les types des ressources que doit avoir le comité d'audit



Le tableau présente l'analyse des opinions des participants comme une seule catégorie concernant l'importance des ressources pour le fonctionnement de comité d'audit dans le cadre de la bonne gouvernance

Tenant compte de la moyenne arithmétique de chaque suggestion ainsi que du pourcentage d'opinion favorable à celle-ci, la majorité des répondants ont soutenu une seule suggestions liées à l'importance des ressources pour le fonctionnement de comité d'audit, il s'agit de : le comité dispose en tout temps de voies de communication directes avec la direction, l'auditeur interne et l'auditeur externe, lui permettant d'étudier au besoin avec eux de questions particulières, avec une moyenne de 4.23 sur une échelle de Likert à cinq points, ainsi qu'une opinion favorable à 80.60%.

Analyse des variances concernant la nécessité des ressources pour le fonctionnement de comites d'audit

Tableau IV-47 : analyse des variances concernant la nécessité des ressources pour le fonctionnement de comites d'audit

Items		Moyenne			Fisher	Sig
		Commissaire aux copmtes	Auditeur interne	Cadre supérieur		
02	Le comité dispose en tout temps de voies de communication directes avec la direction, l'auditeur interne et l'auditeur externe, lui permettant d'étudier au besoin avec eux de questions particulières.	4.44	4.34	3.88	4.634	0.012

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Il est visible que la valeur **Sig** est inférieure au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$), On constate que les moyennes ne sont pas égales au niveau de chaque catégorie séparément. Cela est dû à une différence relative.

De ces résultats, nous pouvons accepter l'hypothèse alternative qui indique qu'il y a de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de fonctionnement liées aux ressources que doit avoir les comites d'audit.

IV.3.4.4. Les réunions

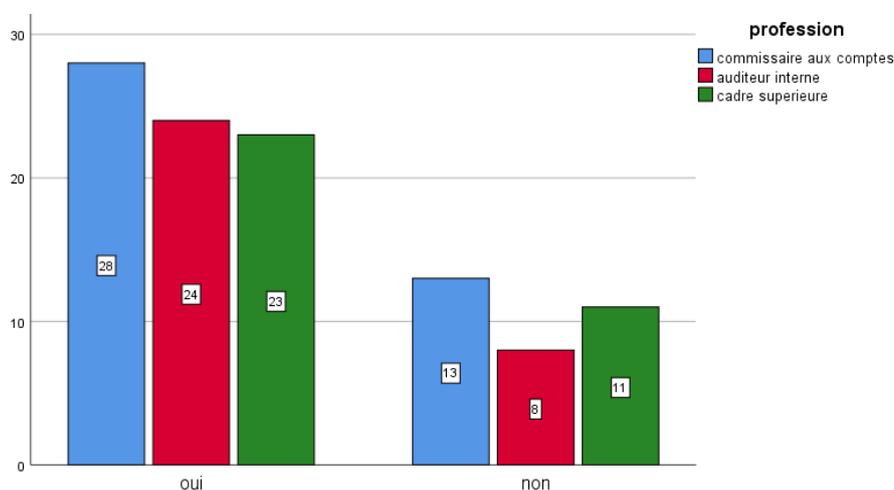
Analyse des opinions des répondants pour ce qui concerne la nécessité de la périodicité des réunions pour le fonctionnement des comites d'audit .

Tableau IV-48 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité de la périodicité des réunions pour le fonctionnement des comites d'audit .

	Effectifs				Pourcentages %			
	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres superieurs	total	commissaires aux comptes	Auditeurs interne	Cadres superieurs	total
OUI	28	24	23	75	26.20	22.40	21.50	70.10
NON	13	08	11	32	12.10	7.50	10.30	29.90
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure IV-30 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité de la périodicité des réunions pour le fonctionnement des comites d'audit.



Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe montrent que la majorité des interrogés avec un taux de 70.10% s'accordent sur l'importance de la périodicité des réunions pour le fonctionnement des comités d'audit. Nous signalons aussi que c'est un avis partagé entre les trois catégories des répondants, les commissaires aux comptes et les auditeurs interne et les cadres supérieurs

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Analyse des opinions des répondants sur les conditions nécessaires pour le bon déroulement des réunions des comités d'audit

Tableau IV-49 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur les conditions nécessaires pour le bon déroulement des réunions des comités d'audit

Items		Fortement En désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord	Totale	Moyenne	Taux	Niveau
01	Effectifs	00	00	04	45	26	75	4.29	85.80	positive
	fréquences	0.00	0.00	5.30	60.00	34.70	100			
02	Effectifs	00	02	04	43	26	75	4.24	84.80	positive
	fréquences	0.00	2.70	5.30	57.30	34.70	100			
03	Effectifs	06	10	05	33	21	75	3.71	74.20	positive
	fréquences	8.00	13.30	6.70	44.00	28.00	100			
04	Effectifs	07	13	08	26	21	75	3.55	71.00	positive
	fréquences	9.30	17.30	10.70	34.70	28.00	100			

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-31 : La répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur les conditions nécessaires pour le bon déroulement des réunions des comités d'audit



Source : élaborée par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau présente l'analyse des opinions des participants comme une seule catégorie concernant la nécessité de la périodicité des réunions pour le fonctionnement des comités d'audit.

Eu égard à la moyenne arithmétique de chaque suggestion recommandée ainsi que du pourcentage d'opinion favorable à celle-ci, on remarque que la majorité des répondants ont soutenu toutes les recommandations liées à la nécessité de la périodicité des réunions pour le bon fonctionnement des comités d'audit, chaque recommandation obtenant une moyenne de 3.4 ou plus sur une échelle de Likert à cinq points, ainsi qu'une opinion favorable à plus de cinquante pour cent. Ils sont ordonnées comme suit, selon son importance relative :

9. Le comité d'audit doit planifier l'exécution de ses missions sur la base d'un programme annuel. avec une moyenne de 4.29 et un pourcentage favorable de 85.80%.
10. Les réunions sont structurées autour d'un ordre du jour, fixé par le comité d'audit, de manière à planifier l'ensemble des matières qu'il est supposé revoir. avec une moyenne de 4.024 et un pourcentage favorable de 84.80%.
11. Il peut inviter à ses réunions toute personne dont il estime la présence utile. avec une moyenne de 3.71 et un pourcentage favorable de 74.20%.
12. Il est important que le comité d'audit tienne des rencontres à huis clos, soit avec l'auditeur externe, avec l'auditeur interne et avec les membres de la direction. avec une moyenne de 3.55 et un pourcentage favorable de 71%.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Test de comparaisons des moyennes pour les items acceptés par l'échantillon

Tableau IV-50 : analyse des variances sur les conditions nécessaires pour le bon déroulement des réunions des comités d'audit

Items		Moyenne			Fisher	Sig
		Commissaire aux comptes	Auditeur interne	Cadre supérieur		
01	Le comité d'audit doit planifier l'exécution de ses missions sur la base d'un programme annuel	4.25	4.29	4.29	0.186	0.831
02	Les réunions sont structurées autour d'un ordre du jour, fixé par le comité d'audit, de manière à planifier l'ensemble des matières qu'il est supposé revoir.	4.11	4.29	4.24	0.905	0.409
03	Il peut inviter à ses réunions toute personne dont il estime la présence utile	4.21	4.38	3.71	37.233	0.000
04	Il est important que le comité d'audit tienne des rencontres à huis clos, soit avec l'auditeur externe, avec l'auditeur interne et avec les membres de la direction.	3.39	4.50	3.55	14.806	0.000

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Il est évident que la valeur **Sig** est supérieur au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$) pour les propositions suivantes:

- Le comité d'audit doit planifier l'exécution de ses missions sur la base d'un programme annuel

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

- Les réunions sont structurées autour d'un ordre du jour, fixé par le comité d'audit, de manière à planifier l'ensemble des matières qu'il est supposé revoir.

De ces résultats, nous pouvons accepter l'hypothèse nulle stipulant que le comité d'audit doit répondre à certains critères liés à la périodicité des réunions, sans différence entre les moyennes des trois catégories des répondants.

Alors que cette valeur est inférieure au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$) pour les autres les suggestions, il s'agit de :

- Il peut inviter à ses réunions toute personne dont il estime la présence utile
- Il est important que le comité d'audit tienne des rencontres à huis clos, soit avec l'auditeur externe, avec l'auditeur interne et avec les membres de la direction.

On constate que les moyennes ne sont pas égales au niveau de chaque catégorie séparément. Cela est dû à une différence relative

De ces résultats, nous pouvons accepter l'hypothèse alternative qui indique qu'il ya de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de fonctionnement liées aux réunions des comites d'audit.

Le nombre des réunions pour le comité

Tableau IV-51 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur le nombre des réunions pour le comité

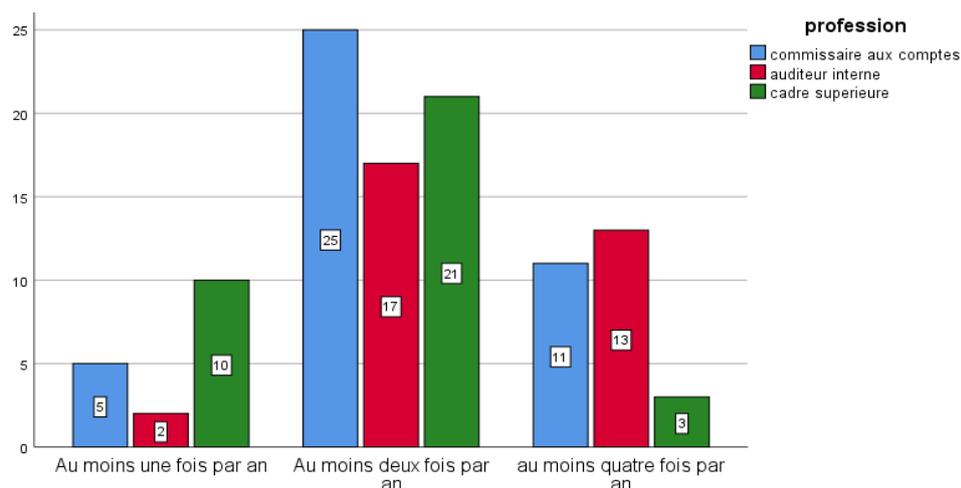
	Effectifs				Pourcentages %			
	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total	commissaires aux compte	Auditeurs internes	Cadres supérieures	total
Au moins une fois par an	05	02	10	17	4.70	1.90	9.30	15.90
Au moins deux fois par an	25	17	21	63	23.40	15.90	19.60	58.90
au moins quatre fois	11	13	03	27	10.30	12.10	2.80	25.20

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

par an								
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure IV-32 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur le nombre des réunions pour le comité



Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe montrent que la majorité des interrogés avec un taux de 58.90 % ont tendance à choisir que le comité d'audit doit tenir au moins deux réunions par an.

Nous signalons aussi que c'est un avis partagé entre les trois catégories des répondants, les commissaires aux comptes et les auditeurs internes et les cadres dirigeants.

IV.3.4.5. L'évaluation

Analyse des opinions des répondants pour ce qui concerne la nécessité de l'évaluation pour le fonctionnement des comités d'audit .

Tableau IV-52 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité de l'évaluation pour les comités d'audit .

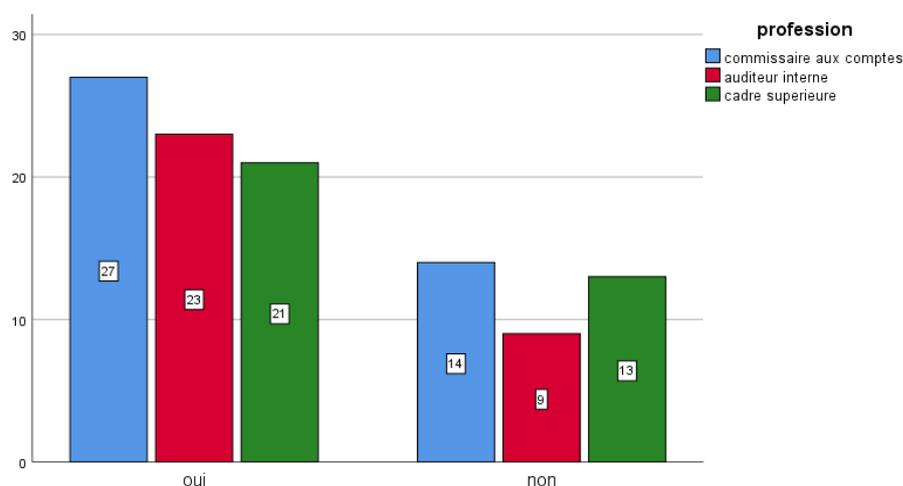
	Effectifs				Pourcentages %			
	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total	commissaires aux comptes	Auditeurs internes	Cadres supérieurs	total

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

OUI	27	23	21	71	25.20	21.50	19.60	66.40
NON	14	09	13	36	13.10	8.40	12.10	33.60
total	41	32	34	107	38.30	29.90	31.80	100

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure IV-33 : la répartition des interrogés en fonction de leur avis sur la nécessité de l'évaluation pour les comites d'audit .



Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau et son graphe montrent que la majorité des interrogés avec un taux de 66.40% s'accordent sur l'importance de l'évaluation pour le bon fonctionnement des comites d'audit. Nous signalons aussi que c'est un avis partagé entre les trois catégories des répondants, les commissaires aux comptes et les auditeurs interne et les cadres supérieurs

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Analyse des opinions des répondants sur le déroulement de l'évaluation pour les comites d'audit

Tableau IV-53 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur le déroulement de l'évaluation pour les comites d'audit .

Items		Fortement En désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord	Totale	Moyenne	Taux	Niveau
01	Effectifs	00	00	00	41	30	71	4.42	88.40	positive
	fréquences	0.00	0.00	0.00	57.70	42.30	100			
02	Effectifs	00	02	08	36	25	71	4.18	83.60	positive
	fréquences	0.00	2.80	11.30	50.70	35.20	100			
03	Effectifs	05	13	08	30	15	71	3.52	70.40	positive
	fréquences	7.00	18.30	11.30	42.30	21.10	100			
04	Effectifs	16	23	12	13	07	71	2.61	52.20	moyen
	fréquences	22.50	32.40	16.90	18.30	9.90	100			

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Figure IV-34 : la répartition des interrogés en fonction de leur degré d'accord ou de désaccord sur la nécessité de l'évaluation pour les comités d'audit



Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau présente l'analyse des opinions des participants comme une seule catégorie concernant la nécessité de l'évaluation des comités d'audit pour leur bon fonctionnement

Tenant compte de la moyenne arithmétique de chaque démarche recommandée ainsi que du pourcentage d'opinion favorable à celle-ci

La majorité des répondants ont soutenu trois suggestions liées à la nécessité de l'évaluation des comités d'audit pour leur bon fonctionnement, chaque suggestion obtenant une moyenne de 3.4 ou plus sur une échelle de Likert à cinq points, ainsi qu'une opinion favorable à plus de cinquante pour cent. Elles sont ordonnées comme suit, selon leur importance relative :

- Le comité doit évaluer son rendement de façon régulière, avec une moyenne de 4.42 et un pourcentage favorable de 88.40%.
- Le président de comité évalue aussi régulièrement l'efficacité de ses membres, avec une moyenne de 4.18 et un pourcentage favorable de 83.60%.
- Un comité d'audit peut faire l'objet d'une évaluation effectuée par des spécialistes externes, avec une moyenne de 3.52 et un pourcentage favorable de 70.40%.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

Analyse des variances concernant la nécessité de l'évaluation pour les comites d'audit.

Tableau IV-54 : analyse des variances concernant la nécessité de l'évaluation pour les comites d'audit.

Items		Moyenne			Fisher	Sig
		Commissaire aux copmtes	Auditeur interne	Cadre supérieur		
01	Le comité doit évaluer son rendement de façon régulière	4.44	4.39	4.42	0.071	0.931
02	Le président de comité évalue aussi régulièrement l'efficacité de ses membres	4.15	4.30	4.18	0.476	0.623
03	Un comité d'audit peut faire l'objet d'une évaluation effectuée par des spécialistes externes.	3.33	4.04	3.52	3.438	0.038

Source : élaboré par l'étudiante, en fonction des résultats du programme SPSS.

Il est clair que la valeur **Sig** est inférieure au niveau de signification choisi ($\alpha = 0.05$) pour un item sur un total de trois, à savoir :

- Un comité d'audit peut faire l'objet d'une évaluation effectuée par des spécialistes externes.

De ces résultats, nous pouvons accepter l'hypothèse H1 stipulant qu'il y a de différence entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de fonctionnement liées à l'évaluation des comites d'audit.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

IV.4. Conclusion du chapitre

Ce quatrième chapitre a permis de répondre à notre corps d'hypothèses pour ce qui concerne la démarche et le dispositif organisationnel par lesquels le comité d'audit joue son rôle de mécanisme de gouvernance d'entreprise, et par conséquent, nous avons conclu un ensemble de résultats résumés comme suit :

- Il y a des différences entre les avis des acteurs de la gouvernance sur ce que doit faire le comité d'audit pour assister le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité du contrôle interne
- Il y a des différences entre les avis des acteurs de la gouvernance sur ce que doit faire le comité d'audit pour assister le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit interne
- il y a des différences entre les avis des acteurs de la gouvernance sur ce que doit faire le comité d'audit pour assister le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit externe
- il y a des différences entre les avis des acteurs de la gouvernance sur ce que doit faire le comité d'audit pour assister le conseil d'administration dans ses responsabilités de la revue de la qualité de l'information financière.
- Il n'y a pas de différences entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de compositions liés à la taille des comités d'audit.
- Il ya des différences entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de compositions liés aux compétences des membres des comités d'audit.
- il y a des différences entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de compositions liés à l'indépendance des membres des comités d'audit.
- il n'y a pas de différences entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de compositions liés à la diversité des membres des comités d'audit.
- il n'y a pas de différences entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de fonctionnement liés au rôle que doit avoir les comités d'audit.

Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d'audit à la lumière de la gouvernance d'entreprise

- il y a de différences entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de fonctionnement liés à la charte des comites d'audit.
- il y a de différences entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de fonctionnement liés aux ressources que doit avoir les comites d'audit.
- il y a de différences entre les avis des acteurs de la gouvernance concernant les critères de fonctionnements liés à l'évaluation des comites d'audit.

Conclusion générale.

Conclusion générale.

Conclusion générale

Bien qu'il n'existe pas de modèle unique pour le comité d'audit : On trouve dans les ouvrages diverses recommandations ayant pour objectif d'assurer son efficacité ; les recherches effectuées dans les entreprises ayant créé un comité d'audit ne fournissent pas des réponses uniformes à toutes les questions ; même certaines contradictions ont été relevées , la question des contributions de comités d'audit dans le domaine de la gouvernance avait été approuvée par la littérature anglo-saxonne et par la littérature française. Paradoxalement, l'idée des comités d'audit en Algérie est récente, et le niveau d'instauration au sein des entreprises reste faible .dans cette recherche l'objectif n'est pas tant dévaluer les contributions de comités d'audit dans le domaine de la gouvernance mais plutôt comment organiser les conditions de son contribution .A cet effet, un cadre de missions et organisation approprié de comité d'audit est fondamental afin qu'il soit en mesure de contribuer à améliorer la gouvernance. Objet de notre recherche s'agit précisément d'une tentative de tirer parti des tendances mondiales en ce qui concerne l'institution des comités d'audit et de construire une proposition de ses missions et les caractéristiques de leur efficacité à la lumière de la gouvernance de l'entreprise dans le contexte algérien. L'atteinte de cet objectif nécessite d'aborder quatre chapitres.

Dans le premier chapitre nous avons tenté d'enrichir l'aspect théorique de la gouvernance d'entreprise .Pour cela nous avons passé en revue successivement l'émergence historique de concept de gouvernance dans un contexte de renouvellement du capitalisme, il apparait que la gouvernance, renvoie à une pluralité de définitions et une multiplicité d'analyses. Il est essentiellement conçu comme le processus de discipliner les dirigeants d'entreprise. Son contenu a évolué avec le renouvellement du capitalisme et s'est élargi récemment aux relations des dirigeants avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise.

Nous avons aussi essayé de décrire les principaux courants théoriques sur lesquels s'appuient les théoriciens de la gouvernance pour élaborer des recommandations à l'adresse des entreprises managériales, commençant par la théorie des droits de propriété qui est à l'origine de la séparation entre la fonction du contrôle et la propriété. Cette séparation entre ses deux fonctions engendre des coûts de transaction et des coûts d'agence. De ce fait, selon la théorie de l'enracinement, les dirigeants ont la possibilité de contourner les mécanismes de la théorie de l'agence et les coûts de transaction, ainsi ils cherchaient à s'enraciner en rendant couteux leur remplacement. Par ailleurs nous avons aussi mis en évidence les mécanismes de régulation du

Conclusion générale.

jeu managérial ainsi que les différentes pratiques visant à renforcer ces derniers. En effet plusieurs mécanismes ont intéressé de nombreux chercheurs de la gouvernance des entreprises, dans le but de limiter l'espace discrétionnaire du dirigeant à savoir les mécanismes externe (le marché de travail, le marché des biens et services, le marché financiers et les banque) et internes (le conseil d'administration et son comité d'audit, la rémunération des dirigeants,...etc.).

En ce qui concerne le chapitre deux, nous l'avons consacré à une réflexion sur les principales étapes qui ont caractérisé l'histoire du comité d'audit. Ce mécanisme de gouvernance d'entreprise a été créé pour la première fois aux États-Unis puis développé dans les pays anglo-saxons. En revanche, son implantation en Europe est récente. Nous sommes principalement concernés aux différentes prescriptions provenant des États-Unis, du Royaume-Uni et de la France. Néanmoins, la pratique des comités d'audit est courante dans d'autres pays, mais leur cadre de mise en place et de conception est inspiré de ceux émanant des États-Unis et du Royaume-Uni.

En Algérie, mis a part l'article 02 de l'ordonnance 2002-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers ,dans lequel le gouverneur de la Banque d'Algérie a indiqué la possibilité d'instaurer un comité d'audit ,les réglementations en ce sens restent timides ,où il semblerait que le législateur dans la loi du commerce ne mentionne pas explicitement la nécessité de mettre en place des comités d'audit dans les entreprises économiques algériennes cotées ou non cotées à la Bourse d'Alger ,même après l'émission du code de bonne gouvernance en 2009. Ainsi, la mise en place de comités d'audit dans les entreprises algériennes peut être qualifiée de réforme optionnelle.

La mise en place de comité d'audit au niveau de conseil d'administration nous est apparue une exigence de plus en plus primordial .Dans ce contexte une pluralité d'études empiriques ont considéré l'implantation des comités d'audit comme nécessaire pour réduire l'asymétrie d'information .En effet ces situations d'asymétrie informationnelle peuvent engendrer des conflits d'agence entre les actionnaires et les dirigeants et/ou des signaux de la part des dirigeant mieux informés envers les autres acteurs non informés. En ce sens l'approche économique de l'agence et de signal est le modèle utilisé pour expliquer les problèmes découlant de la séparation de la propriété et du contrôle d'une entreprise. Selon ces deux théories plusieurs facteurs explicatifs sont susceptibles d'influer les entreprise à instaurer volontairement lesdits comités.

Conclusion générale.

En fait, l'efficacité de la gouvernance d'une entreprise repose substantiellement sur l'existence d'un comité d'audit doté de la compétence, de l'indépendance et de la diligence nécessaire à l'exercice de ces fonctions de contrôle et de vérification. Dans ce cadre, les textes normatifs et réglementaires internationaux ont imposé des critères d'efficacité du comité en termes de composition et de fonctionnement. Bien que ces textes dans le détail puissent différer, ils concordent sur le fait que le comité d'audit est un sous-comité du CA composé d'administrateurs (principalement) non exécutifs ayant des compétences financières, chargés des questions d'audit, de contrôle interne et d'information financière.

Le troisième chapitre, est une réponse à une question primordiale : Dans quelle mesure l'existence d'un comité d'audit efficace peut impacter la gouvernance d'entreprise ? . Dans un courant d'efficience contractuelle la mise en place d'un comité d'audit au sein du conseil d'administration est parmi plusieurs pistes de solutions qui ont été proposées du côté des organes institutionnels de gouvernance. À propos nous avons essayé de mettre en exergue les contributions effectives du comité d'audit dans le domaine de la gouvernance. Il est à noter que lesdits comités sont estimés comme une véritable structure de surveillance. D'un côté, pour sa mission de garder une grande intégrité du processus d'audit, il est considéré comme un vecteur de qualité du processus à condition de remplir l'ensemble de ses obligations vis-à-vis des auditeurs internes et externes. Au fait sa fonction principale repose sur la supervision du système de contrôle et d'audit interne et joue également le rôle d'interlocuteur privilégié dans les relations entre l'auditeur externe et l'entreprise auditée. De l'autre côté le comité d'audit est destiné à maximiser l'utilité socio contractuelle de l'information financière. Ainsi, le comité d'audit est à l'origine d'une moindre occurrence de litiges et de poursuites pour états financiers frauduleux ou erronés, lutte contre la gestion des résultats comptables, amélioration du contenu informatif des résultats publiés. Généralement, le rôle des comités d'audit, s'il est probablement loin d'être optimal, n'est pas neutre en termes de qualité des processus d'audit et la qualité de l'information financière.

Le quatrième chapitre a permis de répondre à notre corps d'hypothèses pour ce qui concerne la démarche et le dispositif organisationnel par lesquels le comité d'audit joue son rôle de mécanisme de gouvernance d'entreprise. Pour cela nous avons mené une enquête par questionnaire en vue d'étudier et analyser les points de vue des acteurs de gouvernance en ce qui concerne notre sujet. Au fait, notre population de l'étude comprenait 107 interrogateurs dont les

Conclusion générale.

commissaires aux comptes, les auditeurs internes et les cadres supérieurs dans les entreprises par action . Par conséquent, nous avons conclu un ensemble de résultats résumés comme suit :

le conseil d'administration intervient de manière formelle pour arrêter les états financiers proposés par la direction .De ce fait, et d'après les avis des acteurs de gouvernance on peut miser sur le comité d'audit comme un sous comité dans le conseil lui aidant dans ses responsabilités de qualité de l'information financière et celle du processus d'audit à part entière en mobilisant les moyen jugés nécessaires à l'intégrité de ce dernier et d'en optimiser l'utilisation

l'instauration de comité d'audit au sein des entreprises ne constitue en rien une garantie absolue en ce qui concerne son contribution à améliorer la gouvernance d'entreprise .De ce fait les acteur de gouvernance s'accordent sur la nécessité que les comités d'audit soient bien composés, et qu'il exerce minutieusement son rôle de manière à atteindre les objectifs qu'il se fixent .Affirmant ainsi notre hypothèse stipulant que le comité d'audit ne se forme pas au gré des humeurs : mais doit répondre à certains critères de compositions.

Outre l'importance d'un comité bien composé, les répondants ont également souligné l'intérêt que les comités d'audit respectent un cadre de fonctionnement prédéfini ce qui les amènent à s'approcher de ses attentes et d'être efficace dans l'acquisition de ses missions, affirmant notre hypothèse disant que les comités d'audit ne se forme pas au gré des humeurs : mais doit répondre à certains critères de fonctionnement.

De ce fait, en Algérie nous plaidons :

- À la mise en œuvre d'une stratégie de sensibilisation du public au rôle du comité d'audit et à son importance dans la gouvernance d'entreprise ;
- À renforcer la réglementation qui régie lesdits comités ;
- À la nécessité d'instaurer ce type de comites - en particulier dans les organisations grandes et complexes - en vertu d'une disposition légale.
- Le suivi des évolutions internationales pour les pratiques des comités d'audit surtout dans le domaine de la gouvernance d'entreprise.

Au terme de cette conclusion, nous suggérons une piste d'amélioration de cette thèse, qui permettrait de vérifier la validité de l'ensemble des hypothèses avec la réalité de ce que sont les comités d'audit déjà instaurés au niveau des entreprises algériennes.

Bibliographie.

Bibliographie

Ouvrages

- BERNARD Frédéric , GAYRAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent, contrôle interne , Maxima, 4 ed,2013 .
- BERTIN Élisabeth, audit interne ,édition d'organisation, 2007.
- BOURNOIS Frank ,et al, Comités exécutifs :Voyage au cœur de la dirigeance d'entreprise, Editions d'Organisation, 2007.
- BRUNET Thierry, Monique.COMBES, Ludovic.LE GOFF , Management des organisations, Bréal, 2005.
- CABANE Pierre , manuel de gouvernance d'entreprise : les meilleurs pratiques pour créer la valeur , Paris : Éditions Eyrolles ,2018.
- CABY Jérôme , HIRIGOYEN Gérard, Création de la valeur et gouvernance de l'entreprise , Economica, Paris, 1997.
- CHABAUD Didier , GLACHANT Jean-Michel, PARTHENAY Claude , les grands auteurs en économie des organisations ,EMS éditions,2008.
- CHARPENTEIER Patricia, Organisation et gestion de l'entreprise ,Nathan ,1979.
- CHARREAUX Gérard, Vers une théorie du gouvernement des entreprises in G.CHARREAUX, *Le gouvernement des entreprises*, Paris, Economica, 1997.
- CHARRON Jean.L , SEPARI Sabine, organisation et gestion de l'entreprise ,Dunod,2001.
- CHARREIRE Sandra , HUAULT Isabelle., les grands auteurs en management ,édition EMS ,2002 .
- CHAUDEY Magali, analyse économique de la firme , Armand Colin,2014.
- CHEVALIER Jean Marie,L'économie industrielle des stratégies d'entreprises, Editions Montchrestien, 1995.
- FINET Alain , Gouvernement d'entreprise. Aspects managériaux, comptables et financier , De Boeck Supérieur, 2005.
- FINET Alain , gouvernance d'entreprise : nouveaux défis financiers et non financiers , 1^{re} édition, deboek, 2009.
- GERARD Nathalie , et al, comptabilité 2 : Analyse et traitement des données du cycle comptable , 8 ed,Cheneliere ,2018.
- Gille BRESSY , Christian KONKUYT , Economie d'entreprise ,Sirey ,5edition,2000.
- GOMEZ Pierre.Y, le gouvernement des entreprises : modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion, Inter Editions, 1997.
- JACQUES Renard ,comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, Eyrolles , 2012.
- HUET Jean.M, NETER Viviane , Gouvernance des organisations : Exemples sectoriels, enjeux transverses , Paris : Édition Dunod, 2016.
- KOENIG Gérard, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle, édition Économica, 1999.
- LEMANT Olivier, l'audit interne ,e-theque, 2003.

- MAGNAN Michel,et al, La rémunération des dirigeants d'entreprise : débats, enjeux, bilans , in PERETTI J-M. , ROUSSEL P , Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000, Paris, Vuibert, 2000.
- NACIRI Ahmed , Traité de gouvernance corporative: théories et pratiques à travers le monde ,les presse de l'université Laval,2006.
- NOIROT Philippe, contrôle interne, Afnor, 2009.
- PARRAT Frédéric, le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé , ce qui va encore évoluer, Edition Maxima,1999.
- PARRAT Frédéric, théorie et pratique de la gouvernance d'entreprise ,Maxima,2014.
- PEREZ Ronald, la gouvernance de l'entreprise, Paris, Editions La Découverte, 2003.
- PLOIX Hélen, le dirigeant et le gouvernement d'entreprise, Pearson, 2003.
- ROULEAU Linda , théorie d'organisation : revue et augmentée ,presse de l'université de Québec,2007.
- ROULEAU Linda , théorie d'organisation : revue et augmentée ,presse de l'université de Québec,2007.
- SAUSSOIS Jean.M., capitalisme : un dieu sans bible, le cavalier bleu éditions, 2011.

Thèses

- ATEK-BOUMAZA Hayet,La contribution du comité d'audit à la qualité de l'information financière : le cas des entreprises françaises cotées ,thèse doctorat,université Mouloud Mammeri tizi ouzou,2016.
- BENCHERIF Amel , impact de la composition du conseil d'administration sur la rémunération des dirigeants , mémoire de magister ,université Abou Bekr Belkaid Tlemcen ,2011.
- KERZABI Zouleykha S , La relation propriétaire / dirigeant dans les entreprises algériennes cotées en bourse durant la période 2005-2015, thèse de doctorat, Abou Bekr Belkaid Tlemcen, Tlemcen, 2018.

Articles et communications

- ABBOTT Laurence J, PARKER Susan , Auditor selection and audit committee characteristics. Auditing : A Journal of Practice & Theory ,vol 19,n°2 , 2000 .
- ABBOTT Laurence J , PARK Y , PARKER Susan , The effects of audit committee activity and independence on corporate fraud , Managerial Finance, vol. 26 ,n° 11,2000.
- ABBOTT Laurence J,et al , The association between audit committee characteristics and audit fees. Auditing : a Journal of Practice & Theory ,vol 22,n°2 , 2003a.
- ABBOTT Laurence J, PARKER .Susan , PETERS Gary F , Audit committee characteristics and restatements. Auditing : A Journal of Practice & Theory ,vol23, n° 1 , 2004.
- ABBOTT Laurence J, et al ,Corporate governance, audit quality, and the Sarbanes-Oxley Act : Evidence from internal audit outsourcing. The Accounting Review ,vol 82 ,n° 4 ,2007.
- ABBOTT J Lawrence, PARKER Susan, PETERS Gary F ,Serving Two Masters: The Association between Audit Committee Internal Audit Oversight and Internal Audit Activities, Accounting Horizons, vol 24, n°1, 2010.
- AGRAWAL Anup, GHADHA Sahiba , Corporate Governance and Accounting Scandals , The Journal of Law and Economics, vol 48, n°2 , 2005.
- ALCHIAN Armen A , DEMSETZ Harold , Production, information costs and economic organization, the American economic Review, vol 62, n° 05, décembre 1972.

- ALCHIAN Armen A, Property rights ,The New Palgrave: A Dictionary of Economics, vol 3,1978.
- ALEXANDRE Hervé , PAQUEROT Mathieu, Efficacité des Structures de Contrôle et Enracinement des Dirigeants , Finance Contrôle Stratégie, vol 3, n°2, Juin, 2000.
- ANDERSON Kirsten L ,Stuart GILLAN ,Daniel DELI, Boards of Directors, Audit Committees, and the Information Content of Earnings ,Working paper, September 2003.
- AYADI Wafa M, Mécanismes de gouvernance et qualité de l'audit externe : le cas français , La Revue Gestion et Organisation, n° 5 ,2013.
- ARCHAMBEAULT Deborah, DEZOORT Todd, Auditor opinion shopping and the audit committee : An analysis of suspicious auditor switches. International Journal of Auditing ,vol 5,2001.
- BEASLEY Mark S, An Empirical Analysis of the Relation between the Board of Director Composition and Financial Statement Fraud , The Accounting Review, vol 71,n°4, 1996.
- BEASLEY Mark S, et al, Fraudulent Financial Reporting: Consideration of Industry Traits and Corporate Governance Mechanisms.”, Accounting Horizon, vol. 14, n° 4, 2000.
- Beasley Mark S ,An Empirical Analysis of the Relation between the Board of Director Composition and Financial Statement Fraud.
- BEDARD Jean , CHTOUROU Sonda M , COURTEAU Lucie , The effect of audit committee expertise, independence, and activity on aggressive earnings management , Auditing A Journal of Practice & Theory ,vol 23, n°2 , 2004.
- BEN ALI Chiraz, L’impact des attributs du conseil d’administration sur la rémunération du dirigeant, Gestion 2000, vol 31, n° 4, 2014.
- BENTABET Ali , Globalisation financière et gouvernance d'entreprise : des contre-exemples de la bonne gouvernance en Algérie , La Revue des Sciences de Gestion, vol. 259-260, n°1, 2013.
- BERTIN Élisabeth, GODOWSKI Christophe , Le processus global d'audit : source de développement d'une gouvernance cognitive ? , Comptabilité - Contrôle - Audit, vol 18, n° 3, 2012.
- BHAGAT Sanjai, BOLTON Brian, ROMANO Roberta ,The Promise and Peril of Corporate Governance Indices ,Columbia law review,vol 108,n°8,decembre 2008.
- BIRKETT Brenda S , the recent history of corporate audit committees ,The Accounting Historians Journal , vol 13 n°2 , 1986.
- BOUJENOUI Ameer , BOZEC Richard, ZEGHAL Daniel, Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise ,Revue Finance Contrôle Stratégie, 2004, vol 7, n° 2.
- BOULERNE Sandrine , SAHUT Jean-M, Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise , Management & Avenir ,2010,vol 33 , n°3 .
- BROYE Géraldine , Choix des cabinets d'audit et évaluation des titres introduits au second marché , Comptabilité - Contrôle - Audit, vol 7, n° 2, 2001.
- BROYE Géraldine , Honoraires d'audit et comités d'audit : le cas de la France , Comptabilité - Contrôle - Audit, vol. 15, n° 1, 2009.
- BRABEZ Fatima , Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration des Entreprises Publiques algériennes : cas des entreprises agro-alimentaires ,Cahiers du CREAD ,vol 27, n°76, 2006.
- BRC,Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees” ,The Business Lawyer , vol 54, n°3, 1999.
- BREDART Xavier, Les systèmes nationaux de gouvernance : typologies et évolution, La Revue des Sciences de Gestion, vol 283, n° 1, 2017.

- BRYAN Daniel, LIU, Carol TIRAS Samuel L, The Influence of independent and effective audit committees on earnings quality, Working paper, 2004.
- CARCELLO Joseph V , NEAL Terry L , Audit committee composition and auditor reporting , The Accounting Review ,vol75,n° 4 , 2000.
- CARCELLO, HERMANSON Josef,DANA.R, NEAL .Terry, Disclosures in audit committee charters and reports ,Accounting Horizons ,2002.
- CARCELLO Joseph V, Dana R HERMANSON,Terry L NEAL, Disclosures in Audit Committee Charters and Reports., Accounting Horizons, vol 16,n°4 , 2002.
- CARCELLO Joseph V , NEAL Terry L ,Audit committee characteristics and auditor dismissals following « new » going-concern reports. The Accounting Review ,vol 78, n°1 ,2003.
- CHAKER Sara , YOUSSEF Said, la relation entre l'audit interne et comité d'audit ,RCCA ,n°6 ,2018.
- CHARLES Piot, KERMICHE Lamyia , À quoi servent les comités d'audit ? Un regard sur la recherche empirique , Comptabilité - Contrôle - Audit, vol 15, n 3, 2009.
- CHARREAUX Gérard , Conseil d'administration et Pouvoirs dans l'entreprise., Revue d'économie financière, n° 31, 1994.
- CHARRAUX Gérard, Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes , Revue d'économie industrielle, 1er trimestre, 1995.
- CHARREAUX Gérard, Pour une véritable théorie de latitude managériale et du gouvernement d'entreprises , Revue Française de Gestion,1996.
- CHARRAUX Gérard, Mode de Contrôle des dirigeants et performance dans la relation client-prestataire ,Revue Française de Gestion, 1997b .
- CHARREAUX Gérard, La théorie positive de l'agence: lecture et relectures, working papers CREGO 0980901, Université de Bourgogne, octobre 1998.
- CHARREAUX Gérard ,Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance , Revue du Financier, n° 127,2000.
- CHARREAUX Gérard , Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises , Revue française de gestion, vol 253, n° 8, 2015.
- CHEN Yi M, MORONEY Robyn , HOUGHTON Keith,Audit committee composition and the use of an industry specialist audit firm. Accounting & Finance ,2005.
- CHEN Kevin D, WU Andy , The Structure of Board Committees, Harvard Business School working paper ,n°17-032,October ,2016 .
- CHRYSTELLE Richard , REIX Robert , Contribution à l'analyse de la qualité du processus d'audit : le rôle de la relation entre le directeur financier et le commissaire aux comptes , Comptabilité - Contrôle - Audit, vol. 8, n°1, 2002.
- CHRYSTELLE Richard ,L'indépendance de l'auditeur : pairs et manques , Revue française de gestion, vol 147, n° 6, 2003.
- CITRON David B, TAFFLER Richard J, 1992 , The Audit Report under Going Concern Uncertainties: An Empirical Analysis, Accounting and Business Research, vol 22,n° 88, 1992.
- COLLIER Paul , Factors affecting the formation of audit committee in major UK listed compagnie , Accounting and Business Research, vol 23,n ° 91A,1993.
- COLLIER Paul , GREGORY A, Audit committee effectiveness and the audit fee, The European Accounting Review,1996,vol 5,n°2.
- COLLIER Paul , ZAMAN Mahbub, Convergence in european corporate governance: the audit committee concept, Corporate Governance An International Review , vol 13, n°6, 2005.
- COLLIER PAUL, GREGORY ALAN,Audit committee effectiveness and the audit fee. The European Accounting Review,vol 5 ,n°2 .
- CORIAT Benjamin, WEINSTEIN Olivier, Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » , Revue d'économie industrielle , 1er et 2e trimestres 2010,n° 129-130.

- CORIAT Benjamin, WEINSTEIN Olivier, Les théories de la firme, Idées économiques et sociales, vol 170, n° 4, 2012.
- CORMIER Denis , MAGNAN Michel , MORARD Bernad , la gestion stratégique des résultats : le modèle anglo-saxon convient-il au contexte suisse , Comptabilité-Contrôle-Audit, Tome 4, volume 1 ,1998.
- Davidson Ryan, STEWART Jenny G, KENT Pamela ,Internal governance structures and earnings management ,Accounting and Finance , vol 45,n°2 ,2005.
- DE BORNIER JEAN M, propriété et contrôle dans la grande entreprise: une relecture de berle et means, revue économique, vol 38, n°6, 1987.
- DECHOW Patricia M, SLOAN Richard G, SWEENEY Ammy P, Causes and consequences of earnings manipulation: an analysis of firms subject to enforcement actions by the SEC, Contemporary Accounting Research, vol 13, n°01, 1996.
- DEFOND Mark, JIAMBALVO James, incidence and circumstances of accounting errors, the accounting review, vol 66.
- DEMSETZ Harold, Toward a theory of property right , the American Economic Review, Vol 57,n°02, May 1967.
- DEZOORT Todd , An investigation of audit committees , oversight responsibilities ,Abacus ,vol 33,n°2,2002.
- DEZOORT Todd, SALTERIO Steven,The effect of corporate governance experience and financial reporting and audit knowledge on audit committee members' judgement. Auditing , A Journal of Practice & Theory ,vol 20,n°2,2001.
- DEZOORT Todd , HERMANSON Dana, HOUSTON Richard W, Audit committee support for auditors : The effect of materiality justification and accounting precision , Journal of Accounting & Public Policy ,vol 22 : 2003.
- DEZOORT Todd , HERMANSON Dana, HOUSTON Richard W, Audit committee member support for proposed audit adjustments : A source credibility perspective , Auditing : A Journal of Practice & Theory ,vol 22,n°2 :2003.
- DEZOORT Todd , HERMANSON Dana, HOUSTON Richard W, Audit committee member support for proposed audit adjustments : Pre-SOX versus Post-SOX judgements. Auditing : A Journal of Practice & Theory 27 (1) :2008.
- DEANGELO Linda E, Auditor size and audit quality, Journal of Accounting and Economics, vol3, n° 3, 1981.
- DIT HAURET Christian P , KOMAREV Iliya,Légitimité et exigences réglementaires au sein de la gouvernance des sociétés cotées américaines et françaises . Les comités d'audit , La Revue des Sciences de Gestion 2005,vol 6 ,n°216.
- DJIMNADJINGAR .Ratangar , les mécanismes de gouvernance des PME familiales en Afrique , European Journal of Business and Innovation Research, vol 7, n°4, june 2019.
- DUBUISSON Thiery , Exigences actionnariales et réseaux d'administrateurs: à quoi répond la mise en place des comités d'audit en France? , Comptabilité-Contrôle-Audit, Vol. 1,n°, 2002.
- EICHENSEHERi John W, SHIELD David , Corporate Director Liability and Monitoring Preferences, Journal of accounting and public policy, Vol 4, n°1,1985 .
- Élisabeth Bertin, Godowski Christophe , Le processus global d'audit : source de développement d'une gouvernance cognitive .
- FASTERLING Bjorn ,Le Comply or explain : la transparence conformiste en droit des sociétés. Revue internationale de droit économique , vol 2,n° 2.
- GHERTMAN Michel, Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction , Revue française de gestion, vol. n° 160, no. 1, 2006.

- GINGLINGER Edith, L'actionnaire comme contrôleur , Revue française de gestion , n° 141, 2002.
- GIRARD Carine, L'incidence de l'activisme actionnarial sur les mécanismes de gouvernance : le cas français. , Finance Contrôle Stratégie, vol 7,n°3,2004.
- GOH Beng , Audit Committees, Boards of Directors, and Remediation of Material Weaknesses in Internal Control., Contemporary Accounting Research, vol 26,n° 2, 2009.
- GOMEZ-MEJIA Luis R, TOSI Henry L , .KATZ .Jeffrey.P. , Disaggregating the agency contract : the effects of monitoring, incentive alignment, and term in office on agent decision making , Academy of Management Journal, vol 40, June,1997.
- Goddard Andrew R, Masters Carol, Audit committees, Cadbury Code and audit fees : An empirical analysis of UK. Managerial Auditing Journal ,vol 15,n°7 ,2000.
- GODARD Laurence, SCHATT Alain , Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français. Un état des lieux , Revue française de gestion, vol 158, n° 5, 2005.
- GODARD Laurence, SCHATT Alain, Faut-il limiter le cumul des fonctions dans les conseils d'administration ? Le cas français , La Revue des Sciences de Gestion, vol 213, n° 3, 2005.
- Godwin Jeny, The relationship between the audit committee and the internal audit function : Evidence from Australia and New-Zealand . International Journal of Auditing ,vol 7, n°3 , 2003.
- GROSSMAN Sanford J , HART Olivier D , Takeover Bids, The Free-Rider Problem, and the Theory of the Corporation,The Bell Journal of Economics, vol 11, n° 1, 1980.
- HARRISON J Richard , The Strategic Use of Corporate Board Committees ,california management review,vol 30,1987.
- HESSEN Robert,the modern corporation and private property: a reappraisal,the journal of law & economics, vol.26,n°2,1983.
- JAOUA Amine, BEN MIM Sami, Conseil d'Administration et Performance Financière des Entreprises Françaises ,international journal on innovation and financial strategies ,vol 1.
- JENSEN Michael C , MECKLING Willaiam H, Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure, Journal of Financial Economic, vol 3, n°4,1976.
- JENSEN Michael , MURPHY Kevin, Performance Pay and Top-Management Incentives ,Journal of Political Economy, vol. 98, n° 2, 1990.
- KIM Wi S , SORENSEN Eric H ,Evidence on the Impact of the Agency Costs of Debt on Corporate Debt Policy.The Journal of Financial and Quantitative Analysis, vol 21, n° 2, 1986.
- KRISHNAN Jayanthi, Audit Committee Quality and Internal Control: An Empirical Analysis , The Accounting Review, vol 80, n° 2, 2005.
- KRISHNAN Gopal V , VISVANATHAN Gnanakumar ,Reporting internal control deficiencies in the postSarbanes- Oxley era : The role of auditors and corporate governance. ,International Journal of Auditing 11 ,2007.
- KRISHNAN Gopal V, VISVANATHAN Gnanakumar,Do auditors price audit committee's expertise ? The case of accounting vs. non-accounting financial experts,Journal of Accounting, Auditing & Finance ,vol 27,n°1,2009.
- LABELLE Réal, RAFFOURNIER Bernard , Conseil d'administration et gouvernement d'entreprise : une comparaison internationale , La Revue du Financier, n° 127,2000.
- LEDOUBLE D , La place des comptes dans le gouvernement d'entreprise , Revue Fiduciaire Comptable, n° 215,1995.
- LEE Ho Young , MANDE Vivek, ORTMAN Richard, The effect of audit committee and board of director independence on auditor resignation ,Auditing : A Journal of Practice & Theory ,vol 23,n° 2, 2004 .

- LEE Ho Young , MANDE Vivek ,The relationship of audit committee characteristics with endogenously determined audit and non-audit fees. Quarterly Journal of Business & Economics ,vol 44, n°3 , 2005.
- MANITA Riadh , La qualité de l'audit externe : proposition d'une grille d'évaluation axée sur le processus d'audit , management, vol 11, n°2,2008.
- MARAGHNI Ines, NEKHILI Mehdi, La diligence du comité d'audit dans les entreprises françaises : question d'indépendance ou de compétence ? , Comptabilité - Contrôle - Audit, vol 20, n° 2, 2014.
- MARAGHNI Ines , NEKHILI Mehdi, Caractéristiques du comité d'audit et étendue du reporting sur le contrôle interne. Le cas des entreprises françaises, La revue des sciences de gestion, vol 294, n° 6, 2018.
- MBALLA ATANGANA Y V, 2016, La production de l'information comptable au sein des entreprises camerounaises : vers l'urgence d'une réforme institutionnelle ?, Revue de Management et de Stratégie, vol 3 , n° 2 , 2016 ,p 51.
- MCMULLEN Dorothy A, Audit committee performance : an investigation of the consequences associated with audit committees , Auditing : A Journal of Practice & Theory ,vol 15,n° 1 ,1996.
- MFOUAPON Georges K, FEUDJO JULES R , Les déterminants de l'efficacité du conseil d'administration (CA) : une exploration à partir des caractéristiques du Président du CA », Recherches en Sciences de Gestion, vol 106, n°1, 2015.
- MITCHELL J L W, ZAHN Van der, TOWER Greg, Fee endogeneity, discretionary accruals and managerial incentives ,Corporate Ownership & Control ,vol 4 ,n °1,2006.
- MITRA .Santanu, HASSAIN .Mahmud, DEIS .Donald.R. , The empirical relationship between ownership characteristics and audit fees,Review of Quantitative Finance & Accounting ,vol 28 ,2007.
- MOHIUDDIN M , KARBHARI Yusuf,Audit committee effectiveness: A critical literature review, AIUB Journal Of Business and Economics,vol 9, n°1 ,2010.
- OUELD DAOUED ELLILI Nejla, La propriété managériale, les caractéristiques du conseil d'administration et la richesse des actionnaires , La Revue des Sciences de Gestion, vol. 224-225, n° 2, 2007.
- OUELD DAOUED ELLILI N, La propriété managériale, la politique de financement de l'entreprise et les stock-options : interrelations et impacts sur la richesse des actionnaires , La Revue des Sciences de Gestion, vol 237-238, n° 3, 2009.
- PI Lynn, TIMME Stephen G ,corporate control and bank efficiency ,journal of banking and finance ,vol17.
- PIGÉ. Benoit, Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires , Finance Contrôle Stratégie,volume1, n°3 , septembre,1998.
- PIOT. Charles, JANIN R, External Auditors, Audit Committees and Earnings Management in France , European Accounting Review, 2007 , vol 16, n°2.
- POCHE Christine, YEO Heejung , Les comités spécialisés des entreprises françaises cotées : mécanismes de gouvernance ou simples dispositifs esthétiques ? , Comptabilité - Contrôle - Audit, vol 10, n° 2, 2004.
- RAGHUNANDAN K , READ William , RAMA Dassaratha V ,Audit committee composition, gray directors, and interaction with internal auditing. Accounting Horizons vol 15 ,n°2 .
- ROSS Stephen A,The economic theory of agency: the principal's problem,the american economic review, vol 63, n°2, 1973.
- SAADA Toufik ,comité d'audit un an après le rapport vienot ,Finance Contrôle Stratégie ,vol11 ,n°3.

- SALLOUM Charbel , AZOURY Nehme , Détresse Financière et Gouvernance d'Entreprise , Revue Libanaise de Gestion et d'Economie , vol 1, 2008..
- SCARBROUGH D P, RAMA D V, RAGHUNANDAN K ,Audit committee composition and interaction with internal auditing : Canadian evidence , Accounting Horizons ,vol 12 ,n 1 ,1998.
- SHLEIFER Andrei, VISHNY RobertW, A survey of CorporateGovernance , journal of finance, vol 52,n 2, june,1997.
- SHLEIFER Andrei , VISHNY Robert W, Entrenchment the case of manager specific investissement , Management journal of Financial Economics, 1989,n  25.
- SHLEIFER Andrei, VISHNY Robert W, large shareholders and corporate control , The journal of political economy, n 94, 1986.
- SIMON Yves, théorie de la firme et réforme de l'entreprise , revue économique, vol 28,n 3,1977.
- SMITH Michael P, shareholder activism by institutional investor :evidence from calpers , journal of finance ,vol 51,n 1, 1996.
- SOUIDI Slim, STEPNIEWSKI Yan , Rôle du conseil d'administration et gestion des résultats , La Revue des Sciences de Gestion, vol 243-244, n  3, 2010.
- STOLOWY Hervé, EDUARD Pujol., MOLINARI Mauro, Audit financier et contrôle interne. L'apport de la loi Sarbanes-Oxley , Revue française de gestion, vol. n  147, n  6, 2003.
- STOLOWY Hervé , BRETON Ga tan , La gestion des données comptables : une revue de la littérature,Comptabilité-Contrôle-Audit, vol 9,2003.
- SULLIVAN Mary ,Le rôle du marché boursier dans les systèmes nationaux de gouvernance , Revue française de gestion, vol 141, n  5, 2002.
- TUSEK Boris, POKROVAC Ivana,Interdependence between audit committee and internal audit. Corporate Board: role, duties and composition, vol 8,n 2 ,2012.
- VAFEAS NIKOS, WAEGELEIN James F, The association between audit committee, compensation incentives, and corporate audit fees, Review of Quantitative Finance & Accounting ,vol 28 , 2007.
- WALSH James P, SEWARD James K , On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms, Academy of Management Review, vol15, n 3,1990.
- WILD Jean J , The Audit Committee and Earnings Quality, Journal of Accounting, Auditing and Finance ,vol 11 ,n 2 ,1996.
- XIE. BIAO, DAVIDSON .Wallace, DADALT .Peter.J, Earnings management and corporate governance : The role of the board and the audit committee , Journal of Corporate Finance ,vol 9, n  3, 2003.
- YANG Joon S , KRISHNAN Jagan , Audit committees and quarterly earnings management ,International Journal of Auditing ,vol 9,n 3 , 2005.
- ZHANG Yan, ZHOU Jian, Nan ZHOU , Audit committee quality, auditor independence, and internal control weaknesses., Journal of Accounting & Public Policy ,vol 26,n 3 , 2007.

Documentations

- AFEP ,MEDEF, code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées , juin 2018.
- AICPA, APB. ,Accounting changes; Opinions of the Accounting Principles Board 20; APB Opinion 20,AICPA Committees, 1971.
- AMF, Rapport final sur le comité d'audit .

- Banque d'Algerie ,Règlement n°2002-03 du 14 novembre 2002portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.
- Comité Cadbury, 1992, report of the committee on financial aspect of corporate,1992, Repéré à <http://www.ecgi.org/codes/document/Cadbury.pdf>
- D.BOUTON, Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées. MEDEF/AFEP-AGREF, Paris, p 12.
- DELOITTE , the role of the audit committee , 2018.
- Deloitte, audit committee requirements and governance topics,2018.
- FRC,Le **Combined Code on Corporate Governance** , 1998.
- FRC, Uk corporate governance code , 2018.
- HAMPEL , Committee on Corporate Governance, NAPF ,1997.
- IFA,Vade mecum de l'administrateur membre du comité d'audit ,2005.
- IFA, les comités d'audit :100 bonnes pratiques ,2008.
- IFA ,comités d'audit et audit externe,2009.
- IFACI , efficacité de comité d'audit :les meilleur pratique , Paris ,Mai 2002.
- IFACI , gouvernement d'entreprise et conseil d'administration :les meilleurs pratiques ,paris ,mai 2002.
- IFACI ,PWC,PriceWaterCoopers ,« la pratique de contrôle interne ,coso report »,edition d'organisation,2002.
- IFACI, Manuel d'audit interne : améliore l'efficacité de la gouvernance, de contrôle interne et du management des risques , Eyrolles, 2015 .
- IIA belgium ,ligne de conduit pour une relation efficace entre comité d'audit ,audit interne ,audit externe .
- GOAL ,Code algérien de gouvernance d'entreprise ,2009.
- KPMG , guide de bonne pratique des comités d'audit .
- M.VIENOT, Le conseil d'administration des sociétés cotées, AFEP/ CNPF, Paris,1995.
- M.VIENOT,Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise ,AFEP.MEDEF,Paris,1999.
- Ministère de l'industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement, guide de l'administrateur,2013.
- National Commission on Fraudulent Financial Reporting , Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting , Association Sections, Divisions, Boards, Teams,U.S.,1989.
- OCDE, principe de gouvernement d'entreprise de OCDE,2004.
- OQC, IFA, Vade mecum de comité d'audit ,2005.
- R.SMITH,.,guidance on audit committees :the smith guidance ,FRC, London ,2003.

Textes législatifs et textes réglementaires

- LSF, **code de commerce**,France,2008,art823-19 .
- Code de commerce algérien, art 622 .
- SOX,US,2002, art 301.repéré à [https://pcaobus.org/About/History/Documents/PDFs/Sarbanes Oxley Act of 2002.pdf](https://pcaobus.org/About/History/Documents/PDFs/Sarbanes_Oxley_Act_of_2002.pdf)
- SOX,art 301
- SOX,op.cit, art 302
- SOX,op.cit, art 404
- SOX,op.cit, art 407.

Sites web

- AL-BAIDHANI. Ahmed.M, The Role of Audit Committee in Corporate Governance: Descriptive Study, repéré à https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2487167, page consulté le 19/8/2019.
- ALLEMAND .Isabelle , Contribution à la théorie de la gouvernance des entreprises : le marché des dirigeants comme mécanisme particulier , *Sciences humaines combinées*, 2009, Repéré à <http://preo.u-bourgogne.fr/shc/index.php?id=138>, page consultée le 04 /06/ 2018
- ANDRE Paul, KHEMAKHEM Hanen, SAKKA Ouafa , Interdépendance des mécanismes de gouvernance : Etude empirique dans le contexte canadien, *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution*, May ,2006, Tunisie, reperé à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548055/document>, page consulté le 03/03/2019
- ARNAL Juliette, GALAVIELLE Jean P , entre gouvernance et leadership : la palabre et le chef, 2004, p 2 , repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00194731/document>, page consultée le 03/07/2018.
- BENOIT. G , théorie de l'enracinement , repéré à <https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/theorie-de-lenracinement-260403> ,page consultée le 27/01/2019
- BROUARD François , DI VITO Jakie, *Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME*, 9e Congrès International Francophone sur la PME ,communication présenté lors du CIFEPME ,Belgique,2008 ,p 11.repéré à <http://www.airepme.org/images/File/2008/C40.pdf>, page consultée le 16/3/2019.
- GHARBI Héla, *Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants* , 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004, p.02.repéré à <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/10-xiiieme-conference-de-l-aims/communications/552-vers-une-nouvelle-typologie-de-lenracinement-des-dirigeants/download>,page consultée 27/01/2019
- CHARRAUX Gérard , DESBIERRES Philippe, Le point de vue sur le gouvernement des entreprises ,working paper, crego 0970701, Université de Bourgogne,1997, p 6,repéré à <https://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/0970701.html>,page consulté le 27/01/2019
- CHEMNGUI Makram , problématique de mesure de la qualité d'audit : proposition d'une approche de conception , *Comptabilité et Connaissances*, 2005,repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581155/document> , page consulté le 08/08/2019
- GUERMAZI Aida, *Enracinement des dirigeants : Cas de la Tunisie* ,comptabilité contrôle audit et institution , May 2006, France, p 4 ,repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00558034/document>, page consulté le 19/01/2019
- CHTOUROU Sonda M, BEN HASSINE Sana. Impact de la mise en place des comités d'audit dans les banques tunisiennes. *Comptabilité, Contrôle, Audit et institution (S)*, 2006, repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548104/>, page consulté le 18/09/2019.
- COMPERNOLLE Tiphaine, Les tribulations du comité d'audit des états unis jusqu'à la France . communication présentée lors d'une journée d'histoire de la comptabilité et du management, 2010, France , repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00465805/document> ,page consultée le 17/07/2019.
- Daniel.BRYAN,Carol.LIU, Samuel.L.TIRAS, The Influence of independent and effective audit committees on earnings quality, Working paper, 2004, repéré à <http://ssrn.com/abstract=488082> ,page consultée le 27/10/2019
- <https://www.wikiaccounting.com/what-is-audit-committee/>
- <https://www.djazairss.com/fr/liberte/40310>

- L.ARENA , Développements de la théorie managériale de la firme sur des bases penrosiennes
In : Édith Penrose et la croissance des entreprises : suivi de Limites à la croissance et à la taille des entreprises d'Édith Penrose ,By ARENA , Lyon ,ENS Éditions, 2013 ,repéré à <http://books.openedition.org/enseditions/4179>, page consultée le 06/08/2018.
- MANGENET .Dominique ,et al , Comité d'audit :une consécration entourée d'incertitudes .Revue de droit bancaire et financier, repéré à <https://www.racine.eu/wp-content/uploads/2016/11/rdbf-2009-nov-dec-comites-d-audit-une-consecration-entouree-d-incertitudes-d-mangenet-j-y-martin-et-david-robine-1.pdf>
- PEREZ .Ronald ,Gouvernance de l'entreprise, In N. POSTEL, R .SOBEL, Dictionnaire critique de la RSE.,Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 2013, repéré à <https://books.openedition.org/septentrion/6681?lang=fr>,page consultée le 15/05/2019.
- POCHET Christine, YEO Heejung ,Comment interpréter la diffusion des standards anglo-saxons de gouvernance au sein des entreprises françaises cotées? L'exemple des comités de surveillance. Normes et Mondialisation, May 2004, France,p 2 ,repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00594064/document> ,page consultée 18/05/2019.
- RAFFOURNIER Bernard ,SCHATT Alain , La relation entre honoraires d'audit et honoraires de conseil des auditeurs dans un contexte post-SOX : Le cas suisse. Comptabilités, économie et société, May 2011, Montpellier,repéré à <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00650561/fr/> page consulté le 2/10/2019.
- SMAILI Nadia , LABELLE Réal , Preventing and Detecting Accounting Irregularities: The Role of Corporate Governance, SSRN Electronic Journal,2009, <https://scihub.tw/10.2139/ssrn.1324143>
- WA MANDZILA Eustache E, audit interne et gouvernance d'entreprise : lecture théorique et enjeux pratiques ,working paper,cahier de recherche, n° 17-2007, Euromed Management, 2007,repéré à https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1004243 , consulté le 02/09/2019.

Annexes.

ANNEXES

Annexe n° 1 : les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE

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

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

- A. Un régime de gouvernement d'entreprise doit être élaboré en tenant compte de ses effets sur les performances globales de l'économie, de l'intégrité des marchés en promouvant leur transparence et leur efficacité, ainsi que des incitations qu'il crée pour les participants au marché.
- B. Les dispositions législatives et réglementaires qui influent sur les pratiques de gouvernement d'entreprise dans un pays donné doivent être consistantes avec l'état de droit, transparentes et pouvoir être mises en œuvre.
- C. La répartition des compétences entre les différentes instances chargées de la réglementation dans un pays donné doit être clairement définie et servir l'intérêt général.
- D. Les instances compétentes en matière de surveillance, de réglementation et d'application des textes doivent avoir le pouvoir, l'intégrité et les ressources leur permettant de mener à bien leurs missions avec professionnalisme et objectivité. En outre, leurs décisions doivent intervenir en temps voulu et être transparentes et motivées.

II. Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital

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

- A. *Les droits élémentaires des actionnaires doivent comprendre le droit :*
 - 1) de bénéficier de méthodes fiables d'enregistrement de leurs titres ; 2) de pouvoir céder ou de transférer des actions ; 3) d'obtenir en temps opportun et de façon régulière des informations pertinentes et significatives sur la société ; 4) de participer et de voter aux assemblées générales des actionnaires ; 5) d'élire et de révoquer les administrateurs ; et 6) d'être associés au partage des bénéfices de la société.
- B. *Les actionnaires doivent avoir le droit d'être suffisamment informés et de participer aux décisions concernant des changements fondamentaux pour la société, notamment pour :*
 - 1) toute modification des statuts de la société ou de tout autre document analogue régissant la société ; 2) toute autorisation d'émission de nouvelles actions ; 3) toute opération à caractère exceptionnel, notamment le transfert de tous ou quasiment tous les actifs se traduisant dans les faits par la cession de la société.
- C. *Les actionnaires doivent avoir la possibilité de participer effectivement et de voter aux assemblées générales des actionnaires et d'être informés du règlement de ces assemblées, notamment des procédures de vote :*
 - 1) Les actionnaires doivent avoir accès en temps opportun à des informations suffisantes concernant la date, le lieu et l'ordre du jour des assemblées générales, ainsi qu'à des informations complètes sur les décisions devant être prises lors de l'assemblée générale.
 - 2) Les actionnaires doivent avoir la possibilité, dans des limites raisonnables, de poser des questions au conseil d'administration, y compris des questions relatives à la révision annuelle des comptes effectuée par des auditeurs externes, de faire inscrire

des points à l'ordre du jour des assemblées générales et de proposer des résolutions. 3) Il convient de faciliter la participation réelle des actionnaires aux grandes décisions relevant du gouvernement d'entreprise, notamment la nomination et l'élection des administrateurs. Les actionnaires doivent pouvoir faire entendre leur opinion sur la politique de rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants. La composante en actions de la rémunération des administrateurs et des salariés doit être soumise à l'approbation des actionnaires. 4) Les actionnaires doivent pouvoir exercer leur droit de vote personnellement ou in absentia, et les votes ainsi exprimés doivent avoir la même valeur.

- D. Il convient de rendre publics les structures du capital et les dispositifs qui permettent à certains actionnaires d'exercer sur une société un contrôle disproportionné par rapport au montant de leur participation.
- E. *Les marchés du contrôle des sociétés doivent pouvoir fonctionner de manière efficace et transparente.* 1) Il convient de définir clairement et de rendre publiques les règles et procédures relatives à l'acquisition sur les marchés financiers d'une participation de contrôle dans une société, ainsi qu'aux opérations à caractère exceptionnel comme les fusions et les cessions de fractions importantes des actifs d'une société, de sorte que les investisseurs aient connaissance de leurs droits et de leurs possibilités de recours. Les transactions doivent s'effectuer à des prix transparents et dans des conditions équitables qui protègent les droits de tous les actionnaires, en fonction de la catégorie à laquelle ils appartiennent. 2) Les dispositifs anti-OPA ne doivent pas servir à exonérer la direction et le conseil d'administration de leurs responsabilités.
- F. *Il convient de faciliter l'exercice par l'ensemble des actionnaires, y compris les investisseurs institutionnels, de leurs droits en tant que détenteurs du capital.* 1) Les investisseurs institutionnels agissant à titre fiduciaire doivent rendre publique leur politique en matière de gouvernement d'entreprise et de vote qu'ils appliquent aux sociétés dans lesquelles ils investissent, y compris les procédures qu'ils ont mises en place pour statuer sur l'utilisation de leurs droits de vote. 2) Les investisseurs institutionnels agissant à titre fiduciaire doivent diffuser des informations sur la manière dont ils gèrent les conflits d'intérêts significatifs pouvant avoir une incidence sur l'exercice de leurs principaux droits en tant que détenteurs du capital des sociétés dans lesquelles ils investissent.
- G. Les actionnaires, notamment les investisseurs institutionnels, doivent être autorisés à se consulter entre eux sur toute question relative aux droits élémentaires que leur confère leur statut d'actionnaire, tels qu'ils sont définis précédemment, sous réserve de certaines exceptions destinées à prévenir les abus.

III. Traitement équitable des actionnaires

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

- A. *Tous les actionnaires détenteurs d'actions d'une même série à l'intérieur d'une classe doivent être traités sur un pied d'égalité.* 1) Toutes les actions d'une série d'actions d'une classe donnée doivent conférer les mêmes droits. Tous les investisseurs doivent pouvoir obtenir des informations sur les droits attachés à chaque série et classe d'actions avant même d'acquérir des titres. Toute modification des droits de vote doit être soumise à l'approbation des classes d'actionnaires affectées négativement par cette décision. 2) Les actionnaires minoritaires doivent être protégés contre les actes abusifs commis directement ou indirectement par les actionnaires de contrôle ou dans leur intérêt, et disposer de voies de recours efficaces. 3) Les droits de vote doivent être exercés par les dépositaires des titres ou les fondés de pouvoir en accord avec les

propriétaires effectifs. 4) Il convient d'éliminer les obstacles entravant l'exercice des votes transnationaux. 5) Les démarches et procédures relatives aux assemblées générales d'actionnaires doivent assurer un traitement équitable de l'ensemble des actionnaires. Les procédures propres aux sociétés ne doivent pas rendre l'exercice du droit de vote par les actionnaires inutilement difficile ou onéreux.

B. *Les opérations d'initiés et les opérations pour compte propre abusives doivent être interdites.*

C. Les administrateurs et les principaux dirigeants doivent informer le conseil d'administration de tout intérêt significatif qu'ils pourraient avoir, directement, indirectement ou pour le compte de tiers dans une opération ou une affaire affectant directement la société.

IV. Transparence et diffusion de l'information

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

A. *La diffusion de ces informations doit porter, de façon non exclusive, sur :* 1. Le résultat financier et le résultat d'exploitation de l'entreprise. 2. Les objectifs de l'entreprise. 3. Les principales participations au capital et les droits de vote. 4. La politique de rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants, ainsi que les données relatives aux administrateurs portant notamment sur leurs qualifications, le processus de sélection, leur appartenance au conseil d'administration d'autres sociétés et le fait qu'ils sont considérés comme indépendants par le conseil d'administration. 5. Les transactions effectuées avec des parties liées. 6. Les facteurs de risque prévisibles. 7. Les questions intéressant les salariés et les autres parties prenantes. 8. Les structures et politiques de gouvernance de l'entreprise, et en particulier sur le contenu de tout code ou de toute stratégie de gouvernement d'entreprise rédigée par la société et sur le processus permettant de mettre en œuvre ce code ou cette stratégie.

B. *Il convient d'établir et de diffuser ces informations conformément à des normes de grande qualité reconnues au niveau international, en matière de comptabilité et de communication financière et non financière.*

C. *Une vérification des comptes doit être effectuée chaque année par un auditeur indépendant, compétent et qualifié, chargé de donner au conseil d'administration et aux actionnaires un avis externe et objectif certifiant que les états financiers rendent compte fidèlement de tous les aspects importants de la situation financière et des résultats de la société.*

D. *Les auditeurs externes doivent être responsables devant les actionnaires et ont l'obligation vis-à-vis de la société de mener à bien la révision des comptes avec toute la diligence que l'on est en droit d'attendre de professionnels.*

E. *Les modes de diffusion retenus doivent permettre aux utilisateurs d'accéder aux informations pertinentes dans des conditions équitables, en temps opportun et au meilleur coût.*

F. *Le régime de gouvernement d'entreprise devrait être complété par l'adoption d'une stratégie efficace visant et encourageant la fourniture par des analystes, des entreprises d'investissement, des agences de notation et autres d'analyses ou d'avis utiles pour éclairer les décisions des investisseurs, indépendamment de tout conflit d'intérêts significatif susceptible de compromettre la sincérité de leurs observations ou conseils.*

V. Responsabilités du conseil d'administration

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

- A. Les administrateurs doivent agir en toute connaissance de cause, de bonne foi, avec toute la diligence et le soin requis et dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires.
- B. Lorsque ses décisions peuvent affecter de manière variable les différentes catégories d'actionnaires, le conseil d'administration doit veiller à traiter équitablement tous les actionnaires.
- C. Le conseil d'administration doit appliquer des normes éthiques élevées. Il doit prendre en considération les intérêts des différentes parties prenantes.
- D. Le conseil d'administration doit remplir certaines fonctions essentielles, notamment : 1. Revoir et guider la stratégie de l'entreprise, ses principaux plans d'action, sa politique de risque, ses budgets annuels et programmes d'activité, définir ses objectifs de résultats, assurer la surveillance de la mise en œuvre de ces objectifs et des résultats de l'entreprise et contrôler les principales dépenses d'équipement, acquisitions et cessions d'actifs. 2. Surveiller les pratiques effectives de la société en matière de gouvernement d'entreprise et procéder aux changements qui s'imposent. 3. Recruter les principaux dirigeants, déterminer leurs rémunérations, suivre leurs activités et, le cas échéant, les remplacer et préparer les plans de succession. 4. Aligner les rémunérations des principaux dirigeants et des administrateurs avec les intérêts à long terme de la société et de ses actionnaires. 5. S'assurer de la mise en place d'une procédure clairement définie et transparente pour la nomination et l'élection des administrateurs. 6. Surveiller et gérer les conflits d'intérêt pouvant survenir entre la direction, les administrateurs et les actionnaires, y compris les abus de biens sociaux ou les abus commis dans le cadre de transactions avec des parties liées. 7. S'assurer de l'intégrité des systèmes de comptabilité et de communication financière de la société, notamment de l'indépendance de la vérification des comptes, et que l'entreprise est dotée de dispositifs de contrôle adéquats, en particulier de dispositifs de gestion des risques et de contrôle financier et opérationnel, ainsi que de respect du droit et des normes applicables. 8. Surveiller le processus de diffusion de l'information et de communication de l'entreprise.
- E. Le conseil d'administration doit être en mesure de porter un jugement objectif et indépendant sur la conduite des affaires de la société. 1. Le conseil doit confier les tâches pouvant être source de conflit d'intérêts à un nombre suffisant d'administrateurs sans fonctions de direction et capables d'exercer un jugement indépendant. Figurent notamment au nombre de ces responsabilités essentielles : la surveillance de l'intégrité de la communication financière et non financière, l'examen des transactions avec des parties liées, la nomination des administrateurs et des principaux dirigeants et la rémunération des administrateurs. 2. Lorsque des comités spéciaux sont créés au sein du conseil d'administration, leur mandat, leur composition et leurs procédures de fonctionnement doivent être clairement définis et rendus publics par le conseil d'administration. 3. Les administrateurs doivent pouvoir s'investir véritablement dans l'exercice de leurs responsabilités.
- F. Pour assumer leurs responsabilités, les administrateurs doivent avoir accès à des informations exactes, pertinentes et disponibles en temps opportun.¹

¹ OCDE ,principe de gouvernement d'entreprise de OCDE,2004.

Annexe n° 2 : les raisons qui ont été à l'origine des réformes des systèmes de corporate governance dans les pays développés.

- La complexité croissante des montages juridiques a ouvert une brèche dans laquelle se sont nichées, dans l'anonymat et l'opacité des systèmes fiscaux, des relations de profit parfois indéliques ;
- L'introduction de nouveaux instruments financiers et de nouvelles techniques comptables ;
- L'affaiblissement des réflexes prudents et des mécanismes institutionnels de contrôle, consécutive à la déréglementation, en particulier dans le secteur bancaire ;
- La rupture de la sphère financière avec l'économie réelle, aidée en cela par l'opportunisme des agences de notation.
- Des conflits d'intérêts fleurissent : les analystes financiers vantent au public les qualités d'actions que leurs services d'évaluation interne qualifient par ailleurs de pourries ;
- L'explosion sans précédent des salaires des dirigeants des grandes entreprises, en particulier leur partie variable adossée à la valeur boursière instantanée de leurs Stock-options. Le résultat en a été l'abandon de la perspective du développement durable.

Annexe n° 3 : La Loi Sarbanes Oxley¹.

Le gouvernement américain a souhaité renforcer, suite aux scandales des affaires Enron et Worldcom, les règles sur le gouvernement d'entreprise avec le vote de la loi Sarbanes-Oxley (LSO) par le Congrès en juillet 2002.

La loi a pour objectif de créer les conditions du retour à la confiance dans les marchés et à renforcer la protection des investisseurs.

Toutes les sociétés cotées, américaines ou non, sont concernées par la LSO, quel que soit le secteur d'activité, dès qu'elles s'enregistrent auprès de la Securities and Exchanges Commission (SEC) en conformité avec la loi Securities Exchange Act (SEA) de 1934.

La loi Sarbanes-Oxley impose aux présidents d'entreprises cotées aux États-unis la certification des comptes auprès de la SEC, ainsi que des obligations strictes en matière de communication financière. Elle organise la supervision des vérificateurs des comptes et elle renforce les règles d'indépendance de ceux-ci. Elle comporte également un important volet de sanctions au plan civil et au plan pénal pour sanctionner les individus qui se rendraient coupables de malversations comptables.

Les principes fondamentaux de la SOX sont : la responsabilité des gestionnaires, l'indépendance des vérificateurs – auditeurs, l'exactitude et l'accessibilité des informations, la maîtrise des systèmes d'informations.

Dans les directives de la loi, on peut notamment citer les mesures suivantes :

La création du Public Company Accounting Oversight Board, cet organisme a pour mission d'élaborer la réglementation et de surveiller les firmes comptables, il a également le pouvoir d'enquêter sur le respect des règles, et de sanctionner les personnes physiques et morales. Les sanctions sont renforcées pour les irrégularités volontaires ou conscientes, la peine maximale pour fraude est de 25 ans.

La SOX impose aux dirigeants, le directeur général (Chief executive officer - CEO) et le directeur financier (Chief financial officer - CFO), qu'ils s'engagent sur la certification des comptes.

Elle encadre la présentation des rapports financiers et renforce les contrôles liés au processus de reporting financier, elle impose également la mise en place de processus d'alerte.

Le Management Assessment of Internal Controls (section 404), implique les systèmes d'information, avec l'obligation de justifier de l'efficacité des processus de contrôle interne relatifs à l'informatique sur les domaines de la gestion et du contrôle financier, les procédures de sécurisation du système informatique sont également visées par la loi.

Le Real Time Issuer Disclosure (section 409) vise l'amélioration des délais de clôture des comptes, qui doit passer de 15 jours à 2 jours. Les entreprises doivent également évaluer rapidement les conséquences d'événements majeurs, avec la mise en place d'indicateurs à partir du système d'information comptable et financier.

Les entreprises doivent avoir des comités de vérification indépendants, qui ont pour mission de superviser le processus de vérification, ces comités sont de plus habilités à recevoir des plaintes (whistleblowing) d'actionnaires ou d'employés concernant la comptabilité de l'entreprise et les procédures de vérification. Les entreprises doivent également disposer d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration.

¹ OQC,IFA, Vade mecum de comité d'audit ,2005,p 32.

Annexe n° 4 : les thématiques à aborder par le comité d'audit sur le contrôle interne avec les auditeurs internes et externes : la vision du réseau Ernst & Young.

Comment la direction évalue-t-elle la fiabilité et la pertinence du contrôle interne ?

Le système de contrôle interne de l'entreprise est-il conforme aux critères développés dans les normes d'audit généralement reconnues ?

Les auditeurs internes ou externes ont-ils déjà émis des recommandations pour améliorer significativement le contrôle interne ? Si oui, ces recommandations ont-elles été suivies d'effets au niveau de la direction ? Si non, pourquoi ?

La séparation des fonctions est-elle adéquate ? Par exemple, certaines personnes ont-elles les pouvoirs de conclure et d'approuver des transactions ?

La compagnie dispose-t-elle d'un code de conduite ou d'un règlement intérieur formel ? En outre, existe-t-il un système ou une procédure par laquelle les employés peuvent rapporter, en toute confidentialité, des soupçons de fraude ?

Comment la société utilise-t-elle l'internet dans ses opérations de commerce électronique et dans sa communication ? La direction a-t-elle évalué la pertinence des contrôles relatifs à cette technologie : sécurité, respect de la vie privée, confidentialité, fiabilité des informations et des systèmes véhiculant ces informations ?

Les diligences des auditeurs internes ou externes prévoient-elles d'évaluer l'adéquation des contrôles relatifs aux systèmes d'information, ainsi que l'adéquation des politiques et procédures concernant l'accès et l'utilisation des technologies de l'information ?

Les vérifications des auditeurs internes, ou externes, ont-elles déjà dévoilé des fraudes de la part des employés, des versements douteux ou illégaux, ou des violations de textes légaux ou réglementaires ?

Quelles sont les conclusions des auditeurs internes et externes relativement à l'environnement de contrôle de l'entreprise ?

Existe-t-il des contrôles suffisants et adéquats concernant l'approbation et le suivi des opérations particulières : transactions entre sociétés apparentées, titrisation par le biais d'entités *ad hoc*, et autres transactions discrétionnaires importantes ?¹.

¹ Piot, Charles. « Chapitre 6. Qualité de l'audit, information financière et gouvernance : enjeux et apports », Alain Finet éd., *Gouvernement d'entreprise. Aspects managériaux, comptables et financiers*. Op.cit,p200.

Annexe n° 5 : l'évaluation de la fonction d'audit interne par le comité d'audit : la grille de l'AICPA.

- Le service d'audit interne utilise-t-il son temps et ses ressources de manière efficace et efficiente ?
- La taille et la structure du service sont-elles en adéquation avec ses objectifs ?
- Le niveau d'expérience des auditeurs internes est-il suffisant ?
- Le service apparaît-il objectif ? Quelles sont les procédures qui permettent d'assurer l'objectivité ?
- Les connaissances techniques des auditeurs internes sont-elles suffisantes pour assurer que les tâches sont accomplies de manière appropriée ?
- Le service a-t-il mis en place un programme de formation continue approprié ?
- Le service d'audit interne comprend-il des membres ayant une expertise suffisante de l'audit des systèmes d'information, et donc capables d'appréhender le niveau technologique de l'organisation ?
- La planification des travaux d'audit interne est-elle appropriée ?
- Cette planification inclut-elle des programmes d'audit écrits ?
- Quels sont les rapports émis par le service d'audit interne, et à qui sont ils destinés ?
- Les rapports d'audit interne sont-ils émis sur une base régulière ?
- Les rapports d'audit interne sont-ils suffisamment détaillés pour permettre des actions correctives par la direction ou par le comité d'audit ?
- La direction répond-elle de manière appropriée et ponctuelle aux recommandations formulées par les auditeurs internes ?
- Les procédures d'audit incluent-elle à la fois les domaines opérationnels et financiers ?
- Le service d'audit interne s'est-il effectivement impliqué dans la mission annuelle de certification des états financiers ?
- Quelles mesures peuvent être prises pour maximiser l'efficacité et l'efficience du service ?
- Dans quelle mesure la fonction d'audit interne fait-elle l'objet d'une impartition, pour quels domaines et auprès de quel(s) prestataire(s) ?
- Les équipes d'audit interne font-elles l'objet d'une inspection périodique ; si oui, quels en sont les derniers résultats ?
- Quels sont les critères utilisés pour fixer les priorités du programme d'audit annuel, et à plus long terme ?
- Les travaux d'audit interne sont-ils concentrés sur les zones sensibles, impliquant des évaluations et du jugement professionnel ?
- Dans quelle mesure les équipes d'audit interne se tiennent-elles informées et impliquées dans des activités professionnelles ?
- Quelles sont les perceptions des auditeurs internes sur les contrôles internes, le risque de fraude, et les problèmes de conformité ?
- La charte régissant le statut du service d'audit interne est-elle toujours appropriée ?¹.

¹ Ibid,p202.

Annexe n° 6 : l'administrateur indépendant.

Un membre du Conseil indépendant est un membre libre d'intérêts et qui contribue, par sa compétence et sa liberté de jugement, à la capacité du Conseil à exercer ses missions. Pour pouvoir être qualifié d'indépendant, le membre du Conseil ne doit pas se trouver dans une situation susceptible d'altérer son indépendance de jugement ou de le placer dans une situation de conflit d'intérêts réel ou potentiel. Les critères permettant de mettre en évidence les principales données à prendre en considération pour qualifier un administrateur d'indépendant peuvent être classés en deux grandes catégories :

- ceux ayant un caractère formel et objectif et
- ceux, plus subjectifs, concernant la personnalité et le comportement de l'administrateur.

Ces critères doivent s'apprécier en fonction des différences de taille et de situation des entreprises concernées, et il n'est pas forcément nécessaire de remplir tous les critères pour être effectivement indépendant. Parmi les critères formels, on peut citer ceux qui évitent à l'administrateur indépendant de se placer dans une situation de conflit d'intérêts avec la société considérée ou toute société constitutive du groupe visés :

- ne pas avoir de relation salariale ou occuper une fonction exécutive ;
- ne pas détenir de mandat croisé ;
- ne pas être ou représenter un actionnaire substantiel;
- ne pas être ou représenter, de façon significative, un partenaire commercial ou financier, une partie prenante, un consultant ;
- ne pas avoir un lien de parenté proche avec un actionnaire important ou un membre dirigeant ;
- ne pas avoir de relations privilégiées avec ces derniers (réseaux d'influence communs, intérêts partagés...);
- ne pas siéger dans un Conseil trop longtemps : il est ainsi recommandé que le membre du Conseil indépendant ne soit pas membre du Conseil de la société depuis plus de douze ans. Viennent ensuite les critères plus subjectifs : la compétence et l'expérience de l'administrateur, sa force de caractère et son indépendance d'esprit ses conditions de travail.¹

¹ Ministère de l'industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement, guide de l'administrateur, 2013, p25-26.

Annexe n° 7 : le questionnaire.

Ce questionnaire est élaboré dans le cadre de la préparation de notre Thèse de Doctorat. Il essaie d'établir une série de recommandations et d'idées qui peuvent être utiles lors, d'une installation ou d'un fonctionnement d'un comité d'audit basé sur des prescriptions applicables à l'étranger. Pour ce faire, merci de bien vouloir consacrer un peu de votre temps pour répondre de la façon la plus complète et objective possible à nos questions. Votre contribution nous sera précieuse pour la réussite de notre travail.

Profil du répondant

***sexe :**

Homme femme

***Niveau d'étude :**

DEUA Licence Master /Magister Doctorat diplôme professionnel

***Avez-vous bénéficié d'une formation / stage en audit comptable et financier ?**

Oui Non

***Expérience :**

Moins de 5ans entre 5 et 10 ans plus de 10 ans

***Profession actuelle :**

commissaire au compte Auditeur interne cadre dirigeant

Axe 01 : les interventions de comité d'audit

Cet axe traite des principales responsabilités des comités d'audit, et de la façon de s'en acquitter au mieux. Veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord pour chacune des affirmations proposées ci-dessous. Pour chaque Item, veuillez encadrer le nombre qui décrira le mieux possible votre opinion.

1 =Fortement en désaccord 2 =En désaccord 3 =Neutre 4 = D'accord 5 =Fortement d'accord.

- 1. Le comité d'audit peut contribuer à améliorer la gouvernance d'entreprise en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité du système de contrôle interne et gestion des risques ?**

Oui Non

- **Si oui, quelles sont les recommandations que vous proposez au comité d'audit dans le cadre de cette responsabilité ?**

	Items	1	2	3	4	5
01	De s'assurer de l'existence d'une procédure d'identification et de suivi des risques.					
02	De s'assurer l'exhaustivité de la cartographie des risques et vérifier les plans d'actions.					
03	D'approuver le cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la direction.					
04	D'évaluer et discuter de l'adéquation du système de contrôle interne avec la direction et l'auditeur interne et externe.					
05	D'étudier et discuter les plans de la direction pour faire face aux faiblesses importantes, et les plans pour prendre des mesures correctives.					
06	De déterminer si la direction suit les recommandations faites par les auditeurs relativement au contrôle interne.					
07	D'examiner le rapport établi annuellement par le président du conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et la gestion des risques					

- 2. Le comité d'audit peut contribuer à améliorer la gouvernance d'entreprise en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit interne.**

Oui Non

Si oui, quelles sont les recommandations que vous proposez au comité d'audit dans le cadre de cette responsabilité?

	Items	1	2	3	4	5
01	D'évaluer la charte d'audit interne.					
02	De vérifier de l'indépendance et de l'objectivité de l'audit interne.					
03	De prendre part dans le processus de nomination /remplacement du responsable de l'audit interne.					
04	De vérifier et approuver le programme d'audit avec le directeur de l'audit interne					
05	De vérifier le budget et les effectifs du département d'audit interne.					

06	De vérifier la conformité des activités de l'audit interne aux normes professionnelles généralement admises.					
07	de faire appel à un spécialiste externe pour évaluer le service d'audit interne.					
08	D'examiner les conclusions des rapports de l'audit interne.					
09	S'il n'existe pas de fonction d'audit interne dans une entreprise, le comité d'audit doit revoir cette décision avec la direction.					

3. Le comité d'audit peut contribuer à améliorer la gouvernance d'entreprise en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de qualité de l'audit externe.

Oui Non

- Si oui, quelles sont les recommandations que vous proposez au comité d'audit pour bien mener cette responsabilité ?

	Items	1	2	3	4	5
01	D'intervenir au processus de la nomination, du renouvellement de l'auditeur externe.					
02	De s'assurer de l'indépendance des auditeurs externe.					
03	D'examiner les honoraires des auditeurs externes.					
04	D'examiner périodiquement la nature des prestations hors audit que les auditeurs externes fournissent et leur coût.					
05	D'examiner le plan d'audit.					
06	D'examiner les résultats et les conclusions des auditeurs externes.					
07	D'examiner les suites données aux recommandations de l'auditeur.					

4. Le comité d'audit peut contribuer à améliorer la gouvernance d'entreprise en aidant le conseil d'administration dans ses responsabilités de la revue de qualité de l'information financière

Oui Non

- Si oui, quelles sont les recommandations que vous proposez au comité d'audit pour bien mener cette responsabilité ?

	Items	1	2	3	4	5
01	D'examiner les comptes annuels (bilan, compte de résultats et annexes) avant que le conseil d'administration ne les arrête.					
02	De comprendre et bien appréhender les systèmes et les processus utilisés lors de l'élaboration des états financiers.					
03	D'analyser les principales questions de comptabilité et de présentation de					

	l'information financière.					
04	D'examiner aussi les états financiers intermédiaires (trimestriel, semestriel..) avant qu'ils ne soient diffusés.					
05	De contrôler aussi la fidélité des autres rapports communiqués par l'entreprise au nom du conseil d'administration					
06	Les membres du comité peuvent ordonner au conseil d'administration de refuser l'adoption des états financiers et d'adopter des états financiers modifiés.					
07	D'évaluer l'efficacité de la politique de la société en matière de communication financier.					

AXE 02 : Composition des comités d'audit

Cet axe du questionnaire est destiné à décrire les pratiques à prendre en considération lors de la composition de comité, pour garantir sa réussite. Pour chaque Item, veuillez encadrer le nombre qui décrira le mieux possible votre opinion:

1 =Fortement en désaccord 2 =En désaccord 3 =Neutre 4 = D'accord 5 =Fortement d'accord.

Pour les autres questions prière de mettre (x) à la réponse qui correspond à votre choix.

1. Selon votre avis, la taille du comité d'audit est elle importante dans le cadre de la bonne gouvernance ?

Oui Non

- Si oui, déterminez dans quelle mesure vous approuvez les suggestions suivantes à cet égard :

	ITEMS	1	2	3	4	5
01	La taille du comité d'audit ne devrait pas être inférieure à trois					
02	La taille du comité d'audit ne devrait pas être excéder six personnes					

2. Selon votre avis, le comité doit inclure des membres aux compétences spécifiques dans le cadre de la bonne gouvernance :

Oui Non

- Si oui, déterminez dans quelle mesure vous approuvez les suggestions suivantes à cet égard :

	ITEMS	1	2	3	4	5
01	Les membres doivent posséder des connaissances de base dans les domaines des finances et de la comptabilité à leur nomination.					
02	Les membres doivent posséder des connaissances dans les domaines de contrôle et de révision à leur nomination.					
03	Les membres doivent posséder des connaissances concernant le secteur d'activité de l'entreprise.					
04	Les membres peuvent obtenir les connaissances requises après leur nomination au comité.					
05	Les membres doivent avoir une expertise en matière de comptabilité et finance					
06	Les membres doivent augmenter leurs connaissances, via des programmes spécifiques de formation, dans les domaines reliés à leurs responsabilités.					

A. veuillez préciser la part des membres qui doivent posséder les connaissances dans les domaines de la finance et de la comptabilité.

- Au moins un
- Majoritairement
- Totalement
- Autre

B. veuillez préciser la part des membres qui doivent posséder des connaissances dans les domaines de contrôle et de révision.

- Au moins un
- Majoritairement
- Totalement
- Autre

C. veuillez préciser la part des membres qui doivent posséder les connaissances dans les domaines concernant le secteur d'activité de l'entreprise.

- Au moins un
- Majoritairement
- Totalement
- Autre

D. veuillez préciser la part des membres qui doivent posséder l'expertise en matière de comptabilité et finance.

- Au moins un
-

- Majoritairement
- Totalement
- Autre

3. Selon votre avis, l'indépendance de comité d'audit est elle requise, dans le cadre de la bonne gouvernance ?

Oui Non

- **Si oui, déterminez dans quelle mesure vous approuvez les suggestions suivantes à cet égard :**

	Items	1	2	3	4	5
01	Le comité doit être composé de membres indépendant au sens des critères d'indépendance définis par la société.					
02	Le président de comité doit être un membre indépendant					
03	Etre un salarié peut altérer au caractère d'indépendance de l'administrateur.					
04	Avoir une relation professionnelle avec l'entreprise peut altérer au caractère d'indépendance de l'administrateur.					
05	Avoir un lien familial direct avec une personne ayant une position de dirigeant dans l'entreprise, peut altérer au caractère d'indépendance de l'administrateur.					

A. veuillez préciser la part des membres qui doivent être indépendant.

- un tiers au moins soit indépendants
- Majoritairement indépendant
- Totalement indépendant
- Autre

4. Selon votre avis, la diversité de comité d'audit est elle essentielle, dans le cadre de la bonne gouvernance ?

Oui Non

- **Si oui, déterminez dans quelle mesure vous approuvez les suggestions suivantes à cet égard :**

	Items	1	2	3	4	5
01	le comité doit être composé des deux sexes : homme/femme					
02	le comité doit être composé des administrateurs étrangers et locaux					
03	le comité doit faire la part entre des administrateurs plus jeunes et ceux plus âgés.					

AXE 03 : Les modalités de fonctionnement des comités d'audit.

Cet axe du questionnaire est destiné à décrire les modalités de fonctionnement qu'un comité d'audit doit suivre, pour garantir sa réussite. Pour chaque Item, veuillez encadrer le nombre qui décrira le mieux possible votre opinion:

1=Fortement en désaccord 2 =En désaccord 3 =Neutre 4 = D'accord 5 =Fortement d'accord.

1. selon votre avis et dans le cadre de la bonne gouvernance, le comité d'audit doit avoir un rôle :

	Items	1	2	3	4	5
01	Purement consultatif.					
02	un rôle contraignant.					

2. selon votre avis, une charte écrite est- elle essentielle pour le bon fonctionnement du comité dans le cadre de la bonne gouvernance?

Oui Non

- Si oui, déterminez dans quelle mesure vous approuvez les suggestions suivantes à cet égard :

	ITEMS	1	2	3	4	5
01	Le comité d'audit doit fonctionner à partir d'une charte préparé par lui même.					
02	La charte doit être discutée et approuvée par le conseil d'administration					
03	La charte doit être actualisée en tant que de besoin.					

3. Selon votre avis, la disponibilité des ressources est il nécessaire pour le bon fonctionnement du comité dans le cadre de la bonne gouvernance ?

Oui Non

- Si oui, déterminez dans quelle mesure vous approuvez les suggestions suivantes à cet égard :

	Items	1	2	3	4	5
01	Le comité d'audit doit avoir les ressources matérielles et financières adéquates pour accomplir leurs devoirs					
02	Le comité dispose en tout temps de voies de communication directes avec la direction, l'auditeur interne et l'auditeur externe, lui permettant d'étudier au besoin avec eux de questions particulières.					
03	En cas de besoin, le comité a le pouvoir d'engager des conseillers externes.					

4. selon votre avis ,la périodicité et la régularité des reunions sont elles nécessaires pour le bon fonctionnement de comité dans le cadre de la bonne gouvernance :

Oui Non

- Si oui, déterminez dans quelle mesure vous approuvez les suggestions suivantes à cet égard :

	Items	1	2	3	4	5
01	Le comité d'audit doit planifier l'exécution de ses missions sur la base d'un programme annuel					
02	Il peut inviter à ses réunions toute personne dont il estime la présence utile					
03	Il est important que le comité d'audit tienne des rencontres à huis clos, soit avec l'auditeur externe, avec l'auditeur interne et avec les membres de la direction.					

A. combien de fois le comité doit- il se réunir ?

- Au moins une fois par an.
- Au moins deux fois par an.
- au moins quatre fois par an.
- Autre

5. selon votre avis, l'évaluation de comité d'audit est- elle requise pour le bon fonctionnement de comité dans le cadre de la bonne gouvernance ?

Oui Non

- Si oui, déterminez dans quelle mesure vous approuvez les suggestions suivantes à cet égard :

	Items	1	2	3	4	5
--	-------	---	---	---	---	---

01	Le comité doit évaluer son rendement de façon régulière					
02	Le président de comité évalue aussi régulièrement l'efficacité de ses membres					
03	Un comité d'audit peut faire l'objet d'une évaluation effectuée par des spécialistes externes.					
04	Le comité doit discuter des résultats de l'auto-évaluation avec l'ensemble du conseil d'administration					

Table des matières

Table des matières

Sommaire	A
Liste des tableaux	C
Liste des figures.....	G
Liste des annexes.....	J
Liste des abréviations, des sigles et des acronymes	L
Introduction générale.....	2
Chapitre I : la gouvernance d'entreprise	12
I.1. Introduction.....	12
I.2. Le passage de la firme capitaliste vers la firme managériale.	13
I.3. Les théories qui sous tendent la vision disciplinaire de la gouvernance	17
I.3.1. La définition de la gouvernance	18
I.3.2. Les théories de la gouvernance d'entreprise	23
I.3.2.1. La Théorie de transaction.....	23
I.3.2.2. La théorie de droit de propriété.....	27
I.3.2.3. La théorie d'agence	33
I.3.2.4. La théorie de l'enracinement	38
I.4. La mise en place de mécanismes de gouvernance	43
I.4.1. Les dichotomies de système de gouvernance.....	44
I.4.1.1. Modèle orienté marchés VERSUS modèle orienté banques	44
I.4.1.2. Systèmes ouverts VERSUS systèmes fermés	45
I.4.1.3. Système orienté marchés VERSUS système orienté réseaux.....	45
I.4.2. Les objectif disciplinaire de la gouvernance d'entreprise	46
I.4.2.1. L'optique dite shareholders' view	46
I.4.2.2. L'optique dite stakeholders' view	47
I.4.2.3. Shareholder views VERSUS stakeholder view	47
I.4.3. Les mécanismes de la gouvernance	48
I.4.3.1. Les systèmes externes de contrôle.....	50
I.4.3.1.1. Le marché du travail des dirigeants	50
I.4.3.1.2. Le marché financier.....	51
I.4.3.1.3. Le marché des biens et services.....	52
I.4.3.2. Les systèmes internes de contrôle	52
I.4.3.2.1. Le conseil d'administration	53
I.4.3.2.2. La politique de rémunération.....	57

I.4.3.2.3.	L'endettement.....	59
I.4.3.2.4.	La politique de distribution des dividendes	60
I.4.3.2.5.	La surveillance mutuelle.....	60
I.4.3.2.6.	L'assemblée générale des actionnaires.....	61
I.5.	Inefficacité de mécanismes de gouvernance	61
I.5.1.	Les tendances institutionnelles et légales suite aux scandales financiers	62
I.5.2.	La création de comités de surveillance au sein du conseil d'administration des entreprises.....	63
I.6.	Conclusion du chapitre.....	67
Chapitre II :	Le comité d'audit.....	69
II.1.	Introduction.....	69
II.2.	Les incitations normatives et réglementaires en termes de comités d'audit.....	70
II.2.1.	L'évolution des comités d'audit aux États-Unis.....	70
II.2.1.1.	Securities and Exchange Commission (SEC)	70
II.2.1.2.	Rapport de la Treadway commission 1987	71
II.2.1.3.	Rapport Blue Ribbon Committee 1999	71
II.2.1.4.	Loi sarbans oxley act 2002.....	72
II.2.2.	L'évolution des comités d'audit aux royaumes unis.....	73
II.2.2.1.	Rapport de Cadbury.....	73
II.2.2.2.	Rapport Hampel	73
II.2.2.3.	Combined Code on Corporate Governance	74
II.2.2.4.	Smith report	75
II.2.3.	L'évolution des comités d'audit en France.....	76
II.2.3.1.	Vienot 1	76
II.2.3.2.	Vienot 2	77
II.2.3.3.	Bouton	77
II.2.3.4.	Ordonnance du 8 décembre 2008 (transposant la 8ème directive européenne en droit des sociétés français).....	78
II.2.4.	Cadre normatif et règlementaire en Algérie	79
II.2.4.1.	Le code de commerce	79
II.2.4.2.	Banque d'Algérie	80
II.2.4.3.	Le code de la gouvernance algérien	80
II.3.	Les incitations économiques derrière la création d'un comité d'audit.....	81
II.3.1.	Intérêt d'un comité d'audit	81
II.3.2.	Le cadre théorique éclairant la formation des comités d'audit.	82

II.3.2.1.	Les Apports de la théorie de l'agence dans l'analyse de la formation des comités d'audit	82
II.3.2.1.1.	Comité d'audit : un mécanisme d'agence	82
II.3.2.1.2.	Les facteurs d'agence influant sur la mise en place volontaire de comité d'audit	83
II.3.2.2.	Les Apports de la théorie de signal dans l'analyse de la formation des comités d'audit	88
II.3.2.2.1.	Comité d'audit : un mécanisme de signal	88
II.3.2.2.2.	Les facteurs de signal influant sur la mise en place volontaire de comité d'audit	88
II.4.	Le cadre conceptuel de comité d'audit	91
II.4.1.	Définition	91
II.4.2.	Les responsabilités attribuées aux comités d'audit	93
II.4.2.1.	Rôle de comité d'audit	93
II.4.2.2.	Responsabilités du comité d'audit en matière d'information financière	96
II.4.2.3.	Responsabilité de comité en matière de contrôle interne et gestion de risque..	99
II.4.2.4.	Les Responsabilités du comité en termes de l'audit interne	102
II.4.2.5.	Les responsabilités de comité d'audit en termes de l'audit externe	104
II.4.3.	Les exigences en termes de la composition et fonctionnement de comité d'audit ..	106
II.4.3.1.	Exigences en terme de composition des comités d'audit	106
II.4.3.1.1.	Exigence de Compétence	106
II.4.3.1.2.	Taille de comité d'audit.....	108
II.4.3.1.3.	L'Indépendance des membres	108
II.4.3.1.4.	La diversité	110
II.4.3.2.	Exigences en terme de fonctionnement des comités d'audit	111
II.4.3.2.1.	Le rôle de comité d'audit	111
II.4.3.2.2.	La charte	111
II.4.3.2.3.	Les ressources	113
II.4.3.2.4.	L'Activité du comité d'audit	113
II.4.3.2.5.	Évaluation du comité.....	114
II.5.	Conclusion du chapitre.....	117
Chapitre III :	Les apports de comité d'audit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise	120
III.1.	Introduction.....	120
III.2.	Comité d'audit et la qualité du processus d'audit.....	121
III.2.1.	La qualité de l'auditeur : compétence et indépendance	121

III.2.2.	Qualité d’audit : Approche basée sur l’analyse du processus d’audit.....	126
III.2.3.	L’intervention de comité d’audit dans le processus d’audit	130
III.2.3.1.	Les relations entre comité d’audit et auditeurs internes.....	131
III.2.3.1.1.	Le comité d’audit et la qualité de système de contrôle interne	131
III.2.3.1.2.	Le comité d’audit et l’audit interne.....	137
III.2.3.2.	Les apports de comité d’audit à l’audit externe.....	145
III.2.3.2.1.	L’action de comité d’audit dans les conflits auditeur – direction	147
III.2.3.2.2.	L’action du comité d’audit sur l’étendu des diligences et les honoraires d’audit 149	
III.2.3.2.3.	L’action de comité d’audit sur les services de conseil rendus par l’auditeur externe (service non audit)	152
III.2.3.2.4.	Le comité d’audit dans le processus de sélection-remplacement de l’auditeur 154	
III.3.	Comité d’audit et la qualité de l’information financière.....	156
III.3.1.	Qualité d’information financière : concept et manière d’opérationnalisation.....	157
III.3.1.1.	Concept de QIF	157
III.3.1.2.	Opérationnalisation de la QIF.....	158
III.3.2.	Effet de Comité d’audit sur la qualité de l’information financière	159
III.3.2.1.	Comité d’audit et conséquences observables d’une faible qualité du reporting financier	159
III.3.2.2.	Effet du Comité d’audit sur la gestion de résultat.....	164
III.3.2.3.	L’effet du comité d’audit sur qualité du Contenu informatif des résultats publiés 168	
III.4.	Conclusion du chapitre.....	171
Chapitre IV : étude empirique sur les interventions et le dispositif organisationnel du comité d’audit à la lumière de la gouvernance d’entreprise		
IV.1.	Introduction.....	173
IV.2.	Méthodologie de recherche et caractéristiques des échantillons	174
IV.2.1.	Les hypothèses de l’étude :	174
IV.2.2.	Démarche de recueil des données	176
IV.2.3.	Les caractéristiques de l’échantillon	177
IV.2.4.	Fiabilité du questionnaire.....	178
IV.2.5.	La stabilité du questionnaire	178
IV.2.6.	les méthodes statistiques utilisées dans la recherche :	180
IV.3.	Analyse et interprétation des axes de l’étude, et de Teste des Hypothèses :	180
IV.3.1.	Caractéristiques de l’échantillon	180

IV.3.2.	Les interventions de comites d’audit	185
IV.3.2.1.	Les interventions des comites d’audit dans l’amélioration de la qualité du système de contrôle interne et gestion des risques	185
IV.3.2.2.	Les interventions des comites d’audit dans l’amélioration de la qualité de l’audit interne	192
IV.3.2.3.	Les interventions des comites d’audit dans l’amélioration de la qualité de l’audit externe	198
IV.3.2.4.	Les interventions des comites d’audit dans la revue de la qualité de l’information financière	204
IV.3.3.	Critères de composition	211
IV.3.3.1.	Les critères de taille.....	211
IV.3.3.2.	Les critères de compétence.....	214
IV.3.3.3.	Les critères de l’indépendance.....	224
IV.3.3.4.	La diversité.....	231
IV.3.4.	Les modalités de fonctionnement des comités d’audit	235
IV.3.4.1.	Le rôle du comité d’audit.....	235
IV.3.4.2.	La charte	236
IV.3.4.3.	Les ressources.....	240
IV.3.4.4.	Les réunions.....	244
IV.3.4.5.	L’évaluation	250
IV.4.	Conclusion du chapitre.....	255
	Conclusion générale	258
	Bibliographie.....	263
	ANNEXES.....	275
	Table des matières	294

Résumé

Même s'il n'y a aucune réglementation obligeant la création de comité d'audit au sein des entreprises algériennes, ni une définition officielle précisant leurs rôles et fonctions, quelques entreprises algériennes ont adopté ces structures volontairement, dans le cadre de la bonne gouvernance. Par conséquent, leurs missions, leur composition et fonctionnement varient d'une entreprise à l'autre. A cet effet, en procédant à l'utilisation de la méthode hypothético-déductive, le but de cette étude est une tentative de tirer parti des tendances mondiales en ce qui concerne l'institution des comités d'audit et de construire une proposition de ses missions et les caractéristiques de leur efficacité à la lumière de la gouvernance de l'entreprise dans le contexte algérien, par le biais d'un questionnaire adressé à un échantillon de personnes intéressées par la gouvernance, dont la taille est de 107 personnes. Les résultats ont révélé que la formation d'un comité d'audit correctement constitué, qui surveille la qualité du processus d'audit et celle de l'information financière, est requise pour la bonne gouvernance. un point de vue que, les réglementations et les codes de la bonne gouvernance dans le monde faisaient valoir.

Mots clés : gouvernance d'entreprise, comité d'audit, démarche, composition, fonctionnement.

Abstract

Even though there are no regulations requiring the creation of audit committees within Algerian institutions, nor an official definition specifying their roles and functions, some Algerian companies have adopted these structures voluntarily as part of good governance. Consequently, their missions, composition and functioning vary from one company to another. To this end, by proceeding to the use of the hypothetico-deductive method, the aim of this study is an attempt to take advantage of global trends regarding the establishment of audit committees and to build a proposal for its missions and the characteristics of their effectiveness in the light of the governance of the company in the Algerian context, through a questionnaire sent to a sample of people interested in governance, whose size is 107 people. The results revealed that the formation of a properly constituted audit committee, which monitors the quality of the audit process and that of the financial information, is required for good governance. A point of view that the regulations and codes of good governance in the world were asserting.

Keywords: corporate governance, audit committee, interventions, composition, functioning.

الملخص

على الرغم من عدم وجود لوائح تطالب بإنشاء لجان التدقيق داخل المؤسسات الجزائرية، ولا حتى تعريف رسمي يحدد أدوارها ووظائفها، فقد تبنت بعض الشركات الجزائرية هذه الهياكل طواعية كجزء من الحوكمة الرشيدة. الأمر الذي جعل مهامهم وتكوينهم وعملهم يختلف من مؤسسة إلى أخرى. تحقيقاً لهذه الغاية، ومن خلال استخدام الطريقة الافتراضية الاستنتاجية، فإن الهدف من هذه الدراسة هو محاولة الاستفادة من الاتجاهات العالمية فيما يتعلق بإنشاء لجان التدقيق وبناء مقترح لمهامها وخصائص فاعليتها في ضوء حوكمة الشركات في السياق الجزائري، من خلال استبيان أرسل لعينة من المهتمين بالحوكمة وعددهم 107 أفراد. أظهرت النتائج أن إنشاء لجان تدقيق بما يضمن فعاليتها، تشرف على جودة عملية التدقيق وفحص التقارير المالية، أمر ضروري للحوكمة الرشيدة، وجهة نظر تؤكد لوائح ومدونات الحكم الرشيد في العالم.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، لجنة التدقيق، تدخلات، تكوين، عمل.