



**HAL**  
open science

# Gouvernance de l'entreprise et cadre légal de l'audit dans la zone euro méditerranéenne : une comparaison entre la France et les pays de la méditerranée arabe

Eustache Ebondo Wa Mandzila

► **To cite this version:**

Eustache Ebondo Wa Mandzila. Gouvernance de l'entreprise et cadre légal de l'audit dans la zone euro méditerranéenne : une comparaison entre la France et les pays de la méditerranée arabe. *COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S)*, May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom. halshs-00548119

**HAL Id: halshs-00548119**

**<https://shs.hal.science/halshs-00548119>**

Submitted on 18 Dec 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Gouvernance de l'entreprise et cadre légal de l'audit dans la zone euro méditerranéenne : une comparaison entre la France et les pays de la méditerranée arabe**

Eustache EBONDO WA MANDZILA

### **Résumé**

L'adoption des principes de bonne gouvernance apparaît comme le seul moyen d'attirer les investisseurs et par conséquent de contribuer à l'amélioration des performances des entreprises et au développement économique d'un pays. La volonté exprimée par les chefs d'Etats de la zone euro méditerranéenne et l'union européenne au travers des conférences des chefs d'Etat, est de favoriser le développement économique entre les pays membres. Ce développement étant désormais conditionné par l'adoption des principes de bonne gouvernance dont l'audit est aussi une composante, notre article procède à une comparaison des modes de gouvernance d'entreprises et du cadre légal de l'audit dans la zone euro méditerranéenne plus précisément, le cas de la France, l'Algérie, le Maroc et la Tunisie (pays de la méditerranée arabe).

**Mots clés. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, AUDIT LEGAL, PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE, OCDE, ETATS ARABES, CONTEXTE INSTITUTIONNEL, REALITES CULTURELLES, ENTREPRISES FAMILIALES ENTREPRISES ETATIQUES.**

**Correspondance** EUROMED MARSEILLE  
Ecole de Management  
BP 921  
13288 Marseille CEDEX 9 France  
[Eustache.ebondo@euromed-marseille.com](mailto:Eustache.ebondo@euromed-marseille.com)

The adoption of good corporate governance principles seems to be the only way to attract investors, and consequently, to contribute both to a company's performance improvement and to economic development of a country. On the other hand, the heads of states of the Euromediterranean Zone and the European Union have explicitly stated their will to promote the economic development of their member countries. Such development depends on the adoption of good corporate governance principles of which the audit is an important part. Our paper compares the different types of corporate governance and the legal framework of the audit in the Euromediterranean zone, especially in France, Algeria, Morocco and Tunisia.

### **Key words:**

**Corporate governance, legal audit, principles of good governance, OCDE, Arab States, constitutional context, cultural realities, family enterprises, state enterprises**

## Introduction

Il est désormais admis, par tous les responsables de l'action gouvernementale dans les pays développés, qu'un système de gouvernance d'entreprise de qualité peut apporter une stabilité aux marchés des capitaux, un dynamisme au niveau de l'investissement et à la croissance économique. L'adoption des principaux codes<sup>1</sup> de bonne conduite dans la plupart des pays développés d'Amérique, d'Asie et d'Europe en est l'illustration. L'intérêt pour une bonne gouvernance d'entreprise va au-delà des seuls responsables gouvernementaux. Les investisseurs (les fonds de pension) agissant en qualité de fiduciaires ont pris conscience du rôle qu'ils jouent en faveur de l'adoption de pratiques de gouvernance d'entreprises saines, garantes de la valeur de leurs investissements. McKinsey (2002) a mené plusieurs études empiriques auprès des investisseurs qui confirment que la bonne gouvernance permet aux opérateurs :

- d'éviter certaines compagnies selon les affirmations de 63% des opérateurs interviewés ;
- d'augmenter ou de diminuer les engagements dans certaines compagnies pour 57% ;
- d'éviter certains pays selon 31% des investisseurs ;
- d'augmenter ou de diminuer leurs engagements dans certains pays, selon 28% des opérateurs interviewés.

Selon la même étude, les investisseurs seraient disposés à payer une prime pour une économie bien gouvernée variable selon les pays de l'ordre de 12 à 15% pour l'Amérique du nord, de 20 à 25% pour l'Amérique latine et plus de 30% pour l'Europe de l'Est et l'Afrique. Cette prime apparaît plus conséquente pour les anciens pays communistes et africains. Il s'agit d'inciter ces derniers pays à instaurer la bonne gouvernance.

Le cabinet Proxinvest (Proxinvest : [http://www.proxinvest.fr/leffer 1999.htm](http://www.proxinvest.fr/leffer%201999.htm)), après avoir observé pendant trois années consécutives (1997, 1998 et 1999) les performances de certaines sociétés du SBF120, a établi une corrélation entre les sociétés du SBF 120 respectant certains principes de gouvernance d'entreprise et leurs performances financières. Depret et Hamdouch (2005) rendent compte des différents modèles liant gouvernance d'entreprise et performance de l'entreprise. Toutes les études qui viennent d'être citées, justifient la propagation du débat sur la *corporate governance* initié par les Etats-Unis et la nécessaire adoption des principes censés garantir une bonne gouvernance de l'entreprise. Il n'existe pas de modèle universel d'une bonne gouvernance d'entreprises. Néanmoins, l'OCDE a dégagé des principes<sup>2</sup> qui constituent le fondement d'un bon gouvernement d'entreprise. Or, les pays d'Afrique du nord<sup>3</sup>, tenant compte du phénomène de la mondialisation ont, semble-t-il, compris la nécessité d'adopter les principes de la bonne gouvernance d'entreprise comme solution au développement de leur pays. Il est donc important, dans la mesure où les gouvernements des pays de la zone euro méditerranéenne ont décidé d'intensifier les relations économiques et commerciales entre eux, de comparer leurs modes de gouvernance d'entreprises respectifs. Les divergences<sup>4</sup> profondes éventuelles pourraient constituer un obstacle aux objectifs fixés.

Mais une bonne gouvernance de l'entreprise suppose aussi une bonne qualité de l'audit et réciproquement.

Après avoir présenté le cadre d'analyse théorique de la gouvernance d'entreprise (I), nous dégagerons successivement les caractéristiques essentielles du « modèle » français de gouvernance d'entreprise et celles des différents pays de la méditerranée arabe (II). Le rôle joué par l'audit dans la gouvernance de l'entreprise nous conduira à exposer les conditions d'exercice de la mission d'audit légal dans les différents pays (III). Nous nous sommes appuyés sur les articles de presse, les rapports, les textes législatifs et réglementaires et certains sites internet pour recueillir les données relatives à chaque pays de la méditerranée arabe.

## **I. Le cadre d'analyse de la gouvernance de l'entreprise**

Il existe dans l'abondante littérature consacrée à la gouvernance de l'entreprise, plusieurs approches et par conséquent, plusieurs définitions. De même, s'il n'existe pas de modèle unique de gouvernance d'entreprise, des principes de « bonne gouvernance » ont été élaborés et qui servent de référence.

### **I. 1. Les approches de la gouvernance de l'entreprise et les définitions associées**

Deux niveaux d'analyse sont souvent distingués : le niveau organisationnel et institutionnel (Rubinstein, 2002 ; Plihon, Ponssard et zarlowski, 2001).

#### **I.1.1. Le niveau organisationnel**

Le niveau organisationnel oppose le modèle *shareholding* au modèle *stakeholding*.

Pour les partisans de l'approche *shareholding* (ou financière ou actionnariale), l'entreprise a pour objectif premier, la satisfaction au mieux des intérêts des actionnaires<sup>5</sup>, seuls détenteurs des droits de propriété. Le dirigeant doit mettre tous ses talents managériaux dans un sens conforme à l'intérêt des actionnaires. Des mécanismes de contrôle internes et externes sensés discipliner le comportement du dirigeant (appelé agent) sont mis en place dans ce système de gouvernance.

Cette approche financière de la gouvernance a conduit Charreaux (1997, pp.421-422) à définir la gouvernance d'entreprise comme étant « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur espace discrétionnaire ».

A l'opposé, l'approche *stakeholding* (ou partenariale) soutient une vision plus partenariale de l'entreprise. L'entreprise est considérée comme un nœud des contrats, « un lieu de multiples relations d'agence ». Par conséquent, la firme ne peut plus se limiter au seul prisme du dirigeant et des actionnaires. D'autres acteurs (salariés, clients, fournisseurs, banques, sous-traitants, notamment) interviennent aussi dans le processus de création ou de destruction de richesse ou de valeur. A ce titre, ils sont en droit de demander des comptes à l'entreprise. Cette conception plus

large de l'entreprise a été utilisée par certains auteurs (Donaldson et Preston, 1995 ; Blair M., 1995 ; Jones, 1995, Charreaux et Desbrières, 1998) pour justifier la supériorité du modèle *stakeholding* par rapport au modèle *shareholding*. En effet, la prise en compte de tous les détenteurs de droits permet de mobiliser toutes les énergies autour et en faveur de l'entreprise et de prévenir certains comportements opportunistes, sources de coûts. La théorie des coûts de transaction est le support théorique de l'approche *stakeholding* de la firme.

L'approche partenariale nous conduit à définir la gouvernance de l'entreprise comme étant à la fois un droit de regard sur l'organisation mise en place et un pouvoir d'influence matérialisé par des dispositifs, des règles de comportement qui visent non seulement à rendre l'entreprise plus visible, mais aussi à canaliser les décisions et les comportements dans un cadre organisationnel favorable à la prise en compte de toutes les partie prenantes.

### **I.1.2. Le niveau institutionnel**

La gouvernance de l'entreprise peut, aussi, être appréhendée au niveau de la structure du capital. On distingue traditionnellement le modèle de type *outsider* (contrôle dit externe) et le modèle de type *insider* (contrôle dit interne)

Dans le système *outsider*, les besoins en capital sont satisfaits par une forte atomisation des actionnaires et par l'existence d'un marché financier très développé. La dispersion de la structure du capital et donc des droits de vote, des exigences de transparence de l'information, sont les grands traits caractéristiques de ce système. La régulation du comportement opportuniste de certains dirigeants s'effectue alors de manière externe sur le marché de la prise de contrôle d'entreprises ou sur le marché des dirigeants. En effet, lorsque les bons résultats de la firme ne sont pas atteints, les actionnaires sont incités à céder leurs titres, faisant ainsi planer sur l'entreprise une cible potentielle d'offre publique d'achat (OPA). Cette menace est de nature à inciter les dirigeants à s'aligner sur les intérêts des actionnaires. Dans ce système, les investisseurs institutionnels (les fonds de pension notamment), sont souvent présents.

Quant au système *insider*, en revanche, les marchés financiers sont peu nombreux. Les besoins en capital de la firme sont comblés grâce à l'apport de gros actionnaires qui protègent les équipes dirigeantes en place de la menace d'OPA. Le marché n'y

joue qu'un rôle mineur. Toutefois, ces gros actionnaires ne sont pas les seuls à exercer le contrôle sur les dirigeants. D'autres parties prenantes comme par exemples, les salariés, les clients, les fournisseurs, les banques exercent aussi un contrôle sur les dirigeants. Le dirigeant doit ainsi ménager divers types d'intérêts. L'équilibre interne entre les différentes parties prenantes est assuré par des conseils de surveillance et ou d'administration. Quant au dirigeant, la régulation de son comportement ne peut plus être assurée uniquement par les mécanismes de marché. Les dispositifs de contrôle interne et d'audit contribuent également à canaliser leur comportement (Ebondwa Mandzila, 2006). Ce qui caractérise ce modèle c'est la concentration du capital ou des droits de vote entre les mains d'une poignée d'investisseurs, la faible protection juridique des investisseurs minoritaires et la faible transparence de l'information. En définitive le mode de régulation du modèle repose sur une protection juridique qui définit précisément le rôle de chaque partie prenante.

Sur le plan institutionnel, la gouvernance de l'entreprise pourrait être définie selon l'OCDE (1997, p.22), comme étant « l'ensemble des règles auxquelles les organisations économiques répondent aux problèmes d'informations, de financements et de contrôle dans les grandes entreprises ».

A ce stade d'analyse, il est possible de dégager une définition générale. Ces deux niveaux d'approche se rencontrent dans les principaux développements, même si un modèle peut être dominant par rapport à un autre, en fonction des réalités culturelles, économiques et politiques du pays. En est-il de même dans les pays de la zone méditerranéenne arabe ?

## **1.2. Les principes de bonne gouvernance d'entreprise.**

Les entreprises sont, plus qu'hier, confrontées aux problèmes d'organisation, de financements, de circulation et de fiabilité de l'information liés à la globalisation des économies, aux nouvelles technologies d'information et de communication. Tous ces problèmes affectent les modes de pensée, la rentabilité des entreprises et par conséquent, la croissance économique. L'une des réponses consiste à trouver un cadre, un environnement, des dispositifs, des règles qui canalisent les comportements des acteurs, renforcent la confiance des investisseurs, optimisent les ressources, définissent clairement les responsabilités des uns et des autres. De ce point de vue, la gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. Sur le plan financier, une bonne gouvernance d'entreprise est celle qui participe à un emploi optimal des ressources en capital.

Mais, il ne suffit pas de dégager les enjeux d'une bonne gouvernance d'entreprise. Il faut aussi indiquer préalablement les principes qui permettent d'évaluer et

d'améliorer le cadre juridique, institutionnel et réglementaire. S'il est admis qu'il n'existe pas de modèle unique d'une bonne gouvernance d'entreprise, néanmoins, l'OCDE (2004) a dégagé les principes<sup>6</sup> ou certains éléments communs qui sont le fondement d'une bonne gouvernance d'entreprise et qui s'énoncent comme suit :

1. Mise en place des fondements d'un régime de gouvernance d'entreprise efficace. Ce régime de gouvernance d'entreprise doit 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 ;
2. Mise en place d'un régime d'entreprise protégeant les droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital.
3. Traitement efficace de tous les actionnaires y compris les actionnaires minoritaires et étrangers ;
4. Reconnaissance des droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société et action en faveur d'une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes en vue de la création des richesses et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines ;
5. Garantie par un auditeur indépendant d'une information transparente et de qualité concernant la situation financière, les résultats, l'actionnariat et la gouvernance d'entreprise.
6. Responsabilisation du conseil d'administration par la mise en place des systèmes de pilotage et de surveillance effective de la gestion ainsi que sa loyauté vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

En définitive, les principes de « bonne gouvernance » portent sur les points suivants (Rubinstein, 2002 ; Jeffers et Plihon, 2001) : la composition du conseil d'administration (exigence d'administrateurs externes indépendants,) son fonctionnement ( prise en compte de la structure du conseil par la séparation des fonctions de président et de directeur général, création des comités spécialisés, respect du principe une action une voix, exercice du droit de vote), la transparence de l'information (publication des résultats trimestriels et d'information concernant la rémunération totale des dirigeants, utilisation des normes comptables internationales pour la présentation des comptes publiés), la rémunération des dirigeants (mise en place de systèmes d'incitation à la performances).

Le cadre de la gouvernance d'entreprise étant précisé, il s'agit d'examiner les modes de gouvernance d'entreprise adoptés par la France et les trois pays de la méditerranée arabe.

## **II. Les modes de gouvernance d'entreprise dans la zone euro méditerranéenne.**

La France et les trois pays de la Méditerranée arabe, malgré leur proximité géographique et un passé historique qui force la coopération (anciennes colonies françaises), n'ont pas le même niveau de développement, les mêmes réalités

culturelles et institutionnelles. Nous examinerons, dans un premier temps, les modes de gouvernance d'entreprise en France. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux modes de gouvernance d'entreprise en Algérie, au Maroc et en Tunisie.

## **II. 1. Le mode de gouvernance de l'entreprise en France**

Même si les demandes des investisseurs institutionnels notamment les fonds de pension américains et les études de l'OCDE semblent œuvrer pour une convergence<sup>7</sup> des modèles de gouvernance de l'entreprise sur le plan international, quelques points essentiels cependant caractérisent la gouvernance d'entreprise à la française : la structure de l'actionnariat et la réglementation.

Selon Richard et Miellat (2003), il existait en France, 162652 sociétés anonymes. 680 de ces sociétés étaient cotées. 65% du capital de ces sociétés non cotées était en moyenne était détenue par une seule personne ou un groupe de personne. Quant aux sociétés cotées françaises, 56% de leur capital était détenu par un seul actionnaire, 16% par des particuliers, 13% par les banques et 12% par des investisseurs institutionnels. A titre de comparaison, en Grande-Bretagne, les cinq plus gros actionnaires ne détiendraient pas plus de 21% du capital. Ce qui illustre la forte concentration de l'actionnariat dans les sociétés françaises. Le poids de l'Etat français dans l'économie a été considérable que symbolisèrent les vagues de nationalisations dans les années 1936, 1945 et 1981 (Perez, 2003). On enregistre, sous la pression internationale (nécessité d'obtenir des financements), un désengagement de l'Etat dans le capital des sociétés qui débouche sur une diversification de l'actionnariat. La présence des non-résidents dans la structure va en augmentant. En effet, selon Boutillier et *al.* (2002) la part des non-résidents dans le capital des sociétés cotées a été établie à 36% en 2000 alors qu'elle était aux alentours de 10% en 1985. Pour Morin (1998) la pénétration étrangère dans ces sociétés, à la fin de 1997, oscillait entre 35 et 51%. Peyrelevade (1999) situe à 37% la part du capital des sociétés cotées françaises détenues par les investisseurs étrangers contre 16% pour la Grande-Bretagne. Quant aux formes juridiques, il existe des sociétés de capitaux (sociétés par actions, société à responsabilité limitée) pour lesquelles l'engagement est limité et les sociétés de personnes (société en commandite simple, en nom collectif) pour lesquelles il n'est pas limité, pour

quelques propriétaires. Les sociétés de capitaux pratiquent une délégation du contrôle à des dirigeants qui peuvent posséder ou pas une partie du capital. Par contre, dans les sociétés de personnes, il n'y a pas de séparation entre la propriété et le contrôle. C'est pour cette raison d'ailleurs, que dans ces sociétés, les propriétaires surveillent plus étroitement les dirigeants d'une SARL que dans le cas d'une SA, où se posent les problèmes de coûts d'agence. Selon Boutillier et *al.*, (2002), en France, comme dans tous les autres pays européens, à l'exception de l'Italie, la SARL est la forme légale des sociétés de capitaux la plus répandue particulièrement dans les PME-PMI. La France serait le pays où les SA représenterait une part significative de l'ensemble des sociétés (21%). Ce choix serait justifié par le fait que « les SARL constitue une réelle alternative au statut de SARL » ou selon Wymeersche (cité par Boutillier et *al.*, (2002) offrirait un statut fiscal plus favorable aux PDG des SA qu'aux directeurs des SARL. Outre les statuts juridiques des entreprises, il convient également de noter la diversité des tailles : Très petites entreprises (TPE), Petites et moyennes entreprises et petites et moyennes industries (PME-PMI) et les grandes entreprises. Les TPE et les PME-PMI sont dominantes dans l'économie française. En raison de leur taille, et de la non séparation des fonctions de gestion et de contrôle qui caractérisent ces entreprises, leur culture de gouvernance ne se pose pas dans les mêmes termes que dans les grandes entreprises.

Aux problèmes de structure de l'actionnariat et au degré de concentration des entreprises françaises, s'ajoute la composition des conseils d'administration hérités des mouvements successifs de nationalisations et de privatisations. Les administrateurs sont souvent cooptés ou choisis parmi les amis de clubs issus d'une même grande école. Ce choix ne semble pas avoir démontré son efficacité.

Mais, le développement des opérations des fusions- acquisitions, le rôle joué par les fonds de pension notamment américains, les possibilités de financements offertes par l'internationalisation des marchés et à leur corollaire (les exigences en matière de transparence, d'efficacité, de rentabilité et de management des risques) ont contraint le système de gouvernance de l'entreprise français à évoluer et à s'« anglo-saxonner ». Cette évolution constitue un véritable basculement ou tournant puisque d'économie administrée, en si peu de temps, l'économie française a fait un saut significatif dans une véritable économie de marché. Les principes de bonne gouvernance préconisés par les groupes de travail, à l'initiative du patronat français

et des investisseurs notamment américains, et portant sur la structure et la composition des conseils d'administration avec la séparation des fonctions de président et de directeur général, la présence des comités d'audit, des rémunérations et des nominations, l'exercice des droits de vote et l'exigence de transparence en matière de production et de publication des comptes annuels sont adoptés notamment par les entreprises cotées ou évoluant sur des marchés internationaux. Pour se conformer à ce nouvel environnement, des codes de bonne conduite ont été rédigés et des lois votées. Les points les plus importants des principaux codes de bonne conduite français<sup>8</sup> ont été préconisés dans les rapports Viénot I ; Marini ; Vienot II ; AFG-ASFFI, rapport Bouton ; loi NRE du 15 mai 2001 qui permet justement de dissocier les fonctions de président et de directeur général, et la loi sur la Sécurité financière (LSF) du 1<sup>er</sup> août 2003.

Pour le rapport Viénot II, une « bonne gouvernance » doit être examinée au regard de quatre points:

- séparation des fonctions de président et de directeur général ;
- information sur les rémunérations individuelles des mandataires sociaux ;
- information standardisée et clarifiée sur la pratique de la gouvernance d'entreprise
- présence significative des administrateurs indépendants.

Bien que non évoqué explicitement dans ces quatre recommandations, il convient d'y mentionner la présence des comités d'audit, de rémunération et de nomination qui sont désormais perçus comme faisant partie des dispositifs ou des éléments de « bonne gouvernance »..

Quant à la loi n° 2003-706 dite de sécurité financière, promulguée le 1<sup>er</sup> août 2003 et publiée au JO le 2 août 2003, elle se décompose en trois parties principales : le titre I traite de la modernisation et du regroupement des autorités de contrôle des activités financières (art. 1 à 49) : avec la création de l'AMF issue de la fusion de la COB, du Conseil des Marchés Financiers et du Conseil de Discipline de la gestion financière ;le titre II est consacré à la sécurité des épargnants, des assurés et des déposants (art. 50 à 97) ; la modernisation du contrôle légal des comptes (art.98 à 116) et la transparence dans les entreprises (art. 117 à 139 ) sont traités dans le titre III de la loi.

Il s'agit notamment de moderniser les autorités de contrôle, de renforcer la sécurité et la confiance des investisseurs, en favorisant la transparence qui permettra aux actionnaires de la société d'être informés sur les procédures de contrôle interne et

les méthodes de travail ainsi que sur la répartition des pouvoirs des organes dirigeants qui conduisent aux décisions prises par ces derniers.

La LSF introduit aussi de nouvelles obligations en matière de contrôle interne qui sont reprises dans les articles L.225-37 et L.225-68 du code de commerce. Il est établi que le président du conseil d'administration ou de surveillance, selon le cas, de toute SA ayant son siège en France, qu'elle fasse ou pas appel public à l'épargne, doit rédiger un rapport dans le quel il rend compte des « conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société » (art. 117)<sup>9</sup>.

Par ailleurs pour les SA à conseil d'administration, ce rapport devra également mentionner, le cas échéant, les éventuelles limitations aux pouvoirs du directeur général. Enfin les commissaires aux comptes doivent présenter, dans un rapport joint au rapport du président, « leurs observations pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ». Le rapport Vienot II et surtout la LSF sont devenus la référence en matière de gouvernance d'entreprise en France.

La gouvernance de l'entreprise en France n'est pas identique à celle des autres pays notamment européens. En effet, on distingue généralement plusieurs modèles de gouvernance d'entreprise : le modèle anglo-saxon [dont la caractéristique fondamentale est le primat du marché financier (comme régulateur) de l'actionnaire et ses représentants], le modèle germano-nippon (associe capitalistes et salariés dans la cogestion pour l'Allemagne et d'unité nationale pour le Japon, renforcé par la protection des entreprises et de leur financement), et le modèle hybride auquel se réfère la France. On comprend dès lors l'influence de la culture sur le mode de gouvernance d'entreprise. Ainsi, la Grande-Bretagne et la Hollande subissant l'influence culturelle américaine, ont adopté le modèle anglo-saxon, ce qui n'est pas le cas par exemple de Belgique et de la France notamment.

## **II.2. Les modes de gouvernance de l'entreprise dans les pays de la Méditerranée arabe.**

L'étude des modes de gouvernance de l'entreprise dans les pays de la méditerranée arabe exige une présentation de leurs caractéristiques économiques et culturelles.

### **II.2.1. Entreprise et société dans la Méditerranée arabe**

En Algérie (surtout), en Tunisie et dans une certaine mesure au Maroc, le secteur public reste dominant dans l'économie. Ce qui laisse très peu de place à la « main invisible » pour réguler le marché. Les entreprises privées sont familiales et de très petite taille. Toutes les entreprises ont une « chaire », celle que constitue l'ensemble des personnes qui la composent et dont chacune présente une histoire, une

personnalité, des aptitudes propres qui interfèrent avec celles des autres et contribuent par là à caractériser l'ensemble. Cela est aussi vrai et très significatif dans la méditerranée arabe et concerne, à des degrés divers, les différents acteurs engagés dans cet espace social spécifique qu'est l'entreprise, généralement transmise de génération en génération.

#### A/ Les cadres dirigeants

Les cadres dirigeants- et au premier rang d'entre eux le chef d'entreprise- ne sont pas des purs esprits. Mais, on reconnaît volontiers la forte implication personnelle du dirigeant dans la vie de « son » entreprise et ceci d'autant plus qu'il s'agit de celle qu'il a créée et dont la vie se confond parfois avec la sienne.

#### B/ Le personnel d'exécution

Il est, en revanche, beaucoup plus distancé par rapport à l'entreprise prise dans son ensemble, notamment dans les situations où le travail est parcellisé, l'information interne peu abondante et les modes de gestion autoritaires. Cependant, c'est à travers lui et la mémoire collective des grands événements (y compris des conflits et des luttes menées), que se définissent souvent « l'ambiance », le « climat » qui caractérise telle ou telle entreprise, voire toute une branche professionnelle ou un bassin d'emplois. Les personnes qui composent l'entreprise, et qui, à ce titre, sont engagées dans un processus de production, sont, par ailleurs, concernées avec des implications plus ou moins fortes, par d'autres activités de consommation, d'utilisation de services publics, d'art, de sports, de loisirs, de religion, de politique,... bref de toutes les activités offertes au citoyen dans une société diversifiée. Les entreprises apparaissent alors pour ce qu'elles sont, c'est-à-dire une des « institutions de la société » où les relations interpersonnelles constituent le fonds commun.

#### C/ Les systèmes économiques

Ceux-ci restent empreints d'une tradition de recours à la puissance publique comme arbitre, comme protecteur et parfois comme acteur majeur du jeu économique. Ces caractéristiques étant précisées, restent à examiner les réalités de la gouvernance de l'entreprise dans chaque pays concerné. Plus précisément sur quel modèle sont gouvernées les entreprises dans la méditerranée arabe ?

Les Etats de la Méditerranée arabe ont tous été colonisés par la France. Le poids de l'histoire (colonies françaises), la réalité économique (la France étant le premier pays exportateur dans ces pays) et la forte présence des ressortissants de ces pays en France pouvaient amener ces pays à s'inspirer du modèle français de gouvernance de leurs entreprises. Il semble que ce soit l'OCDE qui soit intervenu pour encourager les Etats de la Méditerranée arabe à adopter ses principes de la gouvernance d'entreprise dans des pays où n'existent véritablement aucune séparation entre la propriété et le management comme le notait déjà Berle et Means (1932).

### **II.2.1. L'OCDE, la gouvernance de l'entreprise et les Etats arabes**

Pour attirer les investisseurs étrangers notamment, les pays de la Méditerranée arabe ont, jusqu'ici, recouru aux codes d'investissements ou aux programmes

d'ajustement structurel. Ces codes d'investissement, qu'il ne faut pas confondre avec les codes de bonne conduite en Europe ou aux Etats-Unis, s'ils ont permis d'attirer les firmes multinationales au Maroc et en Tunisie surtout, ont jusqu'ici montré leurs limites dans la mesure où ils n'offrent essentiellement que des avantages fiscaux. Or, on ne peut pas résumer la rentabilité financière, le dynamisme économique, la réduction du coût du capital, l'optimisation des ressources, la transparence de l'information notamment à une simple question fiscale. Les pays de la Méditerranée arabe, le Maroc notamment ont compris que « la décision d'investissement notamment au niveau des investissements étrangers, reste soumise à une préoccupation majeure : l'état de la gouvernance dans une économie »<sup>10</sup>. Plus précisément, le Maroc a compris que l'adoption des principes de bonne gouvernance rassure le marché et constitue un puissant moyen au service du développement économique. C'est dans ce contexte qu'il faut situer l'intérêt affiché par les Etats de la méditerranée arabe au débat sur la gouvernance d'entreprise initié, par l'OCDE. En effet, même si les Etats de la Méditerranée arabe n'ont pas attendu le modèle contemporain de gouvernance venu d'Outre- Atlantique pour pratiquer des formes de gouvernance adaptées à leur histoire (Perez, 2003), l'OCDE et certains pays arabes se sont associés pour le lancement d'un programme de bonne gouvernance à l'appui du développement économique et social. Ce programme fait partie d'une initiative globale appelée MENA-OCDE<sup>11</sup>. Des groupes de travail ont été formés autour de six aspects<sup>12</sup> : fonction publique et intégrité ; administration électronique, simplification administrative et réforme de la réglementation ; gouvernance des ressources publiques ; mise à disposition des services publics ; rôle de l'appareil judiciaire et moyens utilisés pour faire respecter le droit ; société civile et médias. Mais, l'adoption des principes inspirés par l'OCDE exigera, pour s'appliquer, une approche plus intégrée du cadre réglementaire, judiciaire notamment, adaptée aux réalités locales. En attendant, il convient de dresser l'état des lieux des modes de gouvernance d'entreprise dans les pays concernés.

## **II.1.2. La gouvernance de l'entreprise au Maroc**

Pour attirer les investisseurs étrangers et bénéficier des financements internationaux, le Maroc comme tous les autres pays du continent africain, a adopté des programmes d'ajustement structurel. Ceux-ci exigeaient la mise ne place d'un cadre juridique et institutionnel.

### **II.1.2.1. Le concept de gouvernance et son contexte juridique et institutionnel au Maroc.**

La politique économique développée par le Maroc depuis 1983 et formalisée dans le cadre du programme d'ajustement structurel a été déclinée autour de trois axes :

- La stabilisation ou le contrôle des indicateurs macro économiques, notamment la réduction du déficit budgétaire, le contrôle de l'inflation à moins de 2%...
- Le développement du cadre libéral à travers une gamme de réformes et d'initiatives juridiques et réglementaires notamment : les lois sur les sociétés et code de commerce, la réforme bancaire et les réformes du marchés financier... favorable à un environnement propice au développement de l'initiative privée ;
- L'appui à l'initiative privée grâce aux mesures incitatives.

La décision d'investissement, lorsqu'elle est prise par des investisseurs étrangers, reste toujours soumise à une préoccupation majeure : l'état de la gouvernance dans l'économie nationale. Une carence de gouvernance comporte des coûts importants pour la collectivité et tend à rendre inopérantes les mesures incitatives consenties par le pays pour l'investissement.

A l'inverse, la transparence et la codification des informations économiques favorisent les bons arbitrages et orientent efficacement les ressources financières vers les secteurs les plus contributifs à la croissance. C'est dans ce cadre qu'il faut situer l'étude initiée par la Confédération générale des Entreprises du Maroc sur la gouvernance d'entreprise (2005). En effet, le Maroc a été amené à revoir en 2004, le cadre législatif et institutionnel pour s'adapter aux principes de l'OCDE en matière de gouvernance d'entreprise

### **II.1.2.2. Environnement juridique et institutionnel de la gouvernance de l'entreprise depuis 2004**

Plusieurs textes juridiques, comptables, financiers et réglementaires marocains sur les sociétés incluent implicitement ou explicitement des dispositions liées à la gouvernance de l'entreprise, avec la création d'organes pouvant y jouer un rôle.

#### **II.1.2.2.1. La protection des actionnaires**

Les droits des actionnaires sont définis par le dahir portant loi 1-93-212 et amendé par une loi du 23-01 et la loi 17/95 relative aux Sociétés anonymes. Ses principales dispositions sont :

##### 1. le droit des actionnaires à l'information.

Un droit est reconnu aux actionnaires en plus des informations semestrielles et annuelles importantes qui font l'objet des publications obligatoires d'obtenir des informations sur une société dont ils sont actionnaires notamment la liste des actionnaires et la part détenue par chacun dans le capital.

##### 2. le droit de vote des actionnaires aux assemblées.

Ce droit est garanti par la loi à tous les actionnaires. Le vote par délégation est permis mais la personne qui vote par délégation doit être actionnaire de la société.

##### 3. Nomination et rémunération des administrateurs et des commissaires aux comptes.

Les membres du Conseil d'administration (CA) et/ou du Conseil de surveillance (CS) sont élus par l'Assemblée générale ordinaire (AGO). C'est également lui qui nomme et remplace les Commissaires aux comptes et arrête la rémunération globale du CA et celle du Commissaire aux comptes (CAC). Il n'existe donc pas de comités spécialisés.

#### **II.1.2.2.2. Le rôle des parties prenantes dans la gouvernance des entreprises marocaines**

La notion de parties prenantes fait référence à toute personne morale ou physique qui a quelque chose à gagner ou à perdre et qui par conséquent doit être intégrée dans la prise de décision organisationnelle (Preston, 1998). La liste conventionnelle des parties intéressées comprend les salariés, les clients, les fournisseurs, les banques, les pouvoirs publics, les actionnaires/investisseurs. Mais au Maroc, cette notion se limite aux salariés et aux consommateurs.

- Les salariés :

L'AGE peut octroyer des privilèges aux salariés ou à certains actionnaires à l'occasion d'une augmentation de capital. Il a été aussi introduit des plans d'options sur titres pour les employés. En effet, des achats d'actions peuvent leur être remis, avec une remise allant jusqu'à 10% du prix du marché.

- Les autres parties prenantes.

La législation sur la protection des consommateurs est insuffisante, malgré des efforts accomplis. Il n'existe pas, par ailleurs, de loi sur la protection de l'environnement. Mais des dispositions spéciales s'appliquent aux sociétés privatisées.

#### **II.1.2.2.3. Transparence et diffusion de l'information**

La loi marocaine du 23-1 rend obligatoire la publication d'informations. Les membres du Conseil d'administration doivent veiller à ce que les conditions de diffusion soient respectées : publication des documents comptables et financiers ainsi qu'un résumé du rapport du CA, 30 jours avant l'Assemblée générale ordinaire dans un journal d'annonces légales. Après approbation par l'AGO des états financiers, les sociétés ont 20 jours pour les publier avec le rapport du Commissaire aux comptes et un mois pour les déposer au tribunal. Les sociétés cotées doivent publier un compte de résultat semestriel estimé, comparant le semestre écoulé avec le semestre correspondant d'exercice antérieur, ainsi qu'un bilan provisoire dans les 3 mois qui suivent la clôture de chaque semestre.

En ce qui concerne l'information sur le CA, une liste comportant les noms des administrateurs ou les membres du conseil de surveillance ainsi que des candidats est disponible avant l'AGO. La rémunération globale du CA est fixée par l'AGO. La loi n'impose pas la diffusion des rémunérations individuelles.

#### **II.1.2.2.4. Le Conseil d'administration**

Les sociétés marocaines ont le choix entre deux structures d'administration (comme en France) :

- soit un CA unique (avec un Président-directeur général) ;
- soit un conseil de surveillance et un directoire (bicéphale pour éviter la responsabilité assumée par le cumul des positions de directeur général et de président). La loi ne fixe pas de limite au nombre de conseils d'administration dont un individu peut être membre.

Le conseil a des pouvoirs étendus notamment la fixation des rémunérations des administrateurs, du président et des gestionnaires. Ce sont les administrateurs

qui sont chargés de la surveillance de la gestion et de la vérification des comptes. Une loi du 17/95 suggère que ces derniers forment entre eux des comités de rémunération et d'investissement.

Dans la mesure où des textes sur la bonne gouvernance d'entreprises existent déjà, il est permis de dresser un bilan d'étape.

### **II.1.2.1. Etat des lieux de la gouvernance dans les entreprises marocaines.**

Malgré la bonne volonté affichée, les pratiques de gouvernance sont loin de correspondre aux textes. L'économie marocaine qui reste dominée par les Affaires personnelles limite le développement d'une culture de gouvernance fondée sur la transparence : la confusion propriété/management demeure dominante. Les modes de cooptation sont encore dominants dans les structures de décision. Le dispositif de sanctions que comportent les nouveaux textes reçoit un accueil mitigé de la part des dirigeants qui n'hésitent pas à exprimer leurs réticences.

S'il existe un cadre juridique et institutionnel de la gouvernance d'entreprise au Maroc relativement abouti, il n'en est pas de même pour les deux autres pays : l'Algérie et la Tunisie.

## **II.1.2. La gouvernance de l'entreprise en Algérie**

Pour des raisons historiques et politiques, le tissu économique algérien reste dominé par des entreprises étatiques. Une évolution semble se dessiner avec l'adoption de certains principes de bonne gouvernance d'entreprise dans les banques.

### **II.1.2.1. Vers l'adoption des principes de gouvernement d'entreprise.**

Avant l'adoption du programme de bonne gouvernance initié par l'OCDE, à l'appui du développement économique et social, une étude parue en novembre 2001 en Algérie sur la *Corporate Governance (El Watan du 4/11/05)* avait été présentée à l'époque dans l'espoir que les principes du gouvernement d'entreprise seraient introduits, au moins en pratique, dans la pratique sociétariale algérienne. L'accent avait alors été mis sur deux points : l'élargissement du conseil d'administration à des « administrateurs spécialistes externes » et la mise en place de « comité d'audit ».

Près de quatre ans après, force est de constater, avant la réforme des banques publiques de cette année, que rien ne s'est produit sur le terrain, en matière de gouvernance d'entreprise.

### **II.1.2.2. L'adoption de quelques principes de bonne gouvernance dans le secteur des banques étatiques : un exemple de volonté politique !**

Il a fallu attendre la mise en faillite d'au moins trois banques privées (Khalifa, BCIA, Union Bank) pour que le gouvernement algérien lance une vaste réforme dans le secteur bancaire publique. L'objectif visé est de « garantir la bonne gouvernance » au niveau de ces banques. Les mesures fondamentales prises concernent la recomposition du conseil d'administration et le renforcement de ses structures.

Dans les banques étatiques, le conseil d'administration est désormais composé de six membres. Y siègera également un administrateur, expert comptable de profession nommé, appelé à dynamiser les capacités en matière d'organisation et de procédure de contrôle interne. L'administrateur aura des pouvoirs élargis. Il pourra ainsi suivre les obligations légales et réglementaires de recouvrements des créances et de mise en œuvre des résolutions de l'AG, ainsi que l'approbation de la politique d'investissement et de suivi de la stratégie de la banque. Une convention entre l'Etat actionnaire et chaque administrateur doit aussi être mise en place qui viendra préciser les missions de l'administrateur en matière de repositionnement stratégique de la banque, de respect des obligations légales et réglementaires ainsi que de l'organisation des procédures de contrôle interne et ce, dans l'objectif de renforcer le pilotage stratégique de la banque par l'Etat actionnaire.

Ce réaménagement au sein des organes exécutifs des banques semble prétendre rompre avec le système « antérieur ».

En effet, jusqu'avant cette réforme, les CA des banques et des sociétés d'assurance publiques étaient ou sont théoriquement le reflet de la volonté de l'Etat propriétaire puisque des représentants (fonctionnaires) du ministère des Finances (DG du Trésor, et DG des Domaines) sont en tout cas représentés au sein des CA des dits établissements. Ces représentants du Ministère sont souvent en situation de conflit d'intérêt puisque leur situation est souvent doublée d'une fonction dans une autre institution ou un établissement économique. Ce profil de « double casquette » est contraire aux principes de bonne gouvernance.

### **II.1.2.2. Les limites de l'adoption des principes de bonne gouvernance de l'entreprise**

On peut s'interroger sur l'efficacité des Conseils d'administration. En effet, les banques publiques qui ont la réputation d'avoir fonctionné suivant des critères de « clientélistes » ou sur injonction de personnes bien installées dans les rouages du pouvoir politique ou profitant de sa proximité seront-elles amenées, ce faisant, à mettre de côté ces pratiques à la faveur de cette réforme ? Un administrateur, représentant de l'Etat, est-il pour ainsi dire l'antidote à ce mal profond qui ronge le milieu bancaire africain ? S'en est-il fini des créances douteuses que certains aiment plutôt qualifier, par pudeur syntaxique, de créances « non performantes » ?

Il n'existe véritablement pas de principes de bonne gouvernance d'entreprise en Algérie. Toutefois, il est permis de penser que le processus déjà engagé au niveau des banques publiques malgré les insuffisances, aura un effet de contagion dans d'autres entreprises qui continuent de subir des malversations financières dans de nombreuses entreprises étatiques. Le plan lancé par l'OCDE, avec les Etats arabes, visant à mettre en place les principes de G.E devraient accélérer le mouvement.

### **II.1.3 La gouvernance de l'entreprise en Tunisie**

La compréhension du mode de gouvernance d'entreprises en Tunisie passe par une présentation du contexte économique.

### **II.1.3.1. Contexte économique.**

La Tunisie est parvenue grâce aux réformes engagées, à réaliser en un laps de temps relativement important des acquis importants que ce soit au plan politique, économique ou social.

Pays membre de l'OMC, la Tunisie est également le premier pays de la rive sud de la méditerranée à conclure un accord de partenariat et de coopération avec l'union Européenne dont la principale composante est l'instauration d'une zone de libre échange. Le code tunisien des incitations à l'investissement a permis d'asseoir une infrastructure industrielle significative. Les entreprises d'Etat restent dominantes dans le tissu industriel du pays. Les formes juridiques en Tunisie comme au Maroc et en Algérie sont empruntées au modèle français.

### **II.1.3.2. La Tunisie et les principes de gouvernance d'entreprise.**

Contrairement à l'Algérie et au Maroc, il n'y a pas des principes de gouvernance d'entreprise établis formellement. Néanmoins, la Tunisie est associée au programme lancé par l'OCDE et les pays arabes sur la bonne gouvernance à l'appui du développement. De même, il est membre de l'OMC. Ces deux facteurs sont de nature à favoriser et accélérer l'adoption par le Tunisie des bons principes de bonne gouvernance tels qu'ils ont été préconisés par l'OCDE.

La notion de gouvernance d'entreprise est associée aux scandales financiers et comptables et à l'exigence de fiabilité et de transparence de l'information que l'audit légal est censé garantir.

## **III. Cadre légal comparé de l'audit dans la gouvernance des entreprises entre la France et les pays de la Méditerranée arabe**

Sur le plan théorique, l'audit apparaît comme un mécanisme de gouvernance de l'entreprise.

### **III.1. Approche théorique de l'audit légal**

Le rôle de l'audit dans la gouvernance d'entreprises est envisagée dans le cadre de la relation d'agence où des conflits d'intérêts liés à la séparation de la propriété et du management peuvent survenir. Pour de nombreux auteurs anglo-saxons notamment (Jensen et Meckling, 1976 ; Watts et Zimmerman, 1983 ; NG, 1978 ; Evans, 1980 ; Kinney et Martin, 1994), l'audit apparaît dans une situation conflictuelle comme étant le mécanisme de règlement de conflits. Parmi ces conflits, on peut citer l'asymétrie et la manipulation d'informations. Un audit de qualité permet non seulement de réduire cette asymétrie mais permet aussi de détecter et de révéler les manipulations comptables. D'autres théories tentent d'expliquer l'offre et la demande des services d'audit (Hayes, Dassen, Schilder et Wallage 2005): la théorie du gendarme ou du policier (Policeman Theory), la théorie de la crédibilité du prêt (Lending Credibility Theory), la théorie de modérateur de revendications (Moderator of Claimants Theory), la théorie de la confiance inspirée (*Theory of Inspired Confidence*). La théorie de la confiance inspirée ( Limperg 1932) a exercé une grande influence dans

l'orientation prise par la direction des normes professionnelles du *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB) en matière de standards. En effet, selon Limperg (1932/1933), la demande des services d'audit est la conséquence directe de la participation des autres parties prenantes externes à l'entreprise. Ces *stakeholders* exigent du dirigeant qu'il leur rende des comptes. Dans la mesure où le dirigeant peut être amené à manipuler l'information comptable et financière à destination des partenaires internes et externes à l'entreprise, il importe que cette information soit auditée. C'est la justification de la demande des services d'audit. Limperg adopte aussi une approche normative pour expliquer l'offre des services d'audit. Selon lui, l'audit a atteint un niveau de garantie et d'assurance associés aux normes professionnelles tel qu'il peut offrir une gamme étendue des services d'audit à ses clients.

Selon ces théories de l'offre et de la demande des services d'audit, dans la relation qui lie le principal à l'agent potentiellement opportuniste, l'audit constitue un moyen visant à vérifier les actes des agents quant aux risques qu'ils peuvent faire courir au principal, ou simplement lorsqu'ils exposent le principal à des asymétries d'information (Jensen et Meckling, 1976, Flint 1988). Se situant dans la même optique du rôle attendu de l'audit, Watts et Zimmerman (1978, 1979) s'intéressent à la qualité d'audit. Celle-ci est appréciée, d'une part, par rapport à la probabilité qu'à l'auditeur de détecter les irrégularités dans les états financiers et, d'autre part, par rapport au pouvoir (ou à l'indépendance) dont il dispose pour révéler ces irrégularités ou ces fraudes. L'audit apparaît, dans le cadre de la relation d'agence, comme un puissant moyen de réduire l'asymétrie d'information mais aussi comme un moyen d'informer et de protéger les autres parties sur le point de savoir si le dirigeant gère dans le sens des intérêts bien compris de tous les acteurs. C'est cette qualité affichée de l'audit qui suscite une demande accrue des services d'audit. Mais, un écart est souvent constaté entre ce que le public attend de l'audit et les résultats réels de cet audit. En effet, pour les actionnaires, l'audit financier se voit fixer des obligations de résultats, c'est-à-dire qu'il doit découvrir les fraudes. De même, pour le dirigeant, l'auditeur interne ou externe (contractuel) est un médecin des entreprises, un guérisseur. Il doit miraculeusement guérir son malade. Mais, lorsque les malversations ne sont pas détectées et/ou révélées et si, suite à un audit opérationnel, la santé économique et financière de l'entreprise ne s'améliore pas, il se crée alors, un désenchantement, une désillusion. Cet *expectation gap* peut être sanctionnée par une perte de part de marché de la part de la firme d'audit et nuire à sa réputation. Pour éviter cet écart entre les attentes des clients ou du public et ce que l'audit est capable d'apporter, des précisions sont souvent apportées dans le contenu du rapport de l'auditeur légal. Ce dernier précise en effet que ses conclusions ou son opinion se fonde sur la base des éléments qui lui ont été fournies. Toutes les dispositions de la loi Sarbanes-Oxley et de la LSF vise à rendre le directeur général et le directeur financier, le président du conseil d'administration responsables d'éventuelles faiblesses du système de contrôle interne non signalées dans le rapport sur le contrôle interne. Cette disposition peut être interprétée comme une volonté du législateur de limiter la responsabilité du commissaire aux comptes aux seules informations qui lui auraient été communiquées.

Si l'audit apparaît surtout comme un instrument visant à discipliner le dirigeant dans les entreprises managériales notamment, il est intéressant d'examiner l'incidence des modes de gouvernance d'entreprise sur la réglementation de l'audit dans les différents pays de la zone euro méditerranéenne faisant l'objet de notre étude. Cette

incidence ne peut être discutée sans avoir préalablement fait ressortir le rôle de la comptabilité dans la gouvernance d'entreprise.

### **III.2. Comptabilité et gouvernance d'entreprise**

Le rôle de la comptabilité dans la gouvernance en France a été mis en évidence par Ledouble (1995), Gillet (1998) et Charreaux (2000) notamment.

On attend de la comptabilité qu'elle retrace fidèlement toutes les transactions effectuées par l'entreprise tant à l'intérieur qu'à l'extérieur afin de donner une image fidèle du patrimoine et de résultat de l'exploitation. Ce qui permet aux parties prenantes de connaître la situation réelle de l'entreprise et de prendre des décisions dans un sens ou dans un autre en connaissance de cause (Ebondo Wa mandzila, 2006). Or, la définition de toute politique au sein d'une entreprise est du ressort du dirigeant. Ce dernier, selon la théorie positive de l'agence (Watts et Zimmerman, 1986), est parfois amené à manipuler les données comptables pour donner une image plus flatteuse ou plus catastrophique de la situation de l'entreprise. Le système comptable français notamment, par ses nombreuses options, favorise de telles pratiques. Selon Lacombe –Saboly (1994), les dirigeants peuvent manipuler les états financiers à trois niveaux : au niveau de leur élaboration, de leur présentation et de leur diffusion. Ces manipulations comptables sont sources de conflits entre dirigeants et actionnaires puisque le niveau de rémunération du dirigeant est fonction des performances affichées par l'entreprise dans les états financiers, performances qui peuvent se révéler fausses. On comprend aisément que la comptabilité constitue un élément du dispositif de gouvernance d'entreprise. Pour une meilleure gouvernance de l'entreprise, la comptabilité doit être pertinente, ce qui suppose une fiabilité de l'information ainsi que la transparence et la comparabilité des états financiers. Ces deux qualités supposent, de la part des préparateurs des états financiers, de la loyauté dans la description des opérations et événements de l'entreprise et de la bonne foi dans l'application des règles et normes comptables. Le rôle de l'audit est justement de détecter les éventuelles manipulations et de rassurer toutes les parties quant à la fiabilité de l'information diffusée. Ce qui justifie le rôle de l'audit légal dans la gouvernance de l'entreprise.

### **III.3. Cadre légal comparé de l'audit légal en France et dans les pays de la Méditerranée arabe.**

L'activité d'audit ne peut être exercée en dehors du contexte culturel.

#### **III.3.1. Diversités culturelles et audit légal.**

Les pratiques d'audit ne sont pas identiques selon les environnements politiques, économiques et culturels.

Dans les pays développés par exemple, l'audit a effectivement conquis tous les secteurs d'activité et se pratique aussi bien dans les organisations publiques que privées. Il fait partie intégrante de la vie des organisations. L'audit rassure et est censé être source d'efficacité. L'évolution du mode de gouvernance a une grande influence sur la réglementation de l'audit. En effet, aux Etats-Unis et surtout en France, les principes de bonne gouvernance qu'exigent la globalisation, la mondialisation ont amené le congrès américain et le parlement français à légiférer sur l'audit. Aux Etats-Unis par exemple, le Sarbanes-oxley act signé le 30 juillet 2002

par le Président américain, a été la réponse législative du congrès américain aux appels demandant une réforme de l'information financière et de son contrôle après les différents scandales financiers des groupes américains internationaux (Enron, Worldcom notamment). Cette loi prévoit, pour les sociétés faisant publiquement appel à l'épargne, la mise en place d'un organe de surveillance de la profession comptable (titre I de la loi) : *Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)*<sup>13</sup>. Quant à la loi française dite loi sur la sécurité financière (LSF du 1<sup>er</sup> août 2003)<sup>14</sup>, elle comporte un titre (titre III) consacré à la modernisation du contrôle légal des comptes (**art.98 à 116**) et la transparence dans les entreprises (**art. 117 à 139**). A été institué un Haut conseil du commissaire aux comptes (H3C) dont la mission est d'assurer la surveillance de la profession avec le concours de la compagnie nationale des commissaires aux comptes. Il est chargé, selon l'article 100 de la loi « d'identifier et de promouvoir les bonnes pratiques ; d'émettre un avis sur les normes d'exercice professionnel élaborées par la compagnie nationale des commissaires aux comptes avant leur homologation par arrêté du garde des sceaux, ministre de la justice ». Il s'agit donc d'une régulation duale, impliquant simultanément la profession et les autorités publiques.

L'objectif recherché à travers cette loi est d'harmoniser les principes de bonne gouvernance adoptés par la France avec le cadre légal de l'audit. Ceci passe nécessairement par la modernisation des autorités de contrôle, le renforcement de la sécurité et la confiance des investisseurs, ce qui permettra aux actionnaires de la société d'être informés sur les procédures de contrôle interne et les méthodes de travail ainsi que sur la répartition des pouvoirs des organes dirigeants qui conduisent aux décisions prises par ces derniers.

Dans d'autres pays, comme l'Algérie, le Maroc et la Tunisie, en revanche, les entreprises étant essentiellement familiales ou d'Etat, l'auditeur n'a pas à venir dire la vérité. Son intervention peut être interprétée comme une intrusion dans les affaires individuelles ou familiales en l'absence de séparation des fonctions de propriété et de gestion. L'audit est considéré comme extérieur à la famille. La notion de respect revêt une grande importance. On verrait d'un mauvais œil qu'un jeune diplômé, vienne s'imposer devant les aînés malgré ses diplômes et de surcroît dans une entreprise qui ne lui appartient pas. Il ya un droit d'aînesse qui joue. Il s'agit là d'une intrusion mal vécue de part et d'autre. Si ces entreprises désirent se développer et attirer des investisseurs étrangers, elles seront amenées à adopter les principes de bonne gouvernance et à revoir le cadre légal d'exercice de l'audit dans leur pays. Dans les entreprises publiques, il n'y a aucune place pour le commissariat aux comptes. C'est une entreprise d'Etat et ce dernier est assimilé au pouvoir en place. Aucun œil extérieur ne doit pénétrer la « boîte noire ». Le contrôle sur les entreprises publiques est exercé par des organes publics et ceux qui exercent ce contrôle ne peuvent dénoncer les dysfonctionnements ou les irrégularités constatées sans perdre leur poste. La qualité du contrôle financier par exemple, effectué par un inspecteur du trésor ou des finances, est appréciée en fonction de sa capacité à ne pas découvrir les irrégularités ou à les découvrir et surtout de ne pas les révéler si elles sont imputables aux proches du pouvoir. La demande et l'offre d'audit sont faibles. Quant aux filiales des entreprises multinationales installées dans ces pays, les comptes sont audités généralement par des cabinets de la société mère. Le cabinet d'audit accompagne généralement la filiale d'une entreprise multinationale ce qui le rend inévitablement plus dépendant de l'entreprise à auditer. L'intérêt de l'audit légal dans ces filiales est de s'assurer du respect des textes législatifs et réglementaires de ces pays et aussi de s'assurer que l'agent ne profite pas de sa

situation géographique pour adopter un comportement défavorable aux intérêts de la société mère, intérêts confondus avec ceux des actionnaires.

### **III.3.2. L'incidence de l'adoption des principes de bonne gouvernance sur les conditions d'exercice de la mission de l'audit légal en France.**

Des études comparatives sur les modes de gouvernance d'entreprise et d'audit légal entre certains pays et la France ou simplement sur la réglementation de l'audit entre certains pays et la France ont été déjà réalisées (Bertin E., Jaussaud J., et Kanie A, 2002; Baker C. R., Bédard J., Prat dit Hauret ; 2002). Certaines comparaisons du cadre légal ont porté sur les normes professionnelles d'audit<sup>15</sup> (conditions d'exercice de la mission et l'indépendance de l'auditeur et sur le contenu de la mission de l'auditeur légal). D'autres ont privilégié les normes de travail. Les critères de comparaison de l'audit légal entre la France et les pays de la méditerranée arabe porteront sur les conditions de nomination, sur la durée du mandat, sur la rémunération du commissaire aux comptes, sur les relations entre le commissaire aux comptes et son client, sur les incompatibilités spéciales avec la fonction d'auditeur légal, sur les incompatibilités générales avec la fonction d'auditeur légal et sur les incompatibilités de mission.

#### **III.3.2.1. Les conditions de nomination et de la durée du mandat de l'auditeur légal en France**

L'audit légal en France ou la mission de certifier que les comptes sont réguliers et sincères, et présentent une image fidèle de la situation de l'entreprise et du résultat de l'exercice écoulé a été formulée dans le cadre de la loi du 24 juillet 1966. Toutefois la loi sur la sécurité financière de 2003, tenant compte des principes de bonne gouvernance, a modifié l'exercice de la profession de commissaire aux comptes en clarifiant le caractère obligatoire des normes d'exercice professionnel. La 8<sup>e</sup> directive a introduit, en outre, des obligations pour l'auditeur en matière d'utilisation des normes ISA de l'IFAC (*international federation of Accountants*). La réforme de la 8<sup>e</sup> directive européenne a également prévu des dispositions concernant tous les contrôles légaux.

En France la nomination du commissaire aux comptes est en théorie une initiative de l'Assemblée générale. Ce qui constitue une cohérence avec la bonne gouvernance d'une entreprise où le conseil d'administration apparaît comme une pièce maîtresse du dispositif. En pratique, c'est le dirigeant qui propose à l'assemblée générale la nomination du commissaire aux comptes de son choix. S'il est effectivement nommé, c'est pour une durée de six ans. Ce mandat de six ans nous paraît excessif et ne contribue pas au renforcement de l'indépendance de l'auditeur légal.

#### **III.3.2.2. Les conditions de rémunération de l'auditeur légal en France**

Les honoraires des commissaires aux comptes sont déterminés sur la base d'un volume d'heures fourni par un barème fixé par la loi. Sont aussi pris en compte le montant total du bilan et des produits d'exploitation et des produits financiers, hors TVA. Il convient de noter la possibilité de négociation des honoraires des

commissaires aux comptes. Plusieurs paramètres interviennent pour modifier en leur faveur, les honoraires. Il peut s'agir de la notoriété du cabinet (réseau mondial ou local), de l'effectif du cabinet et de la masse salariale (auditeurs et dirigeants), de la qualification du personnel (diplôme d'expertise comptable), le nombre et le niveau de qualification ou l'expérience des membres de l'équipe chargée de réaliser la mission d'audit et la loi de l'offre et de la demande.

### **III.3.2.3. Problématique durée du mandat/renouvellement du mandat initial/rotation de l'auditeur ou du cabinet.**

L'indépendance de l'auditeur, déterminant d'un audit de qualité exige une clarification des liens économiques et financiers entre le cabinet d'audit et l'entreprise cliente. La durée du mandat et la rotation des auditeurs font partie des déterminants d'un audit de qualité.

Dans les pays anglo-saxons, l'auditeur légal est nommé pour un an renouvelable. En France, cette durée est de six ans. Entre ces deux extrêmes, Collins (1999), y voit un problème. Trop courte, la durée du mandat à un an ne peut permettre de mieux appréhender toutes les activités, toutes les fonctions et les stratégies de l'entreprise et de mettre en évidence les risques éventuels. Trop longue, cette durée de mandat privilégie les relations personnelles entre l'auditeur et l'audité au détriment des relations professionnelles entre l'entreprise et le cabinet d'audit. Dans ces conditions, la capacité de l'auditeur à détecter les fraudes et surtout sa volonté à les révéler s'amenuisent (Knapp, 1991). Le cabinet se trouve alors en situation de rentier. Une durée de trois ans paraît raisonnable. Il est possible de limiter ce mandat à six ans avec impossibilité de renouvellement. Dans les deux cas, l'entreprise aura le temps de mieux apprécier la qualité du travail de l'auditeur. Ce dernier pourra mieux prendre connaissance de l'entreprise et surtout rentabiliser son investissement humain et matériel.

Outre la durée du mandat, il peut être préconisé que pour un mandat, aucun auditeur n'intervienne plus de deux fois dans l'entreprise cliente. La gestion des dossiers d'audit et les outils d'audit faciliteraient ce travail de rotation. La rotation des auditeurs est une forme de l'audit de l'audit. Conscient que son travail sera revu par l'équipe qui le succédera, le premier auditeur aura tendance à effectuer avec beaucoup de conscience et de compétences, les différentes activités d'audit qui lui seront assignées. Selon Pigé (2001), les certifications avec réserves entraîne une augmentation de la rotation des auditeurs. Ce qui tendrait à accréditer l'idée selon laquelle, la rotation des auditeurs améliore la qualité de l'audit. C'est dans ce cadre qu'il faut situer le souci exprimé par la loi sur la sécurité financière, dans son article 104, d'imposer la rotation des associés signataires après un mandat de six ans. La loi SOX aux Etats-Unis a porté ce délai à 5ans.

### **III.3.2.3. Les relations entre le commissaire aux comptes et son client en France.**

Selon la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) et du policier (Hayes, Dassen, Schilder et Wallage, 2005), le commissaire aux comptes est un agent chargé de veiller aux intérêts des actionnaires face à l'opportunisme du dirigeant. L'état des relations entre le commissaire aux comptes et son client ne peut se

comprendre uniquement par la théorie de l'agence. La théorie de la dépendance des ressources qui a été principalement développée par Pfeffer et Salancik (1978) peut aussi aider à comprendre les relations de pouvoir et de dépendance qui existent entre le commissaire aux comptes et le dirigeant. L'idéal serait qu'il existe entre le client et le commissaire aux comptes des relations d'indépendance réciproque : indépendance économique et d'esprit du commissaire aux comptes à l'égard de son client et indépendance psychologique du client car la mission de commissariat aux comptes fait peser sur lui une pression psychologique liée à une éventuelle détection et révélation des faits délictueux qui peut déboucher sur la non certification des comptes de l'entreprise cliente par le commissaire aux comptes. Des relations conflictuelles visibles peuvent apparaître entre l'auditeur et son client (Goldman et Barlev, 1974 ; Nichols et Price, 1976 ; Emmerson, 1962) mais que la dépendance envers les ressources permet de réduire ( Kato, 1989 ; Pfeffer et Salancik 1978 ; Broye, 1998)<sup>16</sup> ou d'alimenter en cas de déséquilibre de force entre l'auditeur et son client. Les intérêts en jeu des deux parties en France incitent les deux parties à établir des relations paisibles qui peuvent même déboucher sur une relation d'amitié silencieuse.

#### **III.3.2.4. Les incompatibilités avec la fonction de commissaire aux comptes en France**

Le commissaire aux comptes étant investi d'une mission légale de certification, il peut être confronté à des situations d'incompatibilité avec sa fonction. Ces incompatibilités sont de nature spéciale, générale et de mission.

En ce qui concerne les incompatibilités spéciales avec la fonction d'auditeur légal, les commissaires aux comptes ne peuvent être nommés dirigeants de la société ou même être rémunérés par la société. Quant aux incompatibilités générales, elles interdisent l'auditeur légal à exercer toute activité de nature à porter atteinte à son indépendance, à occuper tout emploi salarié (sauf s'il est enseignant) ou à exercer une activité commerciale ou personne interposée. En ce qui concerne les incompatibilités de mission, on notera qu'en France l'audit légal est assuré exclusivement par les commissaires aux comptes. Les professions d'expert comptable et de commissaire aux comptes sont séparées. En outre, le commissaire aux comptes ne peut être expert comptable de l'entreprise qu'il audite. La loi LSF dans le prolongement du rapport Le Portz, dissocie les activités d'audit de celles de conseil. Non seulement le commissaire aux comptes ne peut pas réaliser chez un même client les activités d'audit et de conseil, ni réaliser une trop grande partie de son chiffre d'affaire sur un même client, mais aussi, il ne peut être expert comptable de l'entreprise qu'il audite.

Les conditions d'exercice de la mission d'audit légal en France ont-elles été transposées dans les pays de la Méditerranée arabe ?

#### **III.3.3. Les conditions d'exercice de la mission de l'audit légal dans les pays de la Méditerranée arabe (Algérie, Maroc et Tunisie).**

Il y a une relation étroite entre les principes de bonne gouvernance et la réglementation de l'audit légal. Il est apparu que le cadre légal de l'audit est influencé par le mode de gouvernance d'entreprise. Il convient d'examiner les conditions

d'exercice de la mission d'audit légal au Maroc, en Tunisie et en Algérie à partir des critères retenus.

### **III.3.3.1. La nomination et la durée du mandat de l'auditeur légal au Maroc, Algérie et Tunisie**

Le commissaire aux comptes est désigné au Maroc par l'assemblée générale ou le président du tribunal pour une période de trois ans. Si la durée du mandat est identique en Algérie et en Tunisie à celle du Maroc, la nomination du commissaire aux comptes est du ressort exclusif de l'assemblée générale. Par rapport à la France, la durée du mandat est la moitié de celle en vigueur en France ce qui paraît correspondre aux principes de bonne gouvernance.

### **III.3.3.2. Les conditions de rémunération de l'auditeur légal au Maroc, Algérie et Tunisie.**

Il n'existe pas de réglementation en matière de rémunération dans les trois pays étudiés. Les honoraires sont fixés librement et dépendent du budget temps nécessaire à la réalisation de la mission, de la taille et de la complexité de l'activité. Ce silence du législateur peut donner lieu à des abus et surtout favoriser la dépendance économique de l'auditeur à l'égard de son client. Les relations entretenues par l'auditeur légal avec l'entreprise cliente sont assez délicates dans ces pays.

### **III.3.3.3. Les relations entre l'auditeur légal et ses clients**

Si les textes fixent les entraves à l'exercice de la mission d'audit légal, les relations que l'auditeur peut entretenir avec le client en dehors du cadre réglementaire et législatif paraissent délicates. En effet, au Maroc comme en Algérie et en Tunisie, ne peuvent être nommés commissaires aux comptes, les administrateurs ou membres du directoire, leurs parents ou alliés jusqu'au 4<sup>e</sup> degré inclusivement. De même, les personnes rémunérées par la société, les conjoints ou fils des personnes citées ci-dessus ne peuvent être nommés commissaires aux comptes. Ces incompatibilités spéciales et générales avec la fonction d'auditeur légal s'appliquent aussi, comme en France, à tout commissaire aux comptes exerçant une activité commerciale directement ou par personne interposée ou toute activité de nature à nuire à l'indépendance. Si en France, au Maroc et en Algérie, les professions d'expert-comptable et de commissaire aux comptes (ou auditeur légal) sont séparées et que le commissaire aux comptes ne peut être expert comptable de l'entreprise qu'il audite. En Tunisie, en revanche, les professions d'expert-comptable et de commissaire aux comptes ne sont pas séparées.

En ce qui concerne les relations entre l'auditeur l'égal et son client, dans les trois pays, elles peuvent être influencées par la nationalité de l'entreprise. Dans les entreprises privées, de nationalité algérienne, marocaine et tunisienne, les critères qui président au choix de l'auditeur légal peuvent placer l'auditeur dans une position plus de conseiller que de contrôleur légal. En effet, dans la mesure où les entreprises soumises au commissariat aux comptes ou au co-commissariat sont principalement familiales, le commissaire aux comptes peut se placer dans une situation de dépendance économique et d'esprit. Or, dans les entreprises à capitaux diffus, le rôle

de l'auditeur est de veiller à protéger les intérêts de toutes les parties prenantes, au premier rang desquelles se trouvent les actionnaires. Dans les entreprises familiales, surtout dans les trois pays, le commissaire aux comptes ne risque pas de rentrer en conflit avec le dirigeant qui est en même temps propriétaire de l'entreprise. Il peut être amené à détecter les fraudes sans toutefois les révéler et demander à l'expert comptable de régulariser les irrégularités comptables constatées. A l'issue de cette étude comparative des modes de gouvernance et d'audit légal entre la France et les pays de la méditerranée arabe, il semble intéressant de dresser un tableau synthétique sur les principaux éléments de comparaison.

#### **IV. Synthèse des éléments de comparaison sur les modes de gouvernance et le cadre légal de l'audit entre la France et les pays de la méditerranée arabe.**

L'analyse des modes de gouvernance d'entreprise et des cadres légaux d'audit entre la France et les pays de la méditerranée fait apparaître quelques points communs et surtout quelques différences. Ces différences sont imputables au niveau de développement, à la structure du capital, aux réalités culturelles et politiques.

Au niveau des modes de gouvernance, si on se réfère aux principes de bonne gouvernance édictés par l'OCDE ou véhiculés par les fonds de pension notamment, il apparaît des écarts entre le mode français et ceux des pays de la méditerranée arabe. Ces écarts portent principalement sur la composition du conseil d'administration, sur la transparence de l'information et sur la rémunération des dirigeants.

Au niveau de la composition du conseil d'administration ou de surveillance, ce qui renvoie à la mise en place d'un régime de gouvernance efficace, la nomination d'administrateurs externes si elle est exigée en France et timidement au Maroc, il n'en est pas de même en Algérie et en Tunisie. Cette situation peut s'expliquer par le fait que le capital n'est pas diffus dans les entreprises marocaines, tunisiennes et algériennes. Les entreprises sont détenues par une seule personne ou par une famille. Dans les entreprises publiques ou semi publiques, la présence d'administrateurs externes et indépendants est ressentie comme ingérence ou pire encore comme une atteinte à la souveraineté de l'Etat ou du pays. En ce qui concerne le fonctionnement du conseil d'administration ou de surveillance, contrairement à la France, il n'existe pas de comités spécialisés chargés de préparer les décisions du conseil d'administration et de dynamiser son fonctionnement (même si le Maroc en a prévu la création dans les grandes entreprises). Cette situation est facile à comprendre quant on sait qu'il n'existe pratiquement pas de conflits d'agence entre le dirigeant et les actionnaires. Le dirigeant, s'il n'est pas propriétaire, membre de la famille, doit prouver sa loyauté sous peine d'être révoqué indépendamment des considérations de performances. Dans les entreprises parapubliques, le dirigeant nommé, non pas nécessairement sur des critères de compétences, mais sur des critères politiques doit veiller aux intérêts du ministre qui l'a nommé. Quant à la transparence de l'information (publication des résultats trimestriels et d'information concernant la rémunération totale des dirigeants, utilisation des normes comptables internationales pour la présentation des comptes consolidés) la situation est variable. Les filiales des entreprises multinationales installées en Algérie, en Tunisie et au Maroc, pour des besoins de *reporting*, publient des résultats trimestriels. De même, la profession comptable étant parmi les professions les plus proches du monde économique, des efforts sont actuellement entrepris par les grandes entreprises marocaines notamment, visant à l'adoption des normes IFRS (Omar et Saboly, 2005)

comme en France. Par contre, les entreprises de ces trois pays ne publient pas les rémunérations des dirigeants comme l'exige la loi Bouton, en France. Cette absence de publicité pourrait s'expliquer par des raisons culturelles. La rémunération du dirigeant fait partie du domaine privé. Elle n'a pas à être exposée sur la place publique.

Les écarts constatés dans l'adoption des principes de bonne gouvernance entre la France et les pays de la méditerranée arabe, sont en partie imputables, malgré une orientation et une volonté politique vers des politiques de libéralisme économique, au modèle « colbertiste du rôle de l'Etat dans la sphère économique » (Omar et Saboly (2005, p.143). Ces écarts surmontables, ne doivent pas faire oublier certains points de convergence dans les modes de gouvernance. En effet, en France comme dans les pays de la méditerranée arabe, les entreprises ont adopté soit la structure unitaire du conseil d'administration soit la structure duale du directoire et du conseil de surveillance. La séparation des fonctions de président et de directeur général si elle est recommandée en France, n'est pas appliquée par toutes les entreprises y compris celles du CAC 40. Il en est de même, en Algérie, au Maroc et en Tunisie, pas toujours pour les mêmes raisons. Les droits des actionnaires sont bien protégés surtout dans les pays désireux d'attirer les investisseurs étrangers grâce aux codes d'investissements. Le tableau 1, reprend les principaux éléments de comparaison des modes de gouvernance d'entreprise dans chacun des pays étudiés.

**Tableau n°1. Comparatif des principaux principes de bonne gouvernance**

Critères de comparaison	France	Maroc	Algérie	Tunisie
Textes de référence	Viénot I et II, NRE, Bouton, LSF	Rapport sur la gouvernance d'entreprise au Maroc, de la CGEM	néant	néant
Composition du conseil d'administration	Présence d'administrateurs internes et extérieurs indépendants	Présence d'administrateurs internes et extérieurs non indépendants	Présence d'administrateurs internes et extérieurs non indépendants	Présence d'administrateurs internes et externes non indépendants
Séparation des fonctions de président et de directeur général	Variable	Variable	Variable	variable
Information sur la rémunération des mandataires sociaux	oui	Non	Non	Non
Protection des droits des actionnaires	oui	oui	Oui dans les codes d'investissements	Oui dans les codes d'investissements
Reconnaissance des droits des parties prenantes	oui	Aux salariés	Non précisé	Non précisé
Transparence de l'information	Forte grâce aux comités d'audit	faible	faible	faible

En ce qui concerne, le cadre légal de l'audit, il semble que les écarts soient moins significatifs. Cette situation s'explique par le fait que l'activité d'audit est plus

technique et se prête facilement à une uniformisation des règles et des procédures sur le plan international même si dans la pratique, la réalité est différente dans les relations auditeur/audité ou auditeur/client. Les poids historiques, la formation des experts comptables et commissaires inspirée du modèle français au niveau des diplômes ont été déterminants dans la convergence du cadre légal de l'audit.

Il semble néanmoins que des différences existent entre la France et les trois pays de la méditerranée au niveau de la durée du mandat, des incompatibilités de mission et de la rémunération des auditeurs. En effet, la durée du mandat des auditeurs est de trois ans en Algérie, au Maroc et en Tunisie. Elle est de six ans en France. L'indépendance de l'auditeur et la qualité des audits étant aussi appréciés par rapport à la durée du mandat, les trois pays de la méditerranée seraient plus proches de la pratique anglo-saxonne. Cette situation est-elle une garantie d'indépendance dans ces trois pays ? De même, si en France l'auditeur légal est rémunéré selon un barème avec possibilité de négociation, dans les trois pays de la méditerranée, il n'existe pas de réglementation en la matière. Tout dépend du rapport de force et des liens existant entre le cabinet d'audit et le dirigeant de l'entreprise cliente. On rappellera aussi que si les fonctions de commissaires aux comptes et d'experts comptables sont séparées en France, en Algérie et au Maroc il n'en est pas de même pour la Tunisie. En France, le même cabinet ne peut réaliser dans l'entreprise cliente, les activités d'audit et de conseil, ce que ne prévoit pas la réglementation en Algérie, au Maroc et en Tunisie.

Le cadre légal comparé des conditions d'exercice de la mission d'audit légal entre la France et les trois pays de la méditerranée arabe est résumé dans le tableau n°2.

**Tableau N° 2. Cadre légal comparé de l'audit légal en France, au Maroc, en Tunisie et Algérie.**

Conditions d'exercice de la mission d'audit légal	France	Maroc	Algérie	Tunisie
nomination	Assemblée générale d'actionnaire sur proposition du dirigeant	Assemblée générale ou le président du tribunal	Assemblée générale	Assemblée générale
Durée du mandat	6ans	3ans, mais 1 exercice pour le 1 <sup>er</sup> ou les premiers CAC)	3ans	3ans
Rémunération	Barème mais possibilité de négociation des honoraires	Pas de réglementation. Honoraire fixé librement et dépend du budget temps nécessaire à la réalisation de la mission, de la taille et de la complexité de l'activité.	Pas de réglementation, fixation libre	Pas de réglementation, fixation libre
Incompatibilités spéciales avec la fonction d'auditeur légal	- dirigeants de la société contrôlée (gérants, administrateurs -personnes rémunérées par l'entreprise)	- dirigeants de la société contrôlée (gérants, administrateurs -personnes rémunérées par l'entreprise)	- dirigeants de la société contrôlée (gérants, administrateurs -personnes rémunérées par l'entreprise)	- dirigeants de la société contrôlée (gérants, administrateurs -personnes rémunérées par l'entreprise)
Incompatibilités générales avec la fonction d'auditeur légal	- toute activité de nature à portée atteinte à l'indépendance du CAC - tout emploi salarié (sauf enseignant) - toute activité commerciale (directement ou par personne interposée)	- toute activité de nature à portée atteinte à l'indépendance du CAC - tout emploi salarié (sauf enseignant) - toute activité commerciale (directement ou par personne interposée)	- toute activité de nature à portée atteinte à l'indépendance du CAC - tout emploi salarié (sauf enseignant) - toute activité commerciale (directement ou par personne interposée)	- toute activité de nature à portée atteinte à l'indépendance du CAC - tout emploi salarié (sauf enseignant) - toute activité commerciale (directement ou par personne interposée)
Incompatibilités de mission	Les professions d'expert-comptable et de CAC sont séparées. En outre, le CAC ne peut pas être expert comptable de l'entreprise qu'il audite  Un cabinet d'audit n'a plus le droit de réaliser une trop grande partie de son chiffre d'affaire sur un seul client Un cabinet d'audit ne peut pas réaliser chez un même client les activités d'audit et de conseil.	Les professions d'expert-comptable et de CAC sont séparées. En outre, le CAC ne peut pas être expert comptable de l'entreprise qu'il audite	Les professions d'expert-comptable et de CAC sont séparées. En outre le CAC ne peut pas être expert comptable de l'entreprise qu'il audite	Les professions d'expert-comptable et de CAC ne sont pas séparées

## Conclusion

L'étude comparée de la gouvernance d'entreprise et du cadre légal de l'audit entre la France, l'Algérie, le Maroc et la Tunisie appelle quelques commentaires.

Au niveau de la gouvernance, les principes de bonne gouvernance sont bien établis en France. En effet, la propagation internationale des principes de gouvernance d'entreprise, la pression exercée par les fonds de pension américains notamment sur la manière dont les entreprises doivent être gouvernées ont favorisé l'adoption ou l'évolution du cadre légal de l'audit en France que confirment la loi sur la sécurité financière (LSF) et plus largement sur le plan de l'union européenne, la réforme de la 8<sup>è</sup> directive européenne. Il faut reconnaître que sur certains points notamment, la durée du mandat de commissaire aux comptes en France de six ans actuellement, contre 3ans en Algérie, Maroc et Tunisie, rapproche ces trois pays du modèle anglo-saxon.

En Algérie, au Maroc et en Tunisie, il y a une réelle volonté d'adopter les principes de la bonne gouvernance que confirme le lancement par l'OCDE et les Etats arabes d'un programme de bonne gouvernance à l'appui du développement économique et social. En ce qui concerne le cadre légal de l'audit, il n'y a pas de différences fondamentales entre d'une part ces pays entre eux ,et d'autre part, entre ces trois pays et la France. La création en France, du Haut conseil de commissariat aux comptes visant à renforcer le contrôle de la profession est une exigence des principes de bonne gouvernance. Si les travaux entrepris entre les Etats arabes sous l'impulsion de l'OCDE aboutissent, il est évident que l'adoption des principes de bonne gouvernance préconisés va nécessiter une rédaction du cadre réglementaire du droit des sociétés, adapté aux contextes nationaux. Il va de soi que le cadre légal de l'audit dans ces pays évoluera et devrait déboucher sur une convergence ou une harmonisation des modes de gouvernance et du cadre légal. C'est ce qu'appellent de tous leurs vœux, les chefs d'Etat des pays de la zone euro méditerranéenne et l'union européenne pour intensifier les relations économiques et financières.

## Notes

<sup>1</sup> Cf. Bulletin COB, n°338, septembre 1999.

<sup>2</sup> Ces principes sont développés dans le 1.2.

<sup>3</sup> Le 11 novembre 2005, un forum consultatif panafricain sur la gouvernance d'entreprise s'est tenu à Dakar au Sénégal. Bien avant, les 6 et 7 février 2005, une rencontre entre le secrétaire général de l'OCDE et les chefs d'Etat et ministres des pays arabes s'est tenue en Jordanie pour lancer un important programme en faveur de la bonne gouvernance et du développement de la région marquant ainsi l'intérêt porté par des pays autres qu'européens, américains, asiatiques aux principes de la gouvernance de l'entreprise.

<sup>4</sup> En réalité, chaque pays doit fixer un cadre favorable à l'investissement et à la création de valeur et qui tiennent compte de ses réalités culturelles économiques et sociales

<sup>5</sup> Il existe aussi des entreprises où l'entrepreneur est à la fois chef d'entreprise et actionnaire ce qui limite la portée des questions de gouvernance.

<sup>6</sup> Nous préférons l'expression les principes de bonnes pratiques aux « meilleures pratiques » de gouvernance plus prétentieuses.

<sup>7</sup> Une étude mandatée par la Commission européenne et réalisée par Weil, Gotshal et Manges, en 2002 ([http://europa.eu.int/comm/internal\\_market/en/company/company/news/corp-gov-codes-rpt\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/company/company/news/corp-gov-codes-rpt_en.htm).) sur 35 codes européens, montre une convergence des recommandations.

<sup>8</sup> Cf. sur une synthèse des codes de bonnes pratiques, dans *le bulletin de la COB* n° 338, septembre 1999.

<sup>9</sup> Cette disposition a été modifiée et ne concerne plus que les sociétés cotées.

<sup>10</sup> CF. « La gouvernance d'entreprises au Maroc », rapport final de la confédération générale des entreprises du Maroc.

<sup>11</sup> Il s'agit en fait d'un programme de « bonne gouvernance à l'appui du développement des pays arabes, établi par les pays de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA). Dans le même élan, un forum consultatif panafricain sur la gouvernance d'entreprise s'est tenu le 10/11/05 à Dakar, visant à adapter les bons principes pour les adopter.

<sup>12</sup> Le lecteur peut consulter le document dans le site <http://www.oecd.org/document>.

<sup>13</sup> Pour en savoir plus sur la PCAOB le lecteur peut consulter les sites [www.pcaobus.com](http://www.pcaobus.com) et [www.sec.gov/rules/pcaob](http://www.sec.gov/rules/pcaob)

<sup>14</sup> Outre le texte de loi, il existe une abondance littérature dans la presse et dans des revues spécialisées portant sur la LSF. Il est utile de consulter le dossier consacré aux premiers enseignements de la loi dans la revue *Audit et Information financière*, octobre 2004.

<sup>15</sup> On distingue les normes professionnelles portent sur les domaines suivants : l'indépendance, la compétence, la qualité de travail, le secret professionnel, l'acceptation et le maintien des missions, des avis recommandations et conseils. A ces normes professionnelles viennent s'ajouter des normes de travail pour les commissaires aux comptes relatives à la certification. Les plus importantes portent sur les principales étapes de la mission d'audit financier et concernent l'orientation et la planification de la mission, l'appréciation du contrôle interne, l'obtention des éléments probants, la délégation et la supervision, la documentation des travaux et les vérifications spécifiques.

<sup>16</sup> Cité par Bertin, Jaussaud et Kanie, op.cit. (2002, p.121-122).

---

 Bibliographie

- ANTHEAUME N. et CHARREAUX G., (2001), « Comptabilité et gouvernement des organisations », in « *Faire de la recherche en comptabilité financière* », coordonné par Dumontier P. et Teller R. , Vuibert, pp. 179-209.
- BEDARD J., BAKER C. RICHARD, C PRAT Dit HAURET (2002), « La réglementation de l'audit : une comparaison entre le Canada, les Etats –Unis et la France », *Comptabilité- Contrôle-Audit*, numéro spécial, mai, pp.139-168.
- BERLE A.A., et MEANS G.C., (1932), « The Modern Corporation and Private Property », harcourt, Brace and Word Inc., New York, publié en 1932 .
- BERTIN E., JAUSSAUD J. et KANIE A ; (2002), « Audit légal et gouvernance de l'entreprise, une comparaison France/Japon », *Comptabilité-Contrôle –audit*, Numéro spécial –mai, pp.139-168.
- BOUTILLIER M., LABYE A., LAGOUTTE C. LEVY N. et OHEIX V. (2002), « Financement et gouvernement des entreprises », *revue d'Economie Politique*, n° 112 (4), juillet-août, pp.459-544.
- BROYE G., (1998), « Choix d'un auditeur externe de qualité différenciée et évaluation des titres à l'émission », thèse de doctorat, Dijon.
- CHARREAUX G. (1997), "Vers une théorie du gouvernement des entreprises", in G. Charreaux (Ed.), « Le gouvernement des entreprises », *Economica*.
- CHARREAUX G. et DESBRIERES P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1 n°2, juin, pp.576-88.
- CHARREAUX G.(2000), « Gouvernement d'entreprise et comptabilité », *Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et audit*, *Economica*, PP. 743-756.
- Code des sociétés commerciales tunisiennes, <http://WWW.jurisitetunisie.com>
- COLLINS L. (sous la direction de) (1999), « Questions de contrôle », PUF,
- DEPRETM.H. et HAMDOUCH A. (2005), « Gouvernement d'entreprise et performances », in « *Gouvernement d'entreprises* », de Boeck, pp.39-79.
- DONALDSON T., and PRESTON L.E., (1995), « The stakeholder theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implications », in « *The corporation and its stakeholders. Classic and Contemporary Reading*”, (Edited by M.B.E. Clarkson) Toronto, University of Toronto Press, pp. 205- 242.
- EBONDO WA MANDZILA E.(2006), “La gouvernance de l'entreprise: une approche par l'audit et le contrôle interne », L'harmattan.
- EI OMAR S. SABOLY M. (2005) , « Emergence d'une profession comptable libérale : le cas du Maroc », *Comptabilité Contrôle Audit*, numéro thématique- juillet, pp.129-148.
- EMMERSON R.M. (1962), « Power- Dependence Relations », *American Sociological Review*, février, pp.31-41.
- EVANS J., (1980), « Optimal Contracts with Costly Conditional Auditing », *Journal of Accounting Research*, Supplément, pp. 108-128.
- GOLDMAN A., BARLEY B.,(1974), « The Audit Firm Conflict of Interests.Its Implications for Independence”, *The Accounting Review*, octobre, pp. 707-718.
- « Investir en Algérie », une étude de Pricewaterhouse Coopers, en partenariat avec le ministère de la participation et de la Promotion des Investissements

- 
- JEFFERS, E. PLIHON D. (2001), « Investisseurs institutionnels et gouvernance des entreprises », *Revue d'Economie Financière*, n° 63, pp. 137-152.
- KATOT. (1989), « Une interprétation de l'indépendance des auditeurs », *Revue française de comptabilité*, octobre, pp.98-102.
- KNAPP, M.C. (1991), « Factors that Audit Committees Members Use as Surrogates for audit Quality », *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, vol.10, n°1, pp. 35-52.
- LIMPERG TH., (1932), « Theory of Inspired Confidence » University of Amsterdam, Amsterdam, 1932/1933.
- L'OCDE s'associe aux Etats arabes pour le lancement d'un programme de bonne gouvernance... », <http://www.oecd.org/document/39/à,2340,fr> du 4/11/2005
- MCKINSEY (2002), « Investor opinion survey on Corporate Governance ».
- MORIN F. (1998), « Le modèle français de détention et de gestion du capital. Analyse prospective et comparaisons internationales », *Rapport pour le Conseil d'Analyse Economique*, Les Editions de Bercy, Collection Etudes, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Paris.
- NG D., (1978), « An Information Economics Analysis of Financial Reporting and External auditing », *The Accounting review*, octobre, pp. 910-920.
- NICHOLS D., PRICE K., (1976), « The Auditor-Firm Conflict. An Analysis Using Concepts of Exchange Theory », *The Accounting Review*, avril , pp.335-346.
- OCDE., « Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE », 2004, 74 pages
- PEREZ R., (2003), « La gouvernance de l'entreprise », éditions La Découverte, Répères, n° 358.
- PEYRELEVADE J.,(1999), « Le gouvernement d'entreprise ou les fondements incertains d'un nouveau pouvoir », *Economica*, Paris.
- PFEFFER, JEFFEY, SALANICK, GERAD R.(1978), « The external control of Organizations: A resource dependence perspective », New York, Harper&Row.
- PLIHON D., PONSARD J-P. ZARLOWSKI P. (2001), « Quel scénario pour le gouvernement d'entreprise ? Une hypothèse de double convergence », *revue d'économie financière*, n° 63, pp. 35-51.
- PIGE B., (2001), « Audit et contrôle interne », EMS
- PIGE B., (2000), « Qualité d'audit et gouvernement d'entreprise : une remise en cause du cadre réglementaire du commissaire aux comptes », *Comptabilité Contrôle Audit*, Vuibert, pp. 133-151.
- PRESTON L.E. (1998), « Les parties intéressées et le gouvernement d'entreprise », *Gestion*, vol.23, n°3, automne, pp.13-20.
- Rapport sur « La gouvernance d'entreprises au Maroc », rapport final ; une étude de la confédération générale des Entreprises du Maroc, 2005,
- RICHARD B., et MIELLET D., (2003), « La dynamique du gouvernement d'entreprise », Editions d'Organisation.
- RUBINSTEIN M. (2002), « Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France : un état des lieux », *revue d'économie industrielle*, n° 98, 1er trimestre, pp. 7-28.
- SABOLY-LACOMBE M. (1994), « Les déterminants de la qualité des produits comptables des entreprises : le rôle du dirigeant », Thèse de doctorat, Université de Poitiers.
- WATTS R. L. et ZIMMERMAN J.L. (1983), « Agency problems, Auditing and the Theory of firm : some Evidence », *Journal of Law and Economics*, octobre, pp. 613-633.

---

WATTS R. L et ZIMMERMAN J.L.,(1978), « Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards », The Accounting Review, January, pp. 112-134.

WATTS R.L. et ZIMMERMAN J.L., (1979), “The Demand for and Supply of accounting theories: The market for excuses”, The accounting Review, April; pp.273-305.