

Le rôle des systèmes de contrôle dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques en Algérie

The role of control systems in improving the governance of public enterprises in Algeria

MAZIZ Salah

Doctorant en sciences de gestion
-université A/mira de Bejaia-
mazizsalah@gmail.com

Résumé :

L'objectif de notre recherche suit une double perspective : d'une part, nous allons effectuer une étude des différents systèmes de contrôle auxquels sont soumises les entreprises publiques économiques (EPE), d'une façon à décortiquer le rôle de chacun d'eux dans ces entreprises. Et d'autre part, nous allons mettre l'accent sur leurs rôles dans l'amélioration des pratiques en matière de gouvernance d'entreprise qui est une condition sine qua non de la bonne relation Etat-entreprises publiques.

Au terme de notre étude, les résultats ont révélé que le EPE sont soumises à deux grandes catégories de contrôle tant au niveau endogène qu'au niveau exogène. En outre, l'analyse des deux contrôles précités a montré qu'en dépit des contraintes rencontrées, ceux-ci contribuent considérablement dans l'amélioration de la gouvernance des EPE en Algérie.

Mots clés : Entreprises Publiques Economiques, systèmes de contrôle, audit interne, Inspection Générale des Finances.

Abstract:

The objective of our research follows a dual perspective: on the one hand, we will carry out a study of different control systems which are subject public economic enterprises (EPE), in a way to dissect the role of each of them in these companies. And in the other hand, we will focus in their roles in improving practices corporate governance.

At the end of our study, the results revealed that the public companies are subject to two big categories of control both in the endogenous level and the exogenous level. Furthermore, analysis of the two controls showed that despite the constraints, contribute significantly in improving governance of economic public companies in Algeria.

Keywords: Economic public companies, control systems, internal audit, general inspection of finances.



Introduction

La gouvernance d'entreprise est un sujet qui a véritablement émergé en Algérie ces dernières années à cause notamment des inquiétudes surgit suite aux différents scandales et affaires de corruption qui ont touché plusieurs entreprises publiques et privées (Sonatrach 1 et 2, Sonalgaz 1 et 2, autoroutes est-ouest, El-Khalifa Bank, etc.) d'une part, et aux résultats déficitaires réalisés par plusieurs entreprises publiques d'autre part. À l'origine de cet engouement croissant : l'opportunisme des dirigeants, l'inefficacité des systèmes de contrôle, le laxisme des organes de gestion, etc.

En effet, la question de la gouvernance d'entreprise n'est pas l'apanage des seuls pays développés. En Algérie, une volonté affichée par les différents intervenants, tant publics que privés, pour faire de la gouvernance d'entreprise une variable motrice pour la promotion de l'investissement. Dans ce sens, un cadre de référence (code algérien de gouvernance d'entreprise) était édité en 2007 pour permettre de poser les premiers repères en Algérie.

Soucieux de l'importance de la bonne gouvernance, l'Etat algérien a mis en place différents systèmes de contrôle comme mécanismes de régulation des comportements et des latitudes des différents acteurs ou parties prenantes des entreprises publiques économiques (EPE). En effet, plusieurs contrôles de propriété existent au niveau externe. Le premier se manifeste à travers un cadre légal et pratiqué par les commissaires aux comptes, le second est celui de la Cour des comptes, et enfin le contrôle de l'inspection générales des finances.

Dans la même perspective et en s'opposant aux privatisations que connaissent les entreprises publiques en Algérie, Taieb Hafsi (2012) préconise indubitablement de réorganiser leur gouvernance pour mieux les faire gérer par des entrepreneurs qui sauront en faire des instruments de politique économique utiles et efficaces. Il ajoute qu'on a souvent proposé que les entreprises publiques devraient être privatisées parce que leur contrôle était peu réussi.

L'objectif de ce travail suit donc une double perspective : d'une part, nous allons effectuer une étude des différents systèmes de contrôle tant au niveau interne qu'externe auxquels sont soumises les entreprises publiques, d'une façon à décortiquer le rôle de chacun d'eux dans ces entreprises. Et d'autre part, nous allons mettre exergue leurs contributions dans l'amélioration des pratiques en matière de gouvernance d'entreprise qui est tributaire de la bonne relation Etat-entreprises publiques.

1. La gouvernance des entreprises publiques en Algérie : constats et perspectives

1.1. Notion et mécanismes de gouvernance d'entreprise

Pour *Roland Pérez (2003)*, la gouvernance d'entreprise se réfère au dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise (plus largement,

d'une organisation) et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des « droits légitimes » sur celle-ci.

Nous pouvons également citer la définition de l'un des gourous de la gouvernance d'entreprise en France, en l'occurrence, **Charreaux G. (2007)** qui définit la gouvernance des entreprises comme l'ensemble des mécanismes qui gouvernent le comportement des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire. Il s'agit d'un éventail de normes qui visent à homogénéiser les fonctions d'utilité des dirigeants et des actionnaires.

Pour le code algérien de la gouvernance d'entreprise, cette notion est, à la fois, une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de :

- La définition des droits et des devoirs des parties prenantes ;
- Le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent.

En somme, nous pouvons classer les diverses définitions données au concept de la gouvernance en deux catégories. La première s'intéresse au comportement effectif des entreprises en termes par exemple de performance ou de croissance et la seconde concerne le cadre normatif de fonctionnement des entreprises (règles).

En somme, la gouvernance d'entreprise reposerait sur cinq principes (**Ploix. H. 2006**) :

- Responsabilité des dirigeants et des administrateurs (qualité de leurs décisions et de la reddition des comptes aux actionnaires) ;
- Indépendance du Conseil d'Administration (répartition des pouvoirs entre le Président et le Directeur Général, la place accordée aux administrateurs indépendants et l'existence de comités spécialisés (audit, rémunération, nomination) ;
- Transparence des informations (exigence de transparence du conseil vis-à-vis des actionnaires en termes de résultats, d'activité des comités, rémunération des dirigeants, contrôle interne, engagement hors bilan, gestion des risques...) ;
- Droits des actionnaires sur les plans de facilité de vote et de traitement équitable ;
- Vision stratégique à long terme avec un but de création de valeur ;

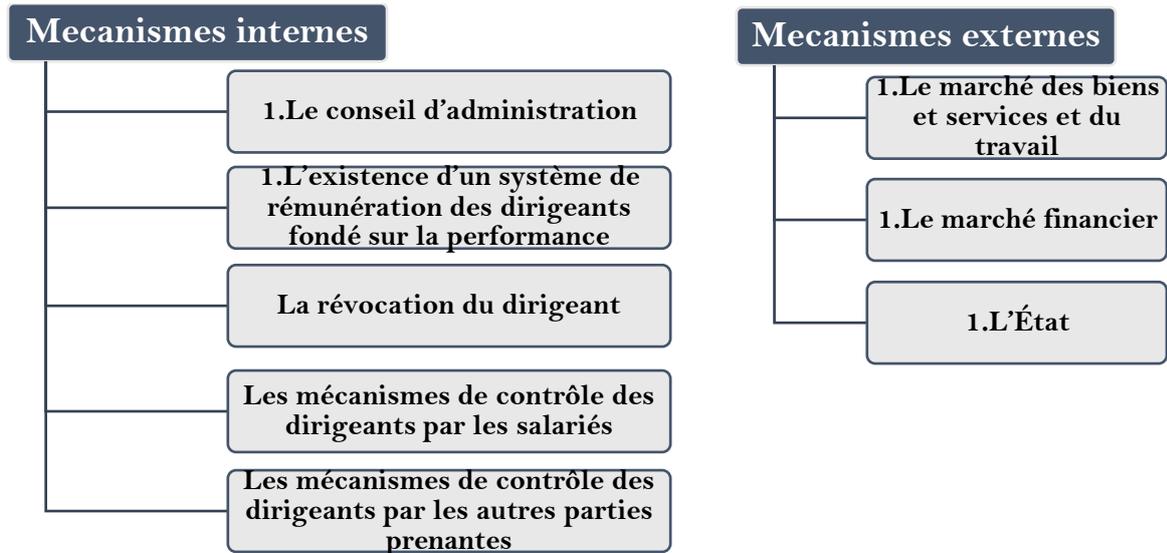
Gomez PY. (1997) considère qu'un système de gouvernance d'entreprise efficace devrait respecter trois rangs principes :

- Etre garant de l'égalité entre actionnaires, quel que soit le nombre d'actions possédés ;
- Assurer une réelle séparation des pouvoirs du président du conseil de celui du directeur général et de favoriser l'émergence de comités spécialisés ;
- Tenir compte et favoriser l'expression des intérêts divergents.

Enfin, au niveau de l'entreprise, une bonne gouvernance s'oppose à la gestion opportuniste, réduit les risques de corruption et d'irrégularités de la gestion et crée un cadre incitatif qui encourage la direction à maximiser les actifs de la société ».

Pour ce qui est des mécanismes de gouvernance d'entreprise, autrement dit des mécanismes permettant de réguler les comportements des acteurs au sein de celles-ci, nous allons proposer la figure suivante :

Figure n°01 : Les mécanismes de gouvernance d'entreprise



Source : élaborée par nous même

Bien que les mécanismes de la GE soient efficaces dans le cas des entreprises privées, ceux-ci demeurent relativement efficaces et des conditions sine qua non doivent exister.

Étant donné que l'entreprise publique est soumise à une tutelle, elle apparaît comme une forme particulière de propriété à laquelle est associée un jeu complexe de relations d'agence, car selon *Charreaux (1997)*, si on attribue, comme il est d'usage, le rôle du principal aux citoyens, la relation avec le dirigeant de l'entreprise publique est loin d'être directe. Il y'a interposition à un premier niveau des élus parlementaires (députés), à un deuxième niveau des membres du gouvernement et à un troisième niveau de la bureaucratie publique. Ce qui tend à accroître la latitude discrétionnaire des dirigeants des entreprises publiques dont certains font sans doute un lien entre la durée de leur mandat et celle du gouvernement en place.

En effet, en ce qui concerne la problématique de la gouvernance des entreprises en Algérie, notamment publiques ; celle-ci a été depuis une belle lurette un sujet négligé et cela revient, à notre sens, au fait que le système économique en vigueur était un système d'économie administrée et socialiste. Or, la gouvernance d'entreprise est inéluctablement présente dans une firme managériale où les droits de propriété et les responsabilités de chacun sont bien définis et où l'environnement exige une performance organisationnelle pour assurer la survie.

1.2. Le mode de gouvernance des EPE en Algérie

Qu'elle soit un établissement public, une société d'Etat, une filiale publique ou une société mixte, l'entreprise publique algérienne dispose de tous attributs attachés à la personnalité morale et à l'autonomie financière : l'individualité administrative, l'individualité patrimoniale, l'autonomie financière et l'individualité juridique.

1.2.1. Les organes de gouvernance des EPE

Afin d'analyser le système de gouvernance des EPE, nous avons précédé à l'examen des différents organes intervenant dans le processus de la gouvernance d'une entreprise. Ainsi, les organes essentiels sont :

- Le conseil d'administration (article 26 des lois 88-01 et 610 du code de commerce).
- L'assemblée générale. (articles 674 et 675 du code de commerce)
- La direction (PCA, DG). (article 31 de la loi 88-01 et les articles 638 et 639 du code de commerce).

a. Le conseil d'administration (CA)

L'organisation du gouvernement d'entreprise dans une société peut être structurée de manière unitaire (avec un Conseil d'administration) ou duale (avec un Conseil de surveillance associé à un directoire). L'Algérie a opté pour la structure unitaire pour ce qui est des EPE-SPA.

Pour toutes les entreprises publiques, le conseil d'administration est l'organe privilégié de gestion et du contrôle. Ce dernier se réunit au moins deux fois par an (AGO et AGEX).

Par ailleurs, la composition du CA est faite lors de l'assemblée générale constitutive ou par l'assemblée générale ordinaire pour la durée fixée par le statut sans pouvoir excéder les six (06) ans (article 611 du code de commerce) et rémunérés par les jetons de présence. La conception du CA et nomination aux postes d'administrateurs supposent cependant le respect des règles strictes.

Le conseil d'administration composé, au minimum, de sept membres et au maximum de douze membres, dont deux représentants de droit (article 26 de la loi 88-01) :

- Deux membres de droit, représentant les travailleurs ;
- Cinq représentants, au minimum, et dix représentants, au maximum, nommés ou renouvelés dans leurs fonctions par l'assemblée générale ordinaire.

Sur le plan pratique, le conseil d'administration des EPE est composé de membres qui sont cadres des entreprises affiliées à la même SGP, y compris dans certaines entreprises le directeur général de l'entreprise elle-même, et qui prend dans ce cas-là, la responsabilité du président directeur général. Ainsi, les membres du conseil d'administration ont la qualité de fonctionnaires.

Il est à noter également que la dualité du manager en tant que président du conseil d'administration peut avoir un effet négatif sur l'exercice du contrôle. La théorie de l'agence considère la présence de la structure duale dans une firme comme une entrave à l'efficacité des mécanismes de contrôle de la structure de gouvernance et recommande la séparation des rôles.

Selon le code de commerce, le nombre des administrateurs est de trois (3) au moins et de douze (12) au plus (article 610), en cas de fusion le nombre total des administrateurs peut être élevé au nombre total des administrateurs en fonction depuis plus de six mois sans pouvoir être supérieur à vingt ans.

L'administrateur d'entreprise ne peut appartenir, simultanément, à plus de trois conseils d'administration (article 21 de la loi 88-03 et article 13 de la loi 88-04). Ce nombre est porté à cinq par le code de commerce, dans son article 612.

Enfin, il ne peut délibérer valablement que si, au moins, la moitié de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents. La voie du président étant prépondérante en cas de partage des voix (article 626 du code de commerce).

❖ Les prérogatives du CA au niveau des EPE

Selon l'article 622 du code de commerce, les prérogatives réservées par la loi, au conseil d'administration, sont inscrites dans les statuts de l'entreprise et ne doivent pas chevaucher sur celles de l'assemblée générale. Ainsi il devrait remplir les missions principales :

- Elire, parmi ses membres, un président du conseil et déterminer sa rémunération. Il contrôle sa gestion et peut le révoquer à tout moment. (Art. 635 du code de commerce).
- Désignation, sur proposition du président du conseil, de un ou deux directeurs généraux pour l'assister. Il en détermine l'étendue et la durée des pouvoirs délégués. Il peut les révoquer à tout moment. (Art. 639 et 640 du code de commerce).
- Approbation de la politique et de la stratégie de l'entreprise.
- Evaluation des résultats de l'activité de l'entreprise.
- Déplacer le siège social dans la même ville (Art. 625 du code de commerce).
- Autorisation des conventions entre l'entreprise et l'un de ses administrateurs. (Art. 628 du code de commerce).

En matière de contrôle, le conseil d'administration, doit en premier lieu, s'assurer de l'existence des mécanismes de contrôle, et surtout ceux relatifs à la gestion des risques et au respect des dispositifs législatifs régissant l'entreprise. Quant au contrôle financier, il doit être déjà assuré par un commissaire aux comptes.

b. L'assemblée générale (AG)

L'assemblée générale est composée du président du directoire de la SGP concerné, du représentant du ministère de tutelle, de deux assesseurs et du secrétariat de séance qui est tenu par le président du conseil d'administration, en présence du commissaire aux comptes et des administrateurs.

La convocation de l'assemblée générale est de la responsabilité du président du directoire sur proposition du conseil d'administration. (Article 676 du code de commerce). Par ailleurs, les prérogatives de l'AG peuvent être d'ordres administratifs et d'ordres managériaux.

c. La direction (PCA, DG)

La gestion de l'entreprise est assurée par le Président du Conseil d'Administration (PCA), secondé par un ou deux directeurs généraux, dont la désignation est avalisée par le Conseil d'Administration (article 639 du code de commerce), soit par une seule personne qui concentre les deux fonctions en une seule : le Président Directeur Général (PDG).

Conformément, à l'article 16 de la loi 88-04, et aux dispositions du code de commerce le dirigeant de l'entreprise, dispose dans les limites des statuts de l'entreprise et sous la responsabilité et le contrôle du conseil d'administration, des pouvoirs pour :

- Passer tous contrats et marchés, faire toutes soumissions et prendre part à toute adjudication.
- Ouvrir et exploiter tout compte auprès des institutions financières au profit de l'entreprise
- Signer, accepter et endosser tout document de paiement.
- Cautionner et avaliser tout document bancaire dans le cadre des obligations légales.
- Recevoir toutes sommes dues à l'entreprise et effectuer tout retrait dans les limites autorisées.
- Ester en justice pour sauvegarder les intérêts de l'entreprise.
- Exercer le pouvoir hiérarchique sur l'ensemble des travailleurs de l'entreprise.

En matière de rémunération des dirigeants, celle-ci est fixée par le conseil d'administration et comporte deux (2) parties :

- **Une partie fixe**
- **Une partie variable** calculée sur la base de critères de performance et de l'atteinte des objectifs économiques et de rentabilité financière, qui lui sont fixés par le conseil.

La rémunération des dirigeants des entreprises publiques algériennes ne peut pas dépasser 10 fois le salaire national minimum garanti (la loi 90/11 et décret 90/290 ainsi que les différentes directives du ministère du travail). En incluant toutes les primes et les avantages en nature qui ont généralement un caractère fixe et qui ne font pas l'objet de déclaration fiscale de la part du bénéficiaire, le niveau de la rémunération globale mensuelle atteint au moins deux fois le niveau du salaire nominal.

En effet, pour *Koudri Ahmed (2005)* le système de rémunération des entreprises publiques en Algérie représente un système hybride (mi-réglementaire et mi-marchand) de type clanique qui essaie de s'accommoder de l'économie de marché. Même si l'entreprise publique évolue dans un environnement de plus en plus concurrentiel, il n'en reste pas moins qu'elle demeure marquée par son statut juridique. Beaucoup de dirigeants ne se gênent nullement pour s'approprier, pour leur consommation personnelle, des avantages à partir des ressources de l'entreprise. La notion d'abus de biens sociaux demeure encore inconnue dans le langage du droit des affaires et dans le droit algérien.

La revue de la littérature nous enseigne que les différents types de rémunérations (salaire fixe, partie variable, bonus, avantages en nature) ne revêtent pas la même signification ; certains sont associés à l'idée de **qualité**, d'autres à la **notion de justice**, ou encore à la notion de **risque**.

Cependant, cette logique n'existe pas au niveau des dirigeants des entreprises publiques et c'est plutôt le principe de **responsabilité** qui est mis en avant. Les éléments de la partie variable reposent sur les critères de performances globales. Le problème réside dans le choix des critères de performance ; un système rigoureux de contrôle de gestion s'avère indispensable au bon fonctionnement de ce mode de rémunération.

1.2.2. Le rôle de l'Etat dans la gouvernance des entreprises publiques et sa perspective

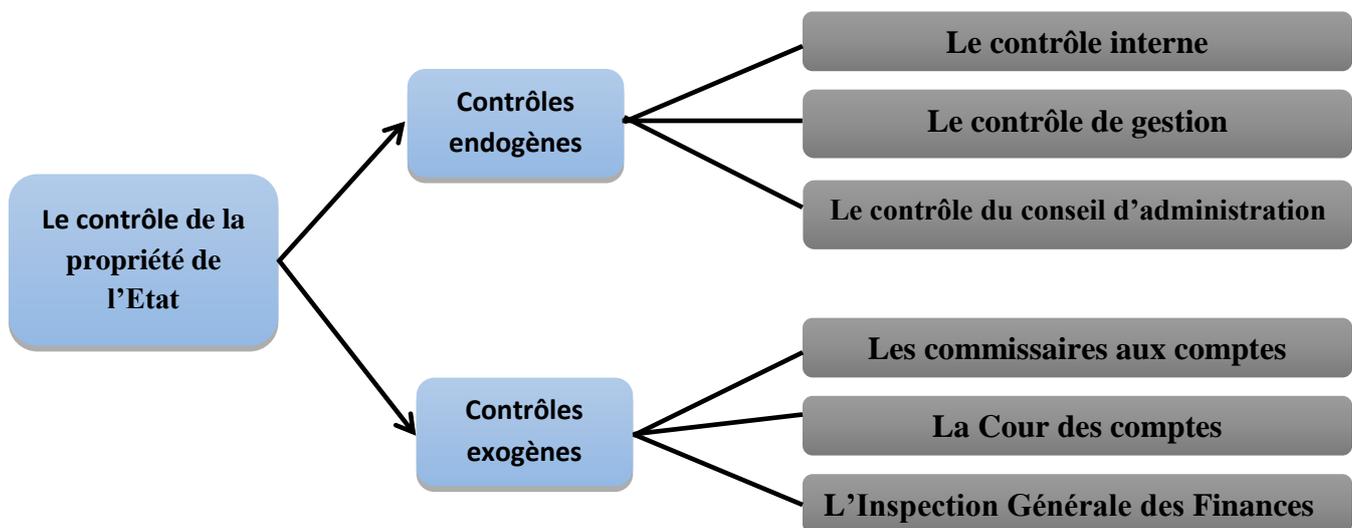
Très peu d'études se sont intéressées à la relation qui existe entre l'Etat et les entreprises publiques. En réalité, c'est la loi qui régit ce genre de relation. En effet, dans les entreprises publiques, l'Etat ne peut pas être un actionnaire comme les autres pour deux raisons :

- Les dirigeants sont nommés par le gouvernement ;
- Les stratégies industrielles sont validées par le gouvernement en fonction d'impératifs qui dépassent souvent l'intérêt des entreprises publiques ;
- Le souci de rentabilité à court et à moyen terme est insignifiant dans la mesure où les stratégies industrielles s'inscrivent dans le long terme ;
- Les entreprises publiques sont des entreprises hybrides puisqu'elles assurent tout d'abord une mission d'intérêt générale d'une part, et cherchent à réaliser une performance purement financière d'autre part.

2. Les systèmes de contrôle des entreprises publiques économiques comme mécanismes de régulation des comportements des acteurs

En Algérie, les EPE sont soumises à plusieurs contrôles tant au niveau interne qu'au niveau externe. Le foisonnement de ces contrôles s'explique notamment, à notre sens, par l'autonomie accordée à ces entreprises avec la loi 88-01 d'une part, et la multiplication du nombre d'intervenants liés par des relations d'agence au sens de Jensen et Mackling (1976) d'autre part. Pour ce qui est du contrôle des EPE, on peut proposer la figure suivante :

Figure n° 2 : Les systèmes de contrôle auxquels les EPE sont soumises



Source : élaborée par nous-mêmes.

Dans le souci d'appréhender le rôle des différents contrôles dans l'amélioration de la gouvernance des EPE en Algérie, nous allons dans ce qui suit décortiquer les différents types de contrôles auxquels ces entreprises sont soumises. Ainsi, la définition et le rôle de chaque type de contrôle seront examinés ainsi que son éventuel impact sur le comportement des acteurs impliqués.

2.1. Le contrôle interne

Le contrôle interne (CI) est un système, et non pas une fonction, qui permet à l'entreprise d'assurer la maîtrise de son fonctionnement et de son développement, d'atteindre ses objectifs et, en somme, de lui garantir la protection suffisante de son patrimoine. Enfin, le CI se manifeste à travers l'organisation des fonctions et structures, les procédures de réalisation des transactions et opérations, les décisions et directives de la direction, etc.

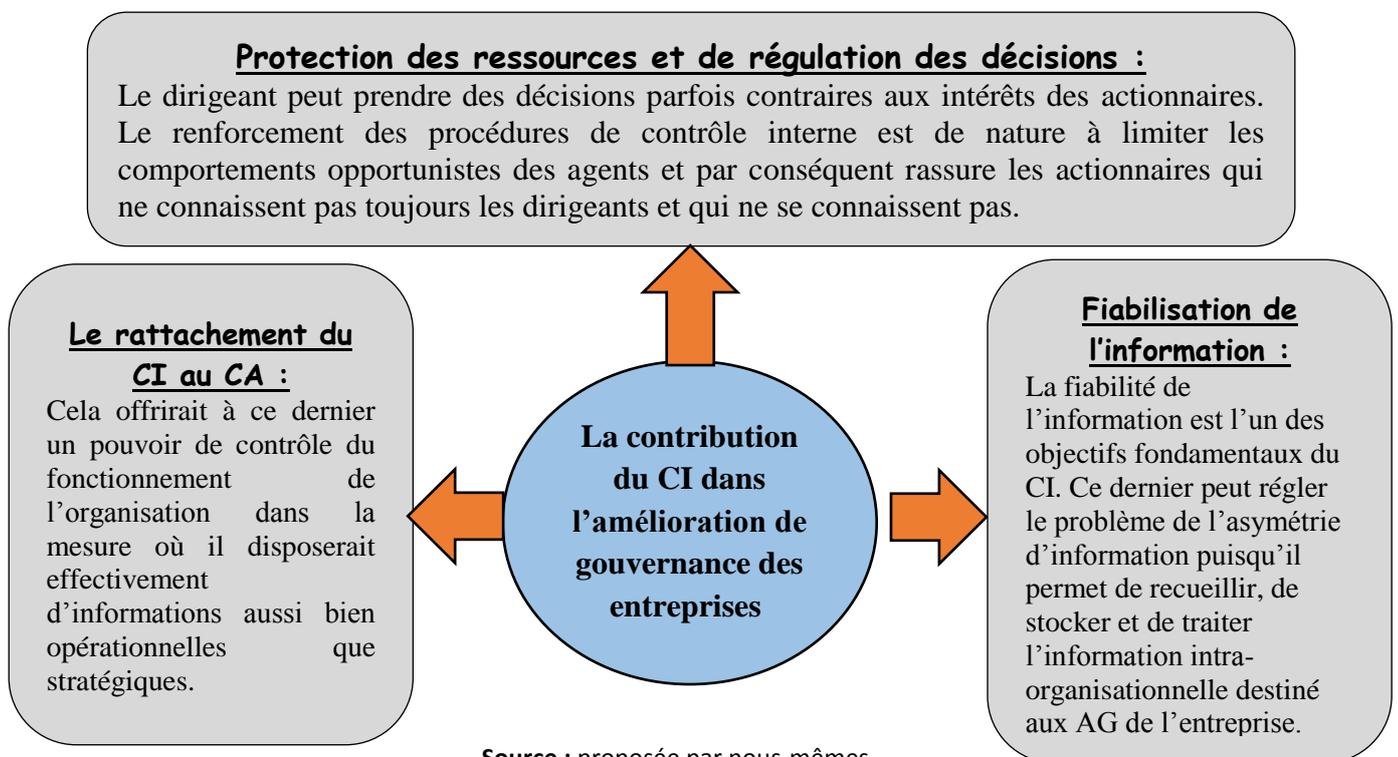
En effet, nous pouvons retenir la définition contenue dans le cadre de référence du contrôle interne de l'AMF (2008) : « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- La conformité aux lois et règlements,
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société ;
- La fiabilité des informations financières ;
- Et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

❖ La contribution du contrôle interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise

La faillite du gouvernement d'entreprise rime avec la défaillance des dispositifs de contrôles. Donc, un bon dispositif de CI constitue une garantie de fiabilité de l'information et une protection des intérêts des investisseurs. La figure suivante montre les liens entre le dispositif du CI et les différents mécanismes de la gouvernance d'entreprise.

Figure n° 3 : Comment le CI contribue-t-il dans la gouvernance des entreprises ?



2.2. L'audit interne

Le rôle de l'audit interne est de fournir au management et au conseil d'administration un avis objectif et indépendant sur la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise ainsi de faire des recommandations pour améliorer le contrôle interne et apporter des conseils sur le contrôle interne. Selon **Mikol A. (2000)**, l'audit interne peut avoir quatre objectifs :

- Certifier que les comptes annuels ou consolidés donnent une image fidèle.
- Etudier tout en partie des comptes annuels ou consolidés.
- Porter un jugement sur la qualité de gestion.
- Améliorer les performances, de l'entité auditée.

2.2.1. Le cadre légal et la pratique de l'audit interne en Algérie

a. Le cadre légal de l'audit interne en Algérie

Durant ces dernières années, l'Algérie a fourni beaucoup d'efforts en matière de l'audit interne, et ce par des textes, des lois et par la création de l'association des auditeurs consultants internes Algériens (AACIA).

Historiquement, l'audit interne en Algérie est devenu une activité obligatoire suite à la promulgation de la loi 88-01 portant sur l'autonomie des entreprises. En effet, l'article 40 de la loi 88/01 stipule que : « les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes d'audit d'entreprises et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement et de gestion. Cependant, l'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995 portant gestion des capitaux marchands de l'Etat, a rendu cette fonction facultative et sa mise en place est devenue une prérogative de l'entreprise.

Par ailleurs, le règlement de la Banque d'Algérie n°02/03 du 14 novembre 2002 comportant le contrôle interne des banques et établissements financiers, obligeant celles-ci de mettre en place le dispositif d'audit interne. Ensuite, il y'avait la publication de la troisième orientation du chef de gouvernement, afin de finaliser la mise en place des dispositifs d'audit et du contrôle de 2003.

En outre, l'instruction n° 079/SG/07 du 30 janvier 2007 émanant du Ministère de l'Industrie et de la Promotion de l'Investissement, a mis les EPE dans l'obligation de mettre en place, une structure d'audit et de contrôle interne.

Au final, la création d'une fonction d'audit interne s'inscrivait pour les EPE, dans une démarche de bonne gouvernance et de renforcement du contrôle interne. En effet, l'audit interne est considéré comme l'un des principaux piliers dans la bonne gouvernance, son rôle est d'évaluer le processus de ce système et de vérifier si les objectifs atteints sont conformément aux politiques de l'organisation.

b. La pratique de l'audit interne en Algérie



Au niveau pratique, l'étude réalisée par l'AACIA et le cabinet DELOITTE en 2007¹ sur l'audit interne en Algérie a montré que, globalement, celui-ci peine à se développer et que mis à part quelques grandes entreprises qui enregistrent graduellement des avancées considérables en matière de contrôle interne et d'audit, un grand nombre d'entreprises sont dans un stade embryonnaire, voire ignorent carrément ces concepts. L'étude a révélé que :

D'abord, l'étude a révélé également qu'au niveau des 41 entreprises enquêtées, la démarche de cartographie des risques reste très marginalisée. Pourtant l'établissement d'un plan d'audit sur la base d'une cartographie des risques permet de répondre aux attentes du management par l'identification des sujets qui le réoccupent et sur lesquels des missions d'audit interne peuvent et doivent être déployées.

Ensuite, et contrairement à la tendance internationale, les comités d'audit restent rares en Algérie, moins de 3% des entreprises disposent de ce composant fondamental d'une bonne gouvernance d'entreprise et qui crée une objectivité et une assurance envers la fonction. En ce qui concerne le rattachement de la fonction d'audit interne, celle-ci est rattachée au plus haut niveau de l'organisation principalement la direction générale et accessoirement à d'autres instances comme le président du conseil, afin de conférer à la fonction la jouissance de toute son indépendance.

Enfin, l'étude a mis en évidence le fait que les moyens financiers (budget) mis à la disposition de la fonction d'audit interne sont dérisoires et ne dépasse jamais les 10 millions de dinars et se limite parfois même aux salaires des auditeurs internes.

D'autres recherches se sont intéressées à l'impact de l'audit interne dans la performance des entreprises publiques tant dis que d'autres ont analysé le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprises.

En effet, l'étude de *Chekroun Meriem (2014)* portant sur le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne au niveau de huit (8) entreprises publiques a permis de mettre en évidence que malgré que les fonctions d'audits internes n'ont pas encore fait la moitié du chemin à parcourir pour donner leur pleine mesure, elles ont apporté une vraie valeur à l'amélioration du système de contrôle interne en termes d'efficacité et d'efficience.

Quant au travail de *Ziani Abdelhak (2014)*, portant sur le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprises algériennes, l'enquête effectuée au niveau de 49 entreprises a révélé que les entreprises étudiées accordent à la fonction de l'audit interne un rôle important dans la gestion de leurs affaires, et ce dans le but d'améliorer leurs performances et d'assurer la compétitivité. Par ailleurs, il résulte aussi que l'utilisation des normes internationales en matière d'audit interne influence l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

¹ « L'audit interne en Algérie : vers une professionnalisation avancée », enquête menée par le cabinet d'audit Deloitte Algérie et l'Association des Auditeurs et Consultants internes Algériens, « les résultats détaillés de notre enquête » page 7, Mai 2007.



2.2.2. L'importance de l'audit interne dans le processus de gouvernance d'entreprise

Gramling, Maletta, Schneider et Church (2004) distinguent quatre composantes dans la gouvernance d'entreprise : l'audit externe, le comité d'audit, le management et la fonction d'audit interne qui sont selon eux, les pierres angulaires de la gouvernance d'entreprise.

En effet, la gouvernance d'entreprise repose sur un courant d'opinions qui s'est développé en réaction aux différents scandales. En effet, ces derniers étaient souvent expliqués par l'inefficacité des systèmes de contrôle en place.

A cet égard, les législateurs des pays développés ont mis en place des dispositions légales pour contrecarrer cette situation en imposant aux entreprises de nouvelles obligations en matière de contrôle interne (la Loi Sarbanes-Oxley (SOX) de juillet 2002 aux Etats-Unis ainsi que de la Loi sur la Sécurité Financière (LSF) du 1er août 2003 en France).

En effet, la contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise peut être appréciée à trois niveaux :

- Au niveau des problèmes d'asymétrie d'information ;
- Au niveau de la gestion des risques de l'entreprise ;
- Au niveau de la réduction des coûts de transaction et d'agence.

a. L'audit interne comme une solution au problème d'asymétrie d'information²

Comme nous l'avons déjà souligné auparavant, l'asymétrie d'information existe lorsqu'au cours d'un échange ou contrat, certains participants disposent d'informations pertinentes que les autres n'ont pas. Ainsi, le dirigeant d'entreprise est mieux informé de la situation financière de l'entreprise, et dispose par rapport aux actionnaires l'information complète issue de la comptabilité analytique et du rapport d'audit interne dont il était le seul destinataire.

L'asymétrie d'information a été, et est, souvent abordée dans l'optique de la relation d'agence. Du point de vue partenarial, Pigé (2001) distingue trois niveaux d'asymétrie d'information au sein du gouvernement d'entreprise :

- entre dirigeants et le conseil d'administration ;
- entre les actionnaires et leurs représentants (les administrateurs) ;
- entre les investisseurs potentiels et les dirigeants de l'entreprise.

En effet, il peut exister d'autres niveaux d'asymétrie d'information entre administrateurs internes et externes, entre dirigeants et salariés, entre dirigeants et clients et enfin entre dirigeants et fournisseurs.

² L'asymétrie d'information définit les relations où un agent détient de l'information qu'un autre n'a pas. Cette situation est souvent décrite par l'intermédiaire des relations d'agence où le principal-mandant demande à un agent-mandataire d'effectuer une action en son nom.

L'audit interne n'avait pour objectif de réduire l'asymétrie d'information qu'après la promulgation des lois encadrant le contrôle et l'audit interne dans les entreprises des pays développés.

Ainsi, des lois comme la LSF ou la SOX obligent, entre autres, le président du CA ou de conseil de surveillance de rendre compte dans un rapport, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société, afin de permettre aux actionnaires d'être mieux 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. Ainsi, la norme 2120.A1 du la LSF confie à l'audit interne le rôle d'évaluer les risques afférents au gouvernement d'entreprise en appréciant les points suivants :

- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- L'efficacité et l'efficience des opérations ;
- La protection des actifs ;
- Le respect des lois, règlements et contrats.

En analysant la norme 2120.A1, nous constatons une convergence entre les objectifs généraux du contrôle interne et ceux afférents au gouvernement d'entreprise, autrement dit, vérifier la qualité du contrôle interne de l'organisation tend à une meilleure gestion des affaires.

Par ailleurs, la norme n° 2130 du manuel des normes professionnelles des auditeurs internes (IIA) portant sur la gouvernance d'entreprise stipule que : « L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise, et formuler les recommandations appropriées en vue de son amélioration. A cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants :

- Promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- Garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- Bien communiquer aux services concernés au sein de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- Fournir une information adéquate au Conseil Administrative, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination efficace de leurs activités. »

En définitive, l'audit interne vise à s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont maîtrisées et que l'entreprise est gérée efficacement et dans la transparence. C'est là une condition d'une bonne gouvernance.

b. Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise

Selon la norme 2100 du manuel des normes professionnelles, l'auditeur interne doit participer à la mise en place d'un processus de management des risques, ce que précise, son l'objectif reste l'évaluation de ce processus.

Partons de l'idée que l'évaluation du système du contrôle interne est l'un des objectifs de l'audit interne, ce dernier constitue l'outil le plus fiable pour le CA de l'entreprise afin de l'alimenter en information sur les faiblesses du système de contrôle interne ou sur les zones des risques susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques, opérationnels, informationnels et de conformité.

En France, par exemple, la LSF a créé l'obligation pour le président du conseil d'administration de rendre compte, dans un rapport joint au rapport annuel, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société. Ce rapport porte sur tous les risques y compris les risques comptables et financiers (*Ploix, 2006*).

Gramling et Myers (2006) ont insisté sur le rôle de l'audit interne dans le management des risques d'entreprise. Selon eux, l'auditeur interne exerce une influence sur cinq composantes du management des risques d'entreprises. Il donne une assurance raisonnable au processus de management des risques, que les risques sont correctement évalués, que le processus de management des risques a été bien évalué, que le reporting sur les risques majeurs a été correctement établi et qu'un bilan sur la gestion des principaux risques a été dressé.

c. Le rôle de l'audit interne dans la réduction des coûts de transaction et d'agence

Une bonne gouvernance d'entreprise s'apprécie aussi par rapport à sa capacité à atteindre ses objectifs aux moindres coûts de transactions et ceux d'agences.

Pour ce qui des coûts de transactions, l'audit et le contrôle internes contribuent dans leur réduction à deux niveaux : décisions d'investissement et performance de l'entreprise. A cet égard, pour éviter les gaspillages et réduire les coûts, l'auditeur doit s'assurer de la mise en place des normes de qualité et des procédures pour ce qui d'acquisition des ressources et des recrutements ainsi que l'utilisation d'appels d'offres ou la mise en concurrence des fournisseurs des biens et services. Par ailleurs, le conseil d'administration et le management ne peuvent juger efficace un contrôle interne que s'ils disposent d'une assurance raisonnable leur permettant de considérer :

- qu'ils savent clairement dans quelle mesure les objectifs opérationnels seront atteints;
- que les états financiers publiés sont établis sur une base fiable;
- que l'entreprise est en conformité avec les lois et les règlements en vigueur.

La question des coûts d'agences issus de la mise en place des systèmes d'obligation et de contrôle par les actionnaires afin d'orienter le comportement des dirigeants, demeure très importante. En effet, l'existence d'une activité d'audit peut dissuader le dirigeant à adopter un comportement opportuniste. De même à l'issue d'une mission d'audit, des actes de mauvaise gestion sont mises en évidence les recommandations contenues dans le rapport d'audit viseront à instaurer un environnement de contrôle. Si ces recommandations sont appliquées,



les contrôles qui pourraient s'exercer sur l'agent seront notablement réduits au moins pour un certain temps. En réalité, l'audit produit un effet psychologique non seulement sur l'agent, mais aussi sur le principal à savoir, les dissuader de ne pas engager des coûts de contrôles sans commune mesure avec les risques encourus ou les objectifs fixés.

2.3. Le contrôle du conseil d'administration

Il existe deux mécanismes de contrôle via le conseil d'administration des EPE : d'un côté, le contrôle hiérarchique justifié par le financement et la propriété publique des fonds. D'un autre côté, le contrôle du salarié prévu en leur faveur par la réglementation.

2.3.1. Le conseil des salariés

Le contrôle de la propriété de l'Etat, même s'il est assuré par d'autres moyens qu'un contrôle majoritaire de l'Etat, s'accompagne par l'obligation d'avoir des représentants élus des salariés. En effet, cette obligation est puisée de *l'article 25 de l'ordonnance 95-25* et confirmée par *l'article 05 de l'ordonnance 01-04*. L'article 25 stipule : «...le conseil d'administration ou le conseil de surveillance, selon de cas, doit, toutefois, comporter deux (2) sièges au profit des travailleurs salariés, dont, le mode de désignation est prévu par la loi relative aux relations de travail ».

Avec la présence des salariés des EPE au niveau du CA, cela constitue une spécificité par rapport à celui des entreprises privées. Ces représentants assurent un contrôle direct de la gestion de l'entreprise, par leur disposition de deux voix au vote final de CA.

En effet, l'objectif de cette procédure est l'atténuation des prérogatives de l'actionnaire dominant (l'Etat et ses agents) dans la mesure où ces derniers peuvent exercer un pouvoir discrétionnaire au détriment des intérêts des salariés (rémunérations, licenciement...).

2.3.2. Le contrôle hiérarchique

Les parts de participation donnent à l'Etat (SGP) le droit d'exercer un contrôle hiérarchique. Ainsi, ce contrôle tire sa légitimité par le mode de financement des EPE : actions, certificats d'investissement, titres de participation ou toutes autres valeurs mobilières.

Ajoutant à cela, les membres du conseil d'administration des EPE sont désignés par l'assemblée générale (AG) composée de représentants dument mandatés par le conseil des participations de l'Etat.

❖ Le CA en tant mécanisme de gouvernance des EPE

Pour que le conseil d'administration joue pleinement son rôle dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques, un certain nombre de prérequis doivent exister. En effet, on peut citer les éléments suivants : la responsabilité, l'indépendance du CA, la rémunération du dirigeant...etc.

La responsabilité du Conseil d'Administration renvoie à la qualité de ses décisions et de la reddition des comptes aux actionnaires. Son indépendance repose sur la répartition des pouvoirs entre le Président et le Directeur Général, la place accordée aux administrateurs indépendants et l'existence de comités spécialisés (audit, rémunération, nomination).

Par ailleurs, les intervenants dans une conférence organisée par le CARE en 2013 ont souligné qu'au niveau des EPE, les membres de CA manquent souvent de formation et sont désignés dans la plupart des cas selon des critères de copinage.

Par ailleurs, la présence des mêmes personnes dans différents conseils d'administration, soit à titre de membre, soit à titre de président ; engendre des interférences entre vie professionnelle et relations personnelles. Ces interférences rendent très difficile voire impossible la mise en place de mécanismes qui auraient pour conséquences une plus grande rationalité de gestion.

Ajoutant à cela, au niveau des EPE toujours, le conseil d'administration ne joue aucun rôle effectif de révocation du président. Dans les rares cas où il été amené à le faire, c'est suite à une injonction directe ou indirecte via la société de gestion des participations (SGP) qui détient le capital de l'entreprise publique, ou des autres sphères de décision.

Ainsi, le fonctionnement des conseils d'administration des entreprises publiques est fort influencé par les sphères politiques, le CA est supposé exercer ses responsabilités et ses pouvoirs sans qu'il fasse l'objet d'un contrôle direct et régulier de la part du gouvernement, or les nominations et révocations des dirigeants sont faites par l'Etat actionnaire. Le CA résiste peu aux pressions du ministre de tutelle ou du gouvernement lorsqu'il faut faire des choix stratégiques engageant l'avenir de l'entreprise, nommer les dirigeants, les membres du conseil, et les présidents du conseil.

2.4. Le contrôle de gestion

Force est de constater qu'il existe plusieurs définitions de la notion de contrôle de gestion, mais nous allons d'en donner les plus importantes. La première définition du contrôle de gestion revient à **Anthony** (1965), il le définit, de la manière suivante : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation ».

En somme, le contrôle de gestion est avant tout un outil de mesure de la performance d'une entreprise, mais il est aussi un moyen d'optimiser cette performance en aidant les dirigeants dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs choix stratégiques, opérationnels et tactiques. Il s'agit donc d'un système d'aide à la décision, qui s'il est bien utilisé facilite le pilotage d'une organisation.

2.5. Le contrôle des commissaires aux comptes (CAC)

Le contrôle externe des EPE en Algérie est incarné, essentiellement, par le contrôle légal du commissariat aux comptes. Le contrôle opéré par ce dernier sur les EPE est régi par *l'article 16 de l'ordonnance 95-25*, et par la suite *l'article 10 du décret exécutif 01-283*, ce dernier précise : « le contrôle des comptes de l'entreprise publique économique entrant dans le champ d'application du présent décret est assuré par un ou deux commissaires aux comptes désignés par l'assemblée générale. Le commissaire aux comptes établit un rapport annuel conformément aux diligences professionnelles sur les comptes de l'entreprise adressés aux membres de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice considéré ».

Ce texte réglementaire précise également que le rôle des CAC se résume dans les missions suivantes :

- La vérification des comptes, c'est-à-dire, s'assurer de la régularité et de la sincérité de la comptabilité de l'entreprise.
- Vérification de l'application correcte des dispositions législatives et réglementaires ayant une incidence financière.
- Adresser un rapport annuel aux membres de l'assemblée générale.

Par ailleurs, l'assemblée générale ordinaire des actionnaires désigne, pour trois (3) exercices, un ou plusieurs commissaires aux comptes choisis parmi les professionnels inscrits sur le tableau de l'ordre national.³

2.6. Le contrôle de la Cour des comptes

L'autre organe chargé de contrôler les EPE algériennes est la Cour des comptes. Celle-ci est une institution supérieure de contrôle *a posteriori* des finances de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics. La Cour des comptes intervient selon les dispositions de *l'ordonnance n° 10-02 du 26 août 2010 (au travers les articles 8 et 9)*⁴ modifiant et complétant *l'ordonnance 95-20 du 17 juillet 1995* relative au fonctionnement et au rôle de la Cour des comptes.

En effet, le rôle de la cour des comptes est de s'assurer de l'existence, de la pertinence, de l'efficacité et de l'effectivité des mécanismes du contrôle et d'audit interne. Ainsi, elle s'assure de la mise en place, dans les EPE contrôlées, de systèmes et procédures garantissant la régularité de la gestion de leurs ressources et emplois, la protection de leur patrimoine et de leurs intérêts ainsi qu'une traçabilité rigoureuse et fiable de l'ensemble des opérations financières et comptables réalisées. La mission de la cour des comptes se solde par un certain

³ Art. 715 bis 4 du code de commerce algérien.

⁴ L'article 08 dispose que « sont également soumis au contrôle de la Cour des comptes les entreprises et organismes publics qui exercent une activité industrielle, commerciale ou financière et dont les fonds, ressources ou capitaux sont en totalité de nature publique ».

L'article 9 stipule que « la Cour des comptes est habilitée à contrôler...la gestion des participations publiques dans les entreprises, sociétés ou organismes...dans lesquels l'Etat, les collectivités territoriales, les établissements ou autres organismes publics, détiennent une partie du capital social ».

nombre de recommandations qu'elle juge appropriées pour le renforcement des mécanismes de prévention, de protection et de gestion optimale des deniers publics.

Enfin, le contrôle des EPE par la Cour des Comptes reflète et corrobore l'inefficacité des mécanismes de contrôle externes concernant les deniers publics et le besoin de mettre une pression supplémentaire sur les managers publics afin de les amener à la bonne gestion.

2.7. Le contrôle de l'Inspection Générale des Finances (IGF)

Malgré l'existence d'une panoplie d'organes et de dispositifs de contrôle des EPE, les autorités publiques ont opté pour le renforcement de leurs contrôles, et ce, en faisant appel à l'IGF. Ce retour au contrôle de l'IGF peut être justifié par l'inefficacité des contrôles classiques, suite notamment aux différents scandales de corruption et de malversation des deniers publics au niveau de certaines entreprises publiques.

L'intervention de l'IGF au niveau des EPE est régie par le *décret exécutif n° 09-96 du 22 février 2009* fixant les conditions et les modalités de contrôle et d'audit de gestion des EPE par l'IGF.

Ainsi, le gouvernement a introduit des mesures de contrôle contenues dans *l'ordonnance n° 08-01 du 28 février 2008*. Ce texte met les EPE sous le contrôle de l'IGF. L'article 2 de ladite ordonnance dispose que : « Nonobstant les dispositions prévues par le code de commerce, les entreprises publiques économiques peuvent faire l'objet de contrôle et d'audit de gestion par l'inspection générale des finances à la demande des autorités ou organes représentant l'Etat actionnaire, selon les conditions et modalités fixées par voie réglementaire ».

2.8. L'apport du contrôle de l'IGF et de la cour des comptes en matière de la gouvernance des EPE

L'audit et contrôle de la gestion exercés par ces deux organes de contrôle auprès des EPE peut permettre d'une part, aux gestionnaires d'avoir un œil externe et une évaluation de leurs modes de gestion et, d'autre part, aux actionnaires de vérifier la gestion de leur fonds confiée aux gestionnaires. De ce fait, et dans une optique d'amélioration de la gouvernance des EPE, l'apport se concrétise à travers les points suivants :

❖ La réduction de l'asymétrie d'information

L'intervention de ces deux organes de contrôle au niveau des EPE permet de réduire les interférences informationnelles qui peuvent exister entre l'Etat actionnaire et les gestionnaires de l'EPE. En effet, selon *l'article 24 du décret n°08-272 du 6 septembre 2008* : « le rapport de synthèse établie par les inspecteurs de l'IGF accompagné de la réponse du gestionnaire, est notifié exclusivement à l'autorité hiérarchique ou de la tutelle de l'entité contrôlée ». Par ailleurs, *l'alinéa 2 de l'article 21 du décret n° 08-272 du 6 septembre 2008* affirme que le

rapport de base comporte les propositions des mesures susceptibles d'améliorer l'organisation et les résultats des entités contrôlées.

A cet égard, nous pouvons dire que le rapport de synthèse permet à l'Etat de s'informer sur la gestion de ses entreprises, ce qui lui permettra de prendre des décisions et élaborer des stratégies adéquates sur la base des constatations faites et conclusions dégagées dans les rapports de mission.

La réduction de l'asymétrie d'information se manifeste également, au niveau macroéconomique de la gouvernance, à travers la rédaction et l'envoi du rapport annuel⁵ au premier ministre et au ministre chargé des finances. En effet, celui-ci comporte les mesures et les actions prises ou envisagées par les différents ministères de tutelle des EPE contrôlées, suite au contrôle de l'IGF sanctionnée par un rapport de synthèse. A cet effet, chaque ministre concerné peut faire l'objet d'un questionnement par le premier ministre concernant les constatations qui n'ont pas eu de suite et de mesures.

❖ **La réduction des coûts de transaction**

Selon *l'article 15 du décret exécutif n° 09-96 du 22 février 2009*, au terme des missions de contrôle, un rapport de base est établi par l'ensemble des inspecteurs de l'IFG faisant ressortir les constatations et appréciations sur la gestion financière et comptable de l'EPE vérifiée ainsi que sur l'efficacité de sa gestion en général.

Les recommandations formulées par les contrôleurs et mentionnées dans le rapport, visent à attirer l'attention de gestionnaire sur les lacunes et les défaillances de gestion de son entreprise, et peuvent être utilisées dans la correction de la trajectoire de leurs performances.

❖ **Aider les EPE à mieux gérer les risques**

Enfin, l'intervention de ces deux organes de contrôle peut être également un atout pour l'entreprise publique dans la mesure où elle permet de donner un avis différent de celui des auditeurs internes portant sur les risques auxquels l'entreprise doit faire face.

❖ **Limiter les abus de pouvoir du gestionnaire des EPE**

Les deux organes de contrôle doivent s'assurer que les décisions prises par le CA ont fait l'objet d'un consensus entre les administrateurs de ce conseil **loin de tout abus de pouvoir**, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas été prises d'une façon non conforme aux statuts de l'entreprise publique.

Les inspecteurs peuvent également signaler la négligence ou la méconnaissance des gestionnaires des EPE soumises au contrôle, et qui peuvent mettre en péril la gestion et la gouvernance de l'entreprise.

⁵ Voir article 26 du décret n°08-272 du 6 septembre 2008.



❖ **L'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne de l'EPE**

L'efficacité du système de contrôle interne efficace (SCI) est une condition de la réalisation des objectifs de la gouvernance d'entreprise en termes de fiabilité et d'efficacité de l'information financière ainsi que la protection des intérêts des parties prenantes. Ceci dit, son évaluation est réalisée comme suit :

- Examen de l'organigramme pour s'assurer de l'existence d'une structure chargée de l'audit interne et d'une structure de contrôle de gestion ;
- S'assurer de l'existence réelle des deux structures et qu'on les a dotées de moyens suffisants ;
- Vérifier l'existence, la pertinence et l'applicabilité des procédures de gestion.

En effet, ce contrôle vise à améliorer et à développer l'efficacité et l'efficacité du système de contrôle interne, à travers les recommandations présentées dans le rapport ou communiquées directement aux gestionnaires de l'entreprise.

❖ **Recommandations en matière d'organisation et fonctionnement des conseils d'administration des EPE**

Les inspecteurs de l'IGF et les magistrats de la Cour des Comptes procèdent également à la vérification de l'organisation et de fonctionnement du conseil d'administration des EPE. Ainsi, les recommandations qu'ils peuvent présenter portent sur des aspects relatifs au nombre de réunions du CA, à la présence des administrateurs, les résolutions du CA et d'une façon générale au fonctionnement du CA.

À travers le contrôle des organes sociaux de l'EPE, les recommandations peuvent porter sur :

- La séparation des tâches et la répartition des pouvoirs entre le PDG et le DG pour un meilleur contrôle de l'entreprise.
- La création de comités spécialisés (exemple : comité d'audit) ;
- La mise en place des manuels de procédures de gestion.
- La mise en place par le CA d'un plan de gestion des risques liés à l'exploitation.

❖ **Les contrats de performance entre l'Etat et l'EPE**

Le contrat de performance est un contrat pluriannuel (3 ans) à travers lequel les gestionnaires de l'entreprise s'engagent à réaliser des objectifs que l'Etat leur a fixé. Ce type de contrat vise à améliorer la rentabilité et la performance des EPE.

En effet, le contrat de performance est un moyen d'une grande importance en matière de gouvernance d'entreprise, car il traduit l'intention stratégique de l'Etat-actionnaire. Dans ce sens, le contrôle des organes externes peut intervenir pour évaluer la réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre par les gestionnaires.

Conclusion

La gouvernance des entreprises publiques est marquée par un certain nombre de spécificités : d'abord, les entreprises publiques sont souvent protégées de fait contre la prise de contrôle et la faillite. Ainsi, la latitude dont dispose la direction d'une entreprise publique est parfois plus grande que celle observée dans le secteur privé. Ensuite, la comptabilité et l'information sont plutôt centrées sur la maîtrise des dépenses publiques et ne sont pas plus ou moins au même niveau que les normes applicables par l'entreprise privée.

En somme, nous pouvons dire que la contribution de ces deux systèmes de contrôle est très significative dans l'amélioration de la gouvernance des EPE algériennes, mais cela reste insuffisant étant donné que la plupart des entreprises ne font pas de la gouvernance un enjeu majeur et elles sont plutôt dans une démarche de respect formel de dispositions réglementaires ou professionnelles plutôt que dans celle d'une adhésion réelle aux principes de gouvernance.

Malgré les grands programmes d'assainissement engagés au profit des EPE, le mode de gouvernance et de gestion des entreprises publiques algériennes fait l'objet de critiques récurrentes. Elles concernent essentiellement l'absence d'une stratégie actionnariale claire et active, l'insuffisante généralisation de la contractualisation, l'insuffisante généralisation des comités spécialisés (audit, stratégie, investissement, nomination...) et l'absence de formation sur les principes de gouvernance dédiée aux représentants de l'Etat.

La Commission économique pour l'Afrique des Nations Unies (2002), a souligné qu'« Une mauvaise gouvernance économique et des entreprises repose toujours sur une mauvaise gouvernance politique ». Ainsi, la qualité de la gouvernance des entreprises d'un pays dépend de la qualité du système de gouvernance institutionnelle qui prévaut dans ce pays.

Références bibliographiques

Article de revue :

- Beasley M.S, (1999), An empirical Analysis of The Relation Between The Board of Director Composition and Financial statement Fraud, the Accounting Review, 71, pp.443-465.
- Charreaux G., (1996), vers une théorie du gouvernement des entreprises, Cahier du CREGO, n° 9603, université de Bourgogne.
- Elhamma A. et Ben Slama F. (2012), Le Contrôle de gestion, en tant que mécanisme de gouvernance des entreprises, et la rentabilité cas des sociétés marocaines, مجلة الباحث / عدد 11
- Eustache Ebondo Wa Mandzila (2007), Audit Interne et Gouvernance d'Entreprise : Lectures Théoriques et Enjeux Pratiques, cahier de recherche N°17, <http://ssrn.com/abstract=1004243>.



- Gramling, A-A., Maletta, M., Schneider, A. et Church, B. (2004), The role of the internal audit function in corporate governance: a synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research, *Journal of Accounting Literature*, Vol 23 n°1
- Koudri Ahmed, L'impact des privatisations sur la gouvernance des entreprises publiques, Cahiers du CREAD n°50, 4-ème trimestre 1999, pages 175-182.

Livre :

- Atchi N., et Hafsi T., (2014), Sonatrach : le temps des pionniers, Casbah Edition, Alger.
- Charreaux G. (1997), le gouvernement des entreprises, édition Economica, Paris.
- Gomez PY., (1997), le gouvernement des entreprises, Inter-Editions, Paris.
- Hafsi T., (1990), gérer l'entreprise publique, offices des publications universitaires, Alger
- Khelassi R., (2010), les applications de l'audit interne, Ed Houma, Alger
- Maati J., (1999), le gouvernement d'entreprise, Ed De Boeck université, Paris-Bruxelles.
- Mikol A., (2000), forme d'audit : L'audit interne. Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Ed Economica, Paris.
- OCDE (2005), gouvernance des entreprises publiques- panorama des pays de l'OCDE, Ed OCDE.
- Ouvrage collectif sous la direction de Bachir Mazouz (2014), La stratégie des organisations de l'Etat- contexte d'analyse, paramètre de décision et gestion de changement, Ed Presse de l'université de Québec, Québec.
- Pérez R., (2003), la gouvernance de l'entreprise, Ed La Découverte, Paris.
- Ploix H., (2006), Gouvernance d'entreprise – Collection HEC executive MBA, PEARSON Education France.

Travail non publié (thèses, documents de travail, actes de conférences, etc)

- Bouchiri A. et Bendiabdellah A., (2010), Gouvernance des entreprises publiques : Quel rôle pour l'état actionnaire ? <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/BOUCHIKHI%20Aicha%20et%20Pr.%20BENDIABDELLAH%20A..pdf>.
- Boussadia Hichem (2014), thèse de doctorat « la gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant : cas de l'entreprise publique algérienne », Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen.
- Chekroun Meriem (2014), Thèse doctorat « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes » Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen.
- DERROUIS Salima (2010), mémoire de magister « la pratique de l'audit comptable et financier dans les EPE- cas du groupe GIC ERCO », université de d'Oran.
- El Harti M., (2010) La gouvernance des entreprises publiques marocaines : Représentations et perspectives, <http://www.med-eu.org/documents/MED4/Dossier3/EL-HARTI.pdf>.
- Hafsi Taib (2012), la gouvernance des entreprises publiques, stratégie entrepreneuriale et développement économique : que retenir ?, Communication préparée pour le colloque sur



le développement de l'Algérie, mais non présentée. 10-11 décembre 2012 à l'université de Mascara.

- Koudri Ahmed (2005), Rémunération du premier dirigeant et gouvernance des entreprises publiques en Algérie, fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/KOUDRI%20Ahmed.pdf
- Madagh M-C. et Madagh S-R., (2012), L'audit interne au cœur de la dynamique de la gouvernance d'entreprise : Lectures théoriques et enjeux pratiques, communication pour un colloque nationale « la gouvernance d'entreprise comme mécanismes pour la lutte contre la corruption », le 6 et 7 mai 2012.
- Mezghani. A, Ellouze. A, Gouvernance de l'entreprise et qualité de l'information financière, Sfax, Tunisie, 2005,
- Wa Mandzila E-E (2004), thèse doctorat « La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise », université de Paris XII val de marne.
- Ziani Abdelhak (2014), Thèse de doctorat « Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas d'entreprises algériennes », Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen.