
La mise en œuvre du contrôle interne par le biais des principes du COSO dans le contexte des PME : une analyse exploratoire dans les PME sénégalaises

Saliou MBAYE¹ et Boubacar BAIDARI²

Mots clés:

Contrôle interne

PME

Efficacité

RÉSUMÉ

Le contrôle interne, à la suite des scandales financiers, a suscité beaucoup d'intérêt. C'est un mécanisme important développé dans le but de s'assurer, à un degré raisonnable, de l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs opérationnels et financiers. Le cadre de référence du contrôle interne, amélioré en 2013, s'inscrit dans la consolidation de ces objectifs. Toutefois, pour certains acteurs, le contrôle interne est un domaine de vulnérabilité lorsque les champs d'actions sont les Petites et Moyennes Entreprises (PME). Alors que pour d'autres, il faut certes reconnaître l'existence de particularités pour la mise en œuvre du contrôle interne en contexte de PME, mais cela ne préjuge pas forcément l'inutilité ou l'inefficacité de ce système. Cette recherche a pour objectifs d'étudier la mise en œuvre du contrôle interne dans les PME sénégalaises à la lumière des principes du COSO et de ressortir leur fonctionnement ainsi que leur efficacité. A cet effet, nous avons mené une étude longitudinale de cas- multiples de PME sénégalaises sur une période de deux ans. Une approche de triangulation combinant observation du terrain, entretien semi directif, enquête par questionnaire et analyse documentaire est adoptée pour mieux tenir compte du contexte et sa spécificité.

Les résultats de la recherche montrent que les principes du contrôle interne sont moyennement mis en œuvre dans le contexte des PME sous une forme hybride. Cependant, les spécificités de ces PME font que les systèmes de contrôle interne mis en place sont quand même efficaces malgré les faiblesses qui peuvent être décelées. Des procédures standards permettent à ces PME de limiter leur risque à un niveau acceptables et d'assurer une certaine efficacité de leur système de contrôle interne.

© 2022 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Docteur en Sciences de Gestion, Directeur Administratif et Financier
Energie Rurale Africaine (Sénégal)

Laboratoire Finance, Organisation, Contrôle, Stratégie, Sénégal

e-mail : salioumbaye@hotmail.com

2. Université Abdou Moumouni

Laboratoire de Recherche sur les Dynamiques Managériales (LARDYM)

e-mail : boubacarbaidari@gmail.com

INTRODUCTION

Le contrôle interne a suscité un regain d'intérêt ces deux dernières décennies. Cet intérêt peut être abordé sous l'angle de deux lois, en l'occurrence la Loi sur la Sécurité Financière (LSF) et la loi Sarbanes Oxley (SOX). Ces lois étaient destinées à rétablir la confiance des investisseurs par le biais d'une plus grande transparence au niveau des entreprises.

En France par exemple, au début de sa mise en vigueur, la LSF imposait à toutes les entreprises sans distinction de produire un rapport sur le contrôle interne de l'entreprise; le commissaire aux comptes est alors tenu d'émettre une opinion sur le rapport de contrôle interne produit par l'entreprise et plus précisément par son conseil d'administration (Gumb et Noel, 2007). Par la suite, cette disposition de la loi sera modifiée pour n'imposer l'obligation de produire un rapport sur le contrôle interne qu'aux entreprises cotées. L'obligation de production d'un rapport sur le système de contrôle interne par l'organe de gouvernance soumis à l'observation du commissaire aux comptes, met en évidence l'importance accordée aux systèmes de contrôle interne.

Cette tentative de rétablissement de la confiance des bailleurs par un bon système de contrôle interne passe nécessairement par une meilleure maîtrise de toutes les procédures opérationnelles de l'entreprise, une gestion plus efficace et efficiente des transactions et une plus grande transparence financière. Il faut reconnaître que des mécanismes qui contribuent à rétablir la confiance des bailleurs par une plus grande transparence et clarté organisationnelle sont en réalité nécessaires à tout type d'entreprise. En effet, « *toute organisation, quels que soient sa nature, sa taille, son statut juridique, est dotée d'un système de contrôle interne* » (Antheaume et Honoré, 2011). Le Committee Of Sponsoring Organizations (COSO, 2005) abonde dans le même sens en affirmant que «¹ *all companies, regardless of size, need to have all five components present and functioning, but the relative reliance on each component may be different in smaller companies than it is in larger companies* ».

Le contrôle interne peut être défini comme un processus mis en place dans l'entreprise, avec

¹ Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, ont besoin d'avoir toutes les cinq composantes effectives et fonctionnelles, mais la dépendance relative de chaque composante peut être différente dans les petites entreprises comparativement aux grandes entreprises.

la collaboration des acteurs internes de celle-ci, dans le but d'atteindre des objectifs inhérents entre autres à la sauvegarde des actifs, à l'optimisation des opérations, à la fiabilisation des informations financières, etc. En réalité, la définition du contrôle interne a évolué dans le temps passant par un système cantonné à détecter les fraudes ou erreurs comptables (Gumb et Noel 2007; Fain et Faure, 1948), à l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

Ainsi, il apparaît que ces objectifs soient utiles à toute forme d'organisation surtout pour les PME. Cependant, il est nécessaire d'adopter une approche qui tienne compte des spécificités de ces PME. En réalité, pour Cretté (2014: p3) « *le contrôle interne en PME, nonobstant l'utilité du cadre conceptuel dans lequel il s'inscrit, est nécessairement contraint par les ressources humaines disponibles et ne peut être appréhendé qu'en fonction du profil de ses dirigeants. Le risque prégnant de fraude peut être contenu au moyen des procédures inhérentes au contrôle interne, dont l'efficacité n'est pas nécessairement dépendante du formalisme, mais plutôt de l'adhésion du personnel à l'éthique véhiculée par les dirigeants* ».

Mais en réalité, le contrôle interne est qualifié comme un domaine de vulnérabilité dans les PME (Gramet et al., 2008) parce que la plupart des principes de contrôle interne sont pensés et définis selon un schéma qui répond plus à l'organisation des grandes entreprises (formalisation, personnel pléthorique, séparation des tâches, plusieurs niveaux de contrôle...). Cela laisse penser, de fait, qu'un contrôle interne efficace est nécessairement coûteux. Or, un tel point de vue n'est pas forcément exact. « *Les petites entreprises exercent effectivement des contrôles internes mais d'une manière différente de ce qu'on rencontre habituellement dans les grandes entreprises. En effet, leur système de contrôle interne ne s'appuie pas sur le respect des principes généralement reconnus comme la séparation des tâches, la documentation et la formalisation. Il est caractérisé par l'implication directe du dirigeant dans la gestion courante* » (Rasolofoson, 1992). Il apparaît ainsi que le contrôle interne est bien existant dans toutes les types d'organisation. Cependant, la forme d'existence et la façon dont celui-ci est mis en œuvre sont différentes. Cette différence peut ainsi résulter de la taille de l'organisation d'une part et de l'actionnariat d'autre part.

En effet, en abordant l'analyse sous l'angle des composantes du contrôle interne, il ressort qu'il existe bien beaucoup de différences, mais pour autant, cela ne préjuge en rien de

l'efficacité ou de l'inefficacité effective du système.

Le volet évaluation des risques qui est une des composantes du contrôle interne est assez prépondérante pour permettre de les identifier et de les réduire afin de faciliter l'atteinte des objectifs. Par conséquent, la fixation des objectifs précède l'évaluation des risques. Cependant, contrairement aux grandes entreprises où les objectifs sont essentiellement fixés par le conseil d'administration, dans les PME, ces objectifs sont justes matérialisés par la vision du propriétaire dirigeant et ne sont pas nécessairement formalisés (Germain, 2006). Quoique la taille des PME puisse faciliter une telle démarche, elle ne correspond pas à l'orthodoxie de la pratique en la matière. Aussi, il a été évoqué, plus haut, l'absence ou l'insuffisance de formalisation dans les domaines du contrôle interne en PME (Cretté, 2014 ; Gamet et al., 2008 ; Rasolofoson, 1992). Cet état de fait pourrait être source d'inefficacité du système de contrôle interne mis en place. Et pourtant, au sens de Zawadski (2013), lorsque la PME est familiale, celle-ci est maillée par les membres de la famille à tous les postes, ce qui laisse planer un sentiment de contrôle omniprésent qui pousse les salariés vers les comportements souhaités. Dès lors, le système est accompagné d'un ensemble de facteurs « informels » et « interindividuels » qui assurent croissance et durabilité à la PME. Germain (2006) abonde dans le même sens en invoquant la supervision de type directe.

Cette situation entraîne le fait que le volet communication du contrôle interne dans la PME, contrairement aux grandes entreprises, est plutôt orale et informelle (Zawadski, 2013; Rasolofoson, 1992). Cela est ainsi accompagnée par le phénomène du whistleblowing qui donne le sentiment d'appartenance à la famille ou au clan à défaut d'une rémunération pécuniaire.

Par ailleurs, ce dernier volet peut aboutir au volet pilotage qui est l'évaluation du système de contrôle interne. Cependant dans le contexte africain, selon Kadouamai (2017), dans la PME la boucle « correction/sanction » n'est pas automatique contrairement aux grandes entreprises. L'explication de ce constat peut trouver son explication dans le fait que le facteur confiance est primordiale dans ces PME (Allouche et Amann, 1998). Par conséquent, plutôt que de chercher la cause du problème et de créer une boucle action/apprentissage, il est seulement procédé à un changement de personne. C'est dans ce sens que pour Hamrouni et Faten (2010),

le contrôle familial favorise l'absence de transparence; mais cela entraîne-t-il pour autant l'inefficacité du système de contrôle interne?

Cette recherche s'intéresse particulièrement au cas du Sénégal caractérisé par 99% de PME sur la population totale d'entreprises selon le rapport d'enquête de l'Agence Nationale de Statistique et de la Démographie paru en 2017. Dès lors, on peut se poser les questions de recherche ci-après.

- Quelles sont les composantes et principes du contrôle interne édictés par le COSO mis en œuvre par les PME sénégalaises ?
- Quelles sont les spécificités et les formes de mises en œuvre de ces composantes et principes ?
- Ces systèmes mis en place permettent-ils l'atteinte des objectifs qui y sont liés malgré les spécificités avancées dans la mise en œuvre ?

A cet effet, l'étude aura pour objectifs:

- d'identifier les composantes et les principes effectivement mis en œuvre dans les PME sénégalaises ;
- de comprendre et de décrire la façon dont ils sont mis en œuvre ainsi que leur forme ;
- d'analyser leur efficacité en tenant compte de leurs spécificités.

Il s'agira de faire l'état des lieux sur la mise en œuvre des principes du contrôle interne pour chaque composante en utilisant comme grille d'analyse les principes du contrôle interne édictés par le COSO. Celle-ci nous permettra de définir les spécificités dans la mise en œuvre du contrôle interne dans le contexte des PME sénégalaises et d'analyser leur efficacité.

Ainsi, nous exposerons dans une première section le cadre de référence du COSO ainsi que les spécificités théoriques du contrôle interne dans les PME. Ensuite, nous présenterons la méthodologie utilisée pour la réalisation de cette étude. Et enfin, nous présenterons et discuterons les résultats obtenus au cours de cette recherche.

1. Le Cadre de référence du contrôle interne et ses spécificités dans les PME

La mise en œuvre du contrôle interne n'est pas véritablement soumise à un seul référentiel. Il en existe au moins trois référentiels et chaque structure a la latitude d'adopter le cadre référentiel qui lui convient le mieux. Rappelons qu'un système de contrôle interne peut être

mis en place pour atteindre plusieurs objectifs. En effet, selon Gramet et al. (2008), les objectifs qui apparaissent lors de l'instauration d'un système de contrôle interne sont la recherche de fiabilité des informations et la protection du patrimoine de l'entreprise. Selon ces derniers, le premier objectif est tout de même privilégié et cela s'est accentué à la suite des « scandales qui ont agité les marchés financiers ». Toutefois, la mise en avant de ces objectifs n'enlève en rien l'importance de la maîtrise des risques et la sécurisation de l'environnement de l'entreprise par la mise en place de procédures. Ainsi, retrouvera-t-on des référentiels tels que le COSO pour les Etats Unis d'Amérique (USA), le COCO pour le Canada, le Turnbull pour l'Angleterre et les pays de galles. Nous nous empressons de préciser qu'étant entendu que le COSO est le référentiel phare et plus unanime et ayant par ailleurs influencé les autres référentiels, nous nous focaliserons à détailler son contenu.

1.1. Le COSO, principal cadre de référence du contrôle interne

Les années 1970 ont été marquées aux USA par l'existence de pratiques frauduleuses au sein de plusieurs entreprises. A cet effet, le congrès américain et la Securities and Exchange Commission (SEC) ont cherché à lutter contre ces pratiques par la mise en place d'une loi en l'occurrence la *Foreign Practice Act* de 1977. A la suite de celle-ci et dans la continuité, les principales organisations professionnelles ont mis en place une commission chargée de comprendre les causes de ces pratiques frauduleuses sur les reporting financiers et de proposer des solutions pour d'abord les détecter et ensuite les contrer. Cette commission porta ainsi le nom de son premier président le sénateur Treadway. Devant la nécessité de créer un cadre de référence pour le contrôle interne, cette commission créa alors le Committee Of Sponsoring Organizations (COSO) qui était chargé de la réalisation de ce projet. Le premier rapport émis par ce comité en 1992 concernait la réalisation du cadre de référence du contrôle interne (*internal control integrated framework*) auquel il fut donné le nom dudit comité en l'occurrence COSO.

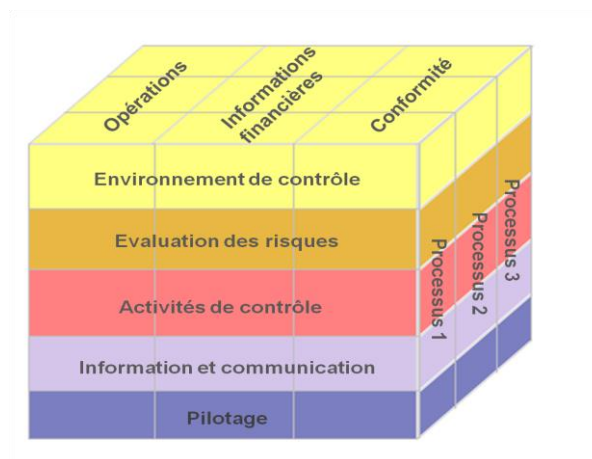
La définition la plus reconnue et unanime pour le contrôle interne reste celle du COSO. Cette commission définit le contrôle interne comme « *un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une*

assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes:

- *réalisation et optimisation des opérations ;*
- *fiabilité des informations financières ;*
- *conformité aux lois et aux réglementations en vigueur » (Yaich 2009 : p 1).*

Il ressort de cette définition que le COSO, à cette période, présente une nouvelle vision du contrôle interne. Il a un objectif « *d'évaluation et d'auto-évaluation du contrôle interne en place plutôt que de conception des procédures au sens de design et d'architectures des contrôles* » (Yaich 2009 : p 1). La description du contrôle interne par le COSO tourne autour de trois (3) objectifs et de cinq (5) composants matérialisés par la figure suivante :

Figure 1: Cube du COSO



Le COSO 1, même étant l'un des référentiels le plus abouti et unanime du contrôle interne, a essuyé quelques critiques. Ces critiques portent essentiellement sur son aspect statique et son orientation essentiellement fonctionnelle.

En effet, le COSO 1 établi depuis les années 1992 est sans conteste un bon référentiel de contrôle interne. Malgré sa pertinence, le cadre mérite une actualisation vis-à-vis de l'environnement changeant (technologie...) et de plus en plus incertain. Ainsi, pour intégrer les évolutions au niveau de l'environnement des entreprises au fil des années, et des exigences de plus en plus croissantes en matière de gouvernance et de transparence, le COSO 1 a été actualisé pour donner le COSO version 2013. Selon Villepelet (2013), l'intérêt de ce nouveau référentiel est qu'il rend plus large le domaine couvert avec la prise en compte des sujets de

communication extra financière et sociétale en plus de ceux comptables et financiers ; il ne s'agit plus simplement des domaines comptables et financiers, de la conformité, et des sujets opérationnels, mais aussi il est ajoutée toute la communication extra financière, le reporting sur la responsabilité sociale et environnementale, la sécurité, tant d'éléments essentiels à la bonne gouvernance.

La dernière version du COSO reprend ainsi les mêmes objectifs que ceux définis dans la précédente version. Toutefois, il convient de préciser que le contenu voire les significations de ces objectifs ont été élargies. En effet, les objectifs sont présentés comme suit dans la dernière version :

- *objectifs liés aux opérations* : ils concernent l'efficacité et l'efficience des opérations ; il s'agit notamment des objectifs de performance opérationnelle et financière, ainsi que de sauvegarde des actifs ;
- *objectifs liés au reporting* : ils concernent le reporting interne et externe, financier et extra-financier ; ils peuvent viser la fiabilité, le respect des délais, la transparence ou d'autres exigences des régulateurs, des organismes de normalisation reconnus ou des instructions internes ;
- *objectifs liés à la conformité* : ils concernent le respect des lois et règlements applicables à l'entité.

Ainsi, par rapport à la première version, la compréhension de l'objectif opérationnel, est élargie vers la sauvegarde des actifs. En ce qui concerne l'objectif de reporting, il est étalé vers la diffusion de reporting extra financier.

Par ailleurs, les composantes sont toujours les mêmes. Cependant, la principale nouveauté est qu'il est joint dix-sept principes répartis entre les différentes composantes. Ces principes seront abordés et analysés un par un au point 4 (présentation et discussion des résultats). Il apparaît ainsi que le contrôle interne est d'application générale ; autrement dit, aussi bien dans les grandes entreprises que dans les petites et moyennes. Cependant, l'application dans les PME peut révéler quelques particularités.

1.2. Spécificités des systèmes de contrôle interne dans la PME

Au sens de Gramet et al. (2008) le contrôle interne est un domaine de vulnérabilité dans les PME. Cependant, cette assertion est à prendre avec précaution et mérite d'être relativisée compte tenu du contexte, de l'actionnariat et de l'organisation de ce type d'entreprise (Cretté, 2014).

En effet, le contrôle interne dans les PME peut souffrir d'insuffisances pour plusieurs raisons. Parmi celles-ci, le principe de la séparation des fonctions. Ce principe n'est pas aisément applicable dans le contexte des PME du fait de la petite taille et du petit nombre d'employés. Certaines tâches de conception, d'exécution et de contrôle sont parfois confiées à la même personne. Par conséquent, cette situation accroît les risques inhérents. Par ailleurs, une autre caractéristique faisant prôner une supposée faiblesse du contrôle interne en contexte de PME est l'absence de procédures. Et, quand bien même celles-ci existent, elles sont rarement formalisées. Autrement dit, elles ne sont pas écrites et encore moins consignées dans un manuel. Cependant, comme l'affirme Cretté (2014: p 3), « *l'efficacité n'est pas nécessairement dépendante du formalisme* » en ce qui concerne les PME. En fait, lorsqu'une PME ne dispose pas de l'ensemble des ressources requises pour répondre à certains principes de contrôle interne, il est toujours possible d'avoir un système de contrôle interne efficace en ayant recours à des moyens alternatifs.

Pour plusieurs auteurs, le moyen le plus souvent mis en avant est l'implication directe des dirigeants dans la boucle de contrôle (Rasolofson, 1992; Gramet et al., 2008; Cretté, 2014). Cette implication peut connaître plusieurs appellations selon les auteurs. C'est ainsi qu'on parle de « contrôle directorial » ou de « contrôle clanique » en autres (Kadouamai, 2017).

A cet effet, selon Gramet et al. (2008), un contrôle alternatif aux faiblesses du système de contrôle interne qui semble être inhérent à la nature des PME peut être le « contrôle directorial ». Celui-ci est très prépondérant s'il est efficace. Il renvoie au contrôle directement effectué par le chef d'entreprise (l'entrepreneur, le dirigeant) du fait de sa maîtrise des activités (fournisseurs, clients, réseaux, banque). Donc, « *son simple regard peut apporter une protection très efficace contre les erreurs et les fraudes* » (Gramet et al. 2008: P30). Au cas où ce contrôle directorial ne serait pas appliqué, alors la PME concernée serait complètement exposée aux risques induits par la faiblesse de son système de contrôle interne.

Dans ce cas, l'un des points de contrôle alternatif supplémentaire serait une intervention poussée des commissaires aux comptes, donc de l'audit légal, encore faudrait-il que la PME en question y soit assujettie ou bien le sollicite volontairement.

In fine, l'attitude de la direction vis-à-vis du système de contrôle interne peut être influente sur son efficacité ou non. Autrement dit, un engagement de la direction par l'exemple en s'appliquant au premier plan les procédures incite les autres employés à faire de même.

Par ailleurs, Rasolofoson (1992) distingue plusieurs critères rendant spécifique le contrôle interne des PME. Dans ce sens, la « concentration de la propriété et la centralisation de la direction », la « simplicité et la faible spécialisation des opérations », la « simplicité du système d'information », la « séparation limitée des tâches », la « possibilité que la direction passe facilement outre les contrôles mis en place », une « connaissance limitée en comptabilité », « l'inaction ou l'inefficacité des responsables des politiques », « un processus de décision intuitif » constituent autant de critères qui rendent spécifiques le contrôle interne d'une PME. Cela ne préjuge pas toutefois son efficacité ou son inefficacité, mais c'est le gage que le contrôle interne dans les PME sera forcément différent dans la mise en œuvre. En sus, plusieurs autres aspects du contrôle interne marquent la différence des PME comparativement aux grandes entreprises; cependant cette différence n'est pas synonyme d'inefficacité.

Il en est ainsi pour la fixation des objectifs dans le système de contrôle interne. En effet, le faible degré de formalisation des PME fait que ces dernières ne disposent pas souvent d'une méthodologie formelle de fixation d'objectifs. Ces objectifs sont en fait représentés dans la vision du propriétaire dirigeant, laquelle vision n'est pas matérialisée. Aussi, la définition de ces objectifs en contexte de PME n'émanera pas forcément du conseil d'administration mais plutôt du dirigeant mais sans formalisation (Germain, 2006).

Cependant, il faut reconnaître que la taille de la PME combinée à la maîtrise du propriétaire dirigeant peut parfois faciliter la définition des objectifs et l'évaluation des risques inhérents quoi que de façon informelle. De plus, pour le COSO en contexte de PME, ce ne sont pas uniquement les dirigeants qui maîtrisent les risques mais c'est plutôt tout le personnel qui a accès à suffisamment d'informations pour évaluer certaines situations.

Aussi, le faible degré de formalisation, surtout sur les aspects de contrôle, peuvent laisser

penser à une faiblesse dans ce domaine. Pourtant, « *la sensation d’omniprésence des contrôles (notamment par le fait que chaque membre de la famille occupe une fonction stratégique de l’entreprise) fait que les comportements s’orientent vers ce que l’on attend* » (Zawadzki 2013 : P174 ; Campbell et Artcher 2003).

En effet, l’étude de Zawadzki (2013 : P119) sur une PME familiale montre que « *cette PME familiale en croissance n’a toujours pas mis en place de système de contrôle interne puisqu’un contrôle par des facteurs informels et interindividuels assure sa croissance et sa pérennité* ». Aussi, Germain (2006) abonde dans le même sens et montre, quant à lui, que dans les entreprises familiales, le contrôle des actions en amont se fait grâce à des mécanismes de contrôle informels de type supervision directe pour la coordination verticale et ajustement mutuel pour la coordination horizontale.

Dans le même ordre d’idée, la communication interne sur le bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne est plutôt orale. L’étude de Zawadzki (2013 : P126) fait également ressortir cet aspect car pour la PME étudiée « *la communication interne s’effectue majoritairement de manière informelle, entre les acteurs ayant une forte ancienneté dans l’organisation. La communication externe est à dimension locale* ».

Cependant, l’implication directe (Rasolofonson, 1992) du propriétaire dirigeant devrait permettre de s’assurer jusqu’à un certain niveau de la communication orale et de son impact sur le système de contrôle interne de façon générale. Autrement dit, l’organe de gouvernance assurera la coordination pour rendre possible le volet communication du contrôle interne et inversement celui-ci lui permettra en retour des cas de « whistleblowing ».

Dans le cas où l’évaluation est menée, dans le cadre de la PME, la boucle correction/sanction n’est pas systématique. En effet, selon l’étude de Kadouamai (2017 : P 13) sur les PME camerounaises en cas d’identification de non-conformité la « *personne qui devrait sanctionner quand il faut sanctionner, trouve que c’est lui-même qui en est responsable ou c’est un membre de la famille, puis, il laisse tomber* ». Dans le même sens, parfois ce sont juste des sanctions sans volonté d’identifier la source du problème. A cet effet, en cas de détection d’une erreur (par exemple, validation non justifiée du paiement d’une facture), un apprentissage en boucle simple se déclenche (par exemple, licenciement du comptable), sans que l’on cherche à questionner le processus pour y apporter des actions correctives

(Zawadzki, 2013).

Aussi, plus spécifiquement dans le cadre des PME, surtout celles familiales, Allouche et Amann (1998 : P11) affirment que « *l'entreprise familiale est une organisation de type clanique où le personal trust est vecteur de performance pour au moins trois raisons mises en évidence dans le prolongement des travaux d'Ouchi: la prédominance des règles implicites sur les règles explicites, la capacité des membres de la famille à déduire les règles de fonctionnement de l'organisation à partir de signaux faibles et subtils plutôt que par des systèmes de contrôle et d'audit rigoureux et explicites, l'apprentissage naturel des membres du clan familial par transfert systématique et sans barrière des savoirs accumulés* ». Dans le même ordre d'idée pour ces auteurs, il est pratiquement obligatoire dans ce type d'entreprise que les transactions reposent essentiellement sur la confiance. Cet état de fait est alors expliqué par le partage de croyances et de valeurs, par les liens biologiques et la faible formalisation et codification des chartes communes dans ces groupes.

Il ressort de cette assertion que dans les PME, le contrôle interne qui est caractérisé effectivement par des règles de fonctionnement non formalisées pour la plupart, un maillage avec essentiellement des membres de la famille crée sous cette forme une confiance et un sentiment d'appartenance aussi des salariés.

Un des autres moyens de créer un sentiment d'appartenance est le whistleblowing. En effet, le développement de cette technique dans la PME étudiée contribue également à canaliser les comportements dans ce contexte. L'explication peut être amorcée sur deux points à savoir une valorisation pécuniaire et un sentiment d'appartenance à la famille ou au clan par la personne qui dénonce. Cette situation de contrôle réciproque ou d'ajustement mutuel conduit au respect des règles et par ricochet à l'encadrement raisonnable des comportements et décisions dans cette PME.

Cela est perceptible dans les propos de Pigé (1997 : P 5-6)² « *le contrôle interne permet de s'assurer que les salariés qui représentent l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur agissent dans l'intérêt de l'entreprise. Il permet de vérifier que la coordination hiérarchique, formelle et*

² Cité par Gumb et Noel (2007 P)

informelle fonctionne correctement et assure une coordination efficace entre les individus. Il garantit que les décisions prises par les dirigeants sont mises en œuvre par l'ensemble des salariés de l'entreprise ». Ainsi, quoi que les méthodes utilisées soient parfois différentes de celles usitées dans les grandes entreprises, cet objectif arrive quand même à être atteint au niveau de la PME. Ainsi, quelle que soit la taille de l'entreprise, le contrôle interne est caractérisé par l'organisation et la normalisation des « procédures » et « méthodes » de chacune des activités de l'entreprise dans le but d'assurer sa pérennité (Cappelletti, 2004). Toujours selon le même auteur, le contrôle interne est qualifié d'efficace si celui-ci permet de détecter à temps les anomalies ou dysfonctionnement et de « favoriser leur correction ».

Cette dernière assertion est confirmée par l'étude de Hamrouni et Faten (2010 : P21). En effet, selon ces derniers, « *le contrôle familial affecte négativement et de façon significative le niveau de transparence* ». Ce constat est d'ailleurs plus global en se référant à la même étude dans la mesure où Hamrouni et Faten (2010 : P21) soutiennent « nous constatons une relation négative et statistiquement significative entre le niveau de transparence et la concentration d'actionnariat ». Mais toujours est-il que le lien entre la qualité du contrôle interne et la fiabilité des informations financières existe bien (Cappelletti, 2004) et en plus l'accès au financement, surtout à long terme, constitue beaucoup plus un frein pour les PME de façon générale et celles familiales en particulier que les autres (Belaid et Azzeddine, 2011).

2. Méthodologie de la recherche

Pour explorer la mise en œuvre du contrôle interne par le biais des principes du COSO dans le contexte des PME, nous employons une étude longitudinale de cas-multiples, laquelle permet de comparer, de façon détaillée, des processus organisationnels complexes (Yin, 2003). Recherche processuelle qualitative par nature, son avantage réside dans la capacité d'extraire de la masse de données emmêlées et ambiguës du contexte réel des compréhensions théoriques qui permettent de les expliquer tout en conservant la richesse et la complexité (Pettigrew, 1990; Langley, 1999; Yin, 2003, Musca, 2006).

Dans notre recherche, nous utilisons cette approche sur deux ans pour mieux comprendre et expliquer la mise en œuvre du contrôle interne dans les PME afin de rendre compte de la spécificité du contexte sénégalais. Le choix des trois entreprises identifiées découle de

l'opportunité de disposer de cas contrastés. Pettigrew (1990) préconise, en effet, de choisir des cas extrêmes ou des situations contrastées dans lesquels le chercheur pense pouvoir observer le processus auquel il s'intéresse. Par souci de confidentialité, ces trois cas ont été nommés ALPHA, BETA et GAMMA. Ces trois entreprises sont brièvement présentées avant la description des outils de collecte des données utilisés.

La société ALPHA est une Société Anonyme (SA) qui a pour objet la fabrication et la vente de peinture en plus d'autres activités connexes qui ne représentent pas son cœur de métier. Elle compte une cinquantaine d'années d'existence avec un capital social de deux cents millions (200 000 000) francs CFA. Elle est présentement détenue par quatre actionnaires dont trois, ayant des liens de parenté au 1^{er} degré, cumulent 97% du capital. Le dernier, qui est un employé à la retraite mais exerçant toujours ses fonctions en qualité de prestataire, détient le reste du capital.

La société BETA est une Société Anonyme (SA) avec moins d'une dizaine d'années d'existence. Elle a pour objet principal la vente et la location d'équipements, de matériels, d'appareils de production et de distribution dans les domaines du froid et de la ventilation. Elle intervient dans toutes activités d'étude, de maintenance, de réparation ainsi que toutes prestations de services liées à son objet principal. Son capital social actuel est de vingt millions (20 000 000) francs CFA réparti entre trois actionnaires détenant respectivement 60%, 30% et 10%.

La troisième entreprise, GAMMA est une société familiale évoluant dans le secteur de l'agroalimentaire. Elle a pour objet la production et la vente dans les marchés locaux et étrangers (Europe et Amérique) de produits alimentaires tels que des jus de fruits naturels. Le capital social est détenu en totalité par deux époux dans une proportion relativement égale soit 51% pour le mari et 49% pour la femme.

Afin de mener une étude longitudinale avec des immersions fréquentes dans celles-ci, les chercheurs ont intégré un cabinet d'expertise comptable pour avoir la possibilité de participer à l'observation, la description et l'évaluation des systèmes de contrôle interne des entreprises étudiées.

Basée sur des études de cas multi-sites, cette recherche est menée avec une logique holtico-

inductive (D'Amboise, 1996), longitudinale et sur fond de paradigme interprétativiste.

L'approche longitudinale dans cette recherche a permis de prendre en compte l'évolution dans le temps de la mise en œuvre du contrôle interne et du fonctionnement quotidien des entreprises étudiées ainsi que l'évolution des interactions entre les acteurs, sans, bien entendu, oublier les rôles joués par ces derniers au fil du temps.

Pour la collecte de données, l'option de la triangulation a été retenue. Il a été en effet fait recours à la fois au questionnaire, à l'observation et à l'analyse documentaire. La raison du choix de cette méthode est que dans les PME africaines de façon générale, beaucoup de questions sont gérées de façon informelle (Mendy, 2014 ; Mendy et Diop, 2018, Van-Caillie et Onana, 2012). Cette situation a une incidence sur les données disponibles mais également sur celles fournies. Pour appréhender au mieux la réalité de terrain, compte tenu des pratiques hybrides (formelles et informelles), il convient alors de combiner les outils afin d'élargir les possibilités d'accès aux données liées à ces processus et réduire ainsi les biais pouvant résulter des données collectées.

A cet effet, chaque outil a un objectif bien déterminé et vient en complément des autres.

Les entretiens déroulés lors cette recherche ont pour objectifs de bien fixer les procédures existantes et de décrire en détails les interactions entre les différents services de façon générale. Ils permettent également de mieux comprendre le fonctionnement et la manière dont le contrôle interne est mis en place.

Ces entretiens sont menés essentiellement avec les chefs de service, les directeurs ainsi que les membres des organes de gouvernance. Il convient de préciser que ces entretiens permettent d'assurer une description détaillée du processus et des procédures de contrôle interne. Ainsi, chaque cycle (achat, vente, trésorerie...) est décrit en essayant de mettre en avant tous les intervenants mais également dans un second temps en identifiant tous les points forts et faibles liés à chaque cycle. Cet outil a surtout permis de collecter des données primaires et essentiellement descriptives.

Huit personnes ont été interviewées dans la société ALPHA avec des entretiens d'une durée moyenne de trois quart d'heure. Dans la société BETA, six personnes ont été interviewées avec des entretiens d'une durée moyenne de trois quart d'heure. Dans la société GAMMA, des entretiens ont été menés avec neuf agents pour la même durée moyenne que les autres

PME.

Les données recueillies sont ensuite principalement traitées par l'analyse de contenu et présentés avec des verbatims dans les résultats.

Les questionnaires ont pour objectif principal, dans cette recherche, de faire des comparaisons intersites. Autrement dit, ils ont permis d'évaluer et de comparer les réponses des différents interlocuteurs d'une entreprise à l'autre. En effet, le même questionnaire est adressé à chacun des interlocuteurs concernés dans chacune des PME étudiées. Par conséquent, cela facilite la comparaison des différentes réponses pour chaque PME. Cela a aussi essentiellement servi dans la détermination des rôles joués par le conseil d'administration dans la mise en œuvre et le suivi du contrôle interne.

Les questionnaires ont permis de recueillir les avis des employés sur le système de contrôle interne de leur structure quant à leur capacité à permettre l'atteinte des objectifs. Il est donc proposé aux différents interlocuteurs des questions fermées (possibilité de réponse positive ou négative uniquement) allant dans le sens de préciser l'efficacité ou non du système de contrôle interne.

Cet outil a surtout permis d'identifier les différents critères d'efficacité d'un système de contrôle interne et de formuler les questions autour de ces critères pour pouvoir évaluer l'atteinte ou non des objectifs qui sont assignés au contrôle interne.

Dans la société ALPHA, onze agents ont répondu au questionnaire. Au niveau de la société BETA, cinq employés ont répondu au questionnaire et six personnes ont répondu au questionnaire pour GAMMA.

L'observation concerne de façon générale tout le personnel des cas étudiés. A cet effet, elle a surtout permis de mesurer le degré d'implication directe des dirigeants (Gramet et al., 2008) ; il nous semble primordiale d'arriver, par le biais de l'observation, à caractériser les interactions de ces derniers avec les différents employés (degré d'implication, degré d'intervention dans les tâches courantes, délégation de pouvoir...) en plus du fait de l'occupation de fonctions opérationnelles par ces mêmes personnes.

Cette observation s'est faite principalement au cours des missions de commissariat aux comptes des chercheurs et en cas de nécessité, pendant une durée de deux ans consécutifs.

Enfin, l'analyse documentaire consiste essentiellement à étudier le contenu des rapports de contrôle interne et toute documentation liée à celui-ci. Ces rapports constituent en réalité une synthèse de plusieurs tâches (description des procédures de contrôle interne, évaluation du système de contrôle interne pour tester son efficacité et enfin proposition de recommandations pour corriger les faiblesses identifiées et améliorer le système existant). Ainsi, l'analyse documentaire constitue également une source de données secondaires très riche avec des évaluations faites déjà par d'autres professionnelles. Celles-ci viennent en complément des analyses effectuées par les chercheurs eux-mêmes.

Les outils d'analyse des données collectées seront détaillés au fur et à mesure de la présentation et de la discussion des résultats.

3. Présentation et discussion des résultats

La présentation des cas se fera sur la base de tableaux avec l'état de mise en œuvre de chaque principe et fera l'objet de discussion; ainsi trois possibilités sont à prendre en compte pour chaque principe, à savoir lorsque le principe n'existe pas (Inexistant); lorsqu'il existe et est formalisé (Existence formelle); lorsqu'il existe mais n'est pas formalisé (Existence informelle). Cette présentation se fera sous la forme d'un regroupement des principes sous la composante du contrôle interne concernée.

3.1. Environnement de contrôle

Cette composante met l'accent sur les bases préalables à l'instauration d'un « bon » système de contrôle interne. Ainsi, l'organisation doit promouvoir les valeurs d'éthique et d'intégrité tout en mettant en place une organisation structurelle assez claire. Autrement dit, les responsabilités doivent être bien définies et l'obligation de rendre compte est également mise en avant ; tout cela doit être réalisé en s'assurant que l'organisation puisse se doter d'un capital humain compétent capable d'impulser et de favoriser la réalisation des objectifs. La situation des différents principes de cette composante est présentée comme ci-dessous pour les trois cas étudiés.

Tableau 1 : Mise en œuvre des principes de l'environnement de contrôle

PRINCIPES	GAMMA	ALPHA	BETA
P1 : L'organisation manifeste son engagement en faveur de l'intégrité et de valeurs éthiques	Existence informelle	Existence informelle	Existence informelle
P 2 : Indépendance du conseil vis-à-vis du management et surveillance du contrôle interne	Inexistant	Inexistant	Inexistant
P3 : Définition des structures, des rattachements, des pouvoirs et responsabilités pour atteindre les objectifs.	Existence formelle	Existence formelle	Existence formelle
P4 : Engagement à attirer, former et fidéliser des collaborateurs compétents conformément aux objectifs.	Existence informelle	Existence informelle	Existence informelle
P5 : Instauration du devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne	Existence formelle	Existence formelle	Existence formelle

Il ressort ainsi des résultats que les PME étudiées véhiculent en effet les valeurs d'intégrité et d'éthique. L'absence de formalité dans la promotion de ces valeurs est très présente. En effet, elle se fait de façon orale d'une part et d'autre part par l'exemple ou la menace latente. Il n'existe pas à l'image des grandes entreprises de documents transcrivant cette volonté tels que les chartes d'éthique ou autres documents similaires. Dans la société BETA par exemple, le PCA affirme « *nous ne sommes pas grand. Chacun voit ce que chacun fait. Et donc par exemple lorsque vous vendez mal (vous ne respectez pas la procédure) je vous appelle dans mon bureau et je vous le fais savoir. Du coup chacun fait de son mieux parce que personne ne veut venir trop souvent dans le bureau* ». Dans le même sens, du fait de la taille, la structure de ces PME n'admet pas certaines séparations de pouvoirs ou même de tâches. Mais, il faut reconnaître l'existence d'un effort de structuration assez claire où tous les postes et leurs attributaires sont identifiés et la couverture des tâches bien délimitée. Cependant, il convient de souligner que ces aspects sont également parfois hybrides (parfois formels et d'autre fois non formels).

Pour résumer, l'environnement de contrôle dans les PME étudiées est assez satisfaisant. Par ailleurs, il est également jugé satisfaisant sur la base des travaux effectués par les commissaires aux comptes pour l'évaluation des procédures. Cette conclusion résulte essentiellement du fait que le top management et aussi les actionnaires sont fortement présents dans le processus et donnent l'exemple sur l'application des règles établies. Par ailleurs, nous remarquons que les différents principes constituant l'environnement de contrôle sont effectivement existants dans les PME à l'exception d'un (c'est le principe 2 : indépendance du conseil vis-à-vis du management). Il convient également de préciser que la forme d'existence est hybride ; deux des cinq principes sont appliqués de façon formelle et deux autres ne sont pas formels mais juste implicites. Les membres du conseil, en appliquant les règles, donnent l'exemple et renforcent de fait la crédibilité du système.

3.2. Evaluation des risques

La composante évaluation des risques regroupe plusieurs aspects interreliés. En effet, d'abord il convient de procéder à la fixation des objectifs assignés à l'organisation. Ensuite, une évaluation des différents susceptibles d'entraver l'atteinte de ces objectifs doit être menée. Dans cette évaluation des risques l'évaluation des risques de fraudes est également assez prépondérante surtout dans le contexte des PME. Enfin, une fois le volet évaluation des risques déroulé ainsi que tous les facteurs susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs, il reste à identifier les actions nécessaires à la limitation et à la prévention de ces risques. La situation des principes liés à cette composante peut être présentée ci-après.

Tableau 2 : Mise en œuvre des principes de l'évaluation des risques

PRINCIPES	GAMMA	ALPHA	BETA
P6 : Définition des objectifs de façon suffisamment claire pour rendre possible l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation.	Existence informelle	Inexistant	Inexistant
P7 : Définition des risques associés à la réalisation des objectifs et analyse de façon à déterminer comment ils	Existence informelle	Existence informelle	Existence informelle

doivent être gérés.			
P8 : Intégration du risque de fraude dans l'évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs.	Inexistant	Inexistant	Inexistant
P9 : Identification et évaluation des changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.	Inexistant	Inexistant	Inexistant

Pour l'ensemble des trois cas étudiés, il n'existe pas de documents formels portant sur la fixation des objectifs. Le DAF de ALPHA nous affirme que « *ce n'est pas formel ; il s'agit juste de faire mieux que l'année dernière* ». La même situation est retrouvée dans les deux autres cas, BETA et GAMMA. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il y a une absence totale d'objectifs. En réalité, à la lumière de nos observations et entretiens le PDG ou PCA a une vision très claire mais celle-ci n'est pas matérialisée encore moins largement partagée avec le personnel. Un cas particulier reste cependant celui de GAMMA avec la mise en place par la direction des réunions trimestrielles où des objectifs chiffrés commencent à être donnés (par exemple taux de réclamation clients moins de 5%) et ces objectifs sont suivis et évalués de façon trimestrielle. Ces réunions sont matérialisées par des PV dans l'objectif de faciliter le suivi. Toutefois, il s'agit d'une procédure adoptée en cours d'année. Elle ne remplace donc pas celle de fixation d'objectifs qui devrait être fait en amont, c'est à dire avant le début de l'année. De fait, vu que la fixation des objectifs n'est pas formalisée, alors l'identification des risques associés à la réalisation des objectifs n'est pas évidente.

Par ailleurs, ce sont des évaluations de risque standard et général qui sont effectuées essentiellement par des commissaires aux comptes pour les besoins de leur mission. En fait, les conclusions de ces évaluations sont transmises à la direction générale. Ce ne sont donc pas les PME concernées qui le font elles-mêmes ou du moins pas de façon formelle. Aussi, l'évaluation des risques de fraude est inexistante dans les trois PME étudiées. Nous avons pu

remarquer cependant que leur commissaire aux comptes effectuait cette évaluation également mais les résultats de cette évaluation ne sont pas systématiquement transmis à l'entreprise.

Les principes liés à la composante évaluation des risques sont quasiment inexistantes à l'exception d'un qui encore est appliqué de façon informelle. Ainsi, l'aspect évaluation des risques est insatisfaisant dans le contexte des PME étudiées.

Ces résultats confirment le fait que le volet « évaluation des risques » est quasi inexistant dans le système de contrôle interne des PME sénégalaises. L'explication de ce phénomène peut être donnée sous plusieurs angles. Cela peut être dû à l'absence de compétences nécessaires pour procéder à cette évaluation des risques au niveau interne. Mais la solution dans ce cas précis serait de faire cette analyse. Toutefois, les coûts liés à une pareille mission peuvent être trop onéreux pour la PME. En dernier, il y a l'idée développée par Gramet et al. (2008) selon laquelle le dirigeant a souvent tendance à confondre « sa maîtrise de l'activité à une politique d'évaluation des risques ». Ce qui pourrait également expliquer que ces PME ne ressentent pas ou plutôt n'expriment pas le besoin d'avoir une politique d'évaluation et de maîtrise des risques. Quelle que puisse être l'explication, il n'en demeure pas moins que le volet en question constitue un domaine qui n'est pas véritablement pris en compte dans toute sa dimension par les PME étudiées.

3.3. Activités de contrôle

Comme l'indique son nom, ce volet englobe la définition et la mise en œuvre des activités de contrôle dans le but de réduire les risques à un niveau acceptable et favoriser la réalisation des objectifs. La mise en œuvre de ces mêmes principes sur les aspects informatiques est également prise en compte. Ainsi, la situation des principes de cette composante se présente ci-après.

Tableau 3 : Mise en œuvre des principes de l'activité de contrôle

PRINCIPES	GAMMA	ALPHA	BETA
P10 Sélection et développement des activités de contrôle qui contribuent à ramener à des niveaux acceptables les risques associés à la réalisation des objectifs.	Existence informelle	Existence formelle	Existence informelle
P11 Sélection et développement des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs.	Existence formelle	Existence formelle	Existence formelle
P12 Mise en place des activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs poursuivis, et de procédures qui mettent en œuvre ces règles.	Existence formelle	Existence formelle	Existence informelle

La définition et la mise en œuvre des activités de contrôle sont très présentes dans les PME étudiées. Leur forme d'existence est hybride (une partie formelle et une partie informelle). Il convient cependant de préciser que ce sont des procédures standards relativement simples (formelles ou non) compte tenu du peu de « complexité de l'organisation » de ces PME comme avancé par Rasolofonso (1992). Aussi, ces procédures standards combinées à la faible complexité surtout organisationnelle de ces PME contribuent en effet à réduire une bonne partie des risques associés à l'atteinte des objectifs nonobstant le fait que certaines de ces procédures sont totalement informelles.

En résumé, les principes inhérents au volet activité de contrôle sont très présents dans le contexte des PME même si c'est parfois sous une forme informelle. En effet, pour ALPHA et GAMMA les procédures y sont formalisées et pour BETA elles ne sont pas formelles mais quand même bien existants.

Par conséquent, pour le volet activité de contrôle sur trois principes trois existent sous une forme formelle ou informelle. Cela matérialise l'importance de cette composante dans le système de contrôle interne de la PME. Aussi celle-ci est la plus présente et la plus appliquée.

3.4. Information et communication

Cette composante englobe les aspects communicationnels du contrôle interne. Cette communication regroupe celle dite interne permettant le bon fonctionnement du contrôle et celle dite externe sur des points qui peuvent influencer le fonctionnement. L'état des principes de cette composante dans les PME étudiées se présente ci-après.

Tableau 4 : Mise en œuvre des principes d'information et de communication

PRINCIPES	GAMMA	ALPHA	BETA
P13 Obtention et utilisation des informations pertinentes et fiables pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.	Existence formelle	Existence formelle	Existence formelle
P14 Communication interne des informations nécessaires au bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne, notamment en matière d'objectifs et de responsabilités associés au contrôle interne.	Existence formelle	Existence formelle	Existence informelle
P15 Communication avec les tiers sur les points qui affectent le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.	Inexistant	Inexistant	Inexistant

Il ressort de ces résultats que la mise en œuvre de la composante communication et information du contrôle interne est moyennement existante dans ces PME. En effet, l'aspect communication avec les tiers est totalement inexistant. Mais sur le plan interne, cette communication est plutôt formelle dans les cas étudiés sauf pour BETA. Il convient de préciser que cette prise en charge des aspects communicationnels en interne est facilitée par la taille de ces entreprises mais également par la faible distance hiérarchique existante.

4.5. Activités de pilotage

Cette composante traite de l'évaluation ponctuelle ou permanente du système de contrôle interne afin de déceler les dysfonctionnements et de prendre des mesures correctives.

Les principes liés à cette composante peuvent être présentés ci-après.

Tableau 5 : Mise en œuvre des principes des activités de pilotage

PRINCIPES	GAMMA	ALPHA	BETA
P16 Sélection, développement et réalisation des évaluations continues et/ou ponctuelles afin de vérifier si les composantes du contrôle interne sont mises en place et fonctionnent.	Inexistant	Inexistant	Inexistant
P17 Sélection et communication des faiblesses de contrôle interne en temps voulu aux parties chargées de prendre des mesures correctives, notamment à la direction générale et au Conseil, selon le cas.	Existence formelle	Existence formelle	Existence formelle

Il ressort des résultats que les PME étudiées ne font pas d'évaluation continue ou ponctuelle de leur système de contrôle interne encore moins de communication sur les faiblesses. En fait, il découle de nos observations que ce sont plutôt des actions correctives qui sont prises à la suite de dysfonctionnements apparents. Cela découle d'une réaction de l'entreprise pour ajuster une faiblesse et nous remarquons la plupart du temps un changement des personnes en charge plutôt que le changement de système de contrôle interne ou de processus. Il n'y a pas de véritables évaluations émanant des PME elles-mêmes. Ce constat confirme l'étude de Zawadzki (2013) sur ce point.

Cependant, il convient de préciser une spécificité pour les PME soumises au commissariat aux comptes. Les commissaires aux comptes transmettent un rapport de contrôle interne où les faiblesses du système de contrôle interne sont mises en évidence ainsi que des propositions d'amélioration par rapport à ces zones de faiblesses ; autrement dit, cette évaluation et communication des faiblesses du contrôle interne qui auraient dû être faites indépendamment

du commissaire aux comptes, seraient peut-être inexistantes dans l'organisation si ces PME n'étaient pas assujetties aux commissariats aux comptes. Toutefois, vu que les résultats (faiblesses et recommandations) leur sont quand même transmis, cette composante est prise en compte indirectement dans ces types d'entreprises.

Tableau 6 : Synthèse de la mise en œuvre des principes du COSO dans les PME étudiées

FORMES	ALPHA	BETA	GAMMA
Inexistant	6	6	5
Existence informelle	3	6	5
Existence formelle	8	5	7
Totaux principes	17	17	17

A la lecture de ce tableau, pour ALPHA six des dix-sept principes du contrôle interne sont totalement inexistantes. Onze des principes sont bien mis en œuvre mais partagés sous formes formelle et également non formelle. Les deux autres cas observés présentent également à peu près les mêmes situations avec respectivement onze principes mis en œuvre sur dix-sept pour BETA et douze mis en œuvre pour GAMMA.

Cela permet de qualifier les systèmes de contrôle interne de moyennement existants et d'hybrides.

Par ailleurs, l'interrogation par questionnaire de vingt salariés pour les trois cas réunis révèle les réponses sur l'efficacité du contrôle dans ces PME. Ainsi, 95% des répondants affirment que leur système de contrôle interne assure la transparence, l'efficacité et l'efficience des opérations et seuls 5% soutiennent le contraire. Pour la capacité du contrôle interne à favoriser la sauvegarde des actifs, 65% des salariés affirment l'efficacité du système dans ce sens, 25% sont sans réponse et 5% affirment le contraire. Enfin, pour la capacité du système de contrôle interne à permettre l'encadrement des démarches et des décisions ainsi que l'exhaustivité des enregistrements comptables, 90% des répondants confirment cet aspect et 10% affirment le contraire.

Conclusion

La mise en œuvre des principes du contrôle interne semble être inexistante dans les PME. Cependant, dans la réalité, il existe forcément un système de contrôle interne et la faiblesse de formalisation de celui-ci ne peut être assimilée à de l'inexistence ou à un préjugé d'inefficacité. Notre étude confirme que le système de contrôle interne est moyennement existant dans le cadre des PME au regard des principes du COSO. Parmi les principes inexistantes, on peut retrouver le volet communication avec les tiers, l'évaluation des composantes du contrôle interne, une politique de gestion de risque de fraudes, l'indépendance de l'organe de gouvernance par rapport à la direction. Ces manquements constituent des faiblesses certes dans l'approche globale du système de contrôle interne de la PME, mais ne remettent pas en cause la totalité.

A contrario, les principes restants sont bien existants que ce soit de façon formalisée ou non et contribuent donc à une bonne marche de la cohérence d'ensemble du système. Par ailleurs, les rapports de contrôle interne émis par les commissaires aux comptes sont globalement satisfaisants, même s'il y a toujours des axes d'amélioration. Aussi, les salariés eux-mêmes considèrent leur système de contrôle interne comme globalement efficace dans la mesure où ce système encadre leur champ d'action et leur décision, contribue à la sauvegarde des actifs et assure une exhaustivité dans la traduction des opérations dans les comptes.

Il revient cependant de se demander jusqu'à quelle taille de la PME cette forme de contrôle peut exister tout en restant efficace.

BIBLIOGRAPHIE

Baidari, B. (2005). Les entreprises sénégalaises utilisent-elles les données comptables qu'elles produisent? *Revue Africaine de Gestion*, Mai.

Belaid, R., Azzeddine, A. (2011). Performance of family and non family firms with self selection: Evidence from Dubai. *Modern Economy*, P625-632.

Campbell, S., Hartcher J. (2003). *Internal control for small business*. CPA Australia, 2003

Cappelletti, L. (2004). La normalisation du contrôle interne: esquisse des conséquences organisationnelles de la loi de sécurité financière. *Communication dans les actes du congrès AFC*, Normes et mondialisation. (<http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00592976/>).

COSO «Le management des risques de l'entreprise – cadre de référence » Disponible sur www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_french.pdf

D'Amboise, G. (1996). *Le projet de recherche en administration: Un guide général à sa préparation*. <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/DamboisG/liv1/index>.

Fama, E. F., Jensen, M. C. (1983) Separation of ownership and control. *Journal of law and economics*, vol 26 N°2, June, p. 301-325.

Gomez, P. I. (2009). *Contrôle interne et gouvernement d'entreprise*. Commission contrôle interne de Lyon, Cahier pour la réforme.

Gramet, J. P., al. (2008). Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME. *L'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières* – Octobre.

Germain, C. (2006). Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales. *Revue internationale P.M.E.*, 19 (1), 69–94. <https://doi.org/10.7202/1008490ar>.

Gumb, B., Noël C. (2007). Le rapport des dirigeants sur le contrôle interne à l'épreuve de l'analyse de discours. *Comptabilité - Contrôle – Audit*, 2/ 2007 (Tome 13), p. 97-126

Hamrouni, A., Faten, L. (2010). La transparence de l'entreprise et la structure de propriété: cas des entreprises françaises. *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, May 2010, Nice, France. pp.CD-ROM, 2010. <hal-00481084>

IFACI Executive summary *COSO 2013*. Disponible sur

<http://www.ifaci.com/recherche/les-productions-de-la-recherche/le-coso-2013-387.html>

Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, October vol. 3, p. 305-360.

Kadouamai, S. (2017) Inefficacité du système de contrôle interne et défaillance des PME familiales africaines: cas du Cameroun. *10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, décembre 2017

Ki-Zerbo, B. (2013). Plaidoyer pour des principes justes et pertinents: comment donner du sens aux systèmes de contrôle interne. *Audit et contrôle interne* N°215 juin juillet.

KPMG Publication internal control integrated framework (2013) du COSO. disponible sur le site <http://www.kpmg.com/Ca/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/cadre-de-2013-du-coso-web-v2.pdf>

Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data, *Academy of Management Review*, 24: 4, 691-710.

Mendy, M. (2014). Analyse des pratiques de gouvernance dans les entreprises sénégalaises. *Vie et sciences de l'entreprise*, Janvier, P. 55-71

Mendy, M., Diop, A. (2018). Profil du dirigeant, choix des mécanismes de gouvernance et performance des entreprises familiales africaines: une analyse à partir des données sénégalaises. *Revue Africaine de Management*, Vol 3, P. 69-92

Mihaela, D., Iulian S. (2012). Internal Control and the Impact on Corporate Governance. in Romanian Listed Companies” *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*.

Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9, 153-176. <https://doi.org/10.3917/mana.093.0153>

Oseifuah, E. K. Gyekye, A. B. (2013). Internal control in small and microenterprises in the whembe district, Limpopo province, south Africa. *European scientific journal*, edition vol. 9, N°4, February.

Pettigrew, A. M. (1992). On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*, 13(S): 163-182.

PWC et IFACI, COSO 2013: une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation. Disponible sur www.pwc.fr/referentiel-coso-2013.html

Van-Caillie, D., Onana, A. M. M. (2012). L'influence de la gouvernance familiale sur la transmission de la PME familiale au Sénégal: une modélisation contingente. *Actes du 1er Congrès International en Sciences de Gestion du COMREFAS*.

Villepelet, S. (2013). Le COSO 2013: une mise à jour du référentiel d'origine pour mieux maîtriser les évolutions », *Audit et contrôle interne* N°215 juin juillet, 2013

Yaich, A. (2009). Cadre intégré du contrôle interne. *La revue comptable et financière* n°84 deuxième trimestre.

Zawadzki, C. (2013). La maîtrise du risque de fraude par des mécanismes informels: Le cas d'une PME familiale » *Lavoisier Revue Française de Gestion*, 2013/2 N°231 P117-131.