

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN AUDIT INTERNATIONAL ET CCONTROLLE DE GESTION

THEME :

LA PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE DANS
UNE PME :
CAS DE LA SOCIETE DES DEUX PLATEAUX-ABIDJAN
COTE D'IVOIRE



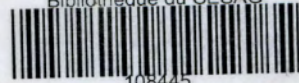
CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION

Rédigé et soutenu par **Sifolo FOFANA**
13^{ème} Promotion

Février 2004

ENCADREUR :
Mr Philippe VIAN
Manager au cabinet JEAN LUC RUELLE

Bibliothèque du CESAG



108445

M0180AUDIT04

2



DEDICACES

A la mémoire de notre regretté père ;

A notre très chère mère ;

A nos chers sœurs et frères ;

A nos très chers tantes et oncles ;

A nos très chers cousines et cousins ;

A nos très chers nièces et neveux ;

A nos collègues du cabinet J L RUELLE

plus particulièrement ceux du palier « LE VATICAN »

A nos amis ;

Nous dédions ce modeste travail, fruit de nos efforts communs

REMERCIEMENTS

Nous voudrions remercier tous ceux qui, par leurs encouragements, leurs amicales critiques, leurs conseils et leur assistance nous ont aidé tout au long de notre formation ainsi qu'à la réalisation de ce modeste travail.

- L'Etat de Côte d'Ivoire pour la bourse d'études sans laquelle , cette formation n'aurait pas été possible.
- Le Cabinet **Jean-Luc RUELLE** partenaire de **KPMG** international pour nous avoir admis et encadré en qualité de stagiaire malgré la situation économique particulièrement difficile.
- Monsieur Philippe VIAN , manager général au Cabinet Jean –Luc RUELLE, ancien du CESAG (3^{ième} promotion), pour sa disponibilité, pour ses précieuses suggestions.
- Monsieur KOUADIO Yao Bah Noël ancien-CESAG (12^{ème} promotion), chef de mission au Cabinet Ruelle pour ses commentaires et suggestions
- ALHONSOU Godefroy , expert comptable stagiaire , chef de mission au Cabinet Jean- Luc RUELLE pour ses encouragements et conseils qui nous ont jamais fait défaut.
- Mes très chaleureux collègues :
 - Antoinette ;
 - Sidonie dit « Maman Fof » ;
 - Delphine ;
 - Léon ;
 - Denise ;
 - Odette ;

- Nina.

Pour la très franche fraternité dont ils ont fait preuve à notre égard et seul le seigneur saura les en remercier.

- L'ensemble du personnel du Cabinet J-L RUELLÉ pour la franche collaboration dont il a fait montre .
- Monsieur Moussa YAZI , sous-Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité du **CESAG** .
- L'administration et les professeurs du **CESAG**, pour leur contribution à notre formation.
- Les responsables de la Société des Deux Plateaux (**S2P**) , pour avoir accepté l'application de notre étude à ladite société ; ainsi qu'au personnel de la S2P qui nous a facilité la collecte des données.
- Monsieur El Hadji Yoro BA ,Madame et famille à Abidjan et Dakar grâce à qui nous avons pu passer un agréable séjour au **SENEGAL** .
- Les amis et frères qui nous ont aidé à relever le défi de cette formation. Nous pensons particulièrement à KANTE Mamadou (le prof), à tous nos amis pour le soutien inlassable.
- Tous ceux dont nous n'avons pas pu citer les noms et qui, de près ou de loin, ont contribué à notre formation ou à la réalisation de ce mémoire.

Que tous trouvent ici l'expression de nos sincères remerciements et le témoignage de notre déférente gratitude.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau n°1 : Les principales causes des défaillances des PME.....	34
Tableau n°2 : Défaillance par classe d'effectifs.....	35
Tableau 3 : Les indicateurs et leurs critères de mesure.....	41
Tableau n°4 : Répartition du capital de la S2P en valeurs relatives.....	47
Tableau n°5 : Définitions de fonctions.....	59
Tableau n°6: La grille de séparation des tâches d'après le manuel de procédures de S2P.....	63
Tableau n°7 : Faiblesses et risques liés au contrôle interne.....	74
Tableau n°8 : Proposition de grille de séparation des tâches à l'attention du DE de S2P.....	82

FIGURES

Figure 2 : Modèle d'analyse.....	37
----------------------------------	----

SIGLES ET ABREVIATIONS

AG	: Assemblée Générale
AGO	: Assemblée Générale Ordinaire
BSTP	: Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat
BTS	: Brevet de Technicien Supérieur
CA	: Conseil d'Administration
CEPME	: Centre d'Etudes des PME
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DAF	Directrice Administrative et Financière
DE	: Directeur de l'Exploitation
DG	: Directeur Général
FGPME	: Fonds de Garantie des crédits au PME
ICCA	: Institut Canadien des Comptables Agréés
IN.IE	: Institut Ivoirien de l'Entreprise.
ISEOR	: Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations
OCDE	: Organisation pour la Coopération et le Développement
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PDG	: Président Directeur Général
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
PNUD	Programme des Nations Unies pour l'Alimentation
PROSUMA	: Promotion des Super Marchés
SARL	: Société à Responsabilité Limitée
SCOGES	: Société de Conseil en Gestion
S2P	: Société des 2 Plateaux
SOCOCE	: Société de Commerce du Centre Est
SYSCOA	: Système Comptable Ouest Africain
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée

SOMMAIRE

	Pages
DEDICACES	i
REMERIEMENTS	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	6
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA PME	8
1.1. Définition.....	8
1.2. Les caractéristiques du dirigeant de type PME.....	10
1.3. Les caractéristiques du système de gouvernance de type PME.....	11
1.4. L'utile appui par l'amélioration du système de gestion de la PME.....	12
CHAPITRE II : LE CONTROLE INTERNE	14
2.1. Définition du contrôle interne.....	14
2.2. Objectifs.....	15
2.3. Types de contrôles internes.....	16
2.4. Eléments de base d'un bon système de contrôle interne.....	18
2.5. Personnes et organes responsables du contrôle interne.....	21
CHAPITRE III : LE CONTROLE INTERNE DANS LA PME	25
3.1. Les particularités des éléments du contrôle interne chez la PME.....	25
3.2. L'incidence des spécificités des PME sur l'efficacité du contrôle interne.....	29
3.3. Les obstacles à la bonne pratique du contrôle interne dans la PME.....	30

3.4. Les organes ou personnes responsables du contrôle interne dans la PME.....	32
3.5. L'idée du gouvernement d'entreprise et son intérêt pour la PME.....	36
3.6. Méthodologie d'approche de l'étude.....	37
DEUXIEME PARTIE : APPLICATION A LA S2P.....	45
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA SOCIETE DES 2 PLATEAUX (S2P).....	47
4.1. Généralités.....	47
4.2. Le mode de gouvernance de la S2P.....	51
4.3. Système de contrôle interne.....	54
4.4. Influence des tiers sur le système de contrôle interne de la S2P.....	66
CHAPITRE V : L'EVALUATION DU ONTROLE INTERNE.....	67
5.1 Forces.....	67
5.2. Faiblesses.....	69
CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVE DE MISE EN ŒUVRE.....	77
6.1.Recommandations.....	77
6.2 ;Mise en oeuvre.....	81
6.3.Mesures d'amélioration de l'environnement.....	84
CONCLUSION GENERALE.....	86
ANNEXES.....	90
BIBIOGRAPHIE.....	99

INTRODUCTION GENERALE

1. Le contexte

La quasi-totalité des bailleurs de fonds estime et déclare que l'entreprise privée est le vecteur essentiel du Sud dans les décennies qui viennent; elle serait en effet, le meilleur artisan de la croissance en même temps que l'origine la plus sûre de son financement.

C'est pourquoi, porteuses d'espoir, les objectifs suivants avaient été assignés aux entreprises dudit secteur :

- créer un tissu industriel et commercial national ;
- financer les activités économiques et sociales ;
- jouer un rôle moteur dans la relance économique par le secteur privé ;
- résorber le chômage qui gagne chaque jour du terrain sur le continent.

En Côte d'Ivoire, sensibles aux appels des pouvoirs publics d'une part et face à la situation précaire de l'emploi de l'autre, les jeunes et les moins jeunes ont eu un engouement pour les affaires, notamment la création de petites et moyennes entreprises (PME).

C'est ainsi qu'en 1999, les PME formaient environ 80% des entreprises ivoiriennes quoiqu'elles n'en représentaient que 20% du PIB (KANGA Ballou, 1992).

Ces performances limitées viennent confirmer le taux d'échec généralement très élevé de cette catégorie d'entreprises même dans les pays développés. A ce titre, en France, selon les statistiques, le taux de faillite des entreprises qui se créent chaque année atteint (KANGA Ballou, 1992):

- 30% dès la première année ;
- 50% au cours de la deuxième année ;
- 65% au cours de la troisième année ;
- 75% pour les quatre premières années.

Autrement exprimé, cela veut dire que trois entreprises sur quatre qui se créent, disparaissent en l'espace de cinq ans.

En Afrique, notamment en Côte d'Ivoire, en l'absence de statistiques fiables, l'on ne peut saisir avec exactitude l'ampleur du désastre. Mais l'échec des PME atteint des proportions encore plus effroyables. Ici, rares sont les entreprises de ce type qui ont une durée de vie supérieure à cinq ans.

2. Problématique

Face à l'incapacité des PME à combler les espoirs suscités au regard de l'exemple des pays d'Asie, les partenaires au développement et les promoteurs eux-mêmes ont réagi et, par la mise en avant des causes suivantes :

- le manque de capitaux ;
- la pression fiscale ;
- l'inadéquation des dispositifs institutionnels ;
- l'absence de banques de données ;
- le manque d'identification de projets qui permettent d'informer en même temps les opérateurs économiques des possibilités qui leur sont offertes pour la réalisation de projets techniquement viables.

Les pouvoirs publics, conscients de l'atout majeur que représentent les PME pour l'économie ivoirienne, ont décidé de rectifier le tir en initiant quelques actions notamment, la création de structures telles que :

- l'Institut ivoirien de l'entreprise (I.N.I.E) ;
- la bourse de sous-traitance et de partenariat de Côte d'Ivoire (BSTP) ;
- le point d'informations de l'entreprise ;
- le fonds ivoirien pour le développement de l'entreprise nationale (FIDEN) ;
- le fonds de garantie des crédits aux PME (FGPME) ;
- les fonds sociaux ;
- et plus récemment, la création du ministère chargé des PME et de l'artisanat.

De l'évaluation de ces mesures visant à réduire la vulnérabilité des PME, les constats suivants s'imposent :

- les structures d'appui ne résolvent que partiellement l'équation d'autant qu'elles ne s'appesantissent pas sur un des problèmes de fond relevant des facteurs internes notamment, l'inobservation des règles de bonne gestion ;
- les structures d'appui elles-mêmes disparaissent du fait de leur gestion complaisante. Le cas le plus édifiant et le plus récent est celui des « défunts » fonds sociaux.

Eu égard à ce qui précède, on est en droit de se demander si la solution aux problèmes de vulnérabilité des PME, sans ignorer la contribution des mesures préconisées plus haut, ne se trouve-t-elle pas dans la réactivation des mécanismes internes.

A ce sujet, nous pensons à l'amélioration du dispositif de gestion notamment par la mise en place d'un bon système de contrôle interne.

Lorsqu'on côtoie le milieu des PME, on entend l'affirmation fréquente selon laquelle, le contrôle interne serait l'apanage des entreprises de grande taille. Il est à ce titre considéré comme inutile pour les plus petites d'entre elles. En outre, la littérature consacrée à cette question, se concentre propre aux grandes entreprises, les travaux sur les petites encore mal structurées s'interrogeant principalement sur la création d'unités.

Face à ce constat, les chercheurs de l'ISEOR (1998), pour combler l'écart entre les deux domaines d'analyse, affirment « qu'en matière de contrôle interne, ce qui vaut pour la grande entreprise, vaut pour la petite ». Autrement dit, une bonne pratique du contrôle interne s'impose à toute organisation indépendamment de sa taille. Mais, cela n'est pas toujours évident dans la mesure où l'organisation et le mode d'administration de la grande entreprise tranchent avec ceux de l'entreprise de taille moindre notamment par l'absence de certains organes de gestion au rôle majeur car plus que tout autre entreprise, la PME est particulièrement limitée par les ressources (financières, humaines, temps,...); dès lors il se pose le problème de la bonne pratique du contrôle interne dans cette catégorie d'entreprises dont la taille et la structure du capital sont à priori considérées comme un handicap. C'est le lieu de s'interroger sur la pratique du contrôle interne dans une petite entreprise. A ce titre, il convient de se poser la question suivante :

Quelles sont les spécificités de la pratique du contrôle interne dans une PME ?

Cette question ne peut être véritablement cernée que dans la mesure où l'on lève les interrogations ci-après :

- Que revêt la notion de PME ?
- Quel est l'environnement du contrôle interne dans les PME ?

3. Objectifs

L'objectif principal de notre étude est d'analyser la pratique du contrôle interne dans les entreprises pour lesquelles la taille est un handicap notamment les petites entités. Cette analyse est fondamentale car elle permet de s'assurer de la production d'états financiers fiables et donc de renforcer la crédibilité des PME dans ses rapports avec ses partenaires.

En nous intéressant à la pratique du système de contrôle de la petite et moyenne entreprise, nous visons les objectifs spécifiques ci-dessous :

- Identifier les éléments de base d'un bon système de contrôle interne ;
- Identifier les différents organes responsables de la mise en œuvre du contrôle interne ;
- Identifier les difficultés à sa mise en œuvre dans la petite entreprise ;
- Montrer la contribution du contrôle interne dans la recherche de solutions aux problèmes des PME ;

4. Pertinence du sujet

En visant les objectifs ci-dessus évoqués, nous espérons apporter notre humble contribution aux préoccupations des organes et personnes suivants :

- Pour l'Etat

Aider à obtenir des états financiers de meilleure qualité ce qui permet de mieux quantifier les ressources imposables des petites entités.

- Pour les entreprises

Montrer que l'importance avérée du contrôle interne dans la réalisation des objectifs ne doit pas être ignorée par les plus petites d'entre elles.

- Pour les chefs d'entreprises en particulier, ceux des PME

- Montrer leur rôle dans la mise en œuvre et l'application du contrôle interne dans leurs structures.

- Contribuer à la formation des promoteurs.

- Pour Cabinet JEAN-LUC RUELLE

Mettre à la disposition des responsables du cabinet, un outil de la gestion de l'audit dans la petite entreprise.

- Pour la S2P

Contribuer à la sécurisation de ses actifs ;

Contribuer à l'amélioration de son rayonnement par la qualité de son organisation administrative.

- Pour le lecteur et nous-mêmes

- Approfondir nos connaissances ;
- Contribuer aux études et recherches de solutions aux problèmes des PME.

5. Plan d'approche

Notre étude est composée de deux parties à savoir respectivement un cadre théorique et une application à une PME, notamment la Société des deux Plateaux (S2P).

La première partie est consacrée à la revue de littérature sur les principaux concepts, points d'application de ladite étude.

Il s'agit dans cette partie d'une part, d'appréhender les perceptions que le contrôle interne inspire aux principaux utilisateurs notamment en milieu PME et de recenser les expériences qui leur ont permis d'améliorer leur organisation de l'autre. A ce titre, elle sera articulée autour de trois chapitres.

La deuxième partie est consacrée à l'application de notre thème à la Société des deux Plateaux (S2P). Pour cela, il s'agira d'abord de prendre connaissance de cette organisation, ensuite de porter une appréciation sur le système de contrôle interne c'est-à-dire d'en relever les points forts et les points faibles afin de formuler des recommandations sur la base des expériences tirées du cadre théorique de l'étude. Elle comportera à l'image de la première partie trois chapitres.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE

Cette première partie est consacrée à la mise en exergue des principaux éléments qui constituent le point d'application de notre étude. Il s'agit pour ce faire, d'identifier à travers une revue de littérature, les caractéristiques et l'expérience des utilisateurs desdites notions. Elle sera articulée autour de trois chapitres.

Le premier chapitre consiste à cerner la typologie de « PME ». Il montrera également la place du facteur « gestion » dans la défaillance des entreprises de ce type.

Le second chapitre s'appesantira sur les caractéristiques générales d'un bon système de contrôle interne.

Quand au dernier chapitre, il permettra d'analyser les spécificités du contrôle interne dans une PME ainsi que les avantages spécifiques que celles-ci pourraient en retirer. Un intérêt tout particulier sera accordé à la contribution à des différents acteurs parmi lesquels le dirigeant joue un rôle de premier plan.

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA PME

L'objectif visé à travers ce chapitre est d'identifier les traits caractéristiques d'une PME. A ce titre notre analyse sera axée sur :

- Le concept de PME et sa définition ;
- Les caractéristiques de la PME ;
- L'effet de la mauvaise gestion dans la contre-performance des PME .

1.1. Définition

La première difficulté concernant la PME réside dans le choix d'une définition commune qui permettrait de mettre en place des instruments de promotion efficaces. En réalité, le profil d'une entreprise de type PME, varie d'un pays à l'autre en fonction des caractéristiques de chacun. Il en est ainsi pour les organismes internationaux et les bailleurs de fonds.

Face à cette situation, la Commission Européenne, considérant qu'il y a lieu de fixer des seuils assez stricts pour définir les PME, afin que souligne-t-elle « les mesures qui leur sont destinées profitent véritablement aux entreprises pour lesquelles la taille est un handicap » (LEXINTER .NET, 1996), a proposé l'harmonisation des critères en usage au niveau communautaire. Quatre critères ont été retenus à savoir: l'effectif, le chiffre d'affaires, le total du bilan et l'indépendance.

1.1.1. Selon la commission Européenne

La recommandation de la commission précise en son article premier : « Les petites et moyennes entreprises ci-après dénommées « PME », sont définies comme des entreprises :

-Employant moins de 250 personnes ;

et dont :

-Soit le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 40 millions d'écus ;

-Soit le total du bilan annuel n'excède pas 27 millions d'écus ;

-Et qui ne sont pas détenues à hauteur de 25% ou plus du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de PME » (LEXINTER .NET, 1996).

Cette définition, aussi fédératrice qu'elle soit, ne saurait s'étendre au contexte Africain en raison des spécificités de celui-ci, à en juger par les critères utilisés en Côte d'Ivoire pour définir la notion de « PME ».

1.1.2. Seion le code ivoirien de l'investissement

Au terme du titre 1- article 2 du code ivoirien de l'investissement (1980), « sont considérées comme PME, les entreprises exerçant leurs activités dans un des secteurs de production ou de services et représentant un programme d'investissement égal ou supérieur à 40 millions de francs CFA et inférieur ou égal à 200 millions francs CFA hors TVA non récupérable, et qui comprend les immobilisations de toute sorte ainsi que le fonds de roulement permanent. Le nombre de salariés de nationalité ivoirienne doit être supérieur ou égal à 5 et inférieur ou égal à 50 employés ».

Cette définition est visiblement dépassée. Elle ne prend pas en compte les différentes mutations qui se sont opérées au fil du temps dans l'environnement socio-économique Ivoirien.

Il y a donc lieu d'analyser la définition en vigueur au Sénégal depuis Décembre 2003.

1.1.3. Seion la charte des PME du Sénégal

Cette définition fait le distinguo entre les petites entreprises et les moyennes.

- **Les petites entreprises (PE)**

Les PE regroupent les micro-entreprises et les très petites entreprises répondant aux critères et seuils suivants :

- Effectif compris entre 01 et 20 employés ;
- Tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie certifiée par une structure de gestion agréée selon le système comptable en vigueur au Sénégal et,
- Chiffre d'affaires hors taxes annuel n'atteignant pas les limites suivantes : 50 millions de francs CFA pour les PE qui effectuent des opérations de livraison de biens ; 25 millions de FCFA pour les PE qui effectuent des opérations de prestations de services et 50 millions de francs CFA pour celles qui effectuent des opérations mixtes (Ministère des PME et de la Micro-Finance : 2003).

- **Les Moyennes Entreprises (ME)**

Les ME répondent aux critères et seuils suivants :

- Effectif inférieur à 250 employés ;

-Tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal et certifiée par un membre inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés ;

-Chiffres d'affaires hors taxes annuel compris entre les limites fixées ci-dessus et 15 milliards de francs CFA ;

-Investissement net inférieur ou égal à 1 milliard de francs CFA (Ministère des PME et de la Micro-Finance, 2003).

Cette dernière définition par rapport aux précédentes a l'avantage d'être récente puisqu'elle date seulement de décembre 2003. Les critères utilisés sont actualisés et compte tenu des similitudes entre les économies Ivoirienne et Sénégalaise, nous la préférons dans le cadre de notre analyse.

Pour ce qui est de la forme juridique, la PME peut être une entreprise individuelle, une SARL ou une société anonyme (KANGA Ballou, 1992). Nous considérerons la PME dans le cadre de notre travail, sous la forme d'une société anonyme dont l'analyse prend en compte les difficultés liées aux autres formes juridiques. S'il n'existe pas de définition universellement acceptable, les caractéristiques et l'image propres aux dirigeants de type PME se recourent dans le temps et dans l'espace. Il en va de même pour le mode de gouvernance.

1.2. Les caractéristiques du dirigeant de type PME

Lorsque nous pénétrons l'univers des dirigeants de PME, deux principaux constats se dégagent :

- Un décalage entre la culture technique et la culture de management

En effet, chez la plupart de ces dirigeants, il existe ce qu'on appelle « le management d'instinct » (ISEOR, 1998). Il n'existe pas toujours une véritable culture de management. Les dirigeants sont le plus souvent des techniciens et de très bons techniciens plutôt que des professionnels du management.

- La solitude du chef d'entreprise

Dans ce cas, le dirigeant est seul et il n'a pas suffisamment de partenaires et de réflexions au sein de son équipe. Il est « très souvent le soliste et également le musicien » (ISEOR, 1998). Ce qui le pousse à accomplir ainsi un grand nombre de tâches.

- Le contrôle de l'entreprise

Chez la quasi-totalité des PME, le dirigeant est bien souvent l'actionnaire majoritaire, lorsqu'il ne contrôle pas à 100% le capital. Cette situation influence inmanquablement le mode de gouvernance.

1.3 Les caractéristiques du système de gouvernance de la PME

La gouvernance d'entreprise, pour reprendre la définition de l'OCDE (1999 in Ghita ,HARTI, 2000) regroupe « les mécanismes par lesquels les entreprises sont gérées et surveillées de l'intérieur » ou encore selon CHARREAUX (1997), « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Ces mécanismes dont le conseil d'administration est l'organe clé, veillent sur l'existence de relations optimales entre les différentes parties prenantes : dirigeants, actionnaires, créanciers, salariés, clients et fournisseurs.

Nous limiterons notre analyse à l'examen de la relation actionnaire-dirigeant pour son intérêt.

- La relation actionnaire-dirigeant

Dans le cas des PME, on considère souvent hâtivement que la relation actionnaire-dirigeant n'est pas source de conflit ; ce qui est apparemment logique dans la mesure où il n'y a pas de séparation entre les fonctions de direction et de propriété. Cette conclusion mérite d'être nuancée au motif que les PME sont organisées suivant différents statuts juridiques. Certaines ouvrent leur capital à un actionariat externe ; ce qui modifie les relations traditionnelles. La même situation survient lorsque la gestion est déléguée à une personne externe à la famille ou lorsqu'il y a des dissensions dans l'actionariat familial. Cependant, la plupart du temps, la propriété et le contrôle sont réunis dans une même personne et les principaux problèmes d'agence dont l'origine réside dans les divergences d'intérêts entre les utilisateurs les pourvoyeurs de ressources propres sont évacués. En contrepartie, elles perdent l'avantage lié à la séparation entre la propriété et le contrôle à savoir l'accès facilité aux ressources propres externes. Ce qui oblige, les PME à recourir principalement au crédit.

- La relation banque-entreprise

Un point important dans l'analyse de la gouvernance des PME est la régulation de la relation existant entre les créanciers et l'entreprise au vu des objectifs divergents de protection des intérêts des créanciers et du souci légitime du dirigeant de disposer de la latitude managériale.

- La relation entreprise-salariés

Une autre caractéristique de la gouvernance de la PME est la transaction existant entre l'entreprise et ses salariés et dont les caractéristiques tiennent à l'investissement spécifique en capital humain (non réutilisable en dehors de l'entreprise). Cette situation crée un risque pour l'entité dont les compétences clés peuvent être fortement dépendantes du savoir faire d'un salarié dans la mesure où le turn over est élevé dans les PME.

On constate ainsi qu'il est possible de caractériser le système de gouvernance de la PME et de déterminer le degré de latitude dont disposent les dirigeants dans leur gestion.

C'est en cela qu'il urge d'apporter un appui visant l'amélioration du dispositif de gestion de cette catégorie d'entreprises.

1.4. L'utile appui par l'amélioration du système gestion de la PME

Il y a consensus aujourd'hui chez les décideurs pour reconnaître l'importance stratégique de la PME dans la relance économique des pays sous développés. Il y a par contre débat sur les facteurs et les politiques d'appui et « formaliser l'informel » comme le dit Philippe HUGON (2003) doit être le préalable à toute action. C'est l'objectif avoué de l'OHADA lorsque dans son article 376, il fait obligation aux SARL remplissant certaines conditions, de soumettre leur gestion au contrôle d'un commissaire aux comptes. Ce qui constitue déjà une prise en compte du facteur gestion dans la recherche de solutions aux difficultés des PME.

Cet objectif a été renchéri par la charte des PME du Sénégal co-signée par le Gouvernement, le secteur privé et le secteur bancaire. Dans ce document, il est clairement mentionné un certain nombre d'engagements à l'attention des PME parmi lesquels on note :

- La formation du personnel des PME ;
- Le suivi du personnel formé ;
- Le respect des échéanciers de remboursements des emprunts de tout genre ;
- La création d'emplois permanents ;
- Le respect des normes environnementales ;
- Le respect de la normalisation et de la certification ;
- Le respect des normes comptables.
- Le respect des obligations légales et fiscales qui comprend :
 - ✓ les obligations vis-à-vis de l'administration fiscale ;

- ✓ les obligations vis-à-vis des institutions sociales ;
- L'engagement à assurer une transparence totale dans la production des documents de gestion ;
- Le respect des différents principes du gouvernement d'entreprise.

L'analyse des engagements ci-dessus pris par les petites et moyennes entreprises du Sénégal fait ressortir plusieurs éléments en rapport direct avec une bonne pratique du contrôle interne. On y trouve des engagements qui relèvent des objectifs du contrôle interne et d'autres en rappellent les différentes composantes. Cela est renforcé par l'engagement à respecter les principes du gouvernement d'entreprise qui constitue la forme la plus achevée de la bonne pratique du contrôle interne.

Ce chapitre a contribué à mettre la lumière quant à la typologie de « PME ». Il a permis de mettre en exergue la place coupable de la mauvaise gestion dans la contre-performance des entreprises notamment chez les plus petites. Cela est d'autant plus pertinent que pendant longtemps, cet aspect a été omis quant à l'énumération des facteurs responsables de la vulnérabilité des PME.

Heureusement la charte des PME du Sénégal (2003) ainsi que les nouvelles dispositions du SYSCOA (1997) viennent renforcer nos arguments en faveur « d'une révolution » des méthodes de gestions dans les PME. D'où la nécessité d'instaurer les bonnes pratiques de contrôle interne dans leur gestion.

CHAPITRE II : LE CONTORLE INTERNE

Ce chapitre visera à faire ressortir d'une part, la contribution du contrôle interne dans l'amélioration du processus de gestion de la PME et les dispositions à prendre pour garantir l'existence d'un contrôle efficace de l'autre. A ce titre, il conviendra de comprendre le concept de contrôle avant de s'appesantir notamment sur ses objectifs, ses principales composantes ainsi que le rôle des personnes et organes responsables de sa mise en œuvre.

2.1. Définition du contrôle interne.

Différentes définitions ont vu le jour en ce qui concerne la notion de « contrôle interne », certaines soulevant tel ou tel aspect. Sans les énumérer toutes, nous retiendrons l'une d'entre elles qui nous paraît plus complète. Il s'agit de celle proposée par Coopers & Lybrand) qui précise : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivant :

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

Cette définition repose sur certains concepts fondamentaux à savoir :

- Le contrôle interne est un processus ;
- Le contrôle interne n'est pas un évènement isolé ou une circonstance unique, mais un ensemble d'actions qui se répandent à travers toutes les activités de l'entreprise ;
- Il est mis en œuvre par des personnes. Le contrôle interne est l'affaire du conseil d'administration, du management et des autres membres du personnel. Il est mis en œuvre par le personnel de l'entreprise par ce qu'il fait et ce qu'il dit ; il n'est donc pas simplement un ensemble de manuels de procédures et de documents ;
- Le management et le conseil d'administration ne peuvent attendre du contrôle interne qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité. En effet, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, des limites inhérentes existent à tout système interne. On peut citer à ce titre, notamment, les facteurs ci-après :

-**la collusion** : la collusion entre les membres du personnel ou avec des personnes extérieures vise généralement à contourner un contrôle, à le rendre inopinant.

Néanmoins, un bon système de contrôle interne, en répartissant efficacement les tâches, nécessitera, pour passer outre les contrôles réciproques, la collusion d'un nombre important de personnes. La collusion à un très haut niveau, elle, reste toujours possible.

-**L'abus de pouvoir** : le risque est élevé que des personnes responsables de l'application des contrôles puissent les contourner dès qu'elles décident d'abuser de ce pouvoir qui leur a été conféré.

-**le risque d'erreur humaine** : il s'agit des erreurs pouvant découler de la négligence et la distraction du personnel. Les erreurs humaines peuvent aussi provenir des erreurs de jugement ou d'une mauvaise interprétation des instructions de la Direction.

Le contrôle interne est axé sur la réalisation d'objectifs dans un ou plusieurs domaines (ou catégories) qui sont distincts mais qui se recoupent.

2.2. Objectifs

La définition précédente nous a proposé trois catégories d'objectifs qui sont : l'information financière, l'optimisation des opérations et la conformité.

2.2.1. La production d'une information de qualité

Il s'agit de toutes les informations ayant trait à la vie de l'entreprise, notamment financières, juridiques, commerciales, sociales et fiscales. Ces informations doivent être (Coopers&Lybrand,2000) :

- **Fiables et vérifiables** : il ne suffit pas qu'une information soit bonne, encore faut-il que le système permette de vérifier son exactitude. C'est pourquoi tout système de contrôle interne doit comporter un système de preuve sans lequel il n'existe ni garantie ni justification possible. Ainsi pour le comptable, son système de preuve est représenté par le système d'archivage et de conservation des documents ;
- **Exhaustives** : il ne sert à rien d'avoir des informations exactes si elles ne sont pas complètes. Cette condition suppose un système garantissant la qualité des

enregistrements pour que tous les éléments soient pris en compte dans la chaîne de traitement ;

- **Pertinentes** : l'information doit être adaptée à la décision à prendre sinon elle est superflue. En effet, l'information excessive est comme une abondance de biens qui en fin de compte empêche de s'y retrouver et n'améliore pas la connaissance ;
- **Disponibles** : Un contrôle interne adapté doit permettre la production de l'information en temps utile.

2.2.2. La conformité aux lois et règlements

En fait, il ne s'agit pas ici seulement des directives de la direction, mais également des dispositions législatives et réglementaires. Il s'agit du respect de toutes les règles tant internes qu'externes.

2.2.3. L'optimisation des opérations.

Autrement appelé « utilisation économique et efficace des ressources » par the Institute Of Internal Auditors (IIA) (in J. Renard, 1998), cet objectif suppose que le système de contrôle interne assure une utilisation optimale des moyens dont dispose l'entreprise (rapport coût/efficacité) et que les moyens soient en adéquation avec sa politique.

2.3. Types de contrôles internes

On classe généralement les types de contrôles mis en place dans les entreprises en deux catégories (SAMBO Amadou, 2000):

- Les contrôles opérationnels et administratifs ;
- Les contrôles comptables.

En fonction des objectifs, ces deux types de contrôles s'effectuent au niveau administratif et opérationnel et au niveau comptable.

2.3.1. Contrôles administratifs et opérationnels

Ce sont des contrôles sans incidence ou ayant une incidence indirecte sur les comptes. Ces contrôles ont pour objectif d'assurer :

- Le respect de la politique de la direction et le contrôle de l'application de ses instructions ;
- L'amélioration des performances et de l'efficacité opérationnelle .

Ces contrôles concernent pour l'essentiel :

- Les procédures d'autorisation qui se matérialisent par l'application d'une signature ou visa sur les documents ;
- La supervision des travaux ;
- La réglementation concernant l'accès aux biens de l'entreprise ;
- L'audit interne : l'auditeur interne est chargé de l'évaluation du contrôle interne afin de déterminer la régularité et la sincérité des informations, de s'assurer du respect des lois et règlements régissant la société, de l'efficacité des opérations et de l'adéquation des procédures.

2.3.2 Les contrôles comptables

Ce sont les contrôles ayant une incidence directe sur les comptes annuels. L'incidence est directe sur les comptes, lorsque l'objectif du contrôle est d'assurer :

- La protection des actifs, du patrimoine et des ressources de l'entreprise ;
- La fiabilité et la qualité des informations d'ordre comptable dont, dépendent la régularité et la sincérité des enregistrements qui sont à la source des comptes annuels.

Ils portent généralement sur :

- **L'exhaustivité** : (toutes les opérations ont été comptabilisées) :
 - les documents essentiels doivent être prénumérotés et il y a un contrôle périodique de la suite prénumérotée (ex : les bons de commandes);
 - le rapprochement de documents se rapportant à une même transaction (ex : un achat aura toujours provoqué l'émission d'un bon de demande, d'un bon de commande, d'un bon de réception, l'enregistrement au fichier de stock, la facture fournisseur, l'enregistrement comptable et le paiement) .
- le contrôle de la **réalité** (tout enregistrement est justifié par une opération): contrôle physique ponctuel, prise d'inventaire, contrôle de la caisse et de la banque, confirmation auprès des tiers (circularisation);

- le contrôle de **l'exactitude** (exactitude des montants comptabilisés) : analyse, comparaison des comptes au budget, ratios, comparaison des comptes auxiliaires au compte principal, rapprochement, contrôles arithmétiques.

2.4. Eléments de base d'un bon système de contrôle interne

2.4.1. Les différents éléments de base

Il existe également plusieurs façons de présenter les dispositifs du contrôle interne. La plus connue, dit-on, est celle présentée par Coopers & Lybrand (1992). Pour ces auteurs, les composantes du contrôle interne sont :

- l'environnement du contrôle interne ;
- l'évaluation des risques;
- les activités de contrôles spécifiques à chaque tâche;
- l'information et la communication ;
- le pilotage pour gouverner l'ensemble.

On retrouve en substance les mêmes éléments dans l'approche de la CNCC (1992). Elle présente ci-après, de façon plus détaillée, les composantes d'un bon système de contrôle

a- Un système d'organisation adapté

Le système d'organisation repose sur une structure administrative qui sert de cadre à la conduite et au contrôle des activités de l'entreprise.

L'organigramme définit les liens hiérarchiques et les niveaux de responsabilité des membres de l'organisation (CNC, 1992). Il doit être procédé à une description de postes, à la répartition des tâches, à la coordination du travail de manière à assurer la séparation des fonctions incompatibles.

Une structure administrative adaptée doit permettre de contrôler la délégation de l'autorité et la délimitation des responsabilités. Le principe de la séparation des fonctions ne se pose qu'à partir du moment où l'entreprise ayant grandi, il existe des délégations de pouvoirs dont en particulier, des délégations de signatures. Les quatre fonctions fondamentales dont la séparation s'impose sont les suivantes :

- La fonction de décision (ou opérationnelle) ;
- La fonction de détention de valeurs et de biens (ou fonction de protection et de conservation) ;
- La fonction d'enregistrement (ou de comptabilisation) ;

- La fonction de contrôle et d'adaptation comprenant un système d'autorisation (CNC, 1992).

b-Un personnel qualifié

La compétence et l'intégrité morale des membres du personnel sont indispensables à la mise en place d'un bon système de contrôle interne.

Ce facteur, qui constitue un paramètre de productivité puisqu'il contribue à l'amélioration des performances de l'entreprise, doit être recherché à travers une bonne politique de recrutement du personnel, de formation et de rémunération (motivation).

c-Un système comptable adéquat

Le système comptable de l'entreprise constitue un système de preuves. L'organisation comptable englobe :

- l'existence d'un plan comptable et/ou d'un manuel comptable conforme aux principes et normes comptables généralement admis ;
- l'enregistrement au jour le jour dans les comptes appropriés du montant exact des opérations réalisées dans le cadre de l'exercice en cours, de manière à permettre la préparation dans les délais de l'information financière ;
- la tenue à jour des registres et documents comptables ;
- la bonne conservation des pièces justificatives ;
- la comparaison, de façon périodique, des registres comptables aux biens de l'entreprise en vue de prendre des mesures appropriées en cas de différences (comparaison entre actif théorique et actif réel à des intervalles raisonnables)

(CNC, 1992).

d-Une documentation appropriée

Le système d'informations de l'entreprise doit reposer sur des procédures formelles. La documentation doit être appropriée, facilement accessible et correctement conservée. Cette documentation, comprendra notamment les éléments suivants :

- Le manuel de procédures ;
- Les rapports financiers de gestion ;

- les procès-verbaux (réunions de direction, conseils d'administration, assemblées générales...);
- Les notes de service;
- Les conventions ou accords.

e- Le système d'autorisation et de supervision

Il s'agit pour l'entreprise de mettre en place les procédures d'autorisation ou d'approbation, les procédés de supervision des travaux, la réglementation de l'accès aux biens (actifs) ou au matériel (informatique).

Par ailleurs, dans le cadre de leurs responsabilités en matière de supervision, le conseil d'administration et la direction générale doivent examiner régulièrement le contrôle interne pour déterminer s'il est adéquat et s'assurer que les contrôles importants fonctionnent efficacement. Ce système d'autocontrôle dénote la capacité de l'organisation à déceler les fraudes, les erreurs et/ ou omissions commises lors du traitement de l'information financière et comptable. Cette responsabilité pourrait être déléguée à un service d'audit interne lorsque ce dernier existe dans l'entreprise.

A l'opposé, un mauvais système de contrôle interne entraîne pour l'entreprise les principaux risques suivants (CNC, 1992) :

- **La perte de biens**

Le laxisme, la négligence et les irrégularités qui caractérisent un mauvais système de contrôle interne ont généralement pour conséquence les erreurs, les omissions, les fraudes et les vols portant sur les biens de l'entreprise.

- **Des livres et des documents comptables peu fiables.**

Les livres et documents comptables élaborés dans un environnement de contrôle ignorant les règles élémentaires relatives au contrôle de base (exhaustivité des enregistrements, réalité des opérations effectuées et exactitude des données) ne représenteraient aucune fiabilité. Par ailleurs, ce type de documents comptables ne pourrait, en aucun cas, constituer un moyen de preuves pour l'entreprise.

- **L'inefficacité et l'inefficience des opérations**

Un système de contrôle interne inadéquat ne peut promouvoir ni l'efficacité des opérations ni l'optimisation des ressources en vue de l'obtention de résultats satisfaisants. Ce genre de système de contrôle interne ne garantit ni l'efficacité ni l'efficience des opérations réalisées par la société.

- **Le non respect des politiques et procédures**

Un système de contrôle qui ne comporterait pas de contrôles administratifs (procédures d'autorisation et de supervision des activités, de respect des instructions de la direction) ne pourrait pas garantir le respect des politiques et procédures qui doivent régir le fonctionnement de l'organisation. La répartition des pouvoirs et des responsabilités, la séparation des fonctions et de façon plus générale, les contrôles portant sur la conformité et la régularité des opérations constituent un préalable au respect des politiques et procédures.

2.5. Personnes et organes responsables du contrôle interne

Chaque individu membre de l'entreprise contribue dans une certaine mesure au contrôle interne. Les tiers (clients, fournisseurs, bailleurs de fonds, auditeurs internes, autorité de tutelle, ...) peuvent également jouer un rôle en fournissant des informations utiles au contrôle interne. Toutefois, le simple fait de contribuer, directement ou indirectement à la réalisation des objectifs n'implique pas qu'une personne extérieure fasse partie du contrôle interne.

Les rôles et responsabilités, des différents acteurs, notamment ceux du conseil d'administration sont ci-après examinés (Coopers & Lybrand, 200).

2.5.1. Le management

Le DG ou le PDG est le premier responsable du contrôle interne. Ses responsabilités comprennent notamment la supervision de la mise en place de l'ensemble des éléments du contrôle interne.

Les directeurs des différentes unités sont responsables du contrôle interne lié aux objectifs de celles-ci. Ils pilotent le développement et la mise en œuvre des normes et procédures de contrôle interne destinées à permettre la réalisation des objectifs de l'unité et s'assurent qu'elles sont cohérentes avec les objectifs généraux de la société.

2.5.2. Les cadres financiers

Le directeur financier, le directeur des services comptables et le contrôleur de gestion et leurs équipes jouent un rôle déterminant dans la façon dont le contrôle est exercé par le management. En effet, leurs activités sont exercées sur toute la structure de l'entreprise. C'est ainsi que le directeur financier (ou le directeur des services comptables) est mieux placé que quiconque pour exercer les contrôles comptables afin d'assurer la production d'informations financières fiables.

2.5.3. Le Conseil d'Administration

Le management est responsable devant le conseil d'administration. Celui-ci a pour rôle de surveiller et de piloter les activités de la société, d'apporter des conseils sur la conduite des affaires. De par les activités de supervision, le conseil est largement impliqué dans le contrôle interne. Pour mieux assurer ses activités, certains conseils d'administration, notamment aux Etats-Unis procèdent à la création de comités ayant pour mission la supervision de domaines spécifiques ; les comités suivants sont notamment créés :

- **Comité d'audit** : joue un rôle en matière d'informations financières.

La fiabilité des informations en effet, relève de la responsabilité des dirigeants mais un comité d'audit efficace y joue un rôle important. Il a les pouvoirs nécessaires pour interroger la direction sur la façon dont elle assume ses responsabilités en matière d'informations financières, ainsi que pour s'assurer du suivi des recommandations. Ce comité d'audit peut être ainsi amené à examiner des événements ou des circonstances graves de quelque nature que ce soit.

- **Comité chargé des rémunérations** : ce comité peut s'assurer que des efforts sont consacrés à la mise en place de système de rémunération, contribuant à la réalisation des objectifs de la société qui ne soient pas trop axés sur l'obtention de résultats à court terme au détriment de la performance à long terme.
- **Comité chargé des questions financières** : ce comité exerce un contrôle supplémentaire sur les engagements financiers importants, ainsi que sur la cohérence des budgets d'investissements par rapport aux plans opérationnels.

- **Comité chargé de l'étude des nominations** : ce comité exerce un contrôle sur la sélection des candidats aux postes d'administrateurs et, éventuellement aux postes de direction. Ainsi, tous les comités rattachés au conseil d'administration, de part leur rôle de supervision, sont des éléments importants du système de contrôle interne. Lorsqu'un comité spécifique n'a pas été constitué, les fonctions correspondantes sont exercées par le conseil d'administration (CA).

2.5.4. Les auditeurs internes

Les auditeurs internes ont pour rôle :

- L'évaluation du caractère suffisant et de l'efficacité du système de contrôle interne ;
- L'évaluation qualitative des performances réalisées par les individus lors de l'exécution des tâches qui leur sont attribuées ;
- L'évaluation des procédures (dans certaines entreprises) .

2.5.5. Les autres membres du personnel

Tous les membres du personnel participent au contrôle interne à travers les activités de production de l'information, de contrôles réciproques, de comptes rendus aux supérieurs hiérarchiques, etc.

2.5.6. Les tiers

Ils participent au contrôle interne soit en apportant leur contribution à la réalisation des objectifs soit en fournissant des informations utiles à l'entité. Ainsi :

- Les auditeurs contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise en matière d'informations financières ;
- Les clients par les retours de marchandises comportant des défauts de fabrication et les fournisseurs par les relances pour les créances âgées, contribuent également aux activités de contrôle interne.

2.5.7. Les législateurs et les autorités de tutelle

Les législateurs et autorité de tutelle ont une influence sur le système de contrôle interne des entreprises en les obligeant à mettre en place des contrôles, en les contrôlant directement. Les lois et réglementations portent le plus souvent sur le contrôle interne appliqué aux

informations financières mais également sur les objectifs liés à la conformité et aux réglementations.

2.5.8. La presse

La presse parlée et écrite, à travers des activités d'investigation, peut fournir des informations à la direction sur la façon dont sont de l'extérieur les performances de l'entreprise. Au sortir de la revue de littérature sur le contrôle interne, les points ci-après méritent notre attention :

- Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs qui contribuent à donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise ;
- La déficience du contrôle interne fait peser de graves risques sur l'entreprise ;
- Le bon fonctionnement du processus de contrôle interne dépend du niveau d'organisation de la structure et de la mentalité de la direction et du style de direction.

C'est pourquoi on est en droit de s'interroger sur la mise en œuvre et l'efficacité du contrôle interne dans l'environnement des entreprises de taille moyenne. C'est à cette préoccupation que se propose d'apporter des réponses le chapitre qui suit.

CHAPITRE III : LE CONTROLE INTERNE DANS UNE PME

Ce chapitre vise à faire ressortir les spécificités du contrôle interne dans la petite entreprise. Or cette analyse ne peut être valablement menée que dans la mesure où l'on examine les spécificités liées à chacun de ses éléments. Il sera aussi question d'inventorier les obstacles spécifiques qui se dressent à sa mise en œuvre chez cette catégorie d'entreprises.

3.1. Les particularités des éléments du contrôle interne chez la PME

3.1.1. L'environnement du contrôle interne

Comprendre l'activité de l'entreprise implique également d'en comprendre l'environnement de contrôle. On entend par environnement de contrôle de l'activité, « l'ensemble des mesures et des activités qui forment le contexte au sein duquel des actions sont mises en œuvre et des décisions sont prises afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise » (Coopers & Lybrand, 2000). Il ne se présente pas de la même manière selon qu'il s'agit d'une petite entreprise ou d'une grande.

L'environnement est un élément révélateur de l'organisation et influe sur la qualité du contrôle et comprend les éléments suivants :

- **Intégrité et éthique**

Les objectifs d'une entreprise et les méthodes utilisées pour les atteindre sont fondés sur des priorités, des jugements de valeur et un style de management. Ces priorités et jugements de valeur, qui se traduisent par un code de conduite reflètent l'intégrité et l'éthique des dirigeants.

Les dirigeants des entreprises bien gérées admettent de plus en plus que les règles d'éthique sont « payantes » et qu'un comportement conforme à ces règles est souvent synonyme de réussite (Coopers&Lybrand, 2000 :P37). Il est particulièrement important que des sanctions soient prévues en cas de violation de ces codes et des mécanismes de communication des infractions soient mis en place. De telles mesures prises par le management seront immédiatement perçues comme un message révélateur de la culture de l'entreprise.

Une petite structure n'aura pas forcément un code de conduite mais sa culture d'entreprise n'en soulignera pas moins l'importance d'un comportement intègre et conforme à l'éthique.

Les valeurs d'intégrité et d'éthique adoptées par le chef d'entreprise peuvent être communiquées oralement.

Cependant, il est surtout important pour les dirigeants de faire preuve d'intégrité et d'appliquer leurs propres règles d'éthique en raison de leurs nombreux contacts directs avec le personnel.

- **Attachement à la compétence**

La compétence doit refléter la connaissance et les aptitudes nécessaires à l'accomplissement des tâches requises à chaque poste. Il appartient généralement au management de décider du niveau de qualification requis pour ces tâches, en fonction des objectifs de la société et des plans stratégiques mis en œuvre. Il existe bien souvent chez les PME, un compromis entre les compétences souhaitées et le coût « il n'est pas nécessaire par exemple d'engager un électricien pour changer une ampoule » (CNCC, 1992).

- **Inativisme du Conseil d'Administration**

Chez la majeure partie des PME, constate Coopers & Lybrand (2000), il n'y a pas de séparation entre les fonctions de propriété et de direction. Dans ces conditions, un conseil d'administration, bien qu'ayant son utilité, ne sera pas un facteur déterminant pour un contrôle interne satisfaisant.

- **Politique et méthode de gestion des ressources humaines**

Si en général, il existe une politique de gestion des ressources humaines chez les PME, en revanche il est peu probable que celle-ci soit formalisée. Dans ces conditions, le Directeur Général peut énoncer ses attentes en matière de recrutement et participer lui-même au processus de sorte qu'il n'est pas toujours nécessaire de consigner une politique par écrit pour que celle-ci soit mise en place et fonctionne efficacement.

- **Délégation de pouvoirs et domaines de responsabilités**

Pour KPMG (2001), les PME, du fait de leur dimension admettent un petit nombre de niveaux hiérarchiques par rapport à la grande entreprise. Il en résulte une présence et une disponibilité supérieures du chef d'entreprise. D'ailleurs, bon nombre de dirigeants de PME estiment que la communication est d'autant plus efficace que les contacts quotidiens sont associés à une politique de « porte ouverte ». L'adage « les actes sont plus parlants que les mots » (Coopers

& Lybrand, 2000) s'applique d'autant plus aux petites structures où les dirigeants travaillent directement avec nombre d'employés, de clients et fournisseurs de la société.

Ces différentes particularités relevant de la taille des petites entreprises peuvent influencer aussi bien positivement que négativement le niveau de risque lié au contrôle interne, reconnaît la CNCC (1992 : 81).

3.1.2. L'évaluation des risques

Toutes les organisations, quel que soit leur taille, leur structure, la nature de leurs activités, et le secteur de l'économie dans lequel elles évoluent, sont confrontées à des risques qui menacent leur survie et ce, à tous les niveaux. Sur le plan pratique, il n'existe pas de moyen d'éliminer tous les risques. Il appartient aux dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable et de s'efforcer de le maintenir à ce niveau.

Fixer des objectifs, est une condition nécessaire à l'évaluation des risques. En général, les objectifs peuvent être regroupés sous trois catégories :

- Les objectifs liés aux opérations ;
- Les objectifs liés aux informations financières ;
- Les objectifs liés à la conformité.

Dans la petite entreprise, l'évaluation des risques dépend de l'expérience du dirigeant et de sa capacité à utiliser le flux d'informations qui lui parviennent à l'interne comme à l'externe.

3.1.3. Les activités de contrôles.

Les activités de contrôles constituent le cadre pratique et la mise en œuvre des normes et procédures. Elles concernent le domaine opérationnel, l'information financière et le respect des contraintes légales et réglementaires.

Les concepts servant de base aux activités de contrôle pratiqué dans la PME ne diffèrent pas sensiblement de ceux développés dans la grande entreprise. Toutefois la séparation appropriée exigée dans les organisations de grandes tailles présentent des difficultés dans les petites entités. Faut-il indiquer que mêmes les sociétés comportant un effectif réduit sont en général en mesure de répartir les responsabilités de telle sorte que les contrôles hiérarchiques et réciproques soient assurés. Si cela s'avère impossible, la supervision directe des fonctions incompatibles par le chef d'entreprise, constitue un contrôle nécessaire.

3.1.4. L'information et la communication

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans les délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Le système d'information produit entre autres des données opérationnelles, financières ou encore liées au respect des obligations légales.

Le système d'information dans la petite entreprise est moins formalisé que dans la grande. Les données internes y sont souvent traitées avec efficacité grâce aux progrès des technologies.

La communication entre le personnel et le management peut être instaurée de façon plus efficace dans la petite entreprise que dans la grande du fait de la dimension de l'entreprise, du petit nombre de niveaux hiérarchiques, d'une présence et d'une disponibilité supérieures du dirigeant. La communication interne se fait à travers les réunions et activités quotidiennes auxquelles le chef d'entreprise et les responsables des fonctions prennent part contrairement aux grandes entreprises qui utilisent des voies de communication formelles.

L'adage « les actes sont plus parlant que les mots » s'applique d'autant aux petites entreprises où les dirigeants travaillent directement avec un nombre d'employés, de clients et de fournisseurs de la société.

3.1.5. Le pilotage

Le système de contrôle interne doit lui-même être contrôlé afin qu'en soient évaluées dans le temps, les performances qualitatives. Il peut s'agir d'une évaluation ponctuelle, permanente ou d'un mixage des deux.

Dans une PME les opérations de pilotage seront probablement plus informelles que dans la grande entreprise. Elles impliquent la participation du chef d'entreprise et des autres membres de la direction. Une PME n'effectuera probablement pas d'évaluation ponctuelle de son système de contrôle interne, ce qui pourra être compensé par les opérations courantes de surveillance très efficaces.

Alors qu'une grande entreprise disposera d'un auditeur interne lequel réalisera les d'évaluations ponctuelles, la PME attribuera au personnel comptable certaines fonctions qui permettent d'évaluer les contrôles. Enfin certaines PME demandent à leurs auditeurs externes d'évaluer en alternance certains aspects du système de contrôle, afin de rendre compte de leur efficacité au PDG.

3.2. L'incidence des spécificités des PME sur l'efficacité du contrôle interne

3.2.1. Caractéristiques dont l'incidence peut être positive

- La participation active du dirigeant à la gestion quotidienne lui permet d'exercer un contrôle personnel plus efficace ;
- Les structures sont généralement simples et les systèmes comptables relativement peu complexes ;
- Le nombre limité d'opérations facilite leur saisie et assure une meilleure maîtrise des activités ;
- La comptabilité est souvent supervisée par un expert comptable qui assure une plus grande fiabilité à l'information financière.

3.2.2. Caractéristiques dont l'incidence peut être négative

Il convient de ce souligner que :

- Lorsque le dirigeant et sa famille détiennent la majorité des droits de vote et sont souvent propriétaires de l'entreprise, il existe un risque de confusion de patrimoine et les décisions prises peuvent ne pas être sanctionnées par les actionnaires.
- La direction est le plus souvent aux mains d'une seule personne, ou d'un nombre restreint de personnes, qui s'occupe de toutes les fonctions principales et qui, compte tenu de ses compétences ou de ses qualités, domine l'entreprise dans tous ses aspects essentiels.
- Ce rôle déterminant dans la gestion permet au dirigeant d'influencer les opérations à l'insu du personnel de l'entreprise et peut avoir une incidence sur l'exhaustivité des enregistrements comptables et la fiabilité de l'information financière.
- Le document décrivant les procédures et l'organisation comptables prévu par l'article 16 du SYSCOA (1997) ne donne pas toujours lorsqu'il existe, une formalisation suffisante du contrôle interne. Si de nombreux contrôles peuvent être exercés par le dirigeant, ils sont rarement matérialisés. Par ailleurs, le nombre restreint d'employés ne permet pas toujours une séparation suffisante des tâches pour assurer un contrôle réciproque des opérations.
- Dans le même temps, le caractère informel des procédures et l'absence des éléments fondamentaux du contrôle favorisent le risque de fraudes ou d'erreurs non détectées.

C'est pourquoi il est essentiel que l'auditeur ait une connaissance des motivations et des aptitudes du chef d'entreprise. Ce dernier influence plus que dans toute autre entreprise, les risques liés à l'environnement du contrôle interne (CNCC, 1992 : 83).

3.3. Les obstacles à la bonne pratique du contrôle interne dans le milieu des PME

3.3.1. Le coût

S'il est vrai que dans les organisations, les ressources ne sont jamais illimitées, cela l'est davantage chez les PME. Cela concerne autant les ressources financières et matérielles qu'humaines.

C'est pourquoi, on y rencontre de graves cumuls de fonctions incompatibles et cela malheureusement bien souvent (France Révision, 2000).

Il est évident que le dispositif de contrôle ne doit pas être plus coûteux que les éléments du patrimoine à protéger. Dans cette optique, il peut être superfétatoire, compte tenu de la taille des PME, de mettre en place des procédures trop lourdes pour ce type d'entreprises.

Par contre l'esprit d'un contrôle interne suffisamment efficace pour éliminer les malversations, doit demeurer. Ceci, d'autant que « chez les PME, les malversations peuvent compromettre l'existence même de la structure » (Mamadou BARRY, 1997). C'est pourquoi la mise en place d'un contrôle interne correct au niveau de ces entreprises consiste en une séparation stricte des fonctions essentielles que France Révision énumère sur son site (2000 : 1 à 2) comme suit :

- **Fonction de détention**

Il s'agit de toutes personnes ou services qui ont un accès physique tangible aux biens (magasin, préposé aux fournitures de bureau, service d'entretien ...) ou aux moyens financiers (caissier, secrétaire, préposé au courrier...). Ce sont les gardiens du patrimoine.

- **Fonction opérationnelle**

Toute personne ou service qui a un pouvoir de décider, d'engager le patrimoine. Ce sont par exemple les services des achats, les services commerciaux, services d'études.

- **Fonction d'enregistrement**

Toute personne ou service dont la fonction réside dans l'enregistrement et la présentation valorisée des activités d'exploitation et des mouvements patrimoniaux. On distingue à titre d'exemple les services comptables et les services informatiques.

- **Fonction de contrôle**

Toutes personnes ou services dépendants ou indépendants, internes ou externes, vérifiant les autres fonctions a priori ou a posteriori de manière exhaustive ou aléatoire.

3.3.2. Dysfonctionnement du conseil d'administration

La plupart du temps, les PME ne font pas appel aux capitaux extérieurs pour leur financement. Elles reposent généralement sur les apports des propriétaires qui les dirigent et leurs conseils d'administration se tiennent une fois par an bien souvent sur le papier.

Cela traduit une réticence à peine voilée vis-à-vis de cet organe combien important. Les motifs de leur réticence sont le plus souvent traduits par :

- Le désir de rester maître chez soi ;
- Le sentiment d'être le seul à savoir comment diriger ses affaires ;
- L'idée selon laquelle la seule chose qui intéresse les administrateurs, c'est le dividende;
- Le sentiment de mieux protéger ses administrateurs en dirigeant seul ;
- La préférence des conseils extérieurs par rapport à ceux prodigués par les administrateurs notamment, ceux des auditeurs externes ;
- Le désintérêt des actionnaires ;
- Le manque de temps.

Par opposition à ces idées reçues dans le milieu des PME, il est bon d'indiquer qu'il n'est point question pour le conseil d'administration d'une entreprise dont les capitaux sont entièrement détenus ou presque par le dirigeant, de lui ôter la prérogative de la décision finale. Il s'agit au delà, de l'aider à l'arrêté des comptes sociaux de synthèse, de mettre à sa disposition un organe pour :

-Eclairer sa prise de décision ;

-Essayer de faire émerger des solutions face à un problème stratégique.

Au final, le chef d'entreprise prendra la décision définitive, il n'y aura pas de restriction de son pouvoir. Ainsi il permettra au chef d'entreprise généralement trop sollicité par le

quotidien d'être relativement serein pour prendre les décisions qui vont influencer de façon déterminante la position de l'organisation dans son environnement et ses structures internes. C'est pourquoi, un conseil d'administration bien qu'ayant son utilité, ne sera pas un facteur déterminant pour un contrôle interne satisfaisant.

3.4. Les organes ou personnes responsables du contrôle interne dans la PME

- **Le rôle prépondérant du chef d'entreprise**

Comme il est précédemment rappelé, le chef d'entreprise exerce un rôle prépondérant dans la petite entreprise. C'est de lui que dépendront généralement :

- ✓ la qualité de l'organisation de l'entreprise ;
- ✓ la fiabilité de certaines informations qu'il est souvent le seul à détenir ;
- ✓ la cohérence d'ensemble des opérations et leur traduction dans les livres (CNCC, 1992).

- **Un rôle « symbolique » du conseil d'administration**

Bien souvent dans les sociétés de taille moyenne, le dirigeant considère, parce qu'il est l'actionnaire principal et qu'il est le seul à prendre les décisions, que Georges Detoeuf avait raison de proclamer : « Le conseil d'administration est une des manières les plus distinguées de perdre son temps » (Bertrand RICHARD, 2000).

Ainsi, par souci de ne pas être gêné, par vanité, les chefs d'entreprises de taille moyenne relèguent leur conseil d'administration au rôle de potiche bien souvent dépouillé de tout son sens notamment le contrôle des activités.

- **Le service comptable et le cas échéant la direction financière**

Il est le collaborateur le plus proche du DG ou du PDG de fait et assiste celui-ci dans ses tâches quotidiennes de contrôles.

- **Les tiers**

D'une manière générale, les dirigeants des petites entités s'appuient sur une aide extérieure particulièrement celle de leurs auditeurs externes à l'effet de procéder à une évaluation de leur système de contrôle interne.

- **Les autres membres du personnel**

Si du fait du faible nombre d'employés dans les PME, la séparation des tâches est généralement moins marquée que dans les grandes, le rôle du contrôle interne y est tout aussi important. Heureusement, la présence du chef d'entreprise et sa connaissance des opérations (limitées en nombre bien souvent) permettent en grande partie, de combler cette défaillance quoiqu'il soit vrai qu'à l'opposé, cette « haute main » (CNCC :1992) du chef d'entreprise sur les opérations de l'entreprise lui permet s'il le désire de passer outre les contrôles qu'il a lui-même mis en place.

- **Les fournisseurs et les clients**


Les fournisseurs et les clients constituent aussi pour le chef d'entreprise de taille moyenne un moyen de contrôle du fait de leur faible nombre. En général, le dirigeant procède à une circularisation de la presque totalité de chacun des comptes de tiers.

Comme nous le voyons, la pratique du contrôle interne ne concerne pas exclusivement la grande entreprise même; il est vrai que la petite entreprise connaît quelques difficultés à s'approprier le processus dans toutes ses dimensions. Même si le niveau de complexité du fonctionnement des PME ne justifie pas le transfert systématique des pratiques développées dans les grandes entreprises, certaines constitueraient de véritables opportunités elles. D'ailleurs, la non observation de ses règles de gestion reste un élément prédominant parmi les facteurs explicatifs de vulnérabilité de la PME.

Cela est d'autant exact qu'au regard des résultats de l'enquête réalisée par le CEPME en 1986 auprès de 266 PME (Hubert DE LA BRUSHÉRIE, 1999), la plupart des défaillances des entreprises de ce type relèvent de causes internes notamment le système de gestion. Le tableau ci-après reprend les principaux résultats de cette étude :

Tableau n°1 : Les principales causes des défaillances des PME

FACTEURS EXPLICATIFS	POIDS RELATIF
• Réduction de l'activité	33.20
Dont baisse tendancielle de la demande	15.70
Dont baisse accidentelle ou conjoncturelle de la demande	8.20
Dont perte d'un client important	4.50
• Réduction des marges et de la rentabilité	17.60
Dont choix stratégiques inadéquats	5.20
Dont rigidité des prix de vente	3.40
Dont frais de personnel trop élevés	3.40
• Problèmes spécifiques de trésorerie	18.70
Dont défaillance d'un client important	8.60
Dont suppressions des concours bancaires	4.10
• Problème de management dont incapacité du gérant	23.00
Dont formation technique insuffisante du dirigeant	5.20
Dont désorganisation ou mésentente au niveau de l'équipe dirigeante	5.20
Dont méconnaissance du prix de revient	4.50
• Causes accidentelles	7.50
Dont malversation	2.60
Dont décès, maladie du dirigeant	2.30
Dont sinistre	1.50
TOTAL	100.00

 Poids relatif des facteurs internes

Source : Enquête CFPME 1986 in H. DE LA BRUSLERIE (1999)

On remarquera l'importance globale des facteurs internes qui expliquent ainsi 36.5 % des défaillances. Ces résultats montrent combien il est important de prendre en compte la question ayant trait à l'organisation administrative ou encore mieux à la gestion dans la recherche de solutions aux problèmes des PME.

Dans ces structures, les dirigeants sont souvent guidés par le souci de compresser les charges de personnel et sont donc amenés à faire *exécuter plusieurs tâches (certaines étant incompatibles) par un même agent (Mamadou BARRY, 1997).

Ce faisant et à titre d'exemple :

- La secrétaire se verra confier des fonctions de caissière, de comptable chargée de la tenue du journal de caisse, de réceptionner les chèques des clients et de la tenue de comptes clients ;
- Les agents commerciaux seront simultanément chargés du recouvrement et de la tenue des états des impayés ;
- Le comptable exercera en même temps des tâches de recouvrement et de tenue de compte clients, de manipulation des chèques de règlement, de tenue du journal de banque et de confection des états de rapprochements bancaires ;
- La personne chargée des achats placera les commandes, assurera la réception et le contrôle des articles livrés ou des services fournis et certifiera les factures des fournisseurs toujours simultanément ;
- le magasinier tiendra la comptabilité des stocks, supervisera ou procédera lui-même aux inventaires.

Ces cumuls de fonctions incompatibles font le lit et bien souvent incitent à la fraude dans les PME. C'est pourquoi, la relation inverse entre le pourcentage d'entreprises défaillantes et l'effectif total, ne doit rien au hasard comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n°2 : Taux de défaillance par classe d'effectifs

Types d'entreprises	Nombre de salariés	Taux de défaillance par an
PME	Moins de 20	3.00%
	De 20 à 49	2.44%
	De 50 à 99	1.89%
Grandes entreprises	De 500 à 999	0.51%
	Plus de 1000	0.17%

Source : Rapport David au conseil économique et social (1997) in DE LA BRUSLERIE (1999).

Le tableau ci-avant montre que plus l'effectif de l'entreprise est réduit, plus elle est vulnérable. Cela s'explique par un risque élevé émanant du cumul de tâches incompatibles. Ce risque finit en général par se matérialiser et sans surprise, donne lieu à des malversations irréversibles de sorte que l'entreprise dépose le bilan dans la majorité des cas.

C'est pourquoi nous souscrivons à l'idée d'imposer aux entreprises toute catégories confondues, grandes ou petites, cotée en bourse ou non, la pratique des principes du

Gouvernement d'entreprise. C'est la position de la charte des PME du Sénégal (Ministère des PME et de la Micro-Finance, 2003). C'est aussi l'avis de RUUD& BODENMANN (2001).

3.5. L'idée du gouvernement d'entreprise et son intérêt pour la PME

3.5.1. L'idée

Les sociétés cotées en bourse, sont au cœur du débat actuel sur le gouvernement d'entreprise, qui peut d'ailleurs concerner aussi les sociétés non cotées. En sont exclues les petites sociétés anonymes dont l'actionnaire unique est aussi administrateur unique et directeur opérationnel de l'entreprise. Mais dès lors que ce n'est pas le cas, les principes de bonnes pratiques du gouvernement d'entreprise prennent toute leur importance. Une telle situation peut se présenter dans une entreprise de moins de dix salariés (HOFSTETTER, 2000 :6).

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un « bon » gouvernement d'entreprise, l'efficacité des procédures de contrôle interne, de gestion des risques et de conformité revêt une grande importance. Cela vaut en particulier pour les PME qui sont confrontées aux questions clés de l'équilibre des pouvoirs au sein de l'entreprise.

3.5.2. L'intérêt d'un « bon » gouvernement d'entreprise pour la PME

Aucune entreprise ne devrait rester en marge d'un regain généralisé, de par le monde pour la mise en œuvre du gouvernement d'entreprise. Même les plus petites d'entre elles disposant de peu de ressources, bénéficieront des avantages d'un tel système :

- les principes reconnus du gouvernement d'entreprise influent sur le degré de diligence exigé du conseil d'administration, qui en appliquant ces principes, réduit le risque d'une action en responsabilité (BÖCKLI, 2000 : 6 in l'Expert Comptable Suisse).
- Un bon gouvernement d'entreprise peut permettre à la PME de bénéficier de financement plus avantageux car il favorise la transparence et le contrôle des organes de direction. D'ailleurs, pour leur notation interne, les banques accordent une grande importance à certains aspects du gouvernement d'entreprise qui, par voie de conséquence, influent sur le coût des crédits accordés à l'entreprise (PFEIFER in AJP, 2000).
- Un bon gouvernement d'entreprise contribue à une conduite efficace de l'entreprise et aide la PME à traverser les périodes de succession (RUUD& BODENMANN, 2001 in l'Expert Comptable Suisse).

3.7. La méthodologie d'approche de l'étude

En effet, toute œuvre intellectuelle obéit à une démarche méthodologique qui permet de juger du degré de fiabilité des résultats issus de l'analyse.

C'est dans cette logique que s'inscrit le présent paragraphe dont l'objectif est de présenter notre méthodologie d'approche du système de contrôle interne de la Société des deux Plateaux (S2P) à travers :

- Le modèle d'analyse ;
- La collecte des données ;
- L'analyse des données.

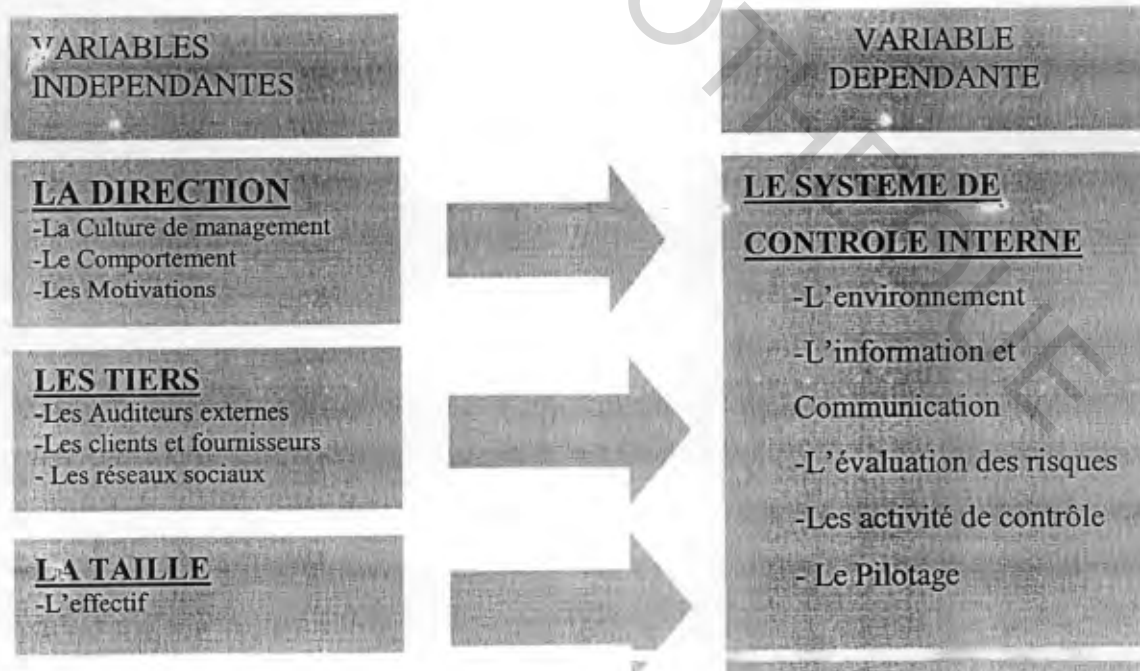
3.7.1. Le modèle d'analyse

Eu égard aux recherches effectuées dans la revue de littérature, à l'exploitation des travaux empiriques réalisées par le CREGO de Montpellier(2000) et de notre expérience du terrain, il convient de distinguer :

- trois variables indépendantes ;
- une variable dépendante.

Le modèle d'analyse peut être schématisé comme suit :

Figure n°2: Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.7.2. Les variables du modèle d'analyse

a-La variable dépendante

Il a été retenu une seule variable dépendante pour le modèle d'analyse notamment le **système de contrôle interne** dont les différents éléments sont (Coopers & Lybrand):

- L'environnement
- Le système d'information et de communication ;
- Le système d'évaluation des risques ;
- Les activités de contrôle ;
- Le pilotage.

b-Les variables indépendantes

Les variables considérées comme indépendantes sont celles qui exercent par leur action une influence directe sur le modèle d'analyse. Ce sont :

- **La direction qui se manifeste par :**

- La culture de management
- Le comportement de la direction
- Les motivations

- **Les tiers**

- Les Auditeurs externes ;
- les tiers clients et fournisseurs
- Les réseaux sociaux
- Les experts Comptables

b-1) la direction

La direction de la PME, plus que dans toute autre entreprise, est l'organe qui jouit de fait, des pouvoirs les plus étendus puisqu'elle très souvent exercée par les propriétaires. Elle assure la collecte d'informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et exerce ainsi une influence très importante sur l'ensemble des éléments de son système de contrôle interne (Henry, MINTZBERG, 1973). Cette influence s'exerce à trois niveaux à savoir sa culture de management, son comportement et ses motivations.

- **La culture de management de la direction**

En effet, la culture de management détermine la capacité de la direction à pouvoir assurer une bonne pratique du contrôle interne dans son entité. La culture de management peut être appréciée à travers les différentes formations reçues à savoir la formation de base ou autres formations professionnelles continues susceptibles de modifier les habitudes managériales de la direction.

- **Le comportement de la direction**

Dans les PME, c'est la direction elle-même qui la plupart du temps édit les procédures. Il n'est pas toujours évident que celle-ci élabore des procédures pour ses propres tâches et surtout les respecter. Un adage populaire ne dit-il pas « faites ce que je dis et ne faites pas ce que je fais ». Compte tenu des contacts directs entre la direction et le personnel, bon nombre d'employés auront tendance à copier les habitudes du patron. Donc un comportement exemplaire de celui-ci se répercutera sur l'ensemble de l'organisation et par conséquent les éléments du système de contrôle interne notamment le respect des directives et surtout les activités de contrôles. En revanche un comportement peu exemplaire de la direction affectera négativement le processus dans toute ses composantes.

- **Les motivations de la directions**

« Point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va » dit un adage populaire. La nature, la précision, la clarté des motivations de la direction influencera le processus de contrôle interne car, les directives seront plus accessibles aux collaborateurs. Ainsi, le processus de collecte et de communication se trouve amélioré.

b-2) Les tiers

Les tiers jouent un rôle capital dans la collecte d'informations pertinentes au service du système de contrôle interne. Dans ses rapports avec les tiers, l'entreprise compense le manque de ressources qualifiées pour la collecte d'informations pertinentes à l'interne. Généralement, il s'agit des Auditeurs externes, des fournisseurs et clients, des consultants (experts comptables, juristes, ...) et des réseaux sociaux .

- Les auditeurs externes

Les auditeurs externes constituent un des maillons essentiels dans le fonctionnement du processus de contrôle interne chez les PME . C'est en général eux qui assurent par leurs interventions, l'évaluation ponctuelle du système de contrôle interne.

- Les fournisseurs et clients

Ils fournissent à la direction des informations qui permettent par un recoupement avec les informations internes d'apprécier la qualité du dispositif de contrôle de l'entité car très souvent, les dirigeants de PME procèdent à la confirmation de solde de leurs principaux clients et fournisseurs en général peu nombreux. Donc les fournisseurs et clients jouent un rôle dans l'activité de contrôle.

- Les consultants : Experts juristes et experts comptables

Les consultants, par leurs services agissent sur le système de contrôle interne. Cela permet aux PME de combler les insuffisances liées au manque de ressources qualifiées à l'interne et l'environnement de contrôle s'en trouve améliorer de même que le processus de collecte des informations.

- Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux constituent un moyen de collecte d'informations au delà des frontières de l'entreprises . Il s'agit d'une manière générale de groupements de chefs ou d'associations d'affaires. Les informations fournies par ces réseaux sont considérées comme stratégiques pour l'entreprise.

b-3) la taille

Les chefs d'entreprise PME prétextent généralement de la petite taille de leur structure pour ne pas procéder à un transfert systématique du processus de contrôle interne développé dans les grandes entreprises. Deux raisons sont généralement avancées le manque de ressources financières et le manque de compétences disponibles à l'interne.

Tableau n°3: les indicateurs et leurs critères de mesure

VARIABLES	COMPOSITIONS	INDICATEURS	MESURES
La direction	La culture de Management	Formations	Notions retenues en rapport avec le management
	Le comportement de la Direction	Existence de procédures définissant les tâches de direction	Respect des procédures
	Les motivations	-Existence d'un projet d'entreprise - Existence d'objectifs à moyen et long terme.	-Formalisations claires des projets ; - Autres dispositions pratiques.
Les tiers	Les Auditeurs externes	Fréquences des missions	Existence de rapports d'audit
	Les clients et fournisseurs	Correspondances -Etablissement de la balance âgée des créances clients	Nature des informations échangées
	Experts juristes ou comptables	-Existence de contrats d'assistance. -Factures émises	-Nature des tâches réalisées.
	Les réseaux sociaux	-Appartenance à une association d'affaires	Informations échangées
La taille de l'entité	L'effectif	L'effectif	Le nombre de salariés.
Les composantes du contrôle interne	L'environnement	-Conformité de l'environnement avec la réalité -Définitions des responsabilités	-Ignorance des lois et règlements -Existence d'un manuel de procédures
	L'évaluation des risques	Existence d'un système d'évaluation des risques	-Identification des risques -Existence de rapport sur le processus d'évaluation des risques
	L'activités de contrôles	-Existence des contrôles -Nature des activités de contrôle	-Matérialité des contrôles -Permanence des contrôles
	La collecte et la communication de l'information	Existence d'un circuit formel de transmission de l'information	Adéquation des systèmes d'informations et de communication aux besoins de l'entreprise
	Le système de pilotage	-Existence d'une activité de pilotage -Existence de rapport	Utilité à la prise de décision

Source : nous-mêmes

3.6.3. Les outils de collecte et d'analyse des données

Faut-il indiquer que les procédés de collecte des données de même que les outils d'analyse sont déterminants pour la qualité des résultats obtenus à l'effet de formuler des recommandations appropriées. Nous déroulons ci-dessous, nos méthodes de collecte avant de passer à l'analyse.

a- la collecte des données

L'enjeu pour nous ici est d'adapter les méthodes de collecte aux spécificités de l'environnement de la petite et moyenne entreprise. C'est pourquoi il nous paraît pertinent d'utiliser :

Le questionnaire : Compte tenu du niveau de formation de la plupart de nos interlocuteurs à savoir les membres du CA, les cadres et l'ensemble du personnel de la S2P, nous ne retenons que deux questions. Nous espérons ainsi réduire le taux de non réponses. Toutefois, il sera nécessaire de le compléter par d'autres outils afin de renforcer aussi bien quantitativement que qualitativement les informations recueillies.

L'interview : Plusieurs interviews seront réalisées à l'attention des membres du CA, de la direction notamment le DE, la DAF, la DRH et du personnel.

Pour les derniers cités, nous effectuerons d'abord un entretien séparé avec chacun d'eux en fonction de leurs calendriers respectifs avant de procéder à l'entretien qui sera organisé sous forme de réunion. Cela sera important au niveau de l'homogénéité des informations car les éventuelles contradictions entre responsables sur certaines questions peuvent intervenir. Pour les autres membres du personnel, ils seront interrogés au sein de leurs différents services.

L'analyse documentaire : A travers elle, nous rechercheront tout document susceptible de réduire notre incertitude sur la qualité du système de contrôle interne de la S2P. Elle a consisté en, l'appréciation :

- ✓ Des différentes correspondances entre le conseil d'administration et la direction tenue par le DE ;
- ✓ Des procès verbaux de délibération du CA et de l'AG ;
- ✓ Des rapports d'experts Juridiques et Comptables ;
- ✓ Des rapports d'audit ;

- ✓ Des correspondances entre les tiers clients, fournisseurs et les débiteurs et créiteurs de la S2P ;
- ✓ Des cartes de membres de la Direction à des réseaux sociaux.

Il faut préciser que cette liste est loin d'être exhaustive au vue de l'intensité de nos investigations.

L'observation : Nous retiendrons ce procédé afin d'apprécier d'éventuels écarts entre la réalité au quotidien et les informations qui nous auront été rapportées de façon narrative.

b- l'analyse des informations

L'analyse des données nous permettra de forger notre opinion motivée sur la qualité du système de contrôle interne de la S2P qui sera présentée sous forme de forces et faiblesses à la lumière desquelles seront faites nos recommandations.

Ce chapitre a contribué à nous éclairer sur les spécificités du contrôle interne dans les petites et moyennes entreprises. Si leurs procédures de contrôle interne sont généralement moins formalisées que dans les grandes entreprises, elles ont tout intérêt à en observer les concepts de base. Il est vrai que la séparation appropriée des tâches semble souvent poser des difficultés aux PME, du moins à priori, ce qui pourra être compensé par des opérations courantes de surveillance très efficaces de la part du dirigeant.

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie, on retiendra les points saillants ci-après :

- La direction des PME est généralement exercée par les propriétaires et non par un conseil composé de dirigeants non associés et le conseil d'administration y joue un rôle résiduel ;
- Pour atteindre ses objectifs, la mise en œuvre du contrôle interne satisfaisant s'avère nécessaire pour toute organisation qu'elle que soit sa taille ;
- Le contrôle interne ne doit pas être plus coûteux que les éléments du patrimoine à protéger certes, mais l'esprit d'un contrôle interne efficace doit demeurer ;

- Le contrôle interne donne une assurance raisonnable et non une garantie à la direction générale quant à la réalisation des objectifs ;
- Dans les petites entités, le contrôle direct exercé par la direction est plus important et la séparation des tâches moins marquée que dans les grandes entités. Les procédures de contrôles sont également plus réduites ;
- L'exercice efficace de ce rôle nécessite une implication active et un comportement exemplaire tant du chef d'entreprise que des autres responsables ;
- Le dirigeant d'une PME a un rôle important à jouer dans la mise en œuvre du contrôle interne au côté du personnel et des auditeurs externes de l'entreprise.

A la lumière du cadre théorique dont une partie des données est issue de notre jeune et modeste expérience du terrain ainsi que des travaux empiriques réalisés par certains chercheurs notamment ceux de l'ISEOR et du CREGO de Montpellier, il convient de se demander ce qu'est la pratique du contrôle interne dans la Société des deux Plateaux (S2P) et dans quelles mesures, le modèle inspiré du cadre théorique peut lui être applicable.

Telles sont les principales questions auxquelles se propose d'apporter des réponses la deuxième partie de notre étude.

DEUXIEME PARTIE:

APPLICATION A LA S2P

Le cadre théorique de notre étude a contribué à nous éclairer sur l'une de nos principales préoccupations à savoir, les spécificités du contrôle interne dans la PME et le rôle que doit jouer le chef d'entreprise dans sa mise en œuvre ainsi que les conditions nécessaires à l'exercice de ce rôle.

A la lumière de ce cadre théorique, il s'agira de répondre à d'autres préoccupations portant sur l'appréciation du fonctionnement de ce système dans le cas d'une petite et moyenne entreprise ivoirienne.

Dans cette perspective, cette deuxième partie s'attellera :

Dans un premier chapitre, à présenter la PME en question ;

Dans un deuxième chapitre, à l'évaluation de son système de contrôle interne afin d'en dégager les principales forces et les faiblesses sur la base desquelles les recommandations seront adressées à la Direction dans le dernier chapitre.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA SOCIETE DES DEUX PLATEAUX (S2P)

La société des deux Plateaux ci-après dénommée «S2P» est une PME de 200 salariés et son nom commercial est SOCOCE. C'est une société anonyme Ivoirienne de droit privé créée en 1999 et immatriculée au Registre du commerce et du Crédit Mobilier. Le capital social, est entièrement détenu par des privés. Elle sera ci-après présentée à travers :

- ✓ Des données d'ordre général ;
- ✓ Son mode de gouvernance ;
- ✓ Son système de contrôle interne.

4.1. Généralités

4.1.1. Environnement juridique


Selon l'article 1 des statuts, la S2P est une société anonyme qui est régie par l'acte Uniforme des Sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique du Traité de l'OHADA.

4.1.2. Répartition du capital

Le tableau ci-dessous donne la répartition du capital conformément aux statuts.

Tableau n°4: Répartition du capital en valeurs relatives.

ACTIONNAIRES	PART EN %
PROSUMA	37.50
HOTTER LIMITED	25.00
SAPRIM	12.50
FAKRY	12.50
HBM SA HOLDING	6.25
RINDLEY (I.O.M.)	6.25
TOTAL	100.00

 Existence d'une affinité entre actionnaires

Source : inspirée des statuts de la S2P

Au delà de cet apparent émiettement du capital, il nous est revenu au cours de nos travaux que l'actionnaire FAKRY est actionnaire majoritaire chez PROSUMA avec 70% où ce dernier est administrateur. Or, PROSUMA contrôle le capital de S2P à hauteur de 37.50% par ailleurs actionnaire majoritaire chez S2P. Par conséquent, Mr FAKRY détient de fait un pourcentage d'intérêts égal à $(70\% \times 37.5\% + 12.5\%)$ 38.75% du capital de S2P.

Finalement c'est Mr FAKRY qui possède le pourcentage d'intérêt le plus élevé dans la structure.

4.1.3. Mission et activités

Conformément à l'article 2 des statuts, la société anonyme S2P opère dans les domaines ci-après :

- L'importation, l'exportation, le commerce en gros, demi-gros, détail, de toutes marchandises, ainsi que de l'acquisition ou la prise de participation dans tous fonds de commerce de grande distribution en Côte d'Ivoire ;
- La participation directe ou indirecte, par tous moyens et sous quelque forme que ce soit, à toutes entreprises ou sociétés créées ou à créer, pouvant se rattacher à l'objet ci-dessus ;
- Et généralement, toutes opérations financières, commerciales, industrielles, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet précité, ou à tous autres objets similaires ou connexes, pouvant en faciliter l'extension ou le développement.

4.1.4. Organigramme

En vue de l'accomplissement de sa mission, la société présente la structure suivante :

- **La Présidence Direction Générale (PDG) :**

La direction Générale est assurée par un Président Directeur Général.

- **La Direction de l'Exploitation (DE) comprend :**
 - Le service commercial ;
 - Le service technique ;
 - Le service transit.

- **La Direction Administrative et Financière (DAF) comprend :**
 - Le service comptabilité.
 - La cellule de recouvrement
- **La Direction des Ressources Humaines (DRH) Comprend le service du personnel .**

4.1.5. Menaces et opportunités.

- **Opportunités :**

- La S2P malgré son jeune âge est une entreprise qui est fortement implantée en Côte d'Ivoire car elle possède des magasins dans les grands pôles économiques du pays : Abidjan, Bouaké et Daloa.

- Malgré une apparente diversité de l'actionnariat, il ressort après analyse que le capital de S2P appartient majoritairement à un actionnaire. Cela réduit le risque de conflit entre les actionnaires.

-L'entreprise appartient à des actionnaires beaucoup connus dans les milieux d'affaires et possédant d'excellentes relations dans les milieux bancaires.

- **Menaces :**

-La menace principale qui pèse sur les activités de la S2P est liée à la situation socio-politique de la Côte d'Ivoire. Les magasins ont échappé à deux tentatives de pillage de 1999 à 2003.

Malheureusement cette situation persiste et avec elle le climat d'incertitude aussi.

-Un contexte économique particulièrement difficile imposé par la guerre à travers l'inflation et la baisse des cours des principaux produits agricoles d'exportation de la Côte d'Ivoire. Toute chose qui affecte inmanquablement le budget des ménages, principaux clients de la S2P.

-La S2P entretient des relations d'affaires pour le moins ambiguës avec un des actionnaires qui en est d'ailleurs de loin son premier fournisseur : ce dernier pèse un peu plus de 90% en terme d'achats de marchandises dans les livres de la S2P. De plus, c'est ce même actionnaire et fournisseur principal, voire exclusif qui facture des prestations de service à la S2P correspondant au travail effectué par le DE. De cette situation, émane un risque fiscal en

terme d'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux (BIC) et d'impôt sur les traitements et salaires (ITS);

-Méconnaissance de la fiscalité ivoirienne par les responsables des services financiers et comptables ;

-L'apparition d'une nébuleuse de surfaces plus petites certes, mais exerçant une concurrence certaine sur plusieurs produits de consommation de masse, distribués par la S2P.

4.1.6. Situation interne

Elle ressort à travers les points forts et les points faibles qui caractérisent les ressources internes notamment technologiques, matérielles, humaines et financières :

- **Ressources technologiques**

Le risque de fraude très élevé aussi bien au niveau de la clientèle, qu'au niveau même du personnel ainsi que des vols à mains armées ont nécessité l'adoption d'une technologie appropriée de sécurisation des actifs.

Compte tenu de l'expérience des dirigeants dans les milieux d'affaires et la confiance inspirée par ceux-ci aux établissements financiers et bancaires, la société a pu accéder aux financements nécessaires à de tels investissements.

Il en résulte une forte automatisation des magasins de la S2P.

- **Ressources matérielles**

Compte tenu de la jeunesse de la structure à peine trois (3) années d'activités, les principales infrastructures sont relativement neuves et les rapports des experts suites aux contrats de maintenance sont plutôt optimistes sur l'état général du matériel d'exploitation.

- **Ressources humaines**

La S2P ne dispose d'aucune politique rigoureuse en matière de recrutement du personnel : Pour la quasi-totalité du personnel, ils ont des liens de parenté avec une famille ayant des intérêts dans la structure (Actionnaire, dirigeant et autres relations d'affaires).

C'est pour cette raison qu'en dehors des cadres dirigeants, le niveau de qualification du personnel est globalement bas. Il y a généralement une véritable cassure entre le niveau de

qualification des cadres et celui des employés. Il n'est pas rare qu'un bac +5 ait pour collaborateur direct un niveau Brevet de technicien, l'équivalent de la classe de première. Conscient de cette situation, les dirigeants sont donc très présents dans l'exécution des tâches quotidiennes.

- **Ressources financières**

Après diverses séances de travail avec plusieurs responsables, il ressort les points suivants :

- La société S2P obtient régulièrement, diverses avances de trésorerie de la part de la société PROSUMA sous forme de compte courant qui ne doit pas porter intérêts conformément au pacte d'actionnaire.

- La direction de la S2P n'assure pas elle-même les relations avec les banques. C'est PROSUMA, qui par sa notoriété sur la place et son pouvoir de négociation, se charge d'intervenir sur la trésorerie de la société : obtention de crédit auprès de la société Générale de Banques en 2000 et 2001.

- A cela s'ajoute l'amélioration des marges perceptibles sur les exercices 2000 et 2001 quoiqu'elles se soient stabilisées au cours de 2002 à cause des troubles sociaux.

4.2. Mode de gouvernance de la S2P

LA S2P est une société anonyme. Suivant l'article 14 des statuts, la société est administrée par un conseil d'administration et dirigée par un Président-Directeur Général.

4.2.1. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration exerce ses attributions dans un environnement d'organes délibérants, d'organes exécutifs et d'un organe de contrôle.

- Les organes délibérants sont constitués :
 - De l'Assemblée Générale (AG) ;
 - Du conseil d'administration (CA).
- Les organes exécutifs sont constitués :
 - du Président Directeur Général (PDG) ;
 - du Directeur d'Exploitation (DE).

- l'organe de contrôle est constitué du Commissaire Aux Comptes (CAC).

a -Composition du CA

Selon l'article 15-1 des statuts, le conseil d'administration est composé de trois (3) à douze (12) membres, personnes morales ou physiques, prises parmi les actionnaires ou non, nommées par l'assemblée générale ordinaire. Le nombre d'administrateurs non actionnaires ne peut dépasser le tiers des membres du conseil d'administration. Le conseil actuel est composé de 8 membres tous actionnaires ou représentants d'actionnaires. Il n'y a donc pas d'administrateurs indépendants.

La personne morale nommée administrateur, est tenue, lors de sa nomination, de désigner, par lettre au porteur contre récépissé ou par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée à la société, pour la durée de son mandat, un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

b-Durée des fonctions d'administrateurs

Selon l'article 15-2 des statuts, la durée du mandat des administrateurs est au maximum de six ans en cas de nomination en cours de vie sociale et de deux ans en cas de désignation par les statuts ou par l'assemblée générale constitutive. Dans un cas comme dans l'autre, les mandats d'administrateurs sont renouvelables. La fin des fonctions d'administrateurs peut résulter de l'expiration du mandat, du décès, de la démission ou de la révocation décidée par l'assemblée générale. Le remplacement d'un administrateur doit intervenir dans un délai de trois mois à compter du jour où s'est produit la vacance.

c- Attributions du CA

Selon les dispositions de l'article 19 des statuts, le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires.

Le conseil d'administration dispose notamment des pouvoirs suivants :

- ✓ Préciser les objectifs de la société et de l'orientation qui doit être donnée à son administration ;
- ✓ Exercer un contrôle permanent de la gestion assurée par le président directeur général ;
- ✓ Arrêter les comptes de chaque exercice ;
- ✓ Arrêter les états financiers de synthèse ainsi que le rapport de gestion sur l'activité de la société qui sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire ;
- ✓ Autoriser les conventions passées directement ou indirectement entre la société et l'un de ses administrateurs, président directeur général, ou directeurs généraux adjoints.
- ✓ De même, le conseil d'administration peut décider le déplacement du siège social, dans les limites du territoire d'un même Etat partie, et modifier les statuts en conséquence, sous réserve de la ratification de cette décision par la prochaine assemblée générale ordinaire. Lorsque la décision n'est pas ratifiée, elle devient caduque.
- ✓ Le conseil d'administration peut conférer à un ou plusieurs de ses membres tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés.

Selon l'article 20 des statuts, le conseil d'administration nomme le président directeur général et en détermine librement sa rémunération. Il peut être révoqué à tout moment.

d-Fonctionnement du Conseil d'Administration

Selon les dispositions de l'article 17 des statuts, le conseil d'administration se réunit sur convocation du président, aussi souvent que nécessaire.

Toutefois, des administrateurs constituant au moins le tiers des membres du conseil peuvent, en indiquant l'ordre du jour de la séance, convoquer le conseil, si celui-ci ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois.

Le conseil ne délibère valablement que lorsque la moitié de ses membres sont présents.

Les séances du conseil sont présidées par le Président du conseil d'administration et en cas d'empêchement de ce dernier, par l'administrateur possédant le plus grand nombre d'actions ou, en cas d'égalité, par le doyen d'âge.

4.2.2. Le Président Directeur Général (PDG)

a-Nomination du Président Directeur Général

Il est nommé par le CA parmi les membres ses membres. Il doit être une personne physique et la durée du mandat ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Le mandat du PDG est renouvelable et il peut être révoqué à tout moment par le CA ;

b-Attribution du Président Directeur Général

Au terme de l'article 20 des statuts, le président directeur général préside le conseil d'administration et les assemblées générales.

Il assure la direction générale de la société et représente celle-ci dans ses rapports avec les tiers. Il nomme le Directeur général adjoint en accord avec le conseil d'administration.

c- Rémunération du PDG

Le CA fixe les modalités et le montant de la rémunération du PDG. Hors les sommes perçues par celui-ci dans le cadre d'un contrat de travail, le PDG peut ainsi recevoir au titre de ses fonctions, une somme fixe annuelle dont le montant est fixé par le conseil.

En outre, le CA peut lui allouer des rémunérations exceptionnelles pour les missions et mandats qui lui sont confiés, ou autoriser le remboursement des frais de voyage, déplacements et dépenses engagées dans l'intérêt de la société.

Ces rémunérations lui sont allouées, sous réserve des dispositions des articles 438 et suivants de l'acte uniforme régissant les conventions réglementées et interdites, et de l'établissement d'un rapport spécial du Commissaires Aux Comptes (CAC).

4.3. Système de contrôle interne

Le système de contrôle interne sera présenté à travers la place qui est accordée à chacun des éléments suivants :

- L'environnement de contrôle au sein de la de la S2P ;
- L'évaluation des risques telle que pratiquée par le client ;
- Le système d'informations et de communication ;
- Les contrôles pratiqués ;
- Le pilotage du système.

4.3.1. L'environnement

L'environnement de contrôle à la S2P comprend la culture de la S2P, la politique de recrutement et de gestion des ressources humaines, la perception et le fonctionnement du CA, le rôle du DE ainsi que la perception du personnel quand au besoin de contrôle.

- **La culture d'entreprise de la S2P**

L'ensemble du personnel de la société considère que leur entreprise est le leader intouchable dans le secteur de la grande distribution non seulement en Côte d'Ivoire mais dans la sous région. Animé donc par ce sentiment de fierté et d'orgueil, il fait des efforts afin de préserver l'image de marque chèrement acquise. Les salariés sont donc habités par le sentiment de travailler dans une entreprise moderne, au parfum de la mode et bien médiatisée. Ce qui rejailit sur leur image personnelle dans leur milieu de vie et se traduit par un sentiment d'appartenance.

- **La politique de gestion du personnel**

La S2P recrute l'essentiel de son personnel parmi les familles ayant des intérêts dans la société. Cela concerne au moins la moitié du personnel et ce dans chaque service.

Quant aux cadres, ils sont tous des parents proches des actionnaires. Il n'existe pas de procédure de recrutement formalisée. La S2P n'a jamais lancé un avis de recrutement dans un même dans un journal d'annonces d'après le DE. Très rapidement on a atteint un effectif peu qualifié dans l'ensemble. Toutefois, il a été conçu un planning pour la formation des employés. Et depuis, plusieurs formations ont été exécutées :

Au titre des formations diplômantes

-Deux employés ont obtenu le diplôme de Brevet de Technicien Supérieur (BTS) en informatique de gestion au cours LOKO à Abidjan.

-Six employés sont en train de suivre une formation d'ingénieur commercial à l'Ecole de Commerce et de Gestion (ECG) à Abidjan.

-La responsable des ressources humaines suit une formation de DESS en ressources humaines depuis le Février 2003 à l'Université de Cocody à Abidjan.

Au titre des séminaires de formation

- Les agents ont suivi tour à tour une formation en techniques de communication marketing en période de promotion ;
- La formation des hôtesse de caisse à l'amélioration de l'image des magasins ;

Formation réalisée au cabinet Ayad

- Les comptables ont effectué un stage de formation au cabinet AYAD à la fiscalité ivoirienne : TVA et ITS

Formation réalisée chez Mirco Plus

- Dix (10) commerciaux ont pu bénéficier d'une formation au logiciel de facturation ;
- Cinq (5) commerciaux ont été formés sur la pratique du logiciel Excel.

• **L'activité du Conseil d'Administration et de l'AG**

Le CA de la S2P est composé de huit membres correspondant au nombre total d'actionnaires. Il brille par une absence dans l'accomplissement avec diligence de leurs attributions. Les membres du conseil ont une connaissance approximative de leur rôle. Sur les huit administrateurs interrogés il n'y a eu qu'un seul qui a cerné de façon acceptable le véritable rôle d'un conseil d'administrateur tel que défini dans le cadre théorique du présent travail.

Il en va de même pour l'assemblée générale ordinaire qui ne se tient pas systématiquement à la clôture de chaque exercice à l'effet de se prononcer sur les comptes. Ainsi, en 2002, le comptable a passé les écritures de répartition du résultat de 2001 dans les livres de 2002 avant que ne se tienne l'AGO. Cela s'est traduit par une incohérence entre les décisions sur le procès verbal de l'AGO et la comptabilité.

On constate que le conseil d'administration et l'assemblée générale ordinaire n'ont jamais joué leur rôle véritable au regard de leurs attributions dans les statuts. D'où l'intérêt d'analyser l'influence et l'étendue des pouvoirs de la Direction dans le système de gouvernance de la S2P dont il est bon de savoir les principales caractéristiques.

• **La collaboration insuffisante entre le CA et le DE**

Le Directeur d'Exploitation a une grande connaissance des milieux d'affaires en Côte d'Ivoire et dans la sous-région. Malheureusement, on ne peut en dire autant en ce qui concerne sa culture de management d'autant qu'il considère comme inutiles les séances du conseil d'administration. D'ailleurs, cette conception est largement partagée par l'immense majorité des dirigeants de PME (CHARREAUX, 1990).

- **L'entourage du chef d'entreprise**

Le directeur d'exploitation assure la gestion quotidienne de la société. Il est assisté dans sa tâche par deux cadres à savoir: la DAF et la DRH. Mais il reste très impliqué notamment dans la gestion quotidienne notamment commerciale et financière quoique cela ne soit pas en adéquation avec l'organigramme qui nous a été décrit.

- **Une tutelle financière commerciale et technique exercée par PROSUMA**

D'après le rapport de l'audit contractuel réalisé par le cabinet SCOGES CONSEIL il ressort que:

- PROSUMA a effectué diverses avances de trésoreries à la S2P pour un montant total de 400 millions de francs FCEA, mouvementés en comptes courant. De plus la société a bénéficié de deux prêts d'un montant total 250 millions de francs CFA dont 125 millions en 2000 et autant en 2001. Ces prêts ayant servi à l'acquisition de fonds de commerce ;

- La direction de S2P n'assure pas elle même les relations avec les banques. C'est PROSUMA, qui de par sa notoriété sur la place et son pouvoir de négociation se charge d'intervenir sur la trésorerie ;

- Par des actions concrètes, PROSUMA facilite la gestion de l'approvisionnement notamment en fournissant à la société plus de 90% de l'ensemble de ses achats, en prenant en charge majoritairement les négociations avec les fournisseurs. Il en va de même pour la gestion des stocks ;

- Les prix de vente et donc les taux de marges sont fixés par PROSUMA ;

- Il faut noter la mise à disposition d'une partie du personnel de PROSUMA à la S2P sans que cela ne fasse l'objet d'un contrat ainsi qu'un contrat d'assistance technique de direction.

4.3.2. Le processus d'évaluation des risques

Les informations filtrées des observations du déroulement des opérations et de la gestion administrative et des entretiens avec le DE et la DAF révèlent que l'évaluation des risques n'est pas formalisée. Les différents risques identifiés concernent l'épineux problème de la sécurité des actifs ainsi que l'incertitude relevant de la situation socio-politique de la Côte d'Ivoire.

Toutefois nous avons noté une présence quasi-quotidienne du DE sur le terrain d'exécution des tâches. Il nous est arrivé à plusieurs reprises de l'interviewer hors de son bureau pendant qu'il suit du regard les ouvriers charger ou décharger des camions de marchandises.

Par ailleurs, il existe un fichier des fournisseurs locaux à la disposition du DE et de la DAF. Chaque fournisseur possède une « carte-fournisseur ». Cela leur permet d'avoir un contact direct avec ces tiers. Il en va de même pour les plus gros clients.

4.3.3. Le système d'information et de communication

La communication est assurée par les notes de services et les mémorandums rédigés soit par le DE soit par les soins de la DAF.

Aussi le faible nombre de niveaux hiérarchiques favorise les contacts directs entre le personnel et la direction. Il suffit d'observer l'organigramme en annexe.

Par ailleurs, le DE et la DAF militent au sein d'associations d'affaires et de groupements de chefs d'entreprises respectivement la Chambre de commerce et d'industrie et la jeune chambre économique de Côte d'Ivoire.

L'appartenance à ces diverses associations leur permet d'accéder à certaines informations à travers les conférences et les débats. Lors de ces débats, les participants discutent, échangent et se comprennent mieux car ils vivent des difficultés similaires en tant que décideurs.

4.3.4. Les activités de contrôle

De l'exploitation des informations issues :

- ✓ Des différents rapports d'activités ;
- ✓ Du manuel de procédures ;
- ✓ De l'observation des du personnel dans l'exécution des tâches ;
- ✓ Des différents entretiens réalisés avec les responsables et leurs collaborateurs ;
- ✓ Des rapports des audits contractuels ;
- ✓ De la perception que les uns et les autres ont au sein de la S2P du contrôle tel qu'il est pratiqué ;
- ✓ Des rapports de commissariats aux comptes.

Il ressort que :

Les activités de contrôles peuvent être résumées à travers les actions, dispositions et faits suivants :

a- La place de la Direction dans la gestion administrative de la S2P

Contrairement aux statuts selon lesquels la société est dirigée par un PDG assisté par un Directeur Général, c'est plutôt le Directeur d'Exploitation qui en est le véritable dirigeant.

C'est le directeur d'exploitation qui assure les relations avec les banques de par son pouvoir de négociation par le biais de l'une de ses structures par ailleurs actionnaire majoritaire à la S2P.

b- Les activités de surveillance et de sécurité physique des personnes et des actifs

Elles se traduisent par :

-L' acquisition d'une technologie permettant de détecter d'éventuels clients fraudeurs par un système de vidéo-surveillance;

-La signature d'un contrat avec une compagnie privée de sécurité qui a abouti à l'acquisition d'un système d'alarme automatique ainsi qu'une présence impressionnante de vigiles visiblement armés.

c- La rédaction du manuel de procédures

Nous avons pu consulter le manuel de procédures de la S2P intitulé « Définition de fonctions ». Il a été conjointement rédigé par le DE et la DAF et comprend les procédures suivantes : voir tableau 5

Tableau n°5 : Définitions de fonctions

PROCEDURE	REDIGEE PAR
Définition de fonction Hôtesse de caisse	DAF & DE
Définition de fonction Chef de caisse	DAF & DE
Définition de fonction responsable de magasin	DE
Définition de fonction Chef de secteur hyper marché	DE
Définition de fonction Chef de réception	DE
Définition de fonction Responsible de coffre	DAF & DE

Source : Adapté du manuel de procédures de la S2P

Comme on peut le constater, le manuel de procédures reste muet sur les responsabilités du DE et de la DAF. Les procédures comptables ainsi que les procédures de ventes et d'inventaire physique ne sont pas clairement formalisées. Toutefois, nous avons pu grâce à la méthode narrative, les reconstituer avant de passer à leur évaluation.

L'examen des contrôles issus du manuel de procédures révèle :

✓ l'existence d'un fichier des fournisseurs autorisés

Le fichier en question indique pour un bien ou pour un service donné, la liste des fournisseurs les plus qualifiés et agréés par appréciation des conditions générales à savoir le prix, le délai de livraison, conditions financières. Il renseigne sur le sérieux du fournisseur et sa solvabilité. En général, nous avons constaté qu'en pratique, l'existence d'une télécopie, un téléphone fixe et une adresse géographique suffisent pour induire une idée de sérieux de la part de l'intéressé.

✓ les fournisseurs locaux

La procédure peut ainsi être reconstituée :

- 1) Le chef de rayon émet le bon de commande et l'adresse au chef de « Réception » ;
- 2) Le chef de Réception qui le fait viser soit par le DE soit par le chef de section, supérieur hiérarchique du Chef de Rayon ;
- 3) Le chef de « Réception » reçoit la marchandise commandée et contrôle en présence du chef de rayon. Si la marchandise est conforme à la commande, elle est livrée.
- 4) La facture accompagnée du bon de commande est transmise à la comptabilité.
- 5) S'il y a litige sur toute ou partie de la marchandise, un avoir est établi au profit de S2P et visé par le DE ou la DAF ;
- 6) La facture, le bon de livraison, le bon de commande et l'avoir sont transmis à la comptabilité.

Tout surplus de réception par rapport au bon de commande est à la charge de l'agent l'ayant réceptionné. La réciproque n'est pas sanctionnée.

Il est par ailleurs admis une procédure dite « procédure d'urgence » de commande qui ne figure pas dans le manuel. Nous en avons eu connaissance grâce aux entretiens et observations. Il s'agit dans ce cas d'une possibilité accordée aux chefs de Rayons de passer des commandes directement auprès des fournisseurs locaux par téléphone sans que cela ne nécessite l'émission de bon de commande.

✓ Les fournisseurs extérieurs

- 1) Le responsable de Réception reçoit le support ou formulaire de commande de PROSUMA et le distribue aux chefs Rayons ;
- 2) Les chefs de Rayons passent les commandes et les font viser par le DE, la DAF ou le chef de secteur;
- 3) Les bons de commandes reviennent au responsable de Réception qui les saisies et les transmet à la centrale d'achats de PROSUMA.
- 4) Les conditions de réceptions, de livraisons et la comptabilisation sont identiques à la procédure des fournisseurs locaux.

✓ Les immobilisations

Les immobilisations n'ont pas fait l'objet d'inventaire physique au 31/12/02.

D'ailleurs, il n'existe aucune procédure dans ce sens. Or les immobilisations représentent environ 61% du total du bilan.

✓ Les stocks

L'observation de la prise d'inventaire des stocks au 31/12/02 et l'analyse des instructions d'inventaire ont mis en évidence les insuffisances et faiblesses suivantes :

✓ Insuffisances de la procédure

Nous avons relevé les points suivants :

- Aucune procédure de préparation de, rangement dans des emplacements prévus des produits stockés dans des endroits inhabituels, préparation ;
- Aucun horaire n'est mentionné (début de l'inventaire, durée) ;
- Aucun élément pratique n'est mentionné (ex : les étiquettes doivent être complétées avec un stylo indélébile, elles doivent être fixées à l'emplacement sans risque de disparition) ;
- Aucune procédure n'est prévue pour fixer les dates et heures des dernières réceptions, livraisons ou pour contrôler les éventuels mouvements intervenant après ces limites ;
- Rien n'est prévu pour isoler et noter à part les produits endommagés ou périmés;
- Les procédures concernant le deuxième comptage sont floues :

*qui fait ces comptages ?

*comment sont sélectionnés les emplacements recomptés ?

*combien d'emplacements font l'objet d'un deuxième comptage ?

Rien n'est prévu pour s'assurer que tous les emplacements ont été comptés (comme par exemple faire le tour des locaux avant de ramasser les étiquettes, afin de s'assurer que tous les emplacements ont bien une étiquette).

Faiblesses de la procédure

- Les étiquettes ne prévoient pas de cases pour noter distinctement les unités comptées ;
- Les inventaristes ne sont pas des personnes indépendantes et sans responsabilité de la gestion des stocks;
- Les deuxièmes comptages ne sont pas faits en aveugle (le contrôleur connaît les résultats du 1^{er} comptage qui sont visibles sur l'étiquette) et donc sont moins fiables ;
- Les étiquettes de comptage ne sont pas prénumérotées ou même préparées à l'avance avec les références des emplacements, mais elles sont créées par les soins de l'inventariste. S2P ne sait donc pas combien d'étiquettes ont été ramassées, centralisées et saisies.

d - La séparation des tâches

La séparation des tâches va consister à établir la grille d'analyse des tâches, à identifier les cumuls incompatibles à des fins de commentaires.

- ✓ La grille de séparation des tâches

La grille de séparation des tâches porte sur les principales opérations effectuées à la S2P à savoir les achats, les ventes et la trésorerie. Elle est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°6 : La grille de séparation des tâches d'après le manuel de procédures de S2P

		PERSONNEL CONCERNE								
		Services	Comptabilité	Caisse	Magasinier ou service bénéficiaire	Service achats	Service commercial	Cellule Recouvrement et Chargée de Missions	DAF	DE
FONCTIONS	Tâches									
	Achats : passation commandes					X	X			
	Achats : Réceptions- Commandes					X	X			
	Achats : Approbation Factures								X	X
	Achats : Règlement Factures			X						
	Achats : Tenue du journal	X								
	Ventes : Réception Commandes						X			
	Ventes : Facturations						X			
	Ventes Livraison						X	X		
	Ventes : Tenue du journal	X								
	Banques : Conservation Chéquiers	X							X	X
	Banques : Préparation Chèques	X								
	Banques : Chèques Signatures								X	X
	Banque : Tenue du journal	X								
	Caisse : Validation des pièces									
	Caisse : Tenue du Journal	X								

X : Indique le service ou la personne compétent pour une tâche donnée.

Source : Adaptée du manuel de procédures de la S2P

Commentaire de la grille d'analyse des tâches :

En ce qui concerne, la passation des commandes, on constate que le service achats (par les soins du chef de Réception) et le service commercial (notamment les chefs de Rayons

prétextant d'une procédure d'urgence), et passent les commandes et reçoivent chacun les marchandises qu'ils ont eux-mêmes commandées.

L'approbation des factures est assurée par le DE ou la DAF. Il faut indiquer que leurs visas ne sont pas cumulatifs. Cela est contraire au principe de séparation des tâches et à l'objectif d'optimisation des ressources humaines. Cette responsabilité doit revenir à une seule personne.

En ce qui concerne les ventes, le service commercial reçoit les bons de commandes des clients, effectue la facturation et participe à la livraison. Cela traduit un cumul incompatible de tâches même si les agents de la cellule de recouvrement et des missions participent à la livraison.

Pour ce qui est de la gestion de la trésorerie, la DAF qui détient avec le DE les signatures des comptes bancaires assure la conservation des chèquiers. Les états de rapprochement bancaires pour chaque banque donnée ne sont pas contrôlés par une personne sans responsabilité vis-à-vis de l'établissement des documents en question.

Une seule caisse sert à faire à la fois les dépenses et les recettes. Ce qui n'aide pas à une gestion transparente. Il eut été plus transparent de spécialiser les caisses en caisse-recettes et caisse-dépenses.

e- L'implication du DE et de PROSUMA

En effet, il ressort de l'entretien avec le DE que PROSUMA exerce un rôle prépondérant à travers sa direction dans la gestion de S2P.

En effet, c'est PROSUMA qui détermine :

En ce qui concerne les achats :

- ✓ Les fournisseurs extérieurs ;
- ✓ Les conditions d'achats ;
- ✓ La confection de cartes pour les fournisseurs locaux.

En ce qui concerne les ventes :

- ✓ Le référencement des produits est effectué par PROSUMA ;
- ✓ Les prix sont fixés par PROSUMA donc les marges attendues aussi.

En ce qui concerne la gestion des stocks :

- ✓ L'encadrement du magasin ;
- ✓ La reprise des stocks morts via émission d'avoirs

f-Le rôle prépondérant du DE au détriment du CA

Il faut indiquer qu'en lieu et place du PDG, c'est le DE qui est le véritable métronome sans toutefois faire partie du personnel. Il est l'homme de terrain et est de fait l'actionnaire majoritaire.

Quant au CA, il se réunit une fois par an au regard des procès verbaux de délibération.

D'ailleurs compte tenu d'une forte consanguinité des membres d'une part et de la confusion par la composition des membres du CA et de l'AG d'autre part, qu'il n'est pas rare qu'une réunion unique soit tenue pour les deux organes. Ce qui est en contradiction avec la législation en la matière.

Le DE est donc le véritable homme à tout faire. C'est de lui que dépend la politique générale de l'entreprise. Il influence de part sa situation d'actionnaire majoritaire, les délibérations du CA dont les membres sont trop dociles pour exercer le moindre contrôle sur son action.

4.3.5. Le pilotage

Notre entretien avec la DAF a révélé qu'aucune évaluation des procédures n'a été effectuée depuis la création de l'entreprise. Cependant, elle se dit optimiste quant à la qualité et à l'application effective des consignes de la direction.

Les activités de pilotage sont donc essentiellement tournées vers le système d'évaluation permanente du système de contrôle interne. A ce titre, il est prévu de procéder à une circularisation systématique des principaux tiers clients et fournisseurs de la S2P par les soins de la DAF aux moins une fois tous les six mois. Il en va de même pour les opérations d'inventaires des stocks qui permettent de rapprocher les données théoriques fournies par le système d'information de l'entreprise avec les quantités réelles au magasin.

Le contrôle du respect des taux de marge préalablement fixés par la Société PROSUMA, est effectué sur chaque ligne de produits par la direction financière et les éventuels écarts sont analysés périodiquement.

4.4. Influence des tiers sur le système de contrôle de la S2P

Ressource immatérielle, l'information est généralement reconnue comme ayant un rôle déterminant dans la réalisation des objectifs d'une organisation. Or l'information est coûteuse d'autant plus qu'elle ne cesse d'évoluer. Par rapport à la grande entreprise qui dispose de moyens plus étendus, la PME est particulièrement fragile en la matière car limitée par les ressources. Toutefois elle ratisse depuis l'extérieur une quantité importante d'informations de bonne qualité et utile à son système contrôle interne car reliée à des réseaux d'informations. Elle dispose pour cela de diverses sources tant interne qu'externe à savoir : les réseaux sociaux, les clients et fournisseurs, les auditeurs externes notamment les commissaires aux comptes.

Tout au long de notre description du système de contrôle nous avons eu à mettre à contribution ces différents tiers . C'est pourquoi nous ne développerons pas ici cette section au risque de nous répéter.

Ce chapitre nous a permis, après avoir présenté la S2P, d'en faire un exposé du système de contrôle interne. On peut aisément noter que :

- ✓ Les attributions théoriques du CA font de lui un organe clé du processus de contrôle interne ;
- ✓ Le DE à travers la société PROSUMA, de par sa position d'actionnaire majoritaire, influence, oriente et assure l'ensemble de la gestion de S2P et par conséquent son système de contrôle interne ;
- ✓ Le contrôle tel que pratiqué s'apparente à la perception du contrôle comme instrument de détection de fraude.

Toutefois, pour la première fois, il a été explicitement demandé par la DAF au commissaire aux comptes de mener une évaluation ponctuelle de l'ensemble du système de contrôle interne en 2002.

CHAPITRE V : L'ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE

Ce chapitre vise à présenter une évaluation du système de contrôle interne en vue d'en appréhender l'existence et l'efficacité des dispositifs. Elle sera articulée en terme de forces et faiblesses aussi bien au niveau de la conception que la pratique afin de faire ressortir les principaux risques qui menacent la réalisation des objectifs de la S2P.

5.1. Forces

5.1.1. Du point de vue de la conception

Les forces seront analysées au regard des différents éléments du contrôle interne.

5.1.1.1. Environnement

a- Attributions du CA

L'examen des attributions du CA à l'article 20-3 des statuts, montre que celui-ci jouit des responsabilités en matière de la mise en œuvre du contrôle interne. A ce niveau, il faut noter que c'est le CA qui fixe la rémunération du PDG, ce qui est généralement conseillé par la théorie d'une bonne pratique du gouvernement d'entreprise en l'absence d'un comité spécialisé chargé des rémunérations (SAMBO Amadou, 1999).

b- Existence d'un plan de formation

Malgré une conjoncture particulièrement sévère, le directeur de l'exploitation a décidé de jouer à fonds la carte de la formation contrairement à l'immense majorité des PME (FDFP, 2002) à l'effet de préserver l'image de marque qui constitue un atout de compétitivité.

5.1.1.2. Activité de contrôles

a- Existence d'un manuel de procédures

La Direction de la S2P a élaboré un manuel de procédures qui définit l'exécution de toutes les tâches opérationnelles.

b- Existence d'un fichier de fournisseurs autorisés

Le nombre de fournisseurs est limité et connu grâce au système de cartes fournisseurs de sorte que le chef d'entreprise connaît presque tous ses fournisseurs. Cela permet à la S2P de réduire dans des proportions notables, le risque de fraudes tout en faisant bénéficier l'entreprise de

conditions intéressantes d'achats de la part des entreprises désireuses de figurer dans le fichier des fournisseurs autorisés.

c-Fixation au de taux de marges pour chaque produit

La principale qualité résidant dans les activités de contrôle se situe au niveau des contrôles opérationnels effectués par la DAF en vue de s'assurer du respect des taux de marges fixés sur chaque produit. Cela permet une évaluation des performances opérationnelles.

d-Existence d'un inventaire trimestriel des stocks

L'inventaire trimestriel des stocks permet de rapprocher périodiquement les données théoriques des données réelles. Cela permet d'avoir une idée sur la qualité du fonctionnement du système. C'est donc un véritable d'évaluation du système de contrôle interne notamment au niveau de la gestion des stocks qui est une fonction capitale au sein de la S2P étant donnée la nature de son activité.

5.1.2.Du point de vue de l'application

L'application des procédures sera évaluée grâce aux observations du déroulement des opérations que nous avons pu effectuer. En outre des tests de permanence et de conformité ont été réalisés et nous ont permis de relever les points qui suivent.

5.1.2.1.Environment

Les différents de plans de formations ont été exécutés au regard des déclarations du FDFP . Cela permet à la S2P de relever le niveau de qualification de ses ressources humaines. Cela est fondamental pour l'instauration d'un bon système de contrôle interne.

5.1.2.2. Méthode d'identification et analyse des risques

Il convient de noter l'importance d'une présence active de la direction dans le déroulement même des opérations auprès du personnel d'exécution et les contacts directs qu'elle noue avec de nombreux tiers en relations d'affaires avec la S2P. Ces deux attitudes permettent à la direction générale de cerner constamment les risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs de l'entité.

5.1.2.3. Identification, collecte et communication des informations

De nombreuses informations de sources externes sont susceptibles de parvenir à la direction à travers :

- ✓ Les réseaux sociaux ;
- ✓ La collaboration et l'implication de PROSUMA ;
- ✓ Les auditeurs externes ;
- ✓ Les fournisseurs et les clients.

Au sein de la S2P, le système d'informations est fortement influencé par les tiers ci-dessus cités. C'est en cela qu'ils constituent un atout important dans le système de contrôle interne.

5.1.2.4. Activités de contrôle

Il faut noter l'implication directe de la direction dans le déroulement des opérations qui peut permettre de s'assurer du respect des directives

5.2. Faiblesses

Il convient de distinguer les faiblesses de conception des faiblesses d'application.

5.2.1. Au niveau de la conception

L'analyse théorique des procédures révèle des faiblesses à divers niveaux.

5.2.1.1. Faiblesse relevant des facteurs de l'environnement

Il s'agit d'abord, sur un plan général, d'apprécier la perception qu'ont du contrôle interne de la S2P, les organes et personnes de son environnement à savoir, la direction, le personnel et le CA.

a- Perception du personnel

Notons que le niveau d'études de l'immense majorité du personnel est assez bas en dehors de la DAF. Cela constitue une limite quant à leur capacité à percevoir même la notion de contrôle interne à fortiori d'en comprendre l'intérêt.

b- Perception de la direction générale

La perception de la direction générale réside dans les attributions de la Direction Administrative et Financière d'une part et du Direction de l'Exploitation d'autre part. En effet, c'est la directrice administrative et financière et le directeur de l'exploitation qui ont rédigé le document intitulé, « Définitions de fonctions ».

Il est important d'indiquer que la description des tâches telle qu'elle nous a été présentée s'intéresse uniquement aux fonctions opérationnelles.

Rappelons que ce document ne contient paradoxalement, aucune procédure comptable. Une telle organisation ne garantit pas un meilleur environnement de contrôle.

c- Perception du conseil d'administration

Pour recueillir l'avis des membres du conseil d'administration, nous avons adressé un questionnaire. Sur un total de huit personnes nous avons pu interroger six dont le DE qui ont pu nous donner leur vision de la notion de contrôle interne de la façon suivante :

- Pour trois d'entre eux, le contrôle interne se résume aux contrôles administratifs et opérationnels qui disent-ils, sont assez bien assurés grâce au système de vidéo surveillance mais aussi et surtout grâce à une présence très active du directeur de l'exploitation.

- Deux administrateurs pensent que la structure est encore trop petite. Pour eux ce n'est pas du tout pratique pour une entreprise comme la leur. Ce sont des modes de gestion propres aux structures d'une certaine taille ajoutent-ils pour finir.

- Un seul administrateur perçoit le contrôle interne comme l'ensemble du règlement intérieur ou un code de conduite à l'attention du personnel de l'entreprise.

Il ressort de cette analyse que les administrateurs appréhendent approximativement la notion de contrôle interne. Ils n'en font d'ailleurs pas mieux en ce qui concerne leur rôle au sein du conseil. Ils encourent ainsi un risque en responsabilité par défaut de diligence dans l'exercice de leurs attributions conformément à l'article 20 des statuts.

5.2.1.2. Identification et analyse des risques

Le processus d'identification des risques n'est pas formalisé mais dépend plutôt de l'expérience de la direction. Cela engendre un risque de rupture du processus dans l'hypothèse d'un changement de direction.

5.2.1.3. Activité de contrôle

a- La séparation des tâches n'est pas toujours assurée

Il a été constaté que certaines fonctions incompatibles sont assurées par un même service. C'est le cas des chefs de rayons qui sont chargés de passer les commandes et de la réception des marchandises qu'ils ont eux-mêmes commandées.

b- Commande par téléphone

La possibilité offerte aux chefs de rayons d'effectuer une commande par téléphone leur permet de « court-circuiter » la procédure normale d'achats. Ceci ouvre la voie à des pratiques frauduleuses telles que les achats fictifs et les surfacturations

c- Système comptable

Depuis la création de la société en Novembre 1999, il n'a jamais existé de procédures comptables formalisées jusqu'à ce jour. La comptabilité, malgré la supervision d'un cabinet d'Expertise comptable, ne respecte pas toujours les règles du SYSCOA. Cela peut engendrer des erreurs d'imputations et affecter la fiabilité des états financiers.

d- Absence d'inventaire des immobilisations

L'absence d'inventaire d'immobilisations constitue une violation des textes réglementaires du droit comptable en vigueur dans l'UEMOA.

De plus, cela peut affecter la réalité et l'exhaustivité des enregistrements et mettre ainsi en cause la qualité des états financiers compte tenu de l'importance relative des immobilisations dans le total du bilan.

e- Procédures de ventes

Au regard de la grille de séparation des tâches, on constate une concentration de fonctions incompatibles au niveau du service commercial. Cela peut inciter les agents concernés à la fraude sur les ventes.

f- Dysfonctionnement du CA

Au delà de l'existence des PV du CA, il nous est revenu à la suite de nos entretiens une totale démission des membres du conseil en ce qui concerne l'exercice de leurs attributions. D'où l'émission de PV fictifs qui peut se traduire par une légèreté dans l'enregistrement comptable des décisions.

5.2.1.4. Collecte et communication des informations

Le système de communication et d'informations pêche par son caractère informel. Cela fragilise le processus de collecte de l'information en cas de remplacement du dirigeant.

5.2.1.5. Pilotage

En effet, la S2P n'a jamais effectué d'évaluation ponctuelle de ses procédures. Il est donc impossible pour elle de conclure quant à l'efficacité de la surveillance du contrôle interne. Il est ainsi difficile ce savoir à qui incombe la responsabilité de déterminer tel ou tel problème afin de prendre les mesures qui s'imposent.

5.2.2 . Du point de l'application

5.2.2.1. Environnement

- L'organigramme qui nous a été communiqué ne correspond pas à la réalité de la répartition des pouvoirs notamment entre le DE et le PDG . Dans la pratique, la DAF et la DRH dépendent hiérarchiquement du DE.

5.2.2.2. Activités de contrôle

- Le CA de ne fonctionne pas conformément à ses attributions. Il laisse une plus grande latitude manageriales à la Direction plus que ne le permet les statuts.

Or dans la pratique, nous avons plutôt constaté l'omniprésence du DE cumulant de fait, les fonctions de décision et de contrôle. C'est ainsi qu'en :

-2000, une assistance technique est conclue entre les directions de PROSUMA et S2P. Il en est de même du prêt de personnel entre elies. Il s'agit du Directeur d'Exploitation . Ces décisions ont été prises par la seule volonté du DE et n'ont fait l'objet d'aucune convention discutée et autorisée en conseil d'administration comme indiquée dans l'article 19 des statuts.

- 2001, une convention de compte courant a été conclue entre lui et la société verbalement

-En 2002 le même scénario s'est répété et cette fois il s'est agit de plusieurs conventions de comptes courants dont les montants sont proportionnels aux apports de chaque actionnaire. Faut-il noter que les écritures en question ont été passées à tort dans le journal d'opérations diverses en lieu et place du journal banque.

- Le contrôle de terrain exercé par le management au niveau du magasin des Deux Plateaux à Abidjan n'est pas exercé au niveau des magasins de l'intérieur du pays en raison de l'éloignement. Il y a ainsi un déséquilibre entre la rigueur des contrôles exercés aux deux Plateaux et les autres magasins.
- L'analyse des dossiers de fournisseurs agréés a révélé que les conditions d'agrément des fournisseurs ne sont pas respectées dans la pratique. En effet, l'existence d'une adresse géographique, d'un téléphone fixe et d'une télécopie est généralement considéré comme une condition suffisante.
- La prise d'inventaire trimestriel des stocks n'est pas exécutée par une personne indépendante de la gestion des stocks.
- La Direction se désintéresse de la fonction comptabilité du fait de leur manque de culture en la matière.

5.2.2.3. Le pilotage

Au regard des rapports disponibles et de l'entretien réalisé avec la DAF, les procédures n'ont pas fait l'objet d'évaluation depuis leur conceptions jusqu'à la date de notre intervention. Une telle situation ne permet pas de savoir si les procédures continuent d'être efficaces ou non dans le temps.

Nous reprenons ci-dessous dans le tableau les principales faiblesses liées du système de contrôle interne de la S2P ainsi que les principaux risques qui en découlent.

Tableau n°7 : Faiblesses et risques liés au contrôle interne.

Faiblesses	Risques
Absence d'administrateurs indépendants au sein du CA et mauvais fonctionnement de celui-ci notamment l'établissement de PV (CA et AG) fictifs	<ul style="list-style-type: none"> - Confusion entre les séances du CA et l'AG ; - Action en responsabilité des membres du CA en cas de délit de mauvaise gestion ; - Mauvaise traduction comptable des décisions des PV.
Absence d'inventaire d'immobilisations	Exhaustivité et réalité des enregistrements en cause
Procédures d'inventaire des stocks	<ul style="list-style-type: none"> -Exhaustivité et réalité des enregistrements -Valorisation des actifs concernés
Procédures d'achats de commande par téléphone dite procédure d'urgence	Risque de collusion entre les fournisseurs et les Chefs de Rayons
Incompatibilité des tâches exercées par le service commercial au niveau de la procédure de ventes	Risque de détournement des recettes et collusion entre les clients et les vendeurs
Faible niveau de qualification des agents notamment du service comptable	-Mauvaise imputation des comptes appropriés : exactitude des enregistrements.

Source : nous-mêmes

L'examen des livres comptables a révélé que les risques évoqués ci-dessus sont à l'origine de certaines anomalies constatées au niveaux :

-Des capitaux propres

Les mouvements enregistrés dans les comptes de capitaux propres ne sont pas conformes aux résolutions du procès verbal de délibérations de l'assemblée Générale Ordinaire du 27 juin 2002. Cela s'explique par le fait que les écritures ont été passées sur la base du projet de répartition avant la tenue supposée de l'AGO (si jamais celle-ci a été tenue effectivement).

-Des Comptes courants créditeurs

Les comptes courants rémunérés sont comptabilisés dans le journal des opérations diverses de sorte qu'on ignore dans quelle banque les transactions ont été domiciliées. Bien qu'il existe

des conventions pour chacun des comptes courants d'associés créés en 2001. Cette situation mérite des explications complémentaires de la part de la direction.

-Des intérêts sur compte courant

Les intérêts sur compte courant d'associé PROSUMA ont été comptabilisés à tort comme intérêts bancaires en lieu et place d'intérêts sur compte courant.

-Des prêts au personnel

Les prêts au personnel ont été comptabilisés à tort dans le compte d'actif circulant 421 au lieu d'être immobilisés dans le compte 272 conformément aux dispositions du SYSCOA. De plus l'échéancier de remboursement n'est pas conforme à la comptabilité.

-Des Provisions

Nous avons eu connaissance de l'existence d'une notification définitive de redressement fiscal sur la TVA au cours de l'exercice 2002. Cette charge n'a pas fait l'objet de provisions contrairement au principe de prudence du Systole.

-De l'assistance technique fournie par PROSUMA

En effet, l'assistance technique fournie par PROSUMA à la S2P n'a fait l'objet d'aucune convention et résulte de la seule volonté du DE. Il en est de même pour la mise à disposition de personnel de PROSUMA à S2P.

De l'évaluation du contrôle interne et des rôles comparés de la S2P, on retiendra :

- La pratique du contrôle interne au sein de la S2P s'apparente à celle généralement rencontrée dans le milieu des PME et développée dans le chapitre 3 du cadre théorique.
- Le contrôle interne comporte d'énormes faiblesses liées à une mauvaise séparation des tâches certes, mais cet impact limité par une forte implication du DE par le biais de PROSUMA ;

- Au regard de ces constats, il convient de réfléchir sur les axes d'amélioration afin que les PME puissent profiter des avantages des organes comme le CA dans la mise en œuvre du contrôle interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE VI: RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVE DE MISE OEUVRE

Ce chapitre a pour objectif de faire des recommandations au vue de l'organisation administrative de la S2P, visant à améliorer la gestion des PME par la mise en place d'un système de contrôle interne efficace avant d'en proposer la mise en œuvre. La mise en œuvre du plan d'action se fera en conciliant les particularités des PME et les exigences d'un bon système de contrôle interne.

6.1. Recommandations

Les recommandations que nous préconisons ci-après, portent sur l'analyse de la nature de la relation optimale qui doit exister entre le CA et le dirigeant pour l'amélioration du fonctionnement du processus de contrôle interne de l'entreprise.

C'est-à-dire cerner :

- la répartition des pouvoirs entre conseils d'administration d'une part et dirigeants d'autre part ;
- le processus de prise de décision pour savoir s'il met à l'abri l'entreprise d'une erreur fatale de son dirigeant, car comme tout un chacun, il est faillible.

6.1.1. Attributions du conseil d'administration

Les attributions du CA telles que mentionnées dans l'article 19 des statuts sont irréprochables. Leur accomplissement devrait permettre au CA d'exercer pleinement ses contrôles dans le processus de contrôle interne de la S2P ;

6.1.2. La composition et le profil des membres du conseil d'administration

Le conseil d'administration a surtout pour objet quelque soit la taille de l'entreprise de permettre au dirigeant d'avoir une instance où il puisse discuter de ses choix, les tester, les valider, alors qu'il ne peut pas le faire avec ses collaborateurs, ses actionnaires souvent peu compétents ou ses partenaires (fournisseurs, clients, banquiers,...) avec lesquels il peut évidemment faire part de ses interrogations. La première condition à remplir pour réactiver le

conseil d'administration dans les organisations de la S2P est d'en repenser sa composition en nombre et en qualité .

Dans le cas de la S2P, il y a une confusion totale entre les membres du conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires.

En effet le CA comporte huit (8) membres correspondant à l'actionnariat de l'entreprise. De cette façon les administrateurs eux-mêmes ne font pas la différence entre l'AG et le CA.

La S2P aura intérêt à réduire le nombre total d'administrateurs et faire entrer en son sein dans la limite du tiers des indépendants.

Les statuts devraient imposer cette disposition dans leur article 15 relatif à la nomination des administrateurs. Cela devrait apporter un souffle nouveau dans le fonctionnement du CA pour l'amélioration du contrôle interne et leur expérience.

6.1.3. L'action de la Direction

La Direction doit s'intéresser davantage à la fonction comptable trop laissée à notre goût à la responsabilité du chef comptable. Elle doit exercer ainsi un contrôle sur cette fonction en dépit de la confiance inspirée par la chef comptable du point de vue de la moralité. « La confiance n'exclut pas le contrôle » dit-on.

La direction de la S2P est beaucoup impliquée dans les opérations courantes en :

- ✓ Examinant et autorisant à titre exclusif les commandes passées avec les fournisseurs extérieurs par l'intermédiaire de la société PROSUMA ;
- ✓ Assurant les relations avec les banques et autres établissements financiers par le biais de PROSUMA ;
- ✓ Effectuant plus de la moitié des achats avec la société PROSUMA.

Cela permet d'exercer un contrôle étroit sur le processus d'approvisionnement. Toutefois ces actions de contrôle doivent être étendues à d'autres aspects. La direction doit notamment :

- ✓ Se doter de supports d'informations et de synthèses adaptées à ses besoins, mais respectant les principes généraux de simplicité, de clarté, de prénumérotation ;

- ✓ Etablir impérativement et respecter la grille de séparation des fonctions conformément au référentiel théorique du présent travail.

- ✓ Etablir et conserver de manière permanente les :
 - Titres de propriété ;
 - Contrats d'assurances ;
 - Conventions ;
 - Contrats de travail ;
 - Documents authentifiant la mutation des fonds de commerce acquis.

6.1.4. Le manuel de procédure

Le manuel de procédure doit être complété par l'élaboration de procédures d'inventaires physique. Ainsi :

- Pour les procédures d'inventaires des stocks

Les instructions d'inventaires doivent être rédigées. Elles doivent être claires et concises et couvrir la plupart des aspects ci-dessous. Une réunion doit être organisée avant l'inventaire pour s'assurer que les instructions sont bien comprises par les inventaristes et pour se mettre d'accord sur les problèmes à envisager en cas de problème ;

- La séparation de tâche au niveau de la prise d'inventaire doit être rigoureusement établie et toute personne ayant une responsabilité quelconque vis-à-vis des stocks ne devrait pas y participer.

- Pour ce qui concerne les immobilisations

L'absence d'inventaire physique des immobilisations va à l'encontre des dispositions du droit comptable dans les Etats de l'UEMOA qui stipulent en substance dans leur article 42 qu'à la clôture de chaque exercice, l'entreprise doit procéder à l'inventaire physique de ses biens, notamment les immobilisations, les stocks ainsi que la caisse. Il en va autant pour les effets de commerce en portefeuille.

Eu égard à ce qui précède, nous recommandons la mise en place de procédures d'inventaires physique des immobilisations d'autant qu'elles représentent 61% du total du bilan.

Etant donné l'absence d'un fichier d'immobilisations, l'inventaire physique est toujours le point de départ pour sa constitution (CNCC, 1992).

- Pour ce qui concerne les différentes caisses

La caisse est une fonction importante à la S2P, car il s'agit d'un supermarché. Sa gestion doit faire l'objet d'une attention particulière de la part du chef d'entreprise.

C'est pourquoi le PV d'inventaire doit en refléter tout le sérieux. Pour le moment ce n'est pas le cas à la S2P.

Aussi nous pensons que pour une meilleure application de nos recommandations, la S2P doit s'atteler à assainir l'environnement de contrôle interne.

6.2. Mise en œuvre

La mise en œuvre concerne les différentes recommandations qui ont été faites ci-dessus

6.2.1. La composition du Conseil d'Administration

Pour une PME à l'image de la S2P dont l'actionnariat est composé de huit personnes il convient de composer le conseil d'administration comme suit :

- Taille optimum: 3 à 6 personnes ;
- composition: un ou deux actionnaires, un ou deux chefs d'entreprise ayant connu des expériences comparables dans un autre secteur et pouvant partager leur expérience, et un administrateur (éventuellement) pouvant apporter une compétence financière, juridique etc.

6.2.2. Fonctionnement et processus de prise de décisions

La S2P doit faire travailler son conseil d'administration de façon active :

- Le CA doit se réunir trois (3) à quatre (4) fois par an pour revoir tous les choix stratégiques et discuter des options à prendre (investissement, acquisition, financement...);
- Les réunions du conseil doivent être préparées par l'envoi de l'ordre du jour et un dossier pour préparer la discussion ainsi que la revue des options ;
- Le dirigeant doit rendre compte au conseil de ses décisions et des choix et les informer des résultats.

Le conseil devient ainsi un vrai lieu d'échange et de réflexion, le dirigeant n'a rien perdu de son pouvoir de décision, car c'est toujours lui qui décidera mais il aura amélioré son processus de prise de décision.

Il aura dû analyser plus à fond, défendre, argumenter et enfin rendre compte. Tout ce qui ne peut que l'aider dans le processus de prise de décisions. Ayant fait venir dans son conseil des pairs, chefs d'entreprises, comme lui, il aura peut-être lui-même été appelé à siéger dans d'autres conseils, ce qui ne pourra qu'enrichir son propre processus de prise de décision.

6.2.3. L'action du dirigeant en matière de contrôle interne

Il importe que la Direction de la S2P établisse une séparation des fonctions incompatibles conformément au tableau suivant :

Tableau n° 8: Proposition de grille de séparation des tâches à l'attention du DE de S2P

		PERSONNEL CONCERNÉ								
Services	Comptabilité	Caisse	Magasinier ou service bénéficiaire	Service achats	Service commercial	Cellule Recouvrement et Chargée de Missions	DAF	DE		
Tâches										
Achats : passation commandes				X						
Achats : Réceptions- Commandes			X							
Achats : Approbation Factures								X		
Achats : Règlement Factures		X								
Achats : Tenue du journal	X									
Ventes : Réception Commandes					X					
Ventes : Facturations	X									
Ventes : Livraison						X				
Ventes : Tenue du journal	X									
Banques : Conservation Chéquiers								X		
Banques : Préparation Chèques	X									
Banques : Chèques Signatures							X	X		
Banque : Tenue du journal	X									
Caisse : Validation des pièces							X			
Caisse : Tenue du Journal	X									

X : indique le service ou la personne compétent pour chaque tâche donnée

Source : Nous- mêmes

6.2.4. Le manuel de procédures

Les instructions d'inventaires doivent être complétées. Compte tenu de la complexité et de l'importance de l'inventaire, le DE doit veiller à ce que les procédures suivantes soient respectées :

- ✓ Le stock doit être rangé de façon ordonnée. Les étagères, les casiers ou tout autre lieu de stockage devront être convenablement étiquetés pour permettre d'identifier les produits ;
- ✓ Les quantités en stock et l'état des marchandises doivent être mentionnés de façon précise pour permettre le traitement correct des comptages ;
- ✓ Les feuilles de comptage doivent normalement être prénumérotées et un état récapitulatif des numéros de séquences distribués aux équipes de comptage doit être tenu. Cet état doit préciser quelles ont été les feuilles utilisées et retournées ainsi que celles non utilisées ou annulées ;
- ✓ Dès que des articles du stock ont été comptés, ils doivent être clairement identifiés pour éviter les doubles comptages ou omissions ;
- ✓ Les articles endommagés devront être identifiés de façon appropriée ;
- ✓ Les articles appartenant à des tiers mais détenus par la S2P (y compris les articles vendus) doivent être entreposés de façon distincte et séparés du stock et/ou clairement identifiés ;
- ✓ Lors du comptage, les mouvements de stocks doivent être réduits au strict minimum ;
- ✓ Le stock doit être correctement protégé contre les intempéries, le vol ou toute autre forme de dommage ;
- ✓ La responsabilité finale doit incomber au directeur ou à une seule personne présente pendant toute la durée du comptage ;

- ✓ Le comptage doit être effectué par des personnes sans responsabilité sur le stock ou un membre de chaque équipe doit répondre à ce critère ;
- ✓ Un deuxième comptage doit être effectué en aveugle (sans connaissance du résultat du premier comptage) ;
- ✓ Que les feuilles de comptage aient été utilisées ou non, les numéros de séquence doivent être rapprochés de l'état récapitulatif et faire l'objet d'un examen attentif ;
- ✓ Le responsable ou quelqu'un désigné comme tel doit faire le tour de chaque zone d'entreposage inventoriée et s'assurer qu'aucun article n'a été oublié.

6.3. Mesures d'amélioration de l'environnement de contrôle

Elles portent sur le mode de recrutement et la formation. Celui doit être plus rigoureux et obéir à une procédure formalisée. Une précaution permettra de mettre à la disposition de la S2P des agents en adéquation avec les exigences des différents postes.

6.3.1. Le mode de recrutement des employés.

A la S2P le personnel présente une forte consanguinité. Il est particulièrement important que pour certains postes notamment ceux relatifs aux métiers de caissières qu'une procédure assez rigoureuse soit mise sur pied.

Il s'agit par exemple d'initier une enquête de moralité notamment par la production d'un casier judiciaire vierge datant de moins de six mois.

Cette mesure étendue à l'ensemble du personnel ne sera que source de plus de sécurité pour les actifs de l'entreprise.

6.3.2. La formation du personnel

La S2P fait mieux que de nombreuses PME en matière de formation du personnel en Côte d'Ivoire (FDFP, 2002).

Le chef d'entreprise et le DAF qui sont tous deux très impliqués dans la gestion quotidienne de l'entreprise manquent de culture comptable.

C'est pourquoi ces deux responsables doivent renforcer leurs connaissances comptables, chacun en ce qui le concerne.

De l'évaluation du contrôle interne de la S2P ainsi que des rôles comparés de chef d'entreprise et du CA il ressort que :

- Le système de contrôle de la S2P comporte de nombreuses lacunes à la lumière de notre diagnostic;
- Le DE, de par sa présence active, joue un rôle prépondérant dans la gestion de la société et donc dans le processus de contrôle interne loin devant le CA ;
- Le CA ne joue pas pleinement son rôle tel que décrit dans les statuts.

A l'opposé il est clair que cette haute main sur les opérations de la S2P permet au D.E. de passer outre les contrôles qu'il a lui même mis en place.

CONCLUSION GENERALE

La pratique du contrôle interne dans une petite et moyenne entreprise, thème du présent mémoire visait :

Comme objectif général, de concilier les limites structurelles de la PME avec la pratique d'un bon système de contrôle interne.

Et comme objectifs spécifiques :

- ✓ Identifier les éléments de base d'un bon système de contrôle interne ;
- ✓ Montrer la contribution de la bonne pratique du contrôle interne à la réduction de la vulnérabilité et donc de ce que les banquiers et les analystes financiers conviennent d'appeler « le risque PME »;
- ✓ Contribuer à l'amélioration de la performance des PME ;

A la lumière des données de la revue de littérature d'une part et des analyses issues de notre expérience sur le terrain de l'autre, les résultats ci-après ont été obtenus au titre de chaque objectif:

- **contribution du contrôle interne dans la recherche des solutions aux problèmes des PME.**

Les principaux problèmes des petites et moyennes entreprises s'appellent ignorance des lois et règlements, méconnaissance des règles de base de gestion et par conséquent la production d'états financiers peu fiables. Or le contrôle interne vise les objectifs suivants :

- ✓ la production d'informations financières fiables ;
- ✓ la protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- ✓ le respect des lois et règlements ;
- ✓ l'amélioration des performances.

Ces définitions sans entamer l'importance du contrôle interne, précisent que celui-ci ne fournit qu'une assurance raisonnable quand à la réalisation des objectifs. Par contre, sa déficience fait peser de graves risques sur l'entreprise :

- ✓ la perte des biens ;
- ✓ des livres et des documents peu fiables ;

- ✓ l'inefficacité et l'inefficience des opérations ;
- ✓ le non respect des politiques et procédures.

- **Eléments de base d'un bon système de contrôle interne**

En dépit de leur différence de taille et de leur niveau d'organisation, les conditions essentielles de bon fonctionnement du contrôle interne restent invariables aussi bien chez la grande entreprise que chez la petite à savoir :

- ✓ L'environnement ;
- ✓ L'évaluation des risques ;
- ✓ La collecte et la communication de l'information ;
- ✓ Le contrôle ;
- ✓ Le pilotage.

- **L'application du contrôle interne à tous les engagements**

La bonne pratique du contrôle interne est applicable aux engagements de toute taille. Même si les grandes entreprises peuvent avoir des exigences plus fortes en terme de reporting externe, un contrôle interne de qualité est aussi important dans une petite structure que dans une grande. Les caractéristiques d'un contrôle interne efficace sont souvent les mêmes ; seul le format requis varie en fonction de la taille de l'entité

(KPMG, 2001 :3). En général, les principales différences sont :

- ✓ Le processus de communication est moins formalisé que dans les petites entreprises. Avec un effectif moindre et un nombre limité de niveaux hiérarchiques, la communication orale peut être efficace et préférable à la communication écrite ;
- ✓ La direction est généralement exercée par les propriétaires plutôt que par un conseil composé de dirigeants non associés ;
- ✓ Dans les entités de taille moins importante, le management est plus souvent un management de terrain. Cela veut dire qu'il y a une délégation limitée des tâches et les contrôles sont effectués à partir des observations que la direction réalise elle-même plutôt qu'en s'appuyant sur un système de reporting formalisé ;

- ✓ Il est peu probable que les entités de petite taille disposent d'une équipe d'audit interne. Cependant les contrôles sont effectués par la direction ou le service comptable de manière continue ;
- ✓ Dans l'administration des PME, le contrôle direct exercé par la direction est plus important et la séparation des tâches est moins marquée que dans les grandes entités. Les procédures de contrôles sont généralement plus réduites ;
- ✓ Le processus d'auto-évaluation est nettement moins formel dans les petites entreprises. Il s'applique au travers de l'expérience et de la réflexion plutôt que par des procédures formalisées. D'une manière générale, les dirigeants des petites entités s'appuient sur une aide extérieure, particulièrement celle de leurs auditeurs externes.

- **Organes responsables du contrôle interne dans l'entreprise de petite taille**

A la différence de la grande entreprise, le capital des PME est de façon générale détenu principalement par le dirigeant ou sa famille. Il en résulte un dirigeant qui est en pratique au-dessus du conseil d'administration et est par conséquent le véritable responsable du contrôle interne. Il est toutefois assisté dans sa tâche par :

- ✓ Le service comptable ou le cas échéant le directeur administratif et financier ;
 - ✓ Les autres membres du personnel ;
 - ✓ Les fournisseurs et clients (qu'il connaît généralement nommément) ;
 - ✓ Et surtout les auditeurs externes.
- **Chez la plupart des petites entités, le conseil d'administration ne joue pas un rôle déterminant : ses prérogatives sont en pratiques exercées par la direction. Dans ces conditions, ce dernier prend inmanquablement les risques suivants :**
- ✓ celui de se priver d'un soutien qui peut lui être utile ;

- ✓ d'exposer ses administrateurs à une mise en cause de leur responsabilité pour carence dans l'exercice de leur mandat, si par malheur ses choix, faits en solitaire devaient entraîner la société vers la faillite.
- **Contraintes limitant l'action du dirigeant dans la mise en œuvre du contrôle interne à la S2P.**

Il s'agit :

- ✓ le DE du fait de ses nombreuses charges a du mal à exercer ses responsabilités en terme de contrôle ;
- ✓ Il n'a pas le profil nécessaire pour comprendre et exercer les contrôles sur les opérations comptables. Il se désintéresse donc de la gestion comptable qui repose sur le seul chef comptable.
- ✓ Au regard de ces constats, des recommandations ont été formulées visant à améliorer la collaboration entre le DE et son conseil d'administration pour un meilleur exercice du processus de contrôle interne.
- **Recommandations** : elles portent sur :
 - ✓ La composition en diverses compétences du CA.
 - ✓ La réduction du nombre d'administrateurs actionnaires au profit de l'entrée d'administrateurs indépendants (non actionnaires) ;
 - ✓ La nécessité de compléter le manuel de procédures comptables et administratives
 - ✓ L'amélioration du profil du DF ;
 - ✓ Le renforcement de l'efficacité des contrôles exercés par le DE.

Ainsi nous pensons contribuer à l'amélioration de la gestion de nos entreprises et notamment les plus petites d'entre elles car « d'elles dépend le développement des pays d'Afrique et de l'Océan indien » comme le soulignent E. VETAU, V. RAFFY & Y. DIALLO (1997).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

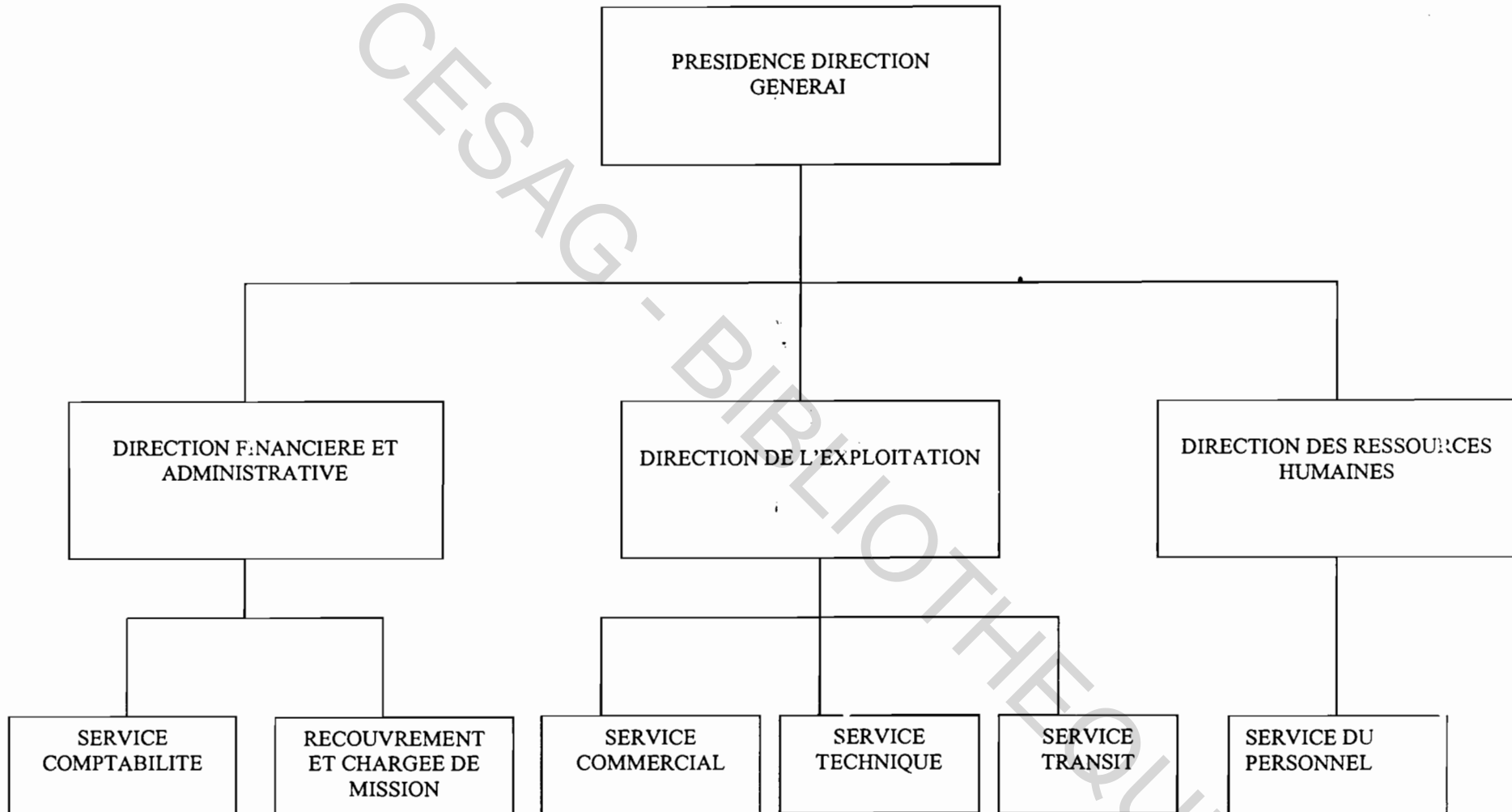
ANNEXES

2

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ORGANIGRAMME DE LA S2P



CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

CABINET JEAN LUC RUELLE

Chef de Mission :PV

Collaborateur :S F

Travaux : Evaluation du Système de contrôle interne

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE : Administrateurs - Direction

NOM : _____

QUALITE : _____

PRENOMS : _____

Question n°1 : Que vous inspire la notion de contrôle interne ?

Réponse :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Question n°2 : Quelle est selon vous l'utilité du contrôle interne dans une organisation ?

Réponse :

.....
.....

.....

.....

.....

.....

.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CABINET JEAN-LUC RUELLE

Chef de Mission : PV

Collaborateur : S F

Travaux : **Evaluation du Système de contrôle interne**

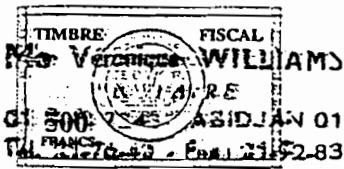
Client : S2P

QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN –PERSONNEL- DIRECTION-CA

QUESTIONS	REPNSES
A votre avis, qu'est-ce que le contrôle interne ?	
Quel est le but recherché à travers sa mise en œuvre ?	
Qui doit être chargé de cette question dans une organisation ?	
En quoi contribue-t-il à la réalisation des objectifs de votre entité ?	
vous arrive-il souvent de passer outre les contrôles ? Dans quels cas ?	
Le contrôle interne est-il applicable à toutes les organisations ?	
- Est-il une fois arrivé de sanctionner un agent pour non respect des directives à la S2P ?	
Comment aviez-vous été informés ? Qu'est-ce que cela vous a-t-il inspiré ?	
Avez-vous connaissance de cas de fraudes au sein de l'entreprise ?	
Croyez-vous en l'utilité du contrôle interne ?	
0 - Que risque l'entreprise en cas de défaillance du système de contrôle interne ?	
1- Y'a-il un manuel de procédure dans votre l'entreprise ? L'avez-vous dans votre service ?	
2- L'utilisez-vous ?	
3- Qui doit rédiger les procédures à votre avis ?	
4 -Qui les a rédigées ?	
5-Etes-vous totalement satisfaits des procédures qui concernent votre service ?	
6-Quelles améliorations souhaiteriez-vous y apporter ?	
7-Quel est le rôle du CA dans une organisation ?	
Notamment à l'égard du contrôle interne ?	
8-Quel rôle effectif joue le CA au sein de la S2P ?	
9-Comment voyez-vous le Rôle du CA dans une PME comme la votre ?	
10-Quelles sont les difficultés liées à l'exercice de vos attributions en tant qu'administrateur ?	
11-Comment délimitez-vous les pouvoirs entre la Direction et le CA de façon générale et en particulier vis-à-vis du contrôle interne ?	
12-Y a-t-il des obstacles à la mise en œuvre du contrôle interne dans votre entité ? Lesquelles ?	
13-Quelles sont vos besoins pour mieux accomplir votre rôle dans l'entreprise ?	
14- Avez-vous présenté un test de recrutement pour être engagé ici ?	

ANNEXE 3 : PROCES VERBAL DU CA DU 2/12/1999

CESAG - BIBLIOTHEQUE



DESIGNATION DU PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

Les Administrateurs décident à l'unanimité de nommer en qualité de Président Directeur Général, pour la durée de son mandat d'Administrateur :

- **Monsieur HOUDROUGE Adnan**

Lequel a déclaré accepter ces fonctions par lettre en date à DAKAR du ~~_____~~ dont lecture est donnée par son mandataire, Monsieur *ANDRE Michel* qui remercie le Conseil d'Administration de la confiance qui lui est ainsi témoignée.

Ce dernier précise, en outre, que Monsieur HOUDROUGE Adnan n'est pas titulaire de plus de trois (3) mandats de Président dans des Sociétés Anonymes Ivoiriennes, et n'est frappé d'aucune mesure d'incompatibilité pour l'exercice de ces fonctions.

En sa qualité de Président Directeur Général, Monsieur HOUDROUGE Adnan disposera des pouvoirs les plus étendus tels qu'ils sont dévolus au Conseil d'Administration aux termes de l'article 20-3 des statuts, avec faculté d'agir au nom de la Société en toutes circonstances, et faire ou autoriser tous les actes et opérations relatifs à son objet, à l'exception toutefois des pouvoirs qui, de par la Loi, sont réservés au Conseil d'Administration ou à l'Assemblée Générale des actionnaires.

NOMINATION DU DIRECTEUR D'EXPLOITATION

Les Administrateurs décident à l'unanimité de nommer en qualité de Directeur d'Exploitation de la Société, pour une durée non limitée :

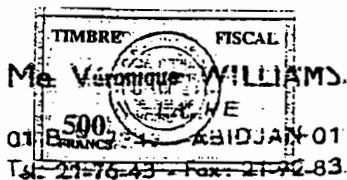
- **Monsieur Michel ANDRE**

Lequel, présent à la réunion, déclare accepter ces fonctions et remercie le Conseil d'Administration de la confiance qui lui est ainsi témoignée.

Dès à présent, tous pouvoirs sont conférés à Monsieur **Michel ANDRE** à l'effet :

- D'acquérir au nom de la Société "S Z P" les fonds de commerce suivants :
- Hypermarché SOCOCE LATRILLE situé à ABIDJAN-II PLATEAUX appartenant à la Société "CLUB SOCOCE",
- Supermarché SOCOCE ZONE 3 situé à ABIDJAN-ZONE 3 C, Rue des Brasseurs, appartenant à la SOCOCE S.A.,
- Supermarché SOCOCE situé à BOUAKE appartenant à la Société "SNDCI",
- Supermarché SOCOCE situé à DALOA appartenant à la Société "SNDCI".

Handwritten signatures and initials at the bottom left of the page.



En ce compris l'acquisition de la marque "CLUB SOCOCE S.A." utilisée par lesdits fonds de commerce.

- De prendre à bail à loyer à usage commercial des différents propriétaires les lieux dans lesquels sont exploités lesdits fonds de commerce, le tout dans les conditions déterminées entre la Société "MIM" et les sociétés cédantes.

En conséquence, signer en l'Etude de Maître Véronique WILLIAMS, Notaire à ABIDJAN, les actes d'acquisition desdits fonds ainsi que les actes de baux et toutes autres pièces et documents quelconques que besoin sera.

ACCOMPLISSEMENT DES FORMALITES DE PUBLICITE ET RETRAIT DES FONDS

Le Conseil donne tous pouvoirs à :

- L'Etude de Maître Véronique WILLIAMS, Notaire à ABIDJAN,

A l'effet d'accomplir toutes formalités de publicité et, en particulier, requérir l'inscription de la Société au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier.

Il confère en outre tous pouvoirs à Monsieur KASSAM *Abdul* à l'effet de retirer de ladite Etude, aussitôt après cette immatriculation, le montant libéré du capital social, sous déduction des frais et honoraires de celle-ci.

Plus rien n'étant à l'ordre du jour, la séance est levée à 17 heures 30

De tout ce que dessus, il a été dressé le présent Procès-Verbal qui a été signé par les Administrateurs présents, et par le Directeur d'Exploitation ci-dessus nommé, après lecture faite.

ANNEXE 4 : PROCES VERBAL DE L'AG DU 11/06/2002

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOCIETE DES 2 PLATEAUX
SOCIETE ANONYME AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DE FCFA
SIEGE SOCIAL : BOULEVARD LATRILLE – 06 BP 1183 ABIDJAN 06
R.C. : ABIDJAN NUMERO 17372

PROCES VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'an deux mille deux
Le 11 juin 2002 à 17 heures,

Dans les locaux de société des deux plateaux en abrégé « S2P ».

Les administrateurs de la S2P se sont réunis en Conseil sur convocation du Président.

Sont présents :

- Monsieur Karim FAKHRY
- Monsieur Sakhr FAKHRY
- Monsieur Abdul KASSAM
- Monsieur Rehman KASSAM
- Monsieur Yasser EZZEDINE
- Monsieur Issam AZWAT.

Le conseil réunit ainsi la présence effective de plus de la moitié de ses membres et peut par conséquent valablement délibérer.

Le Conseil désigne son bureau.

Monsieur Sakhr FAKHRY, l'actionnaire présent et acceptant, représentant le nombre de parts le plus élevé, est désigné comme Président en l'absence du Président Directeur Général.

Monsieur Rehman KASSAM assure les fonctions de secrétaire.

Le président ouvre la séance et rappelle que l'ordre du jour porte sur les points suivants :

- 1) Arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2001.
- 2) Convocation de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2001 .

Le Président procède à la lecture du projet de rapport qui retrace l'activité de la société au cours de l'exercice 2001 puis présente et commente les comptes annuels ainsi que les propositions d'affectation et de répartition du résultat de l'exercice.

Après en avoir délibéré, le Conseil approuve à l'unanimité les comptes et le projet de rapport du Conseil d'Administration qui lui sont présentés et décide de soumettre les comptes ainsi que la proposition d'affectation et de répartition du résultat de l'exercice écoulé à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.



SOCIETE DES 2 PLATEAUX

RAPPORT

Messieurs les actionnaires,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale ordinaire pour vous rendre compte conformément à la loi, de l'activité de notre société au cours de l'exercice 2001.

ACTIVITE/AFFECTATION RESULTAT

L'exercice comptable dans la zone UEMOA est depuis 1998 sur l'année civile, c'est-à-dire du 1^{er} janvier au 31 décembre de la même année.

Les produits d'exploitation s'élèvent à FCFA 16.349.190.498 tandis que les charges d'exploitation se chiffrent à FCFA 16.078.799.582. Ce qui dégage **un bénéfice d'exploitation de FCFA 270.390.916.**

Les charges financières sont estimées à FCFA 80.380.374 et les produits financiers sont évalués à FCFA 519.392. d'où **une perte financière de FCFA 79.860.982.**

Les cessions d'immobilisations ont dégagé **une plus value de cession de FCFA 44.665.**

Les produits hors activités ordinaires s'élèvent à FCFA 4.029.904.

Le profit net après impôt s'élève à FCFA 164.604.503 résumé de la manière suivante :

Résultat d'exploitation	+ 270 390 916
Résultat financier	- 79 860 982

Résultat des Activités ordinaires	+ 190 529 934
Plus-value de cession d'immobilisations	+ 44 665
Résultat hors Activités Ordinaires	+ 4 029 904
Impôt sur le résultat	- 30 000 000

Résultat net	+ 164 604 503

Nous proposons d'affecter ce résultat de la manière suivante :

- Réserve légale, soit 10% de 164.604.503	16.460.450
- Report à nouveau pour le solde soit	148.144.053

	164.604.503



En définitive nous vous proposons :

- d'approuver le rapport du Conseil d'administration, le bilan, les comptes de résultat, le TAFIRE et les états annexés de l'exercice 2001.
- De donner au Conseil d'administration quitus de sa gestion.
- D'approuver l'affectation du résultat de l'exercice 2001 telle que proposée ci-dessus.
- De reconnaître que le Conseil d'administration et le Commissaire aux comptes ont fait à l'Assemblée Générale Ordinaire les comptes rendus imposés par la loi et de ratifier les opérations effectuées au cours de cet exercice dans le cadre de l'article 40 de la loi du 24 juillet 1867 modifié par le traité de l'OHADA dans ses articles 438 et 450 et suivants.



[Signature]
Le président du Conseil d'administration

cf. 28808

REGISTRE A ABIDJAN
Le 28 JUIN 2002
REGISTRE S.S.P. - Vol. *[Signature]* F. *[Signature]*
N° *[Signature]* *[Signature]*
RECU : Six mille francs
L'inspecteur, *[Signature]*

CONVOCATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE
ET APPROBATION DU TEXTE DES RESOLUTIONS.

../..

Le Conseil décide de convoquer l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires le jeudi 27 juin 2002 à 16 heures au siège social de la société aux fins de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

- Rapport du Conseil d'Administration sur l'exercice 2001
- Rapports général et spécial du Commissaire aux comptes sur 2001
- Approbation des comptes de 2001,
- Quitus aux Administrateurs et au commissaire aux comptes,
- Affectation du résultat de l'exercice 2001
- Questions diverses.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 18 heures 10 minutes.

- De tout ce que dessus, il a été dressé le présent procès verbal lequel après lecture a été signé par le Président et les Administrateurs présents.






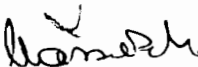



Le président


Le secrétaire

SOCIETE DES 2 PLATEAUX
S 2 P

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU MARDI 11 JUN 2002

FEUILLE DE PRESENCE

NOM ET PRENOMS	SIGNATURE
Karim FAKHRY	
Sakhr FAKHRY	
Abou KASSAM	
Rehman KASSAM	
Yasser EZZEDINE	
Issam AZWAT	



BIBLIOGRAPHIE

1- OUVRAGES

- 1-BARRY, Mamadou, Détournements, malversations et fraudes dans les entreprises :
mécanismes, moyens de prévention et détection.
- 2-BÖCKLI, Le Corporate Governance anglo-américain, autoroute et voie sans issue, dans
l'Expert-Comptable Suisse
- 3-CHARREAUX, G ; PITOIS-REFFIN, J.-P. (1990), le conseil d'administration Vuibert Gestion
- 4-CNCC (1984), Appréciation du contrôle interne CNCC édition, Paris.
- 5-CNCC (1992), observation physique CNCC, éditions, Paris.
- 6-COUPERS & LYBRAND (1992), La nouvelle pratique du contrôle interne
- 7-DE LA BRUSLERIE, Hubert(1999), Analyse financière et risque de crédit, Dunod.
- 8- HARTI, Ghita(2000), Le gouvernement d'entreprise en Europe : pratique des grands
groupes Allemands, Français et Britannique.
- 9-HASFI, Taïeb (1990), « Gérer l'entreprise publique », Office de publications
universitaires, Alger.
- 10-HOFSTETTER (2000), Le Corporate Governance en Suisse, Rapport rédigé à la demande
d'Economistes Suisses page 6.
- 11-ISEOR (1998), PME-PMI : le métier de dirigeant et son rôle d'agent de change, édition
Economica
- 12- KANGA, Ballou (1992) Je veux créer mon entreprise : démarche du créateur
PME/PMI en Afrique
- 13- KPMG (2001), Guide de contrôle interne
- 14- OHADA (1997), « Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du
groupement d'intérêt économique » le journal officiel de l'OHADA n° Spécial du 1^{er}.
- 15-OCDE (1999), Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise aujourd'hui.
- 16-UEMOA (1997), Système Comptable Ouest Africain « Plan comptable général des
entreprises », édition Foucher
- 17-VETEAU, E ; RAFFY, V. DIALLO, Y. (1997), « Gestion comptable » , édition
Foucher
- 18-RENARD, J.(1998), « Théorie et pratique de l'Audit interne » les Editions d'Organisation

19-RUUD&BODENMANN (2001), « Corporate Governance Und Interne Revision, dans l'Expert Comptable Suisse.

3-ARTICLES DE REVUES SPECIALISEES

20- FIPME (1999), Définition d'une PME n°1 février 1999.

21- FIPME (1999) Importance des PME dans l'économie ivoirienne n°2 mars 1999.

22- MPME (1999) Un nouveau dispositif d'appui aux PME n°5 Juin.1999.

23- RICHARD, Bertrand (4^{ème} trimestre 2000) REVUE DU FINANCIER N° 127

2-SITES INTERNET

24 -www.france-revision.fr/contrôle_interne.htm (consulté le 22 /12/ 2003), Notions de contrôles internes.

25- http://lexinter.net/UE/definition_des_pme.htm (consulté le 20 /01/2004).

3-MEMOIRES

26- HAMIDOU, Boukari(1997), Le contrôle interne dans les entreprises publiques, CESAG.

27- SAMBO, Amadou (2000), Rôle du Conseil d'Administration dans la mise en œuvre du contrôle interne dans une société anonyme , CESAG.

28- SAMBO, Mahamadou (1995), Impact des facteurs internes sur le succès à l'exportation des PME/PMI : cas des entreprises sénégalaises, CESAG.

4-SUPPORTS DE COURS

29-DIALLO, Falilou (2002), cour de Commissariat aux comptes.

30-SAAR , Ababacar(2002) ,cours d'Adit informatique .

31- SOW, Ngary(2002), cours d'audit interne.

5-TEXTE REGLEMENTAIRES

32 -Maître WILLIAMS ,Véronique (1999), STATUTS de la société S2P.

6-RAPPORTS D'EXPERTS

33-CABINET Jean-Luc RUELLE (2002), commissariat aux comptes.

34-CABINET Jean-Luc RUELLE (2002), commissariat aux comptes

35-CABINET Jean-Luc RUELLE (2002), commissariat aux comptes

36-SCOGES CONSEIL (2002), Audit spécifique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE