

**République Française**

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**Conservatoire des Arts et Métiers de Paris (CNAM-Paris)**

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**Institut International de Management (IIM)**

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX



Mémoire de Master Professionnel en science de gestion, Option Management

Spécialité : Prospective Innovation Analyse Stratégique et Organisation

**Thème :**

**<< La Mise en Œuvre du Contrôle Interne dans les Entreprises Béninoises >>**

**Présenté et Soutenu par : Désiré YASSO**

**Directeur de mémoire CNAM : Professeur Yvon PESQUEUX**

***Année Académique 2009-2010***

# DEDICACES

- ▶ A la Famille PLANCHOT de Saint Cloud en France pour tous les sacrifices consentis dans le cadre de ma formation depuis 2002.
  
- ▶ A Mademoiselle Alice KOURA, pour son soutien, sa compréhension et son affection
  
- ▶ A tous mes frères et sœurs, cousins, oncles, tantes et amis pour leur amour et leur soutien

Que vos sacrifices et votre foi en l'avenir trouvent ici leur aboutissement

**Désiré YASSO**

# REMERCIEMENTS

Je voudrais exprimer ma gratitude et mes sincères reconnaissances au Professeur Yvon PESQUEUX, pour ses orientations et son encadrement scientifique, mais aussi pour ses conseils pratiques.

Mes gratitude et remerciements à Madame Jennifer MALET pour ses conseils, orientations et le suivi de ce mémoire

Merci à tous les Dirigeants de l'Institut Supérieur de l'Organisation (ISOR) qui m'ont donné l'opportunité de suivre cette formation, en particulier à Monsieur Christian DABLAKA, Directeur de ISOR Bénin

Merci à tous les professeurs du CNAM Paris qui sont intervenus pour nous dispenser un enseignement de haut niveau en management des organisations, je veux désigner Madame Jennifer MALET, Messieurs Terry ROCVES, Philippe DURANCE, Karim BENSEEBA

Et vous mes jeunes amis et cousins Romain KOUTIKA et Sahi OUROPE, à défaut d'être un modèle, je souhaite vous servir d'exemple pour que vous sachiez que dans la vie, le seul chemin de la réussite est le travail.

Que tous ceux qui m'ont aidé et qui n'ont pas vu leurs noms sur cette liste trouvent derrière ce silence toute ma reconnaissance et non l'expression d'une ingratitude.

**SOMMAIRE**

Résumé.....	2
Introduction.....	3
PREMIERE PARTIE.....	5
CHAPITRE1 : Motivations, Thème de Recherche et Structure du mémoire.....	6
1.1 Motivations.....	7
1.2. Thème de recherche.....	7
1.3 Structure du mémoire.....	7
CHAPITRE2 : Cadre de recherche.....	9
2.1 Constat.....	10
2.2 Problématique.....	10
2.3 Hypothèses et pistes de recherche .....	11
2.4 Finalité de la recherche .....	12
2.5 Terrain de la recherche .....	12
2.6 Epistémologie et méthodologie de la recherche.....	12
2.7 Difficultés rencontrées.....	22
DEUXIEME PARTIE.....	23
CHAPITRE1 : Contrôle interne : Définitions, objets, missions et composants..	24
1.1 Clarification des concepts et Contexte.....	25
1.2 Principes et objectifs du contrôle interne.....	30
1.3 Contrôle Interne et Contrôle de Gestion.....	40
1.4 Contrôle Interne et Audit Interne.....	43
1.5 Limites du Contrôle Interne.....	45
CHAPITRE2 : Mise en Ouvre du contrôle interne dans les entreprises béninoises.....	46
2.1 Définition du Terrain de recherche.....	47
2.2 Taille et composition de l'échantillon.....	47
2.3 Validation des connaissances produites.....	48
2.4 Elaboration du questionnaire .....	49
2.5 Présentation et analyse des données collectée.....	61
2.6 Synthèse des résultats de la recherche.....	72

**CONCLUSION SUR LA RECHERCHE**

Conclusion générale .....	78
Apports, Limites et Perspectives .....	80
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	82
<b>ANNEXES</b> .....	84

**RESUME**

La complexité de l'environnement économique mondial oblige les entreprises à concevoir et mettre en œuvre ou améliorer leurs systèmes de contrôle interne en vue de mieux appréhender les risques inhérents à leur activité. L'étude comparative des activités de contrôles définies et mises en œuvre dans les entreprises béninoises de négoce de produits pétroliers, menée dans le cadre de notre mémoire de master en management, fait état de ce que ces entreprises ne sont pas à l'abri des risques juridiques et de gestion. Les activités de contrôle se font désirer à certains niveaux, insuffisant à d'autres. Cependant, d'autres contrôles bien définis ne sont pas mis en œuvre pour permettre d'atteindre les objectifs de sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

Mots Clés : Contrôle Interne, risques, activités de contrôle, patrimoine, management

## **INTRODUCTION**

Ces dernières années, l'économie mondiale connaît des turbulences comme ce fut le cas dans le secteur bancaire qui provoquera une crise financière mondiale dont les entreprises peinent actuellement à se remettre. Cette situation émane de plusieurs facteurs dont notamment les moyens de contrôles aussi bien internes qu'externes, dont l'objectif est la minimisation des risques au sein des sociétés. Cette situation favorise quelque peu les nombreux scandales financiers (Affaires ENRON, XEROX, etc) que le monde des affaires enregistre ces dernières années et la mise en lumière de nombreux risques potentiels auxquels les entreprises doivent faire face dans l'exercice de leur activité. L'économie béninoise n'est pas en marge des insuffisances liées aux activités de contrôle et les entreprises béninoises, comme toutes autres du monde entier, doivent adopter des attitudes et méthodes permettant de réduire au mieux les risques dans le management et la conduite de leurs activités. Ainsi, la mise en œuvre du contrôle interne dans les entreprises béninoises, doit répondre à certaines exigences quand bien même il n'existe de référentiel de contrôle interne dans l'espace OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires). Les pratiques managériales doivent permettre tout de même d'assurer un minimum de standard internationalement reconnu pour la protection et la sauvegarde du patrimoine des entreprises. C'est ce qui motive notre choix de thème intitulé << ***La mise en œuvre du contrôle interne dans les entreprises béninoises*** >> qui nous conduit à observer les pratiques des entreprises béninoises en matière de contrôle interne. Nous nous intéresserons dans le cadre de la présente étude aux entreprises spécialisées dans le négoce (import-export et distribution) des produits pétroliers.

Notre démarche consiste à mener une étude comparative entre les pratiques des entreprises et les méthodes ou pratiques généralement admises, acquises de part notre expérience dans l'évaluation du contrôle interne de nombreuses entreprises aussi bien au Bénin, dans la sous région Ouest Africaine mais également des firmes multinationales (les groupes européens) présentes en Afrique.

Pour des raisons de simplicité et de concision, nous ne diviserons cette étude qu'en deux parties fondamentales :

La Première partie subdivisée en deux chapitres, donne une idée sur le thème choisi, nos réelles motivations, l'ossature de notre mémoire ainsi que le cadre dans lequel s'inscrit notre travail.

Pour ce faire, le premier chapitre sera consacré essentiellement à la définition du thème de recherche, l'expression de notre motivation avant de donner une idée sur le squelette du mémoire à produire. Le second chapitre quand à lui sera consacré à la présentation du cadre de la recherche à travers les constats, les hypothèses, la problématique, la finalité, la délimitation du terrain de recherche et la méthodologie de recherche adoptée pour la réalisation de ce travail.

La seconde partie traitera dans un premier temps de l'état de l'art sur le contrôle interne avant d'aborder l'étude empirique. Elle est aussi subdivisée en deux chapitres, le premier traitant de l'état de l'art et le second consacré à l'étude empirique.

Élément fondamental de notre recherche, l'étude empirique portera sur des sociétés de droit béninois. Le travail consiste en une étude comparative entre les pratiques observées et les instruments de référence qui définissent les pratiques généralement admises, édictées ou adaptées à l'environnement économique béninois.

Notre enquête se déroulera en trois (03) phases :

- 1- La première phase consistera à vérifier que des procédures existent, écrites ou non, connues de tous au sein de l'entreprise. Au cours de cette phase, nous nous ferons décrire les contrôles et procédures définis par le management pour assurer un contrôle interne au sein de l'entreprise,
- 2- La seconde phase consistera à voir si les procédures que les dirigeants nous auraient décrites comme existantes, sont celles appliquées dans la pratique. Là nous serons amenés à faire des échantillons de pièces de référence (dans notre cas, une référence) afin de vérifier les contrôles clés que nous aurons relevés lors de la description des contrôles réalisée dans la phase n°1.
- 3- La troisième phase sera consacrée à la validation des procédures mis en œuvre au sein des entreprises.



La problématique de la validité de l'étude et des connaissances à produire nous conduit à retenir des entreprises de même secteur et de taille comparable (dans notre cas, nous définirons la taille sur la base d'un seuil de chiffre d'affaires réalisé au cours de l'exercice comptable clos au 31 Décembre 2009). Le questionnaire conçu par nos soins sera utilisé lors des entretiens directs qui nous seront accordés pour la réalisation de notre travail.

Nous ne porterons en annexes uniquement que les documents illustratifs des anomalies, que nous aurons jugées utiles de conserver ; ceci pour une documentation efficace de notre travail et à condition d'être autorisé par les sujets interviewés.

Les résultats de notre enquête seront analysés de façon transversale par cycle opérationnel et en tenant compte des questions d'ordre général. Cela nous permettra d'appréhender les cycles qui retiennent l'attention du management des entreprises béninoises en termes de sauvegarde du patrimoine et de management des risques.

Nous n'entendons en aucun cas juger les pratiques mais juste une compréhension de ce qui est censé être fait, de ce qui se fait et de comment fonctionne ce qui se fait.

En somme, notre travail de recherche se fondera sur une approche comparative. Nous partirons de l'état de l'art ( qui définit les standards ou normes généralement admis) sur le contrôle interne à travers les bonnes pratiques de gestion à une observation participative des vécus pour aboutir à une synthèse constructive sur la mise en œuvre des outils de contrôle par le management des entreprises béninoises.

Nous serons alors en mesure aux termes de notre étude, de comprendre et de présenter les pratiques de contrôle interne dans les entreprises mais aussi d'appréhender le fonctionnement de ces contrôles en vue de l'atteinte des objectifs du contrôle interne.

**PREMIERE PARTIE :**  
**DE LA MOTIVATION, DU THEME DE**  
**RECHERCHE, DE LA STRUCTURE DU**  
**MEMOIRE ET DU CADRE DE RECHERCHE**

**Chapitre1 : Motivations, Thème de recherche et  
structure du mémoire**

Le présent chapitre est pour nous le lieu de présenter les motifs de notre choix sur le thème précis de notre travail de recherche ainsi que l'ossature de notre mémoire.

### ***1.1 Motivations***

Le dispositif du contrôle interne augmente l'assurance contre les risques d'une gestion opaque des affaires, contribue à l'efficacité et à l'efficience dans les utilisations des ressources de l'entreprise, mais ne garantit pas l'assurance totale, contre les dérapages de certains opérationnels et dirigeants d'entreprise.

La participation à de nombreuses missions d'audit financier, d'audit de gestion et de commissariat aux comptes de plusieurs entreprises au Bénin et dans la sous-région ouest-africaine, comme membre des équipes d'audit m'a permis d'observer et de vivre la pratique du contrôle interne dans les entreprises. L'évaluation du contrôle interne dans ces entreprises a suscité en nous, l'intérêt de mener une étude des instruments de contrôle interne mis en place par les entreprises au Bénin

Membre du staff audit de la firme internationale Deloitte et Touche, un des plus grands cabinets au monde, d'audit et d'expertise comptable depuis Février 2008, nous avons participé à l'évaluation des systèmes de contrôle interne de nombre d'entreprises au Bénin et dans la sous-région Ouest africaine. Fort de cette expérience, nous portons un intérêt particulier à l'efficacité du contrôle interne dans les entreprises en général et plus particulièrement des entreprises béninoises.

### ***1.2 Thème de recherche***

Notre travail de recherche pour l'élaboration du mémoire de master portera sur le thème :

**« *La mise en œuvre du Contrôle interne dans les entreprises béninoises* »**

Comme nous l'avons annoncé plus haut, le choix de ce thème est motivé par l'expérience cumulée que nous avons dans l'évaluation du contrôle interne de plusieurs entreprises de différents secteurs d'activité, exerçant au Bénin ou ailleurs en Afrique

## **Chapitre 2 : Cadre de recherche**

Ce chapitre sera consacré à la présentation du cadre de la recherche à travers les constats, les hypothèses, la problématique, la finalité, la délimitation du terrain de recherche et la méthodologie de recherche adoptée pour la réalisation de ce travail.

## **2.1 Constats**

Dans le souci d'inscrire notre recherche dans un cadre conceptuel bien défini, nous nous baserons sur deux constats :

- 1- Dans la plus part des entreprises béninoises, se pose un sérieux problème de contrôle interne induit soit par la nature même de l'activité soit par la personne même des dirigeants responsable de la conception et de la mise en œuvre du contrôle interne au sein de l'entreprise.
- 2- L'absence de référentiel<sup>1</sup> de contrôle interne impacte considérablement la définition de cadre concis de règles de gestion dans les entreprises en matière de contrôle interne dans un système de gouvernance caractérisé par un environnement à haut risque.

## **2.2 Problématique**

Le présent travail vise principalement à voir si les outils de contrôle interne sont mis en place et exploités dans le système de gouvernance des entreprises béninoises, si ces contrôles sont susceptibles de couvrir les risques potentiels par référence aux pratiques généralement admises en matière de contrôle interne.

Nous nous sommes intéressés à l'utilité de contrôle dans les entreprises en décidant de réfléchir sur la question de la mise en œuvre du contrôle interne dans les entreprises au Bénin. De ce fait, nous essayerons de trouver des approches de réponses à la question : <<Le contrôle interne tel que mis en œuvre dans les entreprises béninoises réalise t-il ses missions et objectifs définis par les référentiels en la matière? >> à travers le thème « ***La mise en œuvre du contrôle interne dans les entreprises béninoises*** »

Notre étude permettra de comprendre le contrôle interne des entreprises étudiées et d'apprécier le niveau de sécurité qu'offrent ces mesures à l'entreprise dans le

---

<sup>1</sup> Les référentiels tels que le COSO, la Loi sur la Sécurité Financière, le SYSCOHADA, etc.....

management des risques. Pour ce faire, nous mènerons une réflexion axée sur la conception des contrôles ou le « *Design* », la mise en œuvre effective de ces contrôles ou « *Implementation* » et le fonctionnement des contrôles ou « *Operating Effectiveness* » des contrôles mis en place par les dirigeants d'entreprises au Bénin.

L'objectif de notre travail est d'effectuer un rapprochement entre les instruments de contrôle des entreprises avec les référentiels en matière de contrôle interne ou les pratiques généralement admises.

Pour ce faire, nous partirons de l'état de l'art sur le contrôle interne avant de mener une étude de deux cas d'entreprises sur la mise en œuvre du contrôle.

### **2.3 Hypothèses**

L'hypothèse est définie comme étant une réponse provisoire à une question en étude que se pose un chercheur. La participation à de nombreuses missions d'audit et de commissariat aux comptes de plusieurs entreprises au Bénin et dans la sous-région ouest-africaine, comme membre des équipes d'audit m'a permis de prendre connaissance des instruments de contrôles mis en place dans les entreprises en général et les sociétés de négoce d'hydrocarbures en particulier.

Notre travail se basera les hypothèses suivantes formulées sur la base de notre expérience en matière d'évaluation de dispositifs de contrôle interne de nombre d'entreprises béninoises en générale et plus particulièrement celles du secteur pétrolier :

- Les entreprises béninoises ne seraient pas en marge de nombreux risques managériaux liés à la conception, à la mise en œuvre et au fonctionnement de leur dispositif de contrôle interne.
- Le contrôle interne est un véritable outil de gouvernance pour le management des entreprises et de ce fait, peut être utilisé pour faire face au risque aussi bien interne à l'entreprise que susceptible de survenir dans les relations d'affaire avec les tiers.

#### **2.4 Finalité**

Notre travail s'inscrit dans le cadre de la recherche pour l'élaboration d'un mémoire sanctionnant la formation de niveau master en sciences de gestion. Aux termes de notre travail, nous comptons attirer l'attention des dirigeants d'entreprises sur les potentiels risques relatifs à la sécurité qu'offre leur dispositif de contrôle interne.

#### **2.5 Terrain de la recherche**

Le travail de recherche que nous entendons mener sera orienté essentiellement vers une catégorie précise d'entreprises en l'occurrence les entreprises de négoce d'hydrocarbures au Bénin.

Conscients du fait que nous ne serons pas en mesure d'étudier toutes les entreprises, notre travail portera sur un nombre bien limité d'entreprises sélectionnées. De ce fait, il se posera la question de la validité de notre travail compte tenue des critères de contingence.

Notre sélection portera sur des entreprises de même taille (entreprises ayant réalisé au cours de l'exercice comptable 2009, un chiffre d'affaires au moins égal à Cinq Cent Millions de Francs CFA (**500 000 000 FCFA**) soit environ **762 000 euros**) et de même secteur d'activité. Ainsi deux entreprises de négoce ont été retenues à savoir : <<**PGZ SA**>> et <<**P. P SA**>>

Pour les entreprises objets de notre enquête, nous mettrons l'accent sur les contrôles mis en place pour la sauvegarde du patrimoine à travers les procédures de contrôle sur un certains nombre de cycles opérationnels en l'occurrence les immobilisations, les achats/fournisseurs, les stocks, la trésorerie et les ventes.

#### **2.6 Epistémologie et Méthodologie de la recherche**

Le monde des affaires connaît ses dernières années, de nombreuses catastrophes économiques et financières à l'instar de la crise financière qui a secoué l'économie mondiale et dont les entreprises peinent actuellement à s'en sortir. Les entreprises, tous secteurs confondus, sont ainsi amenées à mettre en place, consolider et améliorer leur système de contrôle interne dans une optique de réduction des risques et de sauvegarde



du patrimoine de leur entité. La mise en œuvre de ces mesures visant à minimiser les risques dans la conduite des affaires nous paraît importante pour les entreprises évoluant dans un environnement économique comme celui du Bénin. C'est sans doute le principal motif ayant conduit au choix du présent thème de recherche pour le Master II que nous préparons.

Une étude menée sans s'appuyer sur une méthode ne vaut pas la peine, et c'est pour cela que nous comptons à travers ce thème de recherche, procéder presque à une évaluation du contrôle qui conduira à une appréciation de l'ensemble des procédures mises en places par les entités qui feront l'objet de notre enquête et ce, en comparaison avec les méthodes et pratiques généralement admises dans la conduite des affaires.

Pour ce faire, nous mettrons en œuvre une méthodologie de collecte d'informations adaptée aux spécificités de notre sujet de recherche.

En sciences des organisations, plusieurs méthodes de collecte des données s'offrent aux chercheurs pour la collecte, le traitement des informations obtenues sur le terrain. Entre autres, les chercheurs en sciences des organisations ont la possibilité de procéder à une collecte des données par l'entretien, par l'observation ou encore par l'expérimentation.

a) L'entretien

L'entretien est défini comme <<une conversation, une entrevue>> (Dictionnaire Universel 4<sup>e</sup> édition 2002).

Pour Romelaer (2005)<sup>2</sup>, l'entretien est « une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion ». Kahn et Cannell (1957)<sup>3</sup> définissent l'entretien comme : « une conversation avec un objectif ». Quant à Freyssinet (1997)<sup>4</sup>, l'entretien s'entend par « un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un

---

<sup>2</sup>Romelaer P. « L'entretien de Recherche », dans Roussel P. et Wacheux F. (éd.), *Management et Ressources humaines. Méthodes de recherches en sciences sociales*, De Boeck université, 2005, p. 102.

<sup>3</sup>Kahn R.L. et Cannell C.F., *The Dynamics of Interviewing. Theory, Technique, and Cases*, Wiley&Sons, New York, 1957

<sup>4</sup>Freyssinet-Dominjon J., *Méthodes de recherches en sciences sociales*, coll. AES, Montchrestien, Paris, 1997.

*enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche ».*

b) L'Observation

Pour la définition de l'observation comme technique de collecte des données en sciences de gestion, nous allons reprendre la définition de JOURNE<sup>5</sup> qui propose : « l'observation peut être définie au sens étroit du terme, comme une *technique* de collecte de données visibles et audibles. Dans cette perspective, l'accent est mis sur les modalités concrètes et les outils mis en œuvre pour saisir le phénomène étudié. Cette conception de l'observation est au cœur des *démarches expérimentales*. Mais l'observation peut également être définie, de manière plus large, comme une *stratégie* particulière d'interaction avec le terrain. De ce point de vue, l'exercice déborde largement le simple cadre de « voir et entendre » pour impliquer toute la personne de l'observateur. Cette conception est au cœur de l'observation *in situ* non expérimentale. L'accent est mis sur le choix du type de relations que le chercheur entretient avec son terrain afin d'accéder au phénomène étudié puis d'en rendre compte et de l'analyser. La double nature *technique* et *stratégique* de l'observation se traduit dans les activités qui entrent dans le cadre de l'observation ». Cette méthode occupe une place importante dans la mise en œuvre de nos recherches.

En effet, l'observation sera mise en œuvre afin de vérifier la mise en œuvre des contrôles définis par le management des entreprises et aussi pour vérifier le fonctionnement de ces contrôles dans le temps.

c) L'Expérimentation

Au sens étymologique du terme, « l'expérimentation consiste en un usage méthodique de l'expérience scientifique » (Dictionnaire Universel francophone, 2005, 10<sup>e</sup> édition).

---

<sup>5</sup> JOURNE (Benoît), 2009, « Chapitre 4 », *in* « Méthodologie de la recherche réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion », Person Education, France, 370 pages.

Pour Olivier TRENDEL et Carolina WERLE, (2009)<sup>6</sup> « l'expérimentation permet au chercheur de tester des **relations causales** entre une ou plusieurs variables explicatives (aussi nommées variables indépendantes) et une ou plusieurs variables à expliquer (aussi nommées variables dépendantes) en manipulant les variables explicatives... »

Les définitions ci-dessus énumérées des trois possibilités qui s'offrent au chercheur pour la collecte des données dans le cadre du mémoire ou de la thèse permettent d'avoir une compréhension générale de la méthodologie à adopter dans le cadre du présent travail que nous effectuons en vue de la production des connaissances.

Nous exposons ainsi ci-dessous notre démarche qui définit les méthodes de collecte de données à adopter en définitive dans le cadre de notre mémoire.

Notre démarche vise dans un premier temps à nous faire décrire, par des enquêtes réalisées au travers d'entretiens, les procédures de contrôle interne mises en œuvre au sein des entreprises. Nous nous adresserons principalement au cours de nos enquêtes, aux Dirigeants (Directeur Général, Administrateur, Associé Gérant, *etc.*) et/ou aux Responsables Financiers (Directeurs Administratifs et Financiers, chef service Finances, Directeurs financiers, *etc.*).

Nous allons concevoir et mettre en œuvre un questionnaire d'entretien qui nous permettra une approche systémique des différents répondants sur nos préoccupations liées aux différents cycles opérationnels retenus. Ce questionnaire d'entretien de type semi-fermé, comportant pour chaque cycle opérationnel, des questions bien précises susceptibles de nous permettre de nous assurer que les contrôles existent au sein des entreprises, et que ces contrôles sont mis en œuvre. Cette démarche sera suivie d'une *observation sur pièce* qui nous permet de nous assurer que les contrôles à nous décrit par le management des entreprises sont opérationnels.

Comme nous l'avons souligné plus haut, il s'agit dans le cadre de ce travail de recherche pour l'élaboration de notre mémoire, de faire un rapprochement entre les *pratiques généralement admises* ou *bonnes pratiques* et les réalités des entreprises en matière de contrôle interne. De ce fait, nous collecterons les données sur le terrain par les entretiens et par l'observation qui sera mis en œuvre à partir de la seconde phase de

---

<sup>6</sup> TRENDEL (Olivier) et WERLE (Carolina), 2009, « Chapitre5 », *op.cit.*

notre enquête qui, consiste à observer sur des documents concernés, les contrôles clés mis en œuvre.

a) La collecte des données par l'entretien

La collecte des données par l'entretien peut se dérouler de deux manières. Le chercheur peut effectuer des entretiens individuels, ou des entretiens de groupe.

- L'entretien individuel

Pour Marie-Laure Gavard-Perret et al, (2009)<sup>7</sup> « Les entretiens individuels sont adaptés lorsqu'on cherche à explorer des processus individuels complexes (compréhension, évaluation, décision, appropriation, immersion, imagerie mentale, *etc.*) ou des sujets confidentiels, touchant à l'intimité de l'individu ou encore tabous (la religion, l'alcool, le tabac, la sexualité, la mort, l'argent, *etc.*), et/ou à mettre en évidence des différences individuelles. ».

- L'entretien de groupe

Pour les auteurs GAVARD-PERRET (Marie-Laure) et *al.*<sup>8</sup> « L'entretien de groupe consiste à réunir, autour d'un animateur, un ensemble de personnes pour les amener à interagir.. »

En fonction des objectifs et de la finalité de notre travail de recherche, l'entretien individuel peut être adapté à notre contexte dans le but d'optimiser les résultats attendus.

---

<sup>7</sup> Marie-Laure Gavard-Perret et al, juillet 2009 : *Méthodologie de la recherche- réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*

<sup>8</sup> *ibid*

Ainsi, l'entretien individuel peut être de type « directif » ou « fermé », de type « semi-directif » ou « semi-ouvert » ou encore « non-directif » ou « ouvert ». Dans le présent travail, nous retiendrons l'entretien de type semi-directif afin de laisser une liberté suffisante à nos interlocuteurs pour obtenir d'eux des informations complètes sur les différents thèmes à aborder. En revanche, les entretiens à mener au cours de notre travail ne peuvent nous permettre de nous assurer de la réalité ou de l'effectivité des contrôles que les dirigeants nous auraient décrits comme ceux mis en œuvre dans leurs entreprises. Cette situation nous amènera, au cas où les contrôles existent et qu'ils nous ont été décrits, à procéder par l'observation tel que définie plus haut afin de nous assurer que ce qui a été décrit correspond à ce qui est pratiqué. Cette méthode sera ainsi développée au cours des deuxième et troisième phases de notre recherche terrain qui consistent, la première à vérifier sur une référence la mise en œuvre du contrôle (implementation) et la seconde à vérifier sur un certain nombre de référence le fonctionnement du contrôle (operative effectiveness). Par cette méthode, nous pourrions voir ce qui est effectivement fait en termes de contrôle interne dans les entreprises qui auront accepté notre interview.

Ainsi décrit, le type d'entretien qui nous paraît adapté au contexte et spécificité de notre thème de recherche, est l'entretien individuel vu que nous nous adressons au premier responsable (dirigeant) ou à défaut un responsable de département en charge de la conception et la mise en œuvre des contrôles et de la maîtrise des risques au sein de l'entreprise.

b) La collecte des données par l'observation

Nous avons défini plus haut en quoi consiste l'observation, dans ce paragraphe, il sera question, d'une part, de souligner les motivations qui peuvent favoriser la mise en œuvre de cette méthode de collecte de données dans le cadre d'un travail de recherche, et d'autre part, d'énumérer les finalités de cette méthode.

Les raisons qui peuvent être à l'origine de la mise en œuvre de cette méthode de collecte des données sont multiples. Ainsi, JOURNE (Benoît)<sup>9</sup> souligne «...certaines sont purement pratiques ; d'autres ont une dimension plus épistémologique et renvoient à la visée de la recherche. De nombreux chercheurs soutiennent qu'il n'y a pas de déterminisme de la démarche de recherche : « il n'existe pas de lien simple entre le positionnement épistémologique du chercheur et l'utilisation d'une démarche particulière » (Royer et Zarlowski, 1999, p 144)<sup>10</sup>. Dans le cas précis de notre recherche, cette méthode nous permet comme décrit dans le précédent paragraphe, nous permettra de confirmer ou d'infirmer, sur la base d'observation pratique, la réalité de la mise en œuvre et du fonctionnement des contrôles décrits par le management des sociétés interviewées. Cette méthode se révèle aussi importante que la précédente dans la réalisation de notre mémoire.

Comme technique de collecte de données, plusieurs motifs peuvent favoriser la mise en œuvre de l'observation. A titre indicatif, l'observation peut être utilisée comme méthode pour:

- Tester des hypothèses comme c'est le cas dans notre étude. En effet, la mise en œuvre de cette démarche amènera le chercheur à partir de la théorie pour vérifier une hypothèse dans une posture hypothético-déductive. « L'observation doit être réalisée par l'application d'un protocole expérimental directement issu de la théorie. C'est en effet cette dernière qui indique ce qu'il faut observer et comment le faire. Le raisonnement scientifique part donc de la théorie pour aller vers le réel et non l'inverse. En effet, l'observation directe et naïve d'un phénomène n'aurait pour résultat qu'une description de la surface et de l'apparence des choses sans permettre leur explication »<sup>11</sup>. Comme le rappelle Robert-Demontrond (2004) : « L'expérimentation est une observation provoquée [...] Il faut suivre ici d'Alambert, dans sa distinction entre l'expérimentation et l'observation : alors que celle-ci, "moins recherchée et moins subtile, se borne aux faits qu'elle a sous les yeux", celle-là, au contraire, cherche à

---

<sup>9</sup> Benoît JOURNE, *ibid*

<sup>10</sup> Royer I. et Zarlowski P., « le design de la recherche », dans Thiétart R. –A (éd), *méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999, P139-168.

<sup>11</sup> *ibid*

pénétrer le réel et à dérober à la nature ce qu'elle cache ; "elle ne se borne pas à écouter la nature, elle l'interroge et la presse". »<sup>12</sup>.

- Pour produire de nouvelles hypothèses :

Le chercheur peut être amené à mettre en œuvre la démarche de l'observation dans le but de produire de nouvelles hypothèses de recherche comme le souligne David : « l'observation peut s'inscrire dans une démarche abductive visant à produire des hypothèses nouvelles »<sup>13</sup>.

- Pour contextualiser les données :

L'observation peut être utilisée dans le but de rendre compte de manière plus ou moins fidèle du contexte dans lequel les acteurs ont été observés. Sur cet aspect, Jacques Girin (1986)<sup>14</sup> pense que : « La légitimité d'une recherche qui repose sur des observations approfondies d'un tout petit nombre de cas (voire d'un seul) dépend de l'« objectivation » des données subjectives recueillies par le chercheur. Or les données subjectives n'acquièrent une dimension objective qu'à travers un effort de contextualisation très important des faits observés. Paradoxalement c'est donc la contextualisation qui permet la généralisation théorique des résultats de la recherche. ».

Dans le cas précis de notre travail de mémoire, l'observation interviendra dans les deuxième et troisième phases de l'enquête.

Dans la deuxième phase, celle qui nous permet de nous assurer que les contrôles que les responsables des entreprises nous auront décrits, sont mis en œuvre. Il s'agira fondamentalement de retenir, pour les cycles pour lesquels les contrôles existent, quelques documents de référence permettant de mettre en exergue lesdits contrôles, et de vérifier si les contrôles y sont réellement effectués.

---

<sup>12</sup> Robert-Demontrond P., *Méthodes d'observation et d'expérimentation*, Rennes, Edition Apogée, 2004

<sup>13</sup> David A., Hatchuel A. et Laufer R. (éd), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, 2000, p125-139.

<sup>14</sup> Girin J., « L'observation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », dans Actes du colloque Qualité des informations scientifiques en gestion, Iseor-Fnege, 18-19 novembre 1986

Dans la troisième phase de notre étude, l'observation permettra de vérifier si les contrôles mis en œuvre sont adaptés autrement dit, il s'agira de vérifier si les contrôles sont opérationnels ou s'ils fonctionnent correctement. L'objectif des contrôles étant la sécurité, la protection, la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise. Nous ferons des sélections de documents portant sur les contrôles réellement mis en œuvre afin de s'assurer ou de vérifier que ces contrôles sont opérationnels dans le temps (ici sur l'exercice comptable sur lequel les transactions ont lieu).

La description des contrôles qui constitue la première phase de notre étude couvre l'aspect « entendre » de la démarche de l'observation comme méthode de collecte de données. Les vérifications des deuxième et troisième phases de l'étude viennent compléter la démarche puisqu'il s'agit de voir sur les références, les contrôles effectués.

- Analyse des données qualitatives collectées lors des entretiens

Le principe paraît relativement simple dans le cas de sujet de mémoire. Pour l'analyse des données, il s'agit pour nous, de comparer ou de rapprocher ce qui nous aurait été décrit comme contrôle existant, à ce qui est mis en œuvre. Ainsi, nous pourrions identifier les contrôles théoriquement existants des contrôles effectifs. Ensuite, nous allons comparer les contrôles décrits aux contrôles généralement admis dont l'objectif est la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise puisqu'il s'agit d'identifier l'ensemble des procédures aboutissant à la constatation, l'autorisation et l'enregistrement des opérations de l'entreprise. Cette démarche nous permettant d'identifier les zones de risque possible en termes de sauvegarde, protection du patrimoine de l'entité.

Une fois que nous aurons fini de vérifier l'existence des contrôles « Le Design », nous passerons à la deuxième phase qui consiste à vérifier si les contrôles sont mis en œuvre. L'analyse à ce niveau se fera sur la base des résultats des tests sur pièces effectués à cet effet. Elle consistera juste en la vérification de la conformité entre le contrôle décrit et celui mis en œuvre.



Enfin l'analyse au niveau de la troisième phase consistera en une analyse de l'application dans le temps du contrôle (operative effectiveness). Elle portera sur la fréquence du contrôle concerné.

En somme, nous ferons une analyse en trois temps avant de faire une synthèse des résultats de nos travaux.

## **2.7 Difficultés Rencontrées**

La difficulté majeure est relative au manque de compréhension des dirigeants quant à la finalité de notre recherche, ce qui se manifeste clairement dans la méfiance observée au cours des entretiens et « l'économie » de certaines vérités sur les informations à nous fournies ; ainsi le Gérant de la société « Y » déclare : *<<nous avons confiance en vous Désiré. Mais nous ne pouvons toutefois vous autoriser à diffuser des informations sur nos mesures de sécurité et de contrôle interne parce qu'un travail scientifique est d'usage public >>* À cette difficulté s'ajoutent les difficultés d'ordre financier et la contrainte du temps qui nous ont contraints à limiter notre échantillon à un nombre très restreint d'entreprises.



## **DEUXIEME PARTIE : DE L'ETAT DE L'ART A L'ETUDE EMPIRIQUE**

Dans cette partie, nous étudierons le contrôle interne à travers ses objets, ses missions, ses outils et instruments et ce, selon les référentiels tels que le COSO, la Loi sur la Sécurité Financière (LSF), l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et le Système comptable de l'OHADA (SYSCOHADA) et nous présenterons les pratiques de contrôle interne dans les entreprises béninoises pour enfin faire une étude comparative entre référentiel et recherche terrain

**Chapitre 1 : Le Contrôle Interne : Définitions,  
Objets, missions et Composants**

Ce chapitre est consacré à l'état de l'art sur le contrôle interne. Nous y définirons le concept, les objectifs et la mission, ainsi que les éléments qui le composent

### ***1.1 Clarification des concepts et Contexte***

#### ***a)- Définitions du Contrôle interne***

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses et diffèrent d'un auteur à un autre, d'une institution à une autre mais qui convergent vers un objectif commun, celui de la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

Il en est ainsi de la définition du contrôle interne donnée en 1977 par le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables en FRANCE: « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

En 1990, le règlement 90/08 du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière impose aux établissements de crédit de se doter d'un système de contrôle interne et en définit les objectifs :

a) « vérifier que les opérations réalisées par l'établissement ainsi que l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques et aux orientations de l'organe exécutif ;

b) vérifier que les limites fixées en matière de risques, notamment de contrepartie, de change, de taux d'intérêt ainsi que d'autres risques de marché, sont strictement respectées ;

c) veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information. »

Le règlement 97/02 est venu par la suite préciser les éléments qui doivent composer le dispositif de contrôle interne des établissements de crédit :

- a) « un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- b) une organisation comptable et de traitement de l'information ;
- c) des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- d) des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
- e) un système de documentation et d'information ;
- f) un système de surveillance des flux d'espèces et des titres ».

Selon le COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission), « Le contrôle interne est défini globalement comme un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration, le management et les autres membres du personnel, conçu pour donner une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs dans les catégories suivantes : l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité de l'information financière, la conformité aux lois et aux règlements en vigueur. »

Pour l'Institut de l'Audit Interne, « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité ».

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Le contrôle interne doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. »

Pour l'American Institute of certified public Accountants (AICPA), « le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction. »

"L'International Federation of Accountants" (IFAC), considère le contrôle interne comme "un processus, conçu et mis en place par les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, la direction et d'autres membres du personnel, pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité en ce qui concerne la fiabilité de l'information financière, l'efficacité et l'efficience des opérations, ainsi que leur conformité avec les textes législatifs et réglementaires applicables. Il en résulte que le contrôle interne est conçu et mis en œuvre pour répondre aux risques identifiés liés à l'activité qui menacent la réalisation de l'un de ces objectifs"

Notons aussi les définitions<sup>15</sup>

- « Le contrôle interne c'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, l'application des instruments de la direction et favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »
- «Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, d'assurer le respect des politiques de gestion, de sauvegarder les actifs et de garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées. »
- Le contrôle interne est l'ensemble des mesures comptables ou autres que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent. Il permet que les opérations soient exécutées conformément aux décisions de la direction, de même, le contrôle interne permet que les opérations soient enregistrées de telle façon que les comptes seront réguliers et sincères donnant ainsi une image fidèle.

---

<sup>15</sup> Cours de Contrôle de Gestion Animé par Monsieur Serges DOSSOU GBETE, L3 Pigier Cotonou 2007

Nous pouvons remarquer que toutes les définitions insistent notamment sur deux objectifs d'un bon contrôle interne :

- la recherche de la protection du patrimoine
- la recherche de la fiabilité de l'information financière

En somme, nous pouvons retenir que :

CONTRÔLE INTERNE fait dire l'ensemble des sécurités contribuant à la MAÎTRISE DE L'ENTREPRISE. L'étude du contrôle interne consiste à diagnostiquer l'ensemble, qu'il englobe, de DISPOSITIFS organisationnels et procéduraux ; un DIAGNOSTIC réalisé à sur la base d'un RÉFÉRENTIEL s'il existe et d'en évaluer l'efficacité et la pertinence ; concourant à la réalisation des OBJECTIFS de l'ENTREPRISE, l'optimisation des opérations, la protection des actifs, la conformité aux lois et réglementations et la fiabilité des informations financières et de gestion. Ce diagnostic référentiel porte sur :

- L'autorisation, l'exécution et le suivi des opérations.
- La valorisation des transactions, des biens et des actifs.
- La sécurisation des transactions et la protection des actifs.
- Le contrôle et la validation des opérations.
- L'enregistrement et la comptabilisation des opérations.
- La séparation des fonctions incompatibles.
- Le respect des normes, lois et réglementations.
- L'existence des RÉFÉRENTIELS DE GESTION, DE CONTRÔLE ET DE COMPTABILISATION.



Dans le cadre de ce travail scientifique, nous pouvons retenir que le contrôle interne peut être défini comme étant l'ensemble des instruments de contrôle, définis et mis en œuvre au sein de l'organisation, par les dirigeants, avec la collaboration du personnel, afin d'assurer la sauvegarde du patrimoine et la production des informations comptables et financières qui reflètent au mieux l'image de l'entreprise dont ils ont la charge.

### ***b) Contexte***

Il en a été de même dans les grands pays occidentaux jusqu'au début des années 1990, époque où les Etats-Unis d'abord puis le Canada et le Royaume-Uni ont publié soit un référentiel de contrôle interne, soit de bonnes pratiques en la matière.

Le référentiel le plus répandu est, sans conteste, le document américain publié en 1992 et intitulé « *Internal Control – Integrated Framework*<sup>16</sup> », plus connu sous l'appellation de COSO, acronyme de « *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* », du nom du comité qui a conçu ce référentiel.

A la suite des nombreux scandales financiers qui ont secoué les entreprises américaines à la fin des années 90 et au début des années 2000, les Etats-Unis ont adopté, le 30 juillet 2002, le Sarbanes Oxley Act (SOX). L'article 404 de cette loi exige que la Direction Générale engage sa responsabilité sur l'établissement d'une structure de contrôle interne comptable et financier et qu'elle évalue, annuellement, son efficacité au regard d'un modèle de contrôle interne reconnu.

Les commissaires aux comptes valident cette évaluation.

Pour la mise en œuvre de cette section 404, la Securities and Exchange Commission (SEC) et le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) ont fortement recommandé aux entreprises américaines et étrangères cotées à New York d'adopter le COSO comme référentiel de contrôle interne, ce qui a été le cas pour la trentaine de groupes français concernés par cette loi.

Un an plus tard, le 1er août 2003, était promulguée en France la Loi de Sécurité Financière (LSF) qui, selon les autorités françaises, était « *une réponse, à la fois*

---

<sup>16</sup> *Ouvrage traduit en français par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôles Internes) et PwC (PricewaterhouseCoopers) en 1994 sous le titre « La pratique du contrôle interne- COSO Report »- copyright en français IFACI.*

*politique et technique, à la crise de confiance dans les mécanismes du marché et aux insuffisances de régulation dont le monde économique et financier a pris connaissance depuis deux ans ».*

C'est au sein du chapitre II « De la transparence dans les entreprises » du titre III « Modernisation du contrôle légal des comptes et Transparence » que se situent les articles 117 et 120 présentés en introduction.

Ces deux articles permettent d'opérer une distinction entre le contrôle interne d'une société en général et le contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

La LSF se distingue dès lors du SOX qui s'intéresse au seul contrôle interne comptable et financier. Appliquée à son origine à l'ensemble des sociétés anonymes, l'obligation pour le Président du Conseil d'Administration ou de Surveillance d'établir un rapport a été limitée, en juillet 2005, par la Loi pour la Confiance et la Modernisation de l'Economie (Loi Breton) aux seules sociétés anonymes faisant appel public à l'épargne.

Les débats qui ont précédé ou accompagné la promulgation de la LSF ont contribué à éclairer le concept de contrôle interne. Les pratiques des entreprises en la matière telles qu'observées depuis trois ans, témoignent cependant d'une grande diversité.

Cette situation justifiait donc la décision de l'AMF de rechercher une transcription pratique du concept sous la forme d'un cadre de référence.

Notons qu'en l'absence de référentiel adopté dans l'espace OHADA, la majorité des sociétés africaines en général et béninoises en particulier ont mis en place leur propre dispositif de contrôle interne sans pour autant s'appuyer sur un référentiel spécifique. Cette situation pourrait entraîner la navigation à vue dans le management des entreprises, des déviations conscientes ou non à l'égard des bonnes pratiques de gestion de l'entreprise.

## ***1.2 Principes et Objectifs du contrôle interne***

Nos travaux de recherche se fondent essentiellement sur les dispositions de l'Autorité des Marchés financiers AMF (France) et du COSO.

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

Il ne recouvre pas non plus toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

### **1.2.1 Conformité aux lois et règlements**

Il s'agit des lois et règlements auxquels la société est soumise. Les lois et les règlements en vigueur fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité.

Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droit des sociétés, droit commercial, environnement, social, etc.), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de :

- connaître les diverses règles qui lui sont applicables ;
- être en mesure d'être informée en temps utile des modifications qui leur sont apportées (veille juridique) ;
- transcrire ces règles dans ses procédures internes;
- informer et former les collaborateurs sur celles des règles qui les concernent.

### **1.2.2 Application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire**

Les instructions et orientations de la Direction Générale ou du Directoire permettent aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action.

Ces instructions et orientations doivent être communiquées aux collaborateurs concernés, en fonction des objectifs assignés à chacun d'entre eux, afin de fournir des orientations sur la façon dont les activités devraient être menées. Ces instructions et orientations doivent être établies en fonction des objectifs poursuivis par la société et des risques encourus.

### **1.2.3 Bon fonctionnement des processus internes de la société notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs**

L'ensemble des processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers sont concernés.

Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place.

Les actifs de l'entreprises peuvent disparaître à la suite de vols, fraudes, improductivité, erreurs, ou résulter d'une mauvaise décision de gestion ou d'une faiblesse de contrôle interne. Les processus y afférents devraient faire l'objet d'une attention toute particulière.

Il en va de même des processus qui sont relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces processus comprennent non seulement ceux qui traitent directement de la production des états financiers mais aussi les processus opérationnels qui génèrent des données comptables.

#### **1.2.4 Fiabilité des informations financières**

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise.

La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut-être recherchée au moyen :

- d'une séparation des tâches qui permet de bien distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation ;
- d'une description des fonctions devant permettre d'identifier les origines des informations produites, et leurs destinataires ;
- d'un système de contrôle interne comptable permettant de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques, et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis.

#### **1.2.5 Les composants du contrôle interne**

Nous retenons dans le cadre de ce travail, les éléments composants le contrôle interne tels que retenus par l'Autorité des Marchés financiers (AMF) dans le Guide de mise en œuvre pour les valeurs moyennes et petites publié à Paris, le 25 février 2008

## **Préalables**

Les grandes orientations en matière de contrôle interne sont déterminées en fonction des objectifs de la société.

Ces objectifs doivent être déclinés au niveau des différentes unités de l'entité et clairement communiquées aux collaborateurs afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique de l'organisation en matière de risques et de contrôle.

Le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs. Il ne saurait en effet se réduire à un dispositif purement formel en marge duquel pourraient survenir des manquements graves à l'éthique des affaires.

En effet, le dispositif de contrôle interne ne peut empêcher à lui seul que des personnes de la société commettent une fraude, contreviennent aux dispositions légales ou réglementaires, ou communiquent à l'extérieur de la société des informations trompeuses sur sa situation.

Dans ce contexte, l'exemplarité constitue un vecteur essentiel de diffusion des valeurs au sein de la société. D'où l'importance de la culture d'entreprise.

- **Le périmètre du contrôle interne**

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation.

Dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales. Ces dispositifs devraient être adaptés à leurs caractéristiques propres et aux relations entre la société mère et les filiales dans le cas d'un groupe.

Pour les participations significatives, dans lesquelles la société mère exerce une influence notable, il appartient à cette dernière d'apprécier la possibilité de prendre connaissance et d'examiner les mesures prises par la participation concernée en matière de contrôle interne

- **Composantes**

Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées.

Bien que ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés.

Ces cinq composantes sont les suivantes :

**a) Une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, sur des procédures ou modes opératoires, des outils et des pratiques appropriés**

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne doit reposer sur des principes fondamentaux mais aussi sur :

- **une organisation appropriée** qui fournit le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs sont planifiées, exécutées, suivies et contrôlées ;
- **des responsabilités et pouvoirs clairement définis** qui doivent être accordés aux personnes appropriées en fonction des objectifs de la société. Ils peuvent être formalisés et communiqués au moyen de descriptions de tâches ou de fonctions, d'organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, de délégations de pouvoirs et devraient respecter le principe de séparation des tâches ;
- **une politique de gestion des ressources humaines** qui devrait permettre de recruter des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité et à l'atteinte des objectifs actuels et futurs de la société ;
- **des systèmes d'information** adaptés aux objectifs actuels de l'organisation et conçus de façon à pouvoir supporter ses objectifs futurs. Les systèmes informatiques sur lesquels s'appuient ces systèmes d'information doivent être protégés efficacement tant au niveau de leur sécurité physique que logique afin d'assurer la conservation des informations stockées. Leur continuité

d'exploitation doit être assurée au moyen de procédures de secours. Les informations relatives aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements doivent faire l'objet d'une documentation ;

- **des procédures ou modes opératoires** qui précisent la manière dont devrait s'accomplir une action ou un processus (objectifs à atteindre à un horizon donné, définitions de fonctions et de lignes hiérarchiques/fonctionnelles, lignes de conduite, outils d'aide à la décision et d'évaluation, fréquence de contrôle, personne responsable du contrôle, ...), quels qu'en soient la forme et le support.

Dans ce contexte et en référence à l'article L225-235 du code de commerce (français), la CNCC a, dans un avis technique, donné les précisions suivantes « *les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière s'entendent de celles qui permettent à la société de produire les comptes et les informations sur la situation financière et ces comptes. Ces informations sont celles extraites des comptes annuels ou consolidés ou qui peuvent être rapprochées des données de base de la comptabilité ayant servi à l'établissement de ces comptes* ».

On trouvera, en annexe, « *le questionnaire relatif au contrôle interne comptable et financier conçu dans le cadre de ce travail* », certaines questions qui peuvent se poser sur les procédures comptables et financières, mises en place par la société ;

**b) La diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités**

La société devrait disposer de processus qui assurent la communication d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux acteurs concernés de la société afin de leur permettre d'exercer leurs responsabilités.

**c) Un système visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques**



En raison de l'évolution permanente de l'environnement ainsi que du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour recenser, analyser et gérer les risques d'origine interne ou externe auxquels elles peuvent être confrontées et qui réduiraient la probabilité d'atteinte des objectifs. C'est là un des aspect sur lesquels l'audit externe apporte une valeur ajoutée à l'entreprise. En effet, lors de la planification et de la définition de la stratégie d'audit, l'auditeur peut procéder à une évaluation du contrôle interne afin de détecter les zones à risque et formuler des recommandations à l'entreprise.

- **Recensement des risques**

La société doit recenser les principaux risques identifiables, internes ou externes pouvant avoir un impact sur la probabilité d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Cette identification, qui s'inscrit dans le cadre d'un processus continu, devrait couvrir les risques qui peuvent avoir une incidence importante sur sa situation.

- **Analyse des risques**

Il convient pour ce faire de tenir compte de la possibilité d'occurrence des risques et de leur gravité potentielle, ainsi que de l'environnement et des mesures de maîtrise existantes. Ces différents éléments ne sont pas figés, ils sont pris en compte, au contraire, dans un processus de gestion des risques.

- **Procédures de gestion des risques**

La Direction Générale ou le Directoire avec l'appui d'une direction des risques, si elle existe, devraient définir des procédures de gestion des risques.

**d) Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs**

Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôles hiérarchiques.

En tout état de cause, les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et être proportionnées aux enjeux de chaque processus.

Dans ce cadre, une attention toute particulière devrait être portée aux contrôles des processus de construction et de fonctionnement des systèmes d'information.

**e) Une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement**

Comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la société. Comme souligné plus haut, l'auditeur externe peut contribuer efficacement à cette vérification. Il revient donc au management de l'entreprise de mettre en œuvre les recommandations de celui-ci.

Mise en œuvre par le management sous le pilotage de la Direction Générale ou du Directoire, cette surveillance prend notamment en compte l'analyse des principaux incidents constatés, le résultat des contrôles réalisés ainsi que des travaux effectués par l'audit interne, lorsqu'il existe.

Cette surveillance s'appuie notamment sur les remarques formulées par les commissaires aux comptes et par les éventuelles instances réglementaires de supervision.

La surveillance peut utilement être complétée par une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne.

Surveillance et veille conduisent, si nécessaire, à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.

La Direction Générale ou le Directoire apprécie les conditions dans lesquelles ils informent le Conseil des principaux résultats des surveillances et examens ainsi exercés.

**f) Les acteurs du contrôle interne**

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société.

- **Le Conseil d'Administration ou de Surveillance**

Le niveau d'implication des Conseils d'Administration ou de Surveillance en matière de contrôle interne varie d'une société à l'autre.

Il appartient à la Direction Générale ou au Directoire de rendre compte au Conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne.

Au besoin, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

Lorsqu'il existe, le Comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne.

Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le Comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

- **La Direction Générale / le Directoire**

La Direction Générale ou le Directoire sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veillent à l'engagement des actions correctives nécessaires.

- **L'audit interne**

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions.

Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif.

Tandis que la position du contrôle interne est mitigée entre le conseil d'administration et la direction, le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction Générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée. Le contrôle interne est la finalité de l'audit interne. Le contrôle interne apparaît donc comme un **moyen** pour l'audit externe alors qu'il est un **objectif** pour l'audit interne.

- **Le personnel de la société**

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

Au sujet des composantes du contrôle interne, nous avons trouvé intéressants les réflexions de J. RENARD<sup>17</sup> qui définit les composants du contrôle interne comme suit:

***Mission- Facteurs de réussite- Règles à respecter -Objectifs- Moyens - Pilotage - Organisation -Procédure -Supervision -Préalables - Contrôle interne***

Cependant, on n'y trouve :

- Culture d'entreprise propice au changement,

---

<sup>17</sup> J. RENARD *Théorie de l'audit interne, Ed. de l'Organisation, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2000, p23*

- Image de la qualité dans l'organisme,
- Système qualité

Par ailleurs, on ne peut parler de contrôle interne dans le pilotage de l'entreprise sans étudier le contrôle de gestion. Ainsi, nous allons progressivement définir le contrôle de gestion, son rôle, sa place dans le management de l'entreprise ainsi que ses outils

### **1.3 Contrôle Interne et Contrôle de Gestion**

#### **a) Définition**

Le contrôle de gestion s'entend par l'ensemble des procédures de contrôle mises en place par le management de l'entreprise, qui permettent de s'assurer que les moyens nécessaires au fonctionnement sont obtenus et utilisés de façon efficace et efficiente. Il vise entre autre à s'assurer que les instructions de la Direction sont respectées dans la mise en œuvre des contrôles. Il favorise les performances de l'entreprise.

#### **b) Rôle et outils du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans le pilotage d'organisations de plus en plus complexes. En charge de la modélisation efficace de la gestion de l'information économique, le contrôle de gestion est vraisemblablement l'organe pivot de l'assistance à la mise en œuvre de la stratégie et du suivi de son efficacité.

L'image du contrôleur de gestion confiné à l'élaboration de fastidieux reportings entouré de registres comptables, est forte loin d'être d'actualité. En fait, le contrôleur de gestion remplit un rôle particulièrement complexe. D'une part il contribue à la définition des objectifs, que ce soit comme partie prenante ou en tant que conseil selon le niveau de délégation en vigueur dans l'entreprise. D'autre part, il est en charge de la délicate tâche d'élaboration des budgets, une fonction clé s'il en est, ainsi que du suivi précis de la rentabilité. Il réalise aussi des études ponctuelles d'analyses et de prospectives. Quelquefois, il peut même remplir la fonction de "gestionnaire des données" du système

d'information, un ERP le plus souvent. Bref, un rôle complexe, complet et stratégique à part entière.

Pour atteindre ses objectifs, le contrôle de gestion s'appuie sur la structure comptable de l'entreprise pour définir les moyens permettant de mesurer les coûts à travers une comptabilité analytique, d'assurer le pilotage de l'entreprise à travers la conception et la mise en place de tableau de bord (vecteur d'indicateurs de performance). Ce pilotage peut être opérationnel ou stratégique. Pour ce faire, l'entreprise doit développer un bon système d'information. Le contrôle de gestion se nourrit d'informations. Nul besoin de préciser l'importance de disposer d'un accès direct avec les zones les plus intimes du système d'information afin de collecter les éléments les plus significatifs de la marche de l'organisation. Nous n'en sommes plus au temps où le contrôle de gestion se contentait de capter les informations comptables et de production de la GPAO pour élaborer de longs et fastidieux rapports d'activité. Le système d'information se complexifie rapidement et l'élargissement des préoccupations du contrôle de gestion suit un rythme tout aussi soutenu.

En somme, nous pouvons déduire que le contrôle de gestion fait partie de l'ensemble des mesures de contrôle favorisant la mise en œuvre du contrôle interne au sein de l'entreprise dans la mesure où le contrôle de gestion participe à la réduction des risques managériaux et à l'amélioration de la performance de l'entreprise à travers la réduction des coûts

### **1.3 Contrôle Interne et Audit Interne**

#### **a) Définition et Statut de l'audit interne**

Comme définition de l'Audit Interne, nous retiendrons celle de l'IFACI<sup>18</sup> : *<< une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche*

---

<sup>18</sup> Définition approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI.

*systematique et methodique, ses processus de management des risques, de controle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacite.>>*

Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au controle interne mais n'est pas directement implique dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif.

Tandis que la position du controle interne est mitigée entre le conseil d'administration et la direction, le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction Générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée.

C'est donc une fonction qui fait partie intégrante de l'organisation, assurée par un employé.

#### **b) Objectifs et finalité**

L'objectif de l'Audit Interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de controle interne).

Pour atteindre cet objectif, l'auditeur interne examine :

– dans quelle mesure les règles de fonctionnement édictées par l'entreprise sont respectées (partage des tâches, procédures de travail, planning...), et sinon pourquoi.  
– dans quelle mesure l'ensemble des dispositifs de controle interne gouvernant le fonctionnement de la comptabilité permettent au responsable de maîtriser son activité. À ce titre, il doit se pencher aussi bien sur la formation professionnelle des comptables que sur l'organisation du travail. L'ensemble de ces observations permet de porter un jugement sur la bonne maîtrise des opérations comptables et donc de recommander ce qu'il convient de faire pour l'améliorer.

- si les règles de l'entreprise pour éviter tout risque de collusion dans les négociations sont bien respectées et si elles sont suffisantes et efficaces,
- si les dispositions visant à éviter tout conflit d'intérêts entre négociateurs et traders sont également respectées et suffisantes (ex. : turnover du personnel),
- si l'organisation du travail (suivi des cours mondiaux, système d'information) permet bien d'obtenir le meilleur cours au meilleur moment,

- si les relations de travail permettent l'approvisionnement souhaité en qualité, quantité et délais,

etc.

Le contrôle interne apparaît donc comme un **objectif** pour l'audit interne.

#### **1.4 Limites du contrôle interne**

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût/ bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

La mise en œuvre des procédures de contrôle interne<sup>19</sup> est une obligation faite aux entreprises par le système comptable de l'OHADA. Cependant, il n'existe dans l'espace OHADA, aucun référentiel en matière de contrôle interne. Ce qui laisse le choix aux

---

<sup>19</sup> *SYSTEME COMPTABLE OHADA, TITRE I, Article 6* <<L'application du Système comptable OHADA implique que :

- *la règle de prudence soit en tous cas observée, à partir d'une appréciation raisonnable des événements et des opérations à enregistrer au titre de l'exercice ;*
- *l'entreprise se conforme aux règles et procédures en vigueur en les appliquant de bonne foi ;*
- *les responsables des comptes mettent en place et en œuvre des procédures de contrôle interne indispensables à la connaissance qu'ils doivent normalement avoir de la réalité et de l'importance des événements, opérations et situations liés à l'activité de l'entreprise ;*
- *les informations soient présentées et communiquées clairement sans intention de dissimuler la réalité derrière l'apparence*



entreprises sur les différents systèmes de contrôle approprié pour leurs entités. Cette situation rend complexe l'appréciation du contrôle interne dans les entreprises africaines et plus précisément au Bénin. Mais la définition et la mise en œuvre de ces contrôles sont laissées aux bons soins des dirigeants.

**Chapitre2 : Mise en œuvre du contrôle interne  
dans les entreprises béninoises**

Chapitre important de notre mémoire, il consistera en la définition et l'analyse du terrain de notre recherche en vue de périmétrer au mieux notre thème de recherche pour s'assurer de la validité des connaissances produites, à l'élaboration du questionnaire devant nous permettre de collecter les informations sur le terrain, au traitement et à l'analyse des ces informations pour enfin mener une discussion sur les résultats de notre recherche.

### ***2.1 Définition du terrain de recherche***

Les entreprises retenues dans le cadre de notre enquête mènent leurs activités dans le secteur des hydrocarbures (essences, gasoil, pétrole, gaz, etc) et sont des entreprises de droit béninois, régulièrement installées. Ce choix est motivé par l'explosion des entreprises de ce secteur depuis la manifestation de la volonté du pouvoir politique d'accompagner les promoteurs de ces entreprises dans l'optique de favoriser la reconversion des opérateurs informels ( commercialisant de l'essence frelaté communément appelé « Kpayo ») dans le secteur formel. C'est ce qui motive notre choix sur les entreprises de ce secteur afin de réfléchir sur le contrôle interne dans lesdites entreprises qu'elles soient anciennes ou nouvelles.

### ***2.2 Taille et composition de l'échantillon***

Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons un nombre restreint de deux (02) entreprises de négoce d'hydrocarbures au Bénin.

Elles doivent avoir fait au moins six (06) mois d'activité et avoir réalisé un chiffre d'affaires au moins égal à Cinq Cent Millions de Francs CFA (**500 000 000 FCFA**) soit environ **762 000 euros**) au cours de l'année 2009. Nos principaux interlocuteurs sont le Directeur Général ou le Gérant et/ou le responsable financier. Pour la description, nous pourrions trouver nécessaire d'interviewer le spécialiste (Le chef des approvisionnements en produit pétroliers ou le chargé des relations avec les fournisseurs par exemple). Trois personnes au maximum dans chacune des entreprises sauront répondre à nos préoccupations.

Pour les entreprises objets de notre enquête, nous mettrons l'accent sur les contrôles mis en place pour la sauvegarde du patrimoine à travers les procédures de

contrôle sur un certain nombre de cycles opérationnels en l'occurrence les immobilisations, les achats/fournisseurs, la trésorerie et les ventes.

### ***2.3 Validité des connaissances produites***

Dans le cadre de ce travail, nous avons retenu, pour pallier aux facteurs de contingence, des entreprises du même secteur comme définie plus haut. Ce choix est appuyé par la sélection d'entreprises de même taille<sup>20</sup>.

Nous entendons à travers cette étude, comprendre de par l'enquête menée, le contrôle interne mis en place dans les entreprises béninoises.

Dans un premier temps, les entretiens menés nous permettront de savoir s'il existe dans les entreprises, des dispositifs de contrôle interne (comptabilité, des procédures écrites tels que le manuel de procédures, etc). Si l'entreprise ne dispose pas de procédures écrites, nous nous ferons décrire sur les cycles retenus, les procédures appliquées par l'entreprise. Ensuite, il sera question de vérifier la mise en œuvre de ces procédures de contrôle interne afin de s'assurer que, ce que les responsables (Directeur Générale, Responsables financiers) nous auraient décrit comme contrôle est vraiment traduit dans les faits. Ceci se fera en demandant à la société de nous fournir un document qui est censé porter les traces d'un contrôle quelconque, en vue de s'assurer que le contrôle a été effectivement fait sur l'opération.

A titre d'exemple : si le Directeur Administratif et Financier nous dit que toute acquisition d'immobilisation doit être prévue au budget d'investissement, nous pouvons demander à obtenir le budget d'investissement de la période afin de voir la ligne budgétaire qui mentionne l'acquisition du véhicule du DG).

Enfin, nous mettrons en œuvre une autre vérification qui nous permettra de nous assurer que le contrôle fonctionne bien et peut contribuer à la réalisation des objectifs de contrôle interne. Ce dernier test consistera à obtenir de l'entreprise un certain nombre de transactions sur un contrôle donné afin de s'assurer que le contrôle est effectué sur ces différentes transactions.

A titre d'exemple, si nous avons vérifié plus haut le contrôle sur un seul élément, nous allons cette fois retenir cinq (05) acquisitions d'immobilisations afin de s'assurer que

---

<sup>20</sup> Nous avons retenue des entreprises ayant réalisé au moins 500 000 000 FCFA de chiffre d'affaires au cours de l'exercice comptable clos au 31 Décembre 2009

toutes ces acquisitions figurent au budget des investissements de l'entreprise pour la période concernée).

#### **2.4 Elaboration du questionnaire d'entretien**

Le questionnaire d'enquête élaboré dans le cadre de ce mémoire comportera cinq questions générales sur l'entreprise, et une série de question par cycle opérationnel retenu (achat, immobilisation, ventes et trésorerie) constituant ainsi des questions de premier ordre pour chaque entreprise. Les résultats de cette première phase nous permettront de comprendre ou de décrire la conception (Design) des contrôles mis en place dans les entreprises interviewées. En fonction des résultats obtenus après ces entretiens d'enquête, nous demanderons, avec l'autorisation des dirigeants des entreprises à mettre en œuvre la phase de vérification du fonctionnement après avoir fait le test de mis en œuvre effectif par le choix d'une opération donnée.

Notons que si le choix effectué pour s'assurer de la mise en œuvre des contrôles s'avère négatif. Si un contrôle n'est pas mis en œuvre, inutile de vérifier s'il fonctionne.

Notre questionnaire adressé à chacune des entreprises est semi fermé (les réponses seront au choix entre OUI – NON) et une marge réservée pour recueillir les observations du sujet interviewé.

##### **2.4.1 Questionnaire d'enquête (1<sup>ère</sup> phase)**

**NB : Pour les questions à plusieurs volets, votre réponse est Oui si elle l'est pour chacun des volets.**

#### **a- QUESTIONS GENERALES**

Questions	Reponses		OBSERVATION
	OUI	NON	
Voyez-vous les risques liés à votre activité et la complexité croissante ou décroissante au cours des 18mois mois à venir ? (Oui si croissante et Non si décroissante)			
La société dispose t- elle d'un manuel de procédures Administratives Comptables et Financières et depuis quand l'avez-vous mis en place ?			

La société dispose t- elle d'un avocat en charge des aspects juridique depuis quand l'avez-vous? (sécurité des actifs suite aux éventuels conflits avec les tiers)			
La société dispose t- elle d'un service comptabilité et depuis quand l'avez-vous mis en place ?			
La société dispose t- elle d'un organigramme ?			

### **b- CYCLE ACHATS/ FOURNISSEURS**

Le questionnaire relatif à ce cycle de l'entreprise permettra à terme de savoir si des contrôles sont conçus afin d'assurer une gestion optimale des opérations d'achat de biens et services au sein de l'entreprise (organisation).

Les différentes questions contenues dans le questionnaire permettront de vérifier le niveau de couverture des risques à travers les éléments de contrôles clés tirés des référentiels et pratiques généralement admises (IFRS, COSO, AMF, OHADA, etc.)

- L'entreprise s'assure que les commandes sont enregistrées uniquement pour des demandes approuvées par des personnes habilitées. Ce qui constitue un contrôle clé de validité des commandes.
- L'entreprise s'assure que toutes les commandes sont correctement enregistrées.
- Les montants enregistrés en dettes fournisseurs sont conformes aux biens et services reçus
- Les montants enregistrés en dettes fournisseurs sont correctement calculés et enregistrés

- Tous les biens réceptionnés / services rendus sont saisis et traités dans les dettes fournisseurs
- L'entreprise s'assure que les dettes fournisseurs ne sont ajustées que pour des raisons valides telles que les avoirs.
- L'entreprise s'assure que les décaissements sont effectués uniquement pour des biens et services reçus
- Les décaissements sont-ils enregistrés sur la période où ils sont réalisés
- L'entreprise s'assure que seules les modifications valides sont portées au fichier fournisseurs

Ainsi, les questions retenues pour ce cycle sont les suivantes :

Questions	Réponses		OBSERVATION
	OUI	NON	
Les commandes de biens ou de services ne sont-elles faites que sur la base de demandes d'achats établies par des personnes habilitées ?			
Les commandes sont-elles revues par la Direction avant envoi au fournisseur ?			
Existe-t-il une procédure permettant d'éviter des commandes excessives?			
Existe-t-il une liste des fournisseurs autorisés, pour les achats courants ?			
Si oui, est-elle: Approuvée par un responsable ? Régulièrement mise à jour ?			
Les éléments de la commande sont-ils comparés aux documents de la demande d'achats par des personnes indépendantes de la procédure d'achats ?			
Existe-t-il un système de déclenchement automatique des commandes lorsque les stocks arrivent à une quantité minimum ? Si oui, les quantités minima sont-elles revues régulièrement en fonction des besoins réels de la fabrication			

Des bons de commande sont-ils établis systématiquement ? Si oui, sont-ils : Pré-numérotés? Etablis en quantité et en valeur? Signés par un responsable, au vu de la demande d'achat?			
Les marchandises reçues sont-elles rapprochées des bons de commande en ce qui concerne: Les quantités prix et qualité ?			
Les factures relatives aux services rendus sont-elles autorisées et étayées des documents justificatifs de la prestation ?			
Les factures qui ne cadrent pas avec les BR (ou justificatifs des prestations reçues) sont-elles isolées et étudiées ? Les paiements relatifs à ces factures sont-ils identifiés et suivis précisément?			
Les factures fournisseurs et les avoirs reçus lors d'une clôture comptable, avant ou après, sont-ils revus et réconciliés pour s'assurer de leur correcte imputation sur l'exercice approprié ?			
Les marchandises reçues avant, lors ou après une clôture comptable, sont-elles recensées et rapprochées pour vérifier leur enregistrement sur l'exercice approprié ?			
La direction de la société revoit-elle et approuve-t-elle les avoirs et les ajustements avant leur enregistrement, ainsi que toute écriture non récurrente au débit des comptes fournisseurs ?			
Le service comptable attribue-t-il un numéro d'ordre chronologique aux factures et avoirs reçus avant de les transmettre aux personnes chargées de les vérifier ?			
Le fichier maître des fournisseurs est-il revu périodiquement par la direction pour s'assurer de sa validité et de sa mise à jour ?			



**c- CYCLE VENTES**

Les questions relatives à ce cycle sont conçues de façon à permettre de savoir si des contrôles sont conçus afin d'assurer une gestion optimale des ventes réalisées par l'entreprise (organisation). Les différentes questions contenues dans le questionnaire permettront de savoir si :

- L'entreprise s'assure de la solvabilité des clients préalablement à l'acceptation des commandes
- Les commandes sont approuvées par le management notamment en ce qui concerne les prix de vente et les conditions de vente
- Les commandes ainsi que les annulations de commandes sont correctement enregistrées
- Les données des commandes acceptées sont correctement transmises aux services expédition et facturation
- Seules les commandes valides sont traitées et enregistrées
- Les factures sont émises sur la base de prix et conditions de vente autorisées
- Les factures sont correctement établies et comptabilisées
- Tous les biens expédiés donnent lieu à l'émission d'une facture
- Les avoirs sont correctement calculés et les ajustements qui en découlent correctement comptabilisés
- Les factures sont enregistrées sur le bon exercice
- Toutes les modifications valides du fichier clients sont enregistrées et mises en œuvre en temps réel

Les questions relatives à ce cycle sont alors libellées comme suit :

Questions	Réponses		OBSERVATION
	OUI	NON	
Quelles sont les conditions de fixation du crédit client? Ces limites sont-elles revues régulièrement?			
Si la réponse à la question précédente est oui, les en-cours clients (factures non réglées, effets à recevoir y compris ceux qui sont escomptés, commandes en cours de livraison) sont-ils suivis et contrôlés avant acceptation des commandes?			
Les commandes sont-elles établies d'après les conditions générales de vente et un tarif au préalable approuvés par le management?			
Les conditions de ventes ainsi que les prix des commandes importantes ou inhabituelles sont-ils approuvés par le management?			
Les commandes ainsi que les annulations de commandes enregistrées sont-elles confirmées aux clients (matérialisation de l'accord : prix, délais, paiement, références)?			
Existe-t-il une interface permettant le transfert des données du système de commande vers les systèmes d'expédition et de facturation?			
Les commandes sont-elles numérotées de façon séquentielle et la comptabilisation effectuée suivant ces séquences ?			
Le management procède-t-il à une revue des états d'analyse des ventes, des créances clients, du coût des ventes, des stocks relatifs aux commandes validées, expéditions et facturation?			
Un rapprochement entre les factures, les commandes valorisées et les documents d'expédition est-il effectué?			

Le système fait-il cohabiter les anciens tarifs avec les nouveaux tarifs?			
Les factures et commandes sont-elles automatiquement valorisées par le système, y compris pour les RRR si nécessaire?			
Les avoirs, passage en perte des créances irrécouvrables et autres ajustements sur les comptes clients sont-ils soumis à approbation du management?			
Le management surveille-t-il la nature, le volume et le montant des avoirs comptabilisés ainsi que le passage en perte des créances irrécouvrables et autres ajustements sur les comptes clients?			
Une confirmation des stocks en dépôt chez les tiers est-elle effectuée fréquemment puis les résultats rapprochées des stocks comptabilisés?			
Les ventes comptabilisées, la marge brute et les recettes diverses sont-elles régulièrement comparées du budget, revues et approuvées par le management?			
Les factures comportent-elles une pré-numérotation séquentielle?			

#### **d- CYCLE IMMOBILISATIONS**

Au regard de la place si importante qu'occupe le cycle immobilisations au sein de l'entreprise, nous avons conçu un questionnaire permettant de répondre aux exigences d'un contrôle efficace dans la gestion du patrimoine immobilier de l'entreprise par référence aux pratiques généralement admises. Le questionnaire tel que conçu permettra de nous assurer ou non que :

- L'entreprise s'assure que les acquisitions comptabilisées correspondent bien aux immobilisations qu'elle a acquises
- L'entreprise s'assure que ses acquisitions d'immobilisations sont comptabilisées correctement

- L'entreprise s'assure que ses acquisitions d'immobilisations sont comptabilisées sur la bonne période
- L'entreprise s'assure que toutes ses acquisitions d'immobilisations sont bien comptabilisées
- L'entreprise contrôle la validité des dotations aux amortissements
- L'entreprise s'assure que les dotations aux amortissements sont correctement calculées et comptabilisées
- L'entreprise s'assure que les dotations aux amortissements sont comptabilisées sur la bonne période
- L'entreprise s'assure que les sorties d'immobilisations comptabilisées correspondent à des sorties effectives
- L'entreprise s'assure que toutes les sorties physiques d'immobilisations sont bien comptabilisées
- L'entreprise s'assure que les montants des sorties d'immobilisations sont correctement évalués et comptabilisés
- L'entreprise s'assure que les sorties d'immobilisations sont comptabilisées sur la bonne période
- Les opérations d'entretien / de maintenance des immobilisations sont régulièrement et correctement consignées
- Les immobilisations sont suffisamment protégées
- Le suivi des opérations d'entretien des immobilisations est mis à jour régulièrement
- Les montants enregistrés en immobilisations reflètent la situation économique de l'entreprise en accord avec les principes comptables appliqués par la société
- L'information financière est correctement présentée, la société donne toute l'information nécessaire pour une bonne présentation en conformité avec les pratiques professionnelles et les obligations légales
- Les changements effectués au fichier d'immobilisations sont tous justifiés
- Tous les changements justifiés du fichier des immobilisations sont enregistrés et comptabilisés

- L'entreprise s'assure que les modifications du fichier d'immobilisations sont déterminées correctement
- L'entreprise s'assure que les modifications du fichier d'immobilisations sont enregistrées sur la bonne période
- L'entreprise s'assure que les éléments du fichier d'immobilisations sont à tout moment exacts

Le questionnaire se présente ainsi comme suit :

Questions	Reponses		OBSERVATION
	OUI	NON	
Toute modification apportée au fichier des immobilisations est-elle justifiée par un document provenant d'une source autorisée ?			
L'entreprise fait-elle régulièrement des inventaires physiques des immobilisations qu'elle rapproche du fichier des immobilisations ?			
Les modifications apportées au fichier d'immobilisations sont-elles régulièrement revues par la Direction par comparaison avec les investissements prévus au budget ?			
Toute acquisition doit-elle être préalablement autorisée par la Direction ?			
Toutes les modifications apportées au fichier des immobilisations sont-elles éditées, validées et les erreurs constatées sont-elles corrigées ?			
Les soldes du fichier des immobilisations (valeurs brutes et amortissements) sont-ils reportés automatiquement d'un exercice à l'autre, et intègrent-ils les données saisies des acquisitions, cessions et dotations de l'exercice ?			
Les transactions concernant les immobilisations à une date proche de la clôture font-elles l'objet d'un suivi particulier afin de s'assurer qu'elles sont comptabilisées sur la bonne période ?			
Toute la documentation des mouvements d'immobilisations (factures d'achat ou de vente, PV de mises en service, PV de mises au rebut) est-elle systématiquement rapprochée du fichier des immobilisations afin de s'assurer de sa comptabilisation			

?			
Les dotations aux amortissements font-elles systématiquement l'objet d'une revue de la Direction, notamment sur la période de leur comptabilisation ?			
Les calendriers d'opération d'entretien ou de maintenance sont-ils préparés, mis à jour et suivis par la Direction ? Ces calendriers sont-ils régulièrement rapprochés des opérations comptabilisées ?			
La société dispose-t-elle de personnel de sécurité qui surveille les entrées et sorties de véhicules et s'assure que tous les biens sortant de l'entreprise sont accompagnés d'un bon de livraison dûment complété ?			
Les immobilisations sont-elles correctement couvertes par des assurances ?			
Les critères servant à distinguer les immobilisations et les charges sont-ils clairement définis et connus des personnes en charge de la comptabilité immobilisations ?			

#### **e- TRESORERIE**

La trésorerie de l'entreprise est un cycle très important qui mérite une veille permanente. De ce fait, ce cycle doit faire l'objet de contrôle pouvant permettre de suivre le niveau de trésorerie à tout instant de la vie de l'entreprise. Le questionnaire sur ce cycle nous servira de comprendre si :

- Les encaissements sont enregistrés sur la période où ils sont reçus
- Les encaissements sont enregistrés correctement

- Tous les règlements reçus par l'entreprise ou pour son compte sont immédiatement comptabilisés dès remise en banque, en caisse ou dès réceptions (effets non échus)
- L'entreprise s'assure que les encaissements sont valides et qu'ils ne sont enregistrés qu'une seule fois
- Les escomptes accordés et remises sont correctement calculés et comptabilisés
- Le recouvrement des créances clients est effectué dans les temps

Questions	Réponses		OBSERVATION
	OUI	NON	
Les ventes au comptant sont-elles comptabilisées suivant le récapitulatif des encaissements?			
Les relevés bancaires sont-ils rapprochés régulièrement de la comptabilité générale?			
Les encaissements reçus juste avant et juste après la clôture d'un exercice comptable, sont-ils revus pour s'assurer de leur correcte imputation sur la période appropriée?			
Les encaissements saisis donnent-ils lieu à l'édition d'un listing qui est revu et validé?			
Les escomptes accordés et remises sont-ils automatiquement calculés par le système sur la base des conditions de vente?			
Des procédures spécifiques au recouvrement des créances dont les dates d'échéance sont dépassées ont-elles été mises en place par le management, respectées et appliquées?			

## f. STCOKS

La gestion des stocks d'hydrocarbures présente pour l'entreprise, un cycle un important compte tenu de la sensibilité des produits (liquides inflammables), qui mérite une veille permanente. De ce fait, ce cycle doit faire l'objet de contrôle pouvant permettre de garantir la sécurité des stocks, à tout instant de la vie de l'entreprise. Le questionnaire sur ce cycle nous servira de comprendre si :

- Les stocks sont-ils correctement protégés
- Toutes les corrections de prix et/ou de quantités sont-elles enregistrées correctement et sur la correcte période (évaluation-exhaustivité-cut off)
- Les stocks de la société évalués selon les principes comptables de la société reflètent-ils les conditions économiques et le marché actuels (évaluation)
- Les stocks font l'objet d'inventaire physique conformément aux dispositions de l'OHADA

Le questionnaire se présente comme suit :

Questions	Reponses		OBSERVATION
	OUI	NON	
Est-ce qu'une revue régulière des stocks est effectuée afin d'identifier les produits finis non commercialisables et les matières premières non utilisables? Cette revue est-elle également effectuée lors des inventaires physiques?			
Les conditions de stockage sont-elles suffisantes pour éviter l'altération des produits due à des causes naturelles (pluie, gel, soleil...)? Les protections contre l'incendie sont-elles appropriées? Les contraintes légales et environnementales relatives aux conditions de conservation des produits (industrie chimique, industrie alimentaire...) sont-elles respectées?			
L'accès aux aires de stockage est-il limité aux personnes qui ont la responsabilité des stocks?			
La conservation et l'accès aux stocks sont-ils suffisants pour éviter les vols?			



Les stocks sont-ils couverts par des assurances adéquates? La couverture des stocks est-elle ajustée rapidement dans le cas de changements notables dans l'importance des stocks (notamment dans les entreprises à activité saisonnière)?			
Le stock fait-il objet d'inventaire physique annuel et les résultats rapprochés à la comptabilité? Les écarts éventuels sont-ils corrigés?			

#### **2.4.2 Questionnaire d'enquête (2<sup>ème</sup> phase)**

A cette phase de notre enquête, il sera essentiellement question de vérifier la mise en œuvre des contrôles reconnus comme existant dans leurs entreprises par les dirigeants. Autrement dit, il s'agira pour nous de vérifier si les contrôles que les dirigeants des entreprises nous ont fait croire qu'ils existent dans leurs entreprises, sont effectivement utilisés ou mis en œuvre. L'enquête consistera à obtenir un document sur lequel un contrôle quelconque est censé être mis en œuvre et s'assurer que le contrôle l'a été effectivement. Les cycles concernés par cette phase d'enquête sont les cycles pour lesquels l'entreprise aura obtenu un résultat « Satisfaisant » ou « Très Satisfaisant ». Les autres cycles sont jugés non satisfaisants dans le cadre de notre étude et nous déduirons de ce fait que le contrôle interne est insuffisant pour une bonne maîtrise des risques liés aux actifs desdits cycles et par ricochet le patrimoine de l'entreprise.

A la fin de cette phase de notre enquête, les résultats seront analysés comme suit :

- « Pas satisfaisant » lorsque le contrôle n'est pas matérialisé sur la pièce sélectionnée
- « Satisfaisant » si le contrôle est effectivement mis en œuvre sur la pièce sélectionnée

La troisième phase de notre enquête portera uniquement sur les cycles pour lesquels la mise en œuvre du contrôle interne vérifiée à la deuxième phase se révélera « satisfaisant ».

### **2.4.3 Questionnaire d'enquête (3<sup>ème</sup> phase)**

Dans cette phase de l'enquête, nous allons demander à obtenir pour les cycles pour lesquels, la mise en œuvre des contrôles a été « Satisfaisant » (Phase 2 de l'enquête), un échantillon de cinq (05) documents de référence pour chaque contrôle afin de s'assurer que le contrôle fonctionne effectivement « Operating Effectiveness ». Si la vérification révèle une anomalie sur les cinq, on augmentera notre choix à dix (10) sélections. Si les dix sélections sont satisfaisantes, alors le contrôle est correctement mis en œuvre. Dans le cas contraire, nous déduirons que le contrôle n'est pas correctement mis en œuvre.

**NB : Nous porterons en annexes tous les documents pour lesquels le contrôle interne n'a pas été satisfaisant à chaque phase de l'enquête : conception « Design », Mise en œuvre « Implementation » et fonctionnement « Operating Effectiveness » si et seulement si nous obtenons l'accord ou l'autorisation des dirigeants de faire copie de ces documents.**

### **2.5 Présentation et analyse des données**

Les données ont été collectées sur le terrain suivant la démarche décrite ci-dessus (Cf. annexes 1 et 2). Les résultats obtenus se présentent par cycle comme suit :

#### **a) Présentation Par cycle opérationnel des données recueillies**

Les données telles que recueillies sur le terrain se présentent en fonction des critères de satisfaction définis plus haut comme suit :

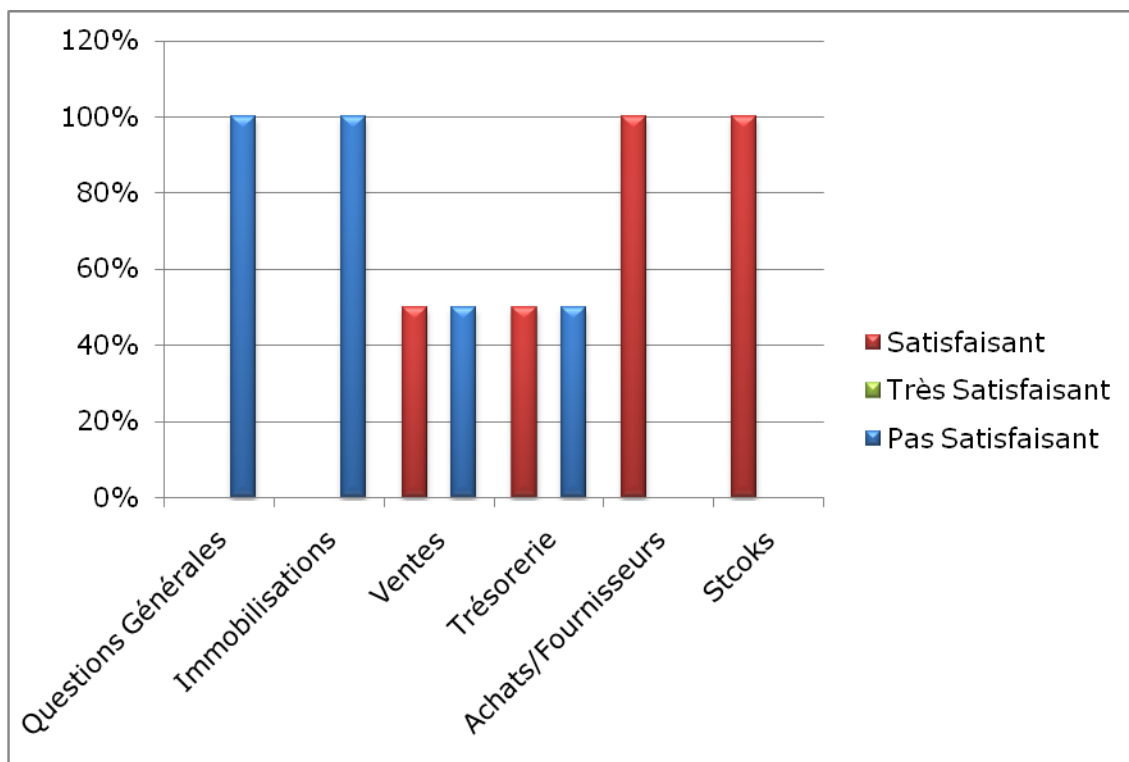
##### **a.1) Conception et Description des Contrôles**

Les résultats de notre enquête présentent ici par cycle le niveau de satisfaction dans la conception des contrôles par les dirigeants des entreprises béninoises.

Le tableau suivant fait la synthèse des résultats issus des données collectées lors de nos enquêtes :

Cycles Opérationnels	Critère			%
	Pas Satisfaisant	Satisfaisant	Très Satisfaisant	
Questions Générales	100%	0%	0%	100%
Immobilisations	100%	0%	0%	100%
Ventes	50%	50%	0%	100%
Trésorerie	50%	50%	0%	100%
Achats/Fournisseurs	0%	100%	0%	100%
Stcoks	0%	100%	0%	100%

Ces résultats sont présentés sur le graphique en colonnes ci-après :



## a.2) Mise en œuvre des Contrôles

Ce paragraphe présente les résultats de notre enquête sur la mise en œuvre des contrôles mis en place dans les entreprises béninoises. Il s'agit de présenter par cycle opérationnel, les contrôles clés qui se sont avérés satisfaisants pour l'ensemble des sociétés interviewées (ayant satisfait au moins à 50% aux critères Satisfaisant et/ou très

satisfaisant) aux termes de la première phase de notre étude présentée dans le précédent paragraphe.

Le tableau de synthèse des résultats de la précédente phase montre clairement que seules les Ventes, Trésorerie, cycles Achats/fournisseurs et Stocks satisfont aux critères ci-dessus définis pour la mise en œuvre de la présente phase.

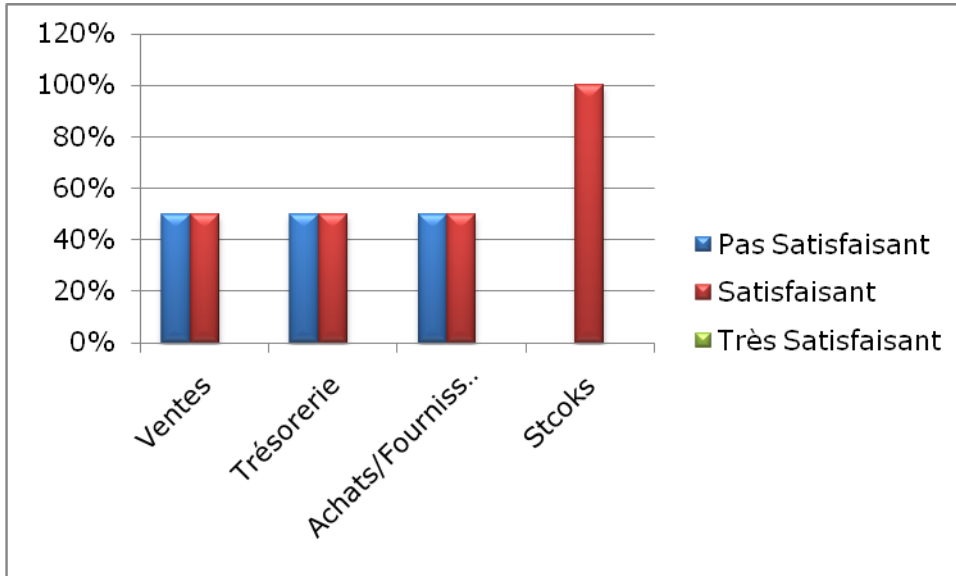
Cette étape de notre enquête a été difficile à mettre en œuvre. En fait, il s'agissait ici d'obtenir des pièces administratives, comptables et financières, nous permettant de nous assurer que les contrôles évoqués par le management et traduit dans la première phase de l'enquête, sont réellement mis en œuvre au sein de l'entreprise.

En dépit de toute difficulté, nous avons pu convaincre nos interlocuteurs, de l'utilité de notre travail, sa finalité. Notre but n'étant pas d'émettre une opinion sur le management de ces sociétés mais de faire un état des lieux du contrôle interne tout en mettant en exergue les points faibles et leur impact sur la gouvernance des entreprises interviewés.

Ainsi, les résultats obtenus se présentent comme suit :

Cycles Opérationnels	Critère			%
	Pas Satisfaisant	Satisfaisant	Très Satisfaisant	
Ventes	50%	50%	0%	100%
Trésorerie	50%	50%	0%	100%
Achats/Fournisseurs	50%	50%	0%	100%
Stcoks	0%	100%	0%	100%

Ces résultats peuvent être représentés à travers le diagramme ci-après :



### a.3) Fonctionnement des contrôles mis en œuvre

En fonction des critères définis pour la mise en œuvre de cette phase de notre étude, à savoir sélectionner pour cette phase les critères pour lesquels la mise en œuvre « Implémentation » (phase précédente) s'est avérée « satisfaisant ». Comme l'indiquent les résultats de la phase précédente, tels que présentés dans le tableau ci-dessus, seul le cycle stocks peut faire l'objet d'enquête au cours de la présente phase.

La plupart des contrôles décrits et mis en œuvre dans les entreprises interviewées fonctionne effectivement.

### b) Analyse des résultats par cycle

#### b.1) Analyse des résultats de la 1<sup>ère</sup> Phase

Notre analyse se fonde sur les résultats de notre enquête consignés dans les annexes 1-a et 2-a

##### ➤ Questions Générales

- Aucune des sociétés enquêtées ne dispose de manuel de procédures.

Les règles communes de gestion imposent que l'ensemble des procédures administratives, financières et comptables de toute organisation soit correctement établies et diffusées à travers un manuel de procédures.

Dans ce manuel sont en général consignées toutes les procédures administratives, comptables et financières auxquelles la société doit se conformer pour la réalisation de son activité.

Les résultats de notre enquête révèlent l'absence de manuel de procédures dans les sociétés qui ont accepté faire objets de notre étude. Cette situation peut être à l'origine de nombreux dysfonctionnements en matière d'application des règles, principes, méthodes et instructions définies par la direction.

Nous pouvons citer comme incidence liée à cette situation :

- Absence de repères dans la réalisation des opérations comptables et administratives courantes
- Absence de définition claire des tâches et des niveaux de responsabilité

Le manuel de procédures est un outil qui revêt un caractère indispensable pour le fonctionnement des entreprises. Sa mise en place permet aux entreprises de répondre aux objectifs suivants:

- Fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif et financier conforme aux principes de gestion généralement admis, et à la législation nationale et supranationale, notamment au droit des affaires dans la zone OHADA;
- Responsabiliser davantage le personnel de la société dans l'accomplissement des tâches respectives par une définition précise des attributions;
- Rendre plus productif et plus efficace le personnel par l'optimisation des circuits d'information et des contrôles (circulation des documents);
- Mettre en œuvre un contrôle interne efficace.

En conséquence, il est nécessaire que ce manuel soit mis en place afin d'officialiser toute nouvelle procédure importante à la fiabilisation de la comptabilité, de les faire connaître de tout le personnel et d'améliorer ainsi le fonctionnement de la structure. Ainsi, toute activité de contrôle sera plus facile à mener de façon efficace voire efficiente.

- Aucune des sociétés objets de notre enquête ne dispose d'un organigramme fonctionnel.

L'organigramme est une représentation de l'organisation (entreprise). Il traduit l'organisation générale de l'entreprise à travers la définition des fonctions. Il établit aussi l'ordre hiérarchique au sein de l'entreprise.

L'absence d'un tel instrument est un manquement important dans le management de ses organisations. En effet, une entreprise qui ne dispose pas d'organigramme fera face généralement à des conflits d'attribution. De même, on assistera dans ses sociétés, à de cumul de fonctions parfois même incompatibles. Ce qui peut constituer un véritable frein à l'efficacité du contrôle interne.

- Aucune des sociétés interviewées n'a un contrat avec un avocat capable de défendre ses intérêts en cas de conflits avec un tiers.

Ce ci expose de manière à une autre les entreprises à de nombreux risques imprévus, éventuellement une mauvaise interprétation des dispositions légales. L'avocat conseil joue un rôle très important dans la gestion des conflits entre la société et ses parties prenantes. En termes de contrôle interne, l'avocat conseil permettra de suivre les risques éventuels liés aux conflits avec les parties prenantes et de ce fait est mieux placé pour apprécier s'il est nécessaire de constituer des provisions sur l'incidence éventuelle d'un conflit donné.

- Aussi, le management de toutes les sociétés interviewées voit les risques liés à la complexité de leur activité, croissants dans les prochains mois du fait de l'instabilité du dollar US, monnaie de référence dans les transactions qui connaît des fluctuations que ces sociétés ne peuvent prévoir avec exactitude. En termes de contrôle interne, cette situation doit être bien suivie afin d'éviter des pertes de change énormes en planifiant bien les opérations d'achat avec les fournisseurs étrangers. Ils doivent aussi s'informer auprès des institutions financières sur l'actualité boursière.

- Par ailleurs, les résultats de notre enquête révèlent que toutes les sociétés ont mis en place une comptabilité depuis la création.

➤ *Cycle Achats/ Fournisseurs*

Une entreprise sur deux interviewées a bien conçu les procédures de contrôle interne concernant le cycle achat.

En termes de conception des procédures, une entreprise sur deux satisfait aux critères définis plus hauts. Cette situation pourrait engendrer de nombreux dysfonctionnements quant au suivi des commandes de marchandises. Parmi ces dysfonctionnements possibles, on peut citer l'absence ou l'insuffisance de contrôle dans transactions (commandes, réception, contrôle de conformité et de qualité, etc). Notons aussi que l'insuffisance dans les procédures de contrôle interne liées au cycle achat/ fournisseur peut être à l'origine des conflits d'attribution et de cumul de fonction. A titre d'exemple, le service qui passe les commandes ne devrait plus être le service « réception » pour la transparence dans la gestion des commandes, autrement on pourrait assister à des schémas de connivence entre les employés et les prestataires (fournisseurs) notamment sur la quantité et les prix de ventes des produits commandés. Ce qui n'est pas sans incidence majeure sur l'activité ou la productivité de l'entreprise.

De même l'insuffisance dans les procédures d'achat/ fournisseurs pourrait se traduire aussi par une absence de base de données fournisseurs ( fichier de fournisseurs) qui servirait de base à la mise en œuvre d'autres procédures d'achats tel que les consultations restreintes en vue de la sélection de fournisseurs pour des achats donnés, les appels d'offre en vue de la fourniture de biens et services, etc.

Toujours sur le cycle achat fournisseur, il nous paraît pertinent de souligner le fait que l'absence ou l'insuffisance des procédures de contrôle interne n'est pas sans conséquence sur la gestion des avoirs. En effet, la gestion des avoirs devrait faire l'objet de procédures bien conçues afin de s'assurer par exemple que les avoirs et autres ajustements sont correctement calculés et enregistrés, que tous les avoirs justifiés et autres ajustements relatifs aux dettes fournisseurs sont enregistrés et traités ou que les avoirs et autres ajustements des dettes fournisseurs sont enregistrés sur la période appropriée.



➤ *Cycle Immobilisations*

La plupart des entreprises interviewées ne dispose de procédures suffisantes, conçues en vue de la protection du patrimoine de l'entité. L'ensemble des procédures conçues ne satisfait pas aux bonnes pratiques de protection du patrimoine de la société par référence aux pratiques généralement admises notamment l'exhaustivité dans la comptabilisation des biens acquis, la protections des biens de l'entité contre toute sortie ou retrait frauduleux et les sinistres éventuels, la constatation des dépréciations des biens en vue d'une meilleure appréciation du patrimoine assurant un renouvellement de l'outil de production et la conformité aux normes, etc. Cette situation expose l'entreprise à de nombreux risques liés notamment à l'usage ou l'utilisation des biens de l'entreprise à des fins personnelles ou individuelles, chose qui aura sans doute un impact sur la productivité et la rentabilité de l'entreprise. Les risques de vol sont élevés, l'absence ou l'insuffisance de contrôle favorisera certes le mauvais usage ou l'utilisation abusive des biens de la société.

➤ *Cycle Trésorerie*

L'analyse des résultats de ce cycle met en évidence la gestion de la liquidité de l'entreprise. Quand on sait que la gestion quotidienne de la liquidité constitue un point sensible à tout dirigeant, nous avons mit dans nos entretiens, un accent particulier sur les décaissements et les encaissements. Les résultats de nos entretiens tels que présentés affichent que la moitié des entreprises interviewées a conçu bons nombre de procédures visant à maîtriser les transactions liées à ce cycle. Ainsi, une entreprise sur deux interviewées a conçu des procédures de contrôle interne permettant de suivre les autorisations de décaissement, l'enregistrement des encaissements. Les réconciliations entre les transactions effectuées à la banque avec les enregistrements comptables de l'entreprise sont effectuées afin de s'assurer de la cohérence des entrées et sorties de fonds entre la structure et son partenaire financier qu'est la banque. Toute sortie et toute entrée de fonds devant être appuyée de justificatifs suffisants (autorisations de décaissement par des personnes habilités, éléments probants, etc.).

## ***b.2) Analyse des résultats de la 2<sup>ème</sup> Phase***

### **➤ *Cycle Stocks***

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus présentent pour le cycle Stocks, un résultat satisfaisant. Toutes les entreprises interviewées ont mis effectivement en œuvre les procédures de contrôle interne décrites sur cycle. Ce dispositif permet au management de s'assurer que les Stocks de l'entreprise sont bien sécurisés. Des polices d'assurance ont été souscrites par toutes les sociétés interviewées pour protéger leurs stocks en cas de sinistres. Des inventaires soit intermittents soit permanents et physiques sont mis en œuvre pour s'assurer de l'existence physique, de la quantité en stock. Les stocks sont inventoriés et valorisés suivant des principes du référentiel comptable en vigueur dans l'espace OHADA : le SYSCOHADA. L'objectif de sauvegarde du patrimoine de l'entreprise préconisé et visé par tous les référentiels universellement reconnus semble préoccuper le management des entreprises ayant participé à notre enquête. Les provisions sont constituées pour faire face aux différentes dépréciations des éléments du stock.

Toutes ces dispositions prises par les entreprises sur le cycle stocks contribuent efficacement à minimiser les risques de soustraction frauduleuse ou vol des stocks, de dépréciations éventuelles, de pertes énormes en cas d'incendie. Elles permettent aussi d'avoir au moins pour une période donnée (jour, semaine, mois ou année), le niveau des stocks que possède l'entreprise.

Cet ensemble de mesures universellement acceptées comme indispensables pour un management sain est mis en œuvre dans les entreprises interviewées.

### **➤ *Cycle Ventes***

Une entreprise sur deux interviewées met effectivement en œuvre les procédures de contrôle qu'elle nous a décrites.

Une analyse des résultats obtenus montre que pour certains contrôles définis ou édictés, le management décide en toute connaissance de cause de respecter ou non telle ou telle procédure. C'est ce qui caractérise par exemple la comptabilisation du chiffre d'affaires

chez « **PGZ** », une des entreprises interviewées dont les responsables nous ont refusé de révéler l'identité.

En effet, les ventes de la branche « Production et Installation des Mini Stations » sont comptabilisées dans cette société sur la base des Bons de commande et du bordereau de versement effectué par le client. Suivant les dispositions de l'OHADA, les ventes sont constatées à la livraison effective des Biens/Services (transfert de propriété).

Les contrôles effectués en vue de s'assurer que les procédures décrites par le management de l'entreprise sont celles réellement mises en œuvre nous ont permis de constater que, contrairement aux dispositions du référentiel comptable de l'espace OHADA, c'est une procédure sur mesure propre à l'entité qui a été mise en œuvre. Ce choix consiste à considérer comme chiffre d'affaires toutes commandes effectuées par les clients. Les commandes étant valides après versement par le client d'une avance de démarrage des travaux.

Nos entretiens nous ont permis de comprendre que la décision « non matérialisée » de comptabilisation du chiffre d'affaires dès réception du bon de commande et bien avant Livraison/ réalisation des travaux, émane du management. En réalité, les responsables de « **PGZ** » envisageaient de consentir des prêts bancaires et avaient besoin de monter un dossier solide avec de bonnes prévisions de ventes et une bonne santé financière. Dans ce temps, « **PGZ** » décroche un contrat avec un des services publics d'un montant de sept cent quatre vingt trois millions de francs environ (**FCFA 783 000 000**) soit plus de d'un million d'euros (**€ 1 194 000 environ**). Le contrat devant être exécuté au-delà de l'exercice comptable en cours.

Ainsi sont les raisons évoqués par un interlocuteur valable du département des finances de la structure qui a refusé tout témoignage ou enregistrement.

Bonne affaire d'avoir une créance de FCFA 923 928 200 soit 1 408 000 euros environ toutes taxes comprises dans un dossier de prêt ! Voilà l'idée qui a motivé le management à opter pour la comptabilisation des recettes issues des transactions avec les franchisés, bien avant la réalisation et livraison des prestations. Le responsable financier et comptable de l'entreprise <<**PGZ**>> laisse entendre à cet effet : << *on avait besoin de ce financement pour étendre notre réseaux de distribution*>>. Cette manœuvre pose un problème d'exhaustivité du chiffre d'affaires de l'entreprise. Les encaissements reçus lors des commandes des clients franchisés auraient pu être

enregistrés en produits constatés d'avance jusqu'à ce que la livraison soit effective. Après livraison, le compte d'attente sera soldé pour constater la vente réelle.

Par ailleurs, l'environnement socio économique, technologique fait qu'il n'est pas aisé de tenir à jour une comptabilité à la pompe. Les ventes à la pompe sont ainsi comptabilisées sur la base des états récapitulatifs des ventes journalières tenues par les pompistes. Les ventes d'un jour sont ainsi enregistrées en comptabilité le lendemain sur la base des bordereau de versement réalisés par les superviseurs qui sont responsables de la collecte des fonds auprès des pompistes et les états de ventes. Les écarts entre versements effectués et ventes sur états des ventes sont investigués et justifiés par les pompistes et les superviseurs. Les manquants sont retenues sur le salaire de celui qui en est responsable (pompiste ou superviseur). Ceci constitue un contrôle clé qui est effectivement mis en œuvre dans toutes les sociétés interviewés. Toutefois, cette situation expose l'entreprise au risque de braquage, de vol, de pertes d'argent lors du transfert de fonds des stations à la banque. Les entreprises gagneraient à solliciter des services d'un tiers (société de transport de fonds) pour la collecte des recettes au près des pompistes encore qu'il faudra étudier le rapport coût/efficacité du processus.

Le cycle ventes est, pour toute entreprise commerciale, un maillon fort de sa survie. Une entreprise ne vit que parce qu'elle arrive à vendre ses produits. La gestion efficace des ventes est ainsi déterminent dans le management de l'entreprise. Et, pour éviter d'avoir des produits fictifs dans les comptes, les référentiels reconnus tels le COSO, l'AMF pour ne citer que ceux-là, préconisent la prise en compte des produits après la réalisation effective des prestations ou la livraison des biens sanctionnée par le transfert de la propriété au client sauf clauses spécifiques . Tous les systèmes comptables, reconnus en Afrique comme dans le monde (Normes IFRS, OHADA, etc) sont aussi unanimes sur la question.

La prise en compte des produits de l'entreprise doit être une préoccupation importante du management.

### ***b.3) Analyse des résultats de la 3<sup>ème</sup> Phase***

Les résultats de la troisième phase de notre enquête montrent que presque toutes les procédures mises en œuvre dans les entreprises fonctionnent correctement et participent ainsi à la protection des stocks et du patrimoine des entreprises. Ceci dénote de l'intérêt que les dirigeants des entreprises portent à la sensibilité du cycle stocks qui constituent l'élément majeur du business desdites entreprises.

## ***2.6 Synthèse des résultats de la recherche***

Lorsque nous prenons les résultats de notre étude tels que présentés dans les précédents paragraphes, une étude synthétique peut être menée suivant trois axes : en terme de **conception** (Design), de mise en œuvre (implementation) et de fonctionnement des contrôles dans le temps (operative effectiveness).

### ***2.6.1 Conception des contrôles (Design)***

D'une manière générale, quand bien même elles disposent chacune d'une comptabilité, aucune des entreprises interviewées ne dispose ni d'un organigramme fonctionnel, ni d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières ni d'un conseil juridique ou avocat pour la défense des intérêts de la société. L'absence de règles communes de gestion dans une entreprise suppose l'absence de description formelle des différentes tâches à exécuter, ce qui élève le risque d'erreurs, anomalies, et favorise entre autres, le développement des attitudes de fraudes, la lenteur dans l'exécution des tâches, la non productivité du personnel sans oublier les conflits d'attribution. L'absence d'organigramme implique pour l'entreprise l'absence d'un cadre hiérarchique uniformisé et une description formelle des responsabilités de chacun des employés. L'organigramme constitue pour l'entreprise, un outil de management qui donne une représentation de l'organisation à travers la définition des fonctions. L'absence de cet outil est à l'origine de cumul de fonctions et des conflits d'attribution. Un environnement qui favorise des cumuls de fonctions laisse assez de marge de manœuvre aux intentions de fraudes que peut induire le cumul de fonction

incompatibles (Par exemple cumul des fonctions d'ordonnateur et d'exécutant d'une dépense).

Nous avons aussi relevé que les sociétés interviewées n'ont pas de conseil juridique (avocat) susceptible de défendre les intérêts des entreprises en cas d'éventuels conflits dans les relations contractuelles avec les tiers (clients, fournisseurs, établissements financiers, et autres parties prenantes). Le conseil juridique est d'une importance capitale pour toute organisation. Il est habilité à évaluer les aspects juridiques et les risques possibles, inhérents aux contrats et engagements pris par l'entreprise. Ce qui favorise l'évaluation financière de ces risques et par ricochet la fiabilité de l'information financière produite et présentée dans les états financiers de l'entreprise.

Enfin, les dirigeants des sociétés interviewées projettent un avenir turbulent, plus complexe du fait de l'instabilité du dollar et des possibilités de développement d'autres formes d'énergie. Cependant, les chefs d'entreprises interviewés n'ont pu se prononcer sur l'attitude qu'ils entendent adopter pour faire face à d'éventuelles fluctuations.

Quand aux cycles opérationnels, notre analyse porte sur les cycles achats/fournisseurs, les immobilisations, les ventes, la trésorerie.

Sur le cycle achats/fournisseurs, toutes les entreprises interviewées ont réellement conçu des procédures de contrôle. Ces procédures visent à définir le processus d'achat, de l'expression du besoin d'achat au règlement du fournisseur. Les contrôles décrits permettent de s'assurer que les commandes sont correctement suivies, de s'assurer l'approbation à la réception des commandes. La mise en œuvre de ces procédures permet aussi de s'assurer qu'il n'existe pas d'acquisitions fictives, que toutes les commandes sont autorisées par les personnes habilitées et que les biens et services reçus sont conformes aux commandes passées. De la même manière les décaissements enregistrés doivent servir à régler des achats de biens et services effectivement reçus et qu'il n'existe pas de fournisseurs fictifs dans le fichier des fournisseurs potentiels de l'entreprise. Cet ensemble de contrôle vise la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise. Dans ce sens, les entreprises ont conçu des procédures suffisantes et ceci dénote de l'importance que les dirigeants taillent à la protection du patrimoine au tout au moins des relations avec les tiers de leur société indispensables pour assurer un meilleur suivi des approvisionnements.

De même concernant le cycle ventes, une entreprise sur deux interviewées a conçu des procédures satisfaisantes de gestion des ventes. Ces procédures permettent entre autres de s'assurer de la solvabilité des clients potentiels avant l'acceptation des commandes, de s'assurer que toutes livraisons font l'objet de facturation correcte, que toutes les factures émises sont enregistrées et que les avoirs sont correctement évalués et enregistrés et surtout enregistrés à temps, sur la bonne période. Ces procédures permettent une évaluation exacte et exhaustive du chiffre d'affaire de l'entreprise et par ricochet la détermination des impôts. Et c'est à ce point précis que l'importance du contrôle intervient. La détermination des impôts sur la valeur créée par l'entreprise respecte un certain nombre d'obligation, de formalité et procédures.

Le cycle ventes est un cycle clé dans la gestion de l'entreprise vue que la vie de celle-ci en dépend : une entreprise qui ne vend pas ses produits est condamnée à fermer ses portes. D'où la nécessité de concevoir et mettre en œuvre des contrôles clés permettant de s'assurer de l'enregistrement exhaustif des ventes et de s'assurer que seules les ventes valides sont comptabilisées (Pas de ventes fictives)

Quand aux immobilisations, aucune des entreprises interviewées n'a conçu des procédures de contrôles suffisantes permettant de s'assurer de l'enregistrement exhaustif des biens acquis, de leur protection, de leur correcte utilisation et leur sécurité. En effet, les procédures devraient permettre de s'assurer que toutes les acquisitions de biens sont comptabilisées, sur la bonne période, que les amortissements et les mouvements (entrées et sorties autorisées) sont biens enregistrés, que les biens sont bien entretenus et sécurisés (couverts par des polices d'assurance, emplacement à l'abri des voleurs, etc). A titre illustratif, les immobilisations de l'entreprise, non couvertes par une police d'assurance, doivent être entièrement renouvelées les ressources de l'entité en cas d'incendie.

Les procédures de gestion des stocks n'ont pas échappé à notre étude. Toutes les entreprises interviewées ont conçu suffisamment de procédures destinées à la gestion des stocks de produits pétroliers. Ceci s'explique en partie par la réglementation du secteur par l'Etat sur les aspects prix, la sensibilité des produits (liquides inflammables, etc.) nécessitant une attention élevée, le coût élevé des achats favorise l'attention dans la gestion des approvisionnements. Essence même de leur activité, les entreprises

perçoivent bien le niveau du risque lié à la gestion de leur stocks que chacune d'elle a mit un arsenal de procédures pour s'assurer de la protection, du suivi des mouvements (entrée et sortie) de stocks.

Enfin, la gestion de la trésorerie de l'entreprise a aussi fait l'objet d'enquête en termes de conception de procédures de contrôles. Là encore, une entreprise sur deux interviewées, a conçu de procédures suffisantes pour la gestion de la liquidité de l'entreprise. Ces procédures permettent de suivre l'évolution de la trésorerie et d'en assurer un suivi correct pour éviter des désagréments liés au manque de liquidité pour assurer les opérations quotidiennes. Ainsi les procédures conçues permettent de s'assurer que les encaissements sont enregistrées de façon exhaustive et sur la bonne période, que les décaissements sont autorisés par les personnes habilitées, que tout décaissement correspond à une dépense effective (achat de bien ou service) de l'entreprise. Les décaissements doivent être justifiés (Par exemple existence de facture et bon de livraison pour les achats). L'absence ou l'insuffisance de contrôle dans la gestion quotidienne de la trésorerie peut porter beaucoup de préjudices au fonctionnement de l'entreprise. L'entreprise risque entre autre de régler des dépenses qui ne concernent pas les opérations de l'entreprise. Des décaissements non suivi peuvent être à l'origine de crise de liquidité pouvant créer de nombreuses frustrations des parties prenantes (Par exemple le non respect des engagements vis-à-vis des fournisseurs).

### ***2.6.2 Implémentation des contrôles (Implementation)***

Après une description des contrôles effectuée à l'issu de la précédente phase, nous avons entamé une seconde phase de notre étude. Celle-ci vise à vérifier la mise en œuvre effective des contrôles à nous décrits par le management des sociétés interviewées. A la fin de la première phase, les cycles ventes, trésorerie, achats/fournisseurs et stocks remplissent les critères retenus pour la mise en œuvre de cette phase à savoir satisfaire à 50% au moins au critère de satisfaction en terme de conception de contrôles objet de la précédente phase de notre étude, l'étude sur les



cycles « immobilisations » et les « questions générales » s'étant révélée non satisfaisante à la fin de la phase de description.

A ce stade de notre étude, les résultats révèlent que toutes les entreprises interviewées mettent effectivement en œuvre les contrôles clés qui nous ont été décrits dans la précédente phase de notre étude. Ce qui vient corroborer nos conclusions sur le cycle stocks du paragraphe précédent. Les dirigeants des entreprises béninoises sont conscients de la pertinence et de l'importance des stocks dans le management de l'entreprise. Ainsi des contrôles clés ont été définis et mis en œuvre pour s'assurer de la protection, de la sécurité des stocks. Ceci à travers des police d'assurance pour la couverture d'éventuel risques d'incendie, des inventaires qu'ils soient intermittents ou permanents et/ou physiques pour s'assurer de l'existence physique et du niveau du stock à des moments précis, la définition des méthodes de valorisation des stocks, etc.

Une entreprise sur deux interviewées, met effectivement en œuvre les contrôles clés définis dans les procédures à nous décrits par le management relatives à la gestion des achats/fournisseurs, des ventes et de la trésorerie. Cela suppose l'existence des procédures mais elles ne sont pas traduites dans les faits. Plusieurs raisons peuvent évoquer pour expliquer ce comportement organisationnel. Les procédures peuvent ne plus être adaptées à l'environnement, donc un problème de conception et par conséquent, une actualisation de ces procédures s'impose à l'entreprise. Ceci peut aussi être expliqué par la qualification des opérationnels chargés de mettre en œuvre les contrôles. Si la mise en œuvre des procédures nécessite un certain niveau de connaissances techniques que l'agent chargé de les mettre en œuvre ne possède pas, alors, le risque qu'il laisse les procédures de côté devient important. Dans ce dernier cas, une mise à niveau du personnel s'impose pour une meilleure exécution des tâches ou activité de contrôle. Une autre possibilité d'expliquer le fait que les procédures existent mais qu'elles ne soient pas mises en œuvre, c'est la mauvaise foi, un choix délibéré de porter entorse aux procédures. Cette attitude est souvent motivée par plusieurs facteurs, soit en prétendant vouloir aller vite, soit façonner l'image de l'entreprise en l'améliorant afin d'obtenir la confiance des partenaires surtout financiers. Ce dernier cas est assez fréquent dans le management des sociétés béninoises. C'est ce

que nous retenons de l'expérience de cette étude qui nous a permis d'enregistrer un cas palpable dont nous gardons l'identité de la société en question. En effet, la décision de porter entorse à l'enregistrement comptable des ventes de certains services de la société a été prise par le management au haut niveau. Cette décision *informelle* tenait lieu de l'enregistrement des ventes à la commande donc bien avant la livraison des biens et l'achèvement de la prestation. L'entreprise à son début d'exercice et venait de décrocher un important contrat d'environ **un million deux cent euros** qui chevauche sur plusieurs exercices comptables avec un service public. Or la société éprouvait un énorme besoin de financement. Le management, pour avoir un dossier solide et bancable, décide d'enregistrer le montant du contrat comme une vente de l'exercice en cours surévaluant le chiffre d'affaires de la société du montant du contrat. Les comptes de la société présentent alors des créances importantes, justifiant en partie la solvabilité de l'entreprise vis-à-vis de l'établissement bancaire. Et c'est ainsi que cette pratique est maintenue dans l'entreprise contre toute norme de comptabilisation en matière de chiffres d'affaires sauf disposition expresse du contrat (contrats à l'avancement). La recherche de la fiabilité et de la performance apparentes de la part des dirigeants d'entreprises les amène parfois à enfreindre aux procédures de contrôle interne qu'ils ont eux-mêmes conçues et mis en œuvre et dont ils sont garant du fonctionnement effectif.

### ***2.6.3 Fonctionnement des contrôles (Operative effectiveness)***

La dernière phase de notre enquête portera sur les cycles *stocks, ventes, trésorerie et achats*.

Tous les contrôles mis en œuvre concernant le cycle *stocks* fonctionnent tels que décrits par le management des entreprises interviewées. Ceci est quelque peu favorisé par la sensibilité et les exigences du conditionnement des produits.

## **CONCLUSION GENERALE**

## **CONCLUSION GENERALE**

Le présent mémoire sanctionne la fin de notre formation de niveau master, option management. L'importance que nous accordons au contrôle interne dans le management des entreprises nous a motivé à orienter notre sujet de recherche vers cette thématique à travers le thème intitulé : << *la mise en œuvre du contrôle interne dans les entreprises béninoises*>>. Le développement de ce sujet nous a conduits à explorer les pratiques des entreprises de négoce des produits pétroliers au Bénin en matière de contrôle interne. Pour mieux appréhender la mise en œuvre et le fonctionnement du dispositif de contrôle interne de ces entreprises, nous avons fait référence aux bonnes pratiques de gouvernance en l'absence d'un référentiel de contrôle interne. Ainsi, en rapprochant les réalités des entreprises interviewées aux pratiques généralement admises, nos travaux ont débouchés sur des résultats pas trop reluisants pour ces entreprises.

En effet, notre étude a consisté dans un premier temps à la description des contrôles mis en place par les dirigeants afin de voir si ceux-ci sont adaptés et peuvent contribuer à la réalisation des objectifs d'un contrôle interne entre autre la sauvegarde et la protection du patrimoine de l'entreprise. A ce niveau, seuls les cycles achats/fournisseurs et Stocks obtiennent l'attention des dirigeants qui y ont défini un dispositif adéquat de gestion des risques à travers des contrôles clés. Ces contrôles tels que définis, sont susceptibles d'assurer une gestion efficace des risques le long du processus d'achat et de gestion des stocks si leur mise en œuvre et leur fonctionnement s'avèrent satisfaisants. Quant aux cycles ventes et trésorerie, une entreprise sur deux a conçu de procédures de contrôles à la hauteur de la mesure des risques liés à ces cycles de l'entreprise. Par contre, aucune des entreprises interviewées n'a conçu de procédures de contrôle interne suffisantes pouvant permettre de minimiser les risques de gestion pour les cycles immobilisations et les questions générales telles que définies dans la conception de notre questionnaire d'entretien.

Ensuite, nous avons effectué au cours de notre enquête, des observations visant à s'assurer que les contrôles que le management nous a décrits comme ceux applicables dans leur entreprise, sont réellement les contrôles mis en œuvre dans la pratique. A cette étape, seuls les contrôles conçus relatifs au cycle *stocks* ont été suffisamment mit en

œuvre, par les entreprises interviewées. Une entreprise sur deux interviewées n'ayant pu mettre en œuvre les contrôles conçus relatifs aux cycles ventes, trésorerie et achats/fournisseurs.

Enfin, notre étude s'est achevée par une phase d'observation sur l'application permanente des procédures dans le temps (Operative effectiveness). Cette phase qui consiste à vérifier que les contrôles mis en œuvre sont exercés de façon permanente sur une période donnée, nous ont permis de souligner que toutes les entreprises interviewées effectuent des contrôles permanents sur la gestion de leur stocks. Ce qui dénote de l'importance qu'accordent les dirigeants aux stocks dans le secteur pétrolier.

En somme, les entreprises béninoises ont encore beaucoup à faire en termes de gestion des risques si elles veulent se maintenir et prospérer. Ceci n'est possible que si les dirigeants mettent en œuvre ou améliorent leur dispositif de contrôle interne afin de minimiser les risques inhérents à l'activité et à l'environnement socio-économique du pays.

## **APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES**

Les recherches menées dans le cadre du présent travail sanctionnant la fin de notre formation de niveau master professionnel, aboutissent à de résultats pas très confortant pour les entreprises béninoises, du fait de l'environnement d'affaires de plus en plus complexe en termes de gestion des risques. Les résultats de nos travaux visent essentiellement la conscientisation des dirigeants d'entreprises sur la nécessité de renforcer leur dispositif de contrôle interne en vue d'appréhender de mieux en mieux les risques diversifiés et multiformes qui ne cessent de faire surface avec la multiplication des scandales financiers, les effets des crises diverses ( crise financière, économiques, pétrolière, etc). En mettant en exergue les insuffisances des mesures et procédures mises en place par le management des entreprises interviewées, nous attirons l'attention des dirigeants responsables, sur les impacts possibles de ces insuffisances et contribuons ainsi à l'amélioration de la gestion des risques et par conséquent de la gouvernance desdites entreprises.

Cependant, notre travail ne couvre pas tous les secteurs d'activité. Nous nous sommes limités aux entreprises de négoce de produits pétroliers. La généralisation de nos conclusions pose ainsi le problème de spécificité des activités des entreprises quand bien même le contrôle interne est indispensable pour toute entreprise. Ensuite, notre travail est limité seulement à quelques cycles opérationnels de l'entreprise. En effet, nous avons concentré notre étude sur les cycles Achats/fournisseurs, immobilisations, trésorerie, ventes et les stocks. Bien entendu que l'entreprise n'est pas réduite uniquement à ces cycles, nous n'avons donc pas abordé les risques liés par exemple à la gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières, gestion des heures de travail, etc), le contrôle interne embrasse l'ensemble de l'entreprise. Notre étude a été essentiellement comptable et financier.

De même, l'absence de référentiel de contrôle interne dans l'espace OHADA rend difficile nos analyses et interprétation vu que chaque dirigeant dispose de la latitude de définir et de mettre en œuvre les procédures de contrôle interne qu'il juge adaptées à sa structure. Enfin, les limites sont aussi relatives au refus des dirigeants d'entreprises interviewées, quant à la photocopie des éléments ayant permis de tirer nos conclusions sur les deuxième et troisième phases de notre enquête, ces éléments constituant des

documents et pièces comptables confidentielles et ne doivent être exploiter que dans le cadre des activités de la société.

La poursuite de ce travail avec un échantillon beaucoup plus représentatif permettrait d'aboutir à de résultats ou conclusions plus étendues. Ces conclusions pourraient déboucher aussi sur des propositions de standards de contrôle pour des cycles opérationnels de l'entreprise.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages**

Freyssinet-Dominjon J., Méthodes de recherches en sciences sociales, coll. AES, Montchrestien, Paris, 1997

Gérard VALIN, J.-F. GAVANOU, C. GUTTMANN, J. LE VOURC'H, Controlor&Auditor, Edition DUNOD, Avril 2006.

Kahn R.L. et Cannell C.F., The Dynamics of Interviewing. Theory, Technique, and Cases, Wiley&Sons, New York, 1957

Marie-Laure Gavard-Perret et al, juillet 2009 : Méthodologie de la recherche- réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion

Romelaer P. « L'entretien de Recherche », dans Roussel P. et Wacheux F. (éd.), Management et Ressources humaines. Méthodes de recherches en sciences sociales, De Boeck université, 2005

### **Documents**

- SYSTEME COMPTABLE DE L'OHADA
- ACTE UNIFORME DE L'OHADA RELATIF AUX DROITS DES SOCIETES COMMERCIALES ET DU GIE

[www.ohada.org](http://www.ohada.org)

### **Sites WEB**

<http://www.alexandreperin.com/dea/LerletransverseduSystmed'Informationetde.html>  
visité le 12/3/2010

<http://elanconsultants.com/index.html> Visité le 24/2/2010

[www.ifaci.com](http://www.ifaci.com) consulté le 24/2/2010, le 02/3/2010 et le 7 juin 2010

[www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com) Visité le 23/2/2010



[http://rfcomptable.grouperf.com/article/0329/ms/rfcompms0329\\_3283.html](http://rfcomptable.grouperf.com/article/0329/ms/rfcompms0329_3283.html) Visité le 24/2/2010

<http://fr.wikipedia.org/wiki/COSO> Visité le 24/2/2010

**Autres**

Méthodologie d'évaluation du contrôle interne de la firme Deloitte et Associés  
[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) Visité tous les jours ouvrables.

Cours de Contrôle de Gestion Animé par Monsieur Serges DOSSOU GBETE, L3  
Figier Cotonou 2007

**ANNEXE**

## **ANNEXES1**

REPONSES AUX QUESTIONNAIRES D'ENQUETE PGZ ET QUELQUES  
DOCUMENTS JUSTIFICATIFS DES ANOMALIES RELEVÉES

## **ANNEXES2**

REPOSE AUX QUESTIONNAIRES D'ENQUETE P.P.SA