



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

\*\*\*\*\*

**SPECIALITE** : COMPTABILITE AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION (CACG)

**THEME** :

**ANALYSE DE L'EFFICACITÉ DE L'AUDIT INTERNE  
DE LA SONACOP**

**Réalisé et soutenu par :**

**Orencio ANDRE W.A.**

**Et**

**Horace GNIMASSOUN**

**Maître de Stage**

**Vincent SOUHEIN K.G.**

**Auditeur Senior de la**

**SONACOP**

**Maître de Mémoire**

**Dr Aimé TOGODO AZON**

**Enseignant Chercheur**

**à la FASEG/ UAC**

Juin 2014



# APPROBATION DU MAITRE DE MEMOIRE ET DU MAITRE DE STAGE

« Nous certifions que le présent mémoire a été réalisé par ses auteurs et exempté de tout plagiat. Il est arrivé à terme et peut être soutenu devant un jury ».

## Signatures

Maître de mémoire

Maître de stage

**MEMBRES DU JURY :**

**PRESIDENT DU JURY :**

**VICE-PRESIDENT DU JURY :**

**MAÎTRE DE MEMOIRE :**

**MAÎTRE DE STAGE :**

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION .....</b>	
<b>CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....</b>	
<i>SECTION I : Présentation de la SONACOP</i>	
<i>SECTION II : Expérience de stage, inventaire des forces et faiblesses de la SONACOP</i>	
<b>CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....</b>	
<i>SECTION I : Cadre théorique de l'étude</i>	
<i>SECTION II : Cadre méthodologique de l'étude</i>	
<b>CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....</b>	
<i>SECTION I : Présentation et analyse des résultats</i>	
<i>SECTION II : Recommandations, suggestions et condition de mise en œuvre</i>	
<b>CONCLUSION.....</b>	
<b>ANNEXE.....</b>	
<b>BIBLIOGRAPHIE/WEBOGRAPHIE.....</b>	
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	

## **AVERTISSEMENT**

LA FACULTE DES SCIENCES  
ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)  
N'ENTEND DONNER AUCUNE  
APPROBATION NI IMPROBATION AUX  
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES  
OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES  
COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

## *DEDICACE 1*

Je dédie ce modeste travail à:

- Mon père Martin GNIMASSOU pour tous les sacrifices qu'il a consenti en ma faveur pour me permettre d'être à ce niveau aujourd'hui.
- Ma mère Hougnyvo TCHAKAOULE pour tout son soutien moral et financier.
- Mes frères Landry, Ghislain et Ignace pour leur assistance.
- Mes amis Isaac DJOMAHOU et Durand SEGBEMON pour leurs apports à la réalisation de ce document.

Horace GNIMASSOUN

## DEDICACE 2

Je dédie ce modeste travail:

- A la mémoire de mon feu père ANDRE Franck A.R.
- A ma mère BIDAHOR Mary A. qui par son amour maternelle s'est dévouée corps et âme à ma cause.
- A mes frères DOTOU Rousseau et ANDRE Kenneth pour leur assistance.
- A ma tante Mme ANANI Solange qui m'a témoigné beaucoup d'attention.
- A toute ma famille et à mes amis pour leur soutien.

Orencio W.A. ANDRE

## **REMERCIEMENTS**

Nous Remercions :

- Le Professeur Charlemagne IGUE, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG);
- Le Docteur Augustin TCHABOSSOU, Vice-Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG);
- Le Docteur Aimé TOGODO AZON, enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), notre maître de mémoire pour ses précieux apports dans la réalisation de ce travail ;
- Monsieur Vincent K.G. SOUHEIN, Auditeur Interne de la SONACOP, notre maître de stage qui malgré ses multiples occupations a bien voulu nous encadré tout au long de notre stage;
- Monsieur Edgar GOMEZ, Directeur Général de la SONACOP qui a accepté notre demande de stage ;
- Tout le personnel de la SONACOP et plus précisément ceux de la Direction Financière (DF) et de la Direction des Ressources humaines (DRH) ;
- Les parents, amis et tous ceux qui, de près ou de loin en l'occurrence Mr Florent GUIDJIGLO, ont contribué à la réalisation de ce travail.

## **LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS**

SONACOP	: Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
IIA	: Institut International of Auditors
IFACI	: Institut Français des Auditeurs Consultants Internes
FRAP	: Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
SYSCOA	: Système Comptable Ouest -Africain
ICA	: Institut of Chartered Accountants
BP	: British Petroleum
PAS	: Programme d'Ajustement Structurel
CPI	: Continentale des Pétroles et d'Investissement
GIE	: Groupement d'Intérêt Economique
TVA	: Taxe sur Valeur Ajoutée
CEB	: Communauté Electrique du Bénin
SOBEBRA	: Société Béninoise de Brasserie
OPEP	: Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
IBIC	: Impôts sur le Bénéfice Industriel et Commercial
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
FMI	: Fonds Monétaire International

# **TABLEAUX DES ILLUSTRATIONS**

Tableau 1 : Fiche signalétique de la SONACOP

Tableau 2 : Caractéristiques essentielles de l'Audit Interne.

Tableau 3 : Effectif des personnes ayant répondu

Tableau n° 4 : Moyens humains mis à la disposition du service audit interne

Tableau n°5 : Moyens matériels alloués au service

Tableau n°6 : Position du Service Audit Interne dans l'organigramme

Tableau n°7 : L'existence de plan de travail

Tableau n°8 : Prise en compte de tous les services par le plan de travail

Tableau n°9 : Fréquence de missions dans les services

Tableau n°10 : Pertinence des recommandations faites par l'auditeur interne

Tableau n°11 : Mise en application à temps des recommandations

Tableau n°12 : les conditions de mise en œuvre des recommandations formulées.

## **INTRODUCTION**

La licence professionnelle offre aux étudiants deux périodes de formations, une période de cours et une période de soutenance de mémoire. L'étudiant ayant passé les examens de la première phase doit prendre contact avec l'environnement professionnel pour s'initier à des recherches sur le sujet de son mémoire à soutenir devant un jury. Cette exigence nous a amené à la SONACOP, une société commerciale qui connaît assez de difficultés financières depuis quelques temps. Malgré les fonds de crédits de trésorerie obtenus auprès des banques et le soutien de l'Etat pour son financement ainsi que les dispositions de contrôle mises en place, la situation de la société reste toujours déplorable.

Une société ne pouvant atteindre ses objectifs sans un système de contrôle interne fiable, il faut donc faire ressortir les insuffisances liées à la mise en œuvre d'un tel système afin d'en apporter des solutions. Dans l'optique d'aider la société à mieux contrôler la gestion de ses ressources financières, nous avons retenu de prendre en compte son système de contrôle qu'est l'Audit Interne, afin d'analyser ses composantes et ses procédures de contrôle. C'est pourquoi il nous a semblé pertinent de choisir le thème : « **l'analyse de l'efficacité de l'Audit Interne de la SONACOP** ».

Nous verrons en quoi l'Audit Interne peut favoriser l'essor d'une société et quelles en sont ses conditions et ferons des suggestions.

Le premier chapitre de ce mémoire s'attachera donc au cadre institutionnel de l'étude. Ce premier chapitre prendra en compte l'historique de la SONACOP, ses activités, son environnement et son mode de fonctionnement. Le deuxième chapitre intitulé cadre théorique et méthodologique s'accentuera sur nos diverses recherches objet de l'étude. Quant au dernier chapitre : cadre empirique de l'étude, il sera consacré à l'analyse, à la vérification, recommandations et suggestions qui découleront de nos recherches.

# **Chapitre I**

## **CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

## **SECTION I : PRESENTATION DE LA SONACOP ET SA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

Cette section sera consacrée à la présentation de la société à travers son historique, ses activités, ses objectifs, son environnement, ses ressources, sa structure organisationnelle ainsi que son fonctionnement.

### **Paragraphe 1 : PRESENTATION DE LA SONACOP**

#### **1.1 : HISTORIQUE**

La Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers est une société d'Etat créée par ordonnance 74-70 du 04décembre 1974 lui instituant au profit de l'Etat, le monopole de l'approvisionnement, du stockage, du transport, de la vente des produits pétroliers et de leurs dérivés. Elle est née de la volonté de l'Etat béninois de nationaliser les secteurs vitaux de l'économie nationale et notamment de s'engager dans le contrôle du secteur pétrolier.

Elle résulte de la fusion des anciennes sociétés multinationales qui sont : SHELL, MOBIL OIL, AGIP, TEXACO, TOTAL et BP (British Petroleum). Elles avaient pour unique but la recherche du profit et de rentabiliser les investissements au détriment du pays d'implantation. Les hydrocarbures occupant une place stratégique dans le développement d'une nation. Le Bénin a voulu faire de la SONACOP un poumon de l'économie. Ainsi, la SONACOP se substituant aux anciens comptoirs, CFAO, SCAO, FABRE, JOHN HOLT, JOHN WALKDEN qui jusqu'alors distribuaient les hydrocarbures. Ces comptoirs représentaient les grandes marques pétrolières et recevaient leur produit en estagnons.

Avec l'essor des activités économiques, l'installation et le développement des industries ont engendré une demande en produits pétroliers sans cesse croissante. Les anciens comptoirs n'étant plus en mesure de satisfaire cette demande se font relayer en 1958 et en 1962 par de véritables sociétés pétrolières

telles que : BP, SHELL, MOBIL OIL, AGIP et TEXACO chargées de l'implantation et de la distribution des hydrocarbures.

Suite à l'augmentation de 70% du coût du baril en octobre 1973 le gouvernement révolutionnaire a alors pris en charge la fourniture des produits pétroliers sur le plan national. Ce qui aboutit, le 14 mai 1974 par décret n°714-059/MTPM/CAB à la création du ministère des travaux publics des mines et de l'énergie, de la commission d'approvisionnement du Dahomey en hydrocarbures des produits pétroliers et de leurs dérivés. Elle a connu près d'un quart de siècle d'exploitation couronnée par de multiples résultats satisfaisants qui pendant cette période constituaient une fierté pour le peuple béninois. Le monopole de la SONACOP sera maintenu jusqu'en 1995 où suite à une crise économique financière et politique qu'a connu le Bénin, les autorités ont décidé de renoncer à l'option économique axée sur le dirigisme. Ainsi en application des conditionnalités imposées par les institutions de BRETTON WOODS et conformément au programme d'ajustement structurel, la SONACOP perd ce monopole par décret n°95-139 du 03 mai 1995.

La privatisation de la SONACOP a été envisagée dans le cadre de la libéralisation du secteur pétrolier au Bénin décidée par le gouvernement en application de l'accord du troisième programme d'ajustement structurel (PAS III) conclu avec le fonds monétaire internationale. A cet effet, le conseil des ministres en ses séances des 20 juin et 04 décembre 1996, autorisait quinze (15) compagnies pétrolières parmi lesquelles on peut citer : SALLEY US OIL international SA, ORYX BENIN SA, l'Afrique des pétroles SA, SHELL BENIN, etc.... à exercer des activités d'importation de stockage et de distribution des produits pétroliers et dérivés au Bénin.

Après plusieurs négociations du schéma de privatisation proposé par PAS III, celui définitivement retenu pour la SONACOP est le suivant :

- cession de 55 % du capital pour les investisseurs privés nationaux ou Internationaux.

- Cession de 35% pour l'Etat béninois.
- Cession de 10% pour le personnel de l'entreprise.

Au terme du deuxième appel d'offre international, la Continentale des Pétroles et d'Investissement SA (CPI) a été retenue comme adjudicataire définitif du rachat des 55% du capital de la SONACOP.

A partir de cette étape les opérations suivantes ont été réalisées :

- Il a été signé le 02 avril 1999, entre la République du Bénin et la Continentale des Pétroles et d'Investissement SA (CPI) la convention relative à la cession des 55% du capital de la SONACOP et au partage des 10% de parts attribuées au personnel.
- Il a été signé également le 14 mai 1999 le décret n°99-239 portant transformation de la SONACOP en société anonyme unipersonnelle de droit commun régie par les dispositions de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique (GIE).

Ce décret qui matérialise l'adoption des statuts de la nouvelle société anonyme fixe le montant de son capital qui était de 694.187.000 francs CFA en 1974 porté à 2.000.000.000 francs CFA en 1984, à 3.000.000.000 de francs CFA divisé en 300.000 actions de 10.000 FCFA chacune et autorise la cession de 165.000 et 30.000 actions respectivement à la « Continentale des Pétroles et d'Investissement SA » et au personnel de la SONACOP réuni en société civile particulière.

Elle a été alors gérée par le groupe CPI actionnaire majoritaire jusqu'au 04 mars 2006 où, à la faveur de graves difficultés financières qui ont sérieusement menacées son objet social, l'Etat a réquisitionné ses installations de stockage et points de distributions puis nommé un administrateur provisoire.

Ce dernier a pour mission essentielle de normaliser l'approvisionnement en produits pétroliers et de faire la mission d'audit diligentée par le chef de l'Etat en vue d'identifier les causes et les auteurs des difficultés financières de la société et de toutes autres anomalies qui auraient été constatées et de proposer

enfin la solution la plus appropriée pour le retour de la SONACOP dans le giron de l'Etat.

La réquisition opérée le 04 mars 2006, la nomination d'un administrateur provisoire le 30 mars 2006 et sa gestion qui a pris fin le 30 avril ont permis un apport de fonds de la part du gouvernement et par conséquent une amélioration des approvisionnements et une atténuation des difficultés de trésorerie.

Depuis le 22 juillet 2009, l'Etat en devient l'administrateur par décret n°2009-384 du 22 juillet 2009 portant réintégration de la Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers (SONACOP) dans le patrimoine de l'Etat. Cette situation est survenue après la décision de justice le 14 janvier 2008. Ainsi la SONACOP est devenue une société d'Etat.

Par décret n°2010-141 du 28 avril 2010, Monsieur Expédit C. HOUESSOU a été nommé Directeur Général de la SONACOP. Ainsi une nouvelle ère s'ouvre à la SONACOP avec de grandes articulations autour de l'amélioration de l'offre, la dynamisation de la demande à travers la reconquête de la clientèle perdue, le développement du marché, le renforcement des capacités, des ressources humaines, la rationalisation, la réduction des charges ;et enfin la sécurisation juridique et judiciaire.

La réalisation de ces objectifs par la Direction Générale repose sur une trilogie axée sur la satisfaction de la clientèle. Le bénéfice à l'Etat et l'épanouissement du personnel. La SONACOP est prolongée dans un environnement concurrentiel qui l'oblige à développer des stratégies d'action permettant la réalisation des performances économiques à long terme. En vue d'assurer sa pérennité, rappelons qu'en 2011, la SONACOP a eu un auditeur interne du gouvernement et une commission de trésorerie a été mise en place le 10 novembre 2012.

Le 10 mai 2013, Monsieur HOUESSOU a été relevé de ses fonctions suite à la mauvaise gestion dont il a fait preuve à la SONACOP jusqu'à ce jour, son intérim est assuré par le directeur adjoint.

## **1.2 : SITUATION GEOGRAPHIQUE ET FICHE SIGNALÉTIQUE**

Le siège de la SONACOP qui abrite sa Direction Générale est situé sur l'avenue Jean Paul II, Cotonou. Afin d'avoir un aperçu sur la situation actuelle de la SONACOP, il importe d'examiner sa fiche signalétique.

Tableau n° 1 : Fiche signalétique de la SONACOP

n°	Eléments d'identification	Eléments de réponses
1	Raison sociale	Société Nationale de Commercialisation de Produits Pétroliers
2	Sigle usuel	SONACOP
3	Siège social	Avenue Pape Jean Paul II
4	Forme juridique	Société d'Etat
5	Statut	Décret n°74-320 du 04/12/1994
6	Régime fiscal	Droit commun
7	N° IFU	3200800583214
8	N° RCCM	3034 B
9	N° caisse de sécurité sociale	20-22-62-02
10	Date de création	04/12/1974
11	Date de démarrage des activités	05/12/1974
12	Capital social	3.000.000.000 F CFA
13	Téléphone	(229)21.31.22.90/21.31.22.91
14	Fax	(229)21.31.24.85
15	Adresse postale	01BP 245 COTONOU
16	Secteur d'activités	Tertiaire
17	Domaine d'activités	Activités commerciales
18	Activités principales	Commercialisation des produits pétroliers
19	Activités secondaires	Prestations de services
20	Nationalité de l'entreprise	Béninoise

**Source** : Etats financiers de la SONACOP.

### **1.3 : ACTIVITES**

La Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers a pour objectif, l'approvisionnement et la distribution de trois catégories de produits pétroliers à savoir : les produits blancs ou carburants, les produits noirs et les produits emballés sur le territoire national et les pays de l'hinterland.

- Les produits blancs ou carburants :
  - L'essence sans plomb : est le premier carburant au Bénin consommé par les engins à deux roues, les voitures et les machines. C'est un produit résultant de la distillation du pétrole.
  - Le gasoil : ce dérivé du pétrole est surtout consommé par les moteurs diesel, certains moteurs d'atelier et machines industrielles.
  - Le pétrole : huile minérale fournie par des sources naturelles, très peu utilisées de nos jours, ce carburant constitue la principale source d'éclairage et de chauffage de cuisine pour une grande couche de la population béninoise.
  - Le kérosène ou le jet A<sub>1</sub> : très clair et limpide, ce carburant subit un traitement spécial en raffinerie à cause de son utilisation en aviation. Ce qui fait de lui un carburant noble. Les clients qui utilisent ce produit sont donc essentiellement les compagnies aériennes.
- Les produits noirs qui sont d'une densité plus lourde.
  - Le bitume : substance combustible qui est liquide, huileuse, ou solide et noire, est utilisée pour le revêtement des voies publiques.
  - Le fuel-oil : assez dense et hyper polluant, il a une utilisation restreinte. Il trouve son usage dans les soutes de navires et certaines usines locales. Le Burkina-Faso est un gros client, il utilise le fuel-oil dans certaines installations électrogènes.
- Les produits emballés qui sont ceux importés en vrac par la SONACOP et mis en bouteille par celle-ci. Au nombre de ceux-ci nous avons :

- Le gaz : fluide aériforme, employé pour l'éclairage, est utilisé essentiellement pour la cuisine. Mis en bouteille de 6 kg, 12,5 kg, de 35 kg ou de 38 kg.
- Les lubrifiants : ce sont des huiles pour moteurs à deux temps, moteurs diesel et boîtes de transmissions, etc....

La SONACOP projette principalement :

- De rendre les produits pétroliers disponibles et accessibles.
- D'assurer la couverture du territoire national en produits pétroliers.
- D'assurer au mieux la satisfaction de la clientèle et la prospérité de la société,
- D'augmenter sa marge bénéficiaire par la maximisation de son chiffre d'affaire.

D'une manière générale, les activités de la SONACOP n'occupent qu'une place prépondérante dans l'économie nationale bien qu'elles contribuent au budget national par des reversements fiscaux à savoir : la TVA, impôt BIC, les droits de douane, les patentes, la TVS, etc....Cependant, la croissance de l'entreprise dépend de la maîtrise de ses activités et de son environnement.

Nous nous intéressons aux activités principales ainsi qu'aux activités secondaires de la SONACOP. En effet, la SONACOP a pour principale rôle la commercialisation des produits pétroliers (pétrole, essence, gasoil, jet, fuel-oil, bitume, lubrifiants et autres produits). Ses activités sont de trois ordres. Il s'agit de :

- L'approvisionnement
- Le stockage des produits
- La réexportation et
- La distribution des produits

### **1.3.1 ACTIVITES PRINCIPALES**

### **1.3.1.1 Approvisionnement**

Pour assurer les besoins de sa clientèle, la SONACOP s'approvisionne auprès des compagnies des pays de l'OPEP (organisation des pays exportateurs de pétrole). Il s'agit notamment de l'Arabie Saoudite, des Emirats Arabes Unis, du Nigeria, du Koweït, etc.... Pour faire face aux ruptures de stock, elle s'approvisionne auprès des concurrents (marketers) tels que TEXACO, TOTAL, ORYX BENIN SA, et autres.

Les commandes sont passées par la SONACOP en considération des besoins exprimés par les dépôts. Par suite d'appel d'offre lancé par la société, les fournisseurs qui ont des stocks disponibles, soumissionnent en mentionnant la qualité des produits, le prix et les conditions de paiement. Dès que les offres parviennent à la SONACOP, les directeurs concernés par le type de produit font le dépouillement et les choix sont portés sur les meilleures offres. La société demande alors une facture proforma afin de s'adresser à la banque pour l'ouverture d'un virement bancaire. Après réception d'avis favorable, le fournisseur mentionne la quantité à livrer et la date de livraison.

### **1.3.1.2 Stockage des produits pétroliers**

La SONACOP dispose de plusieurs dépôts. Le dépôt principal ou côtier d'Akpakpa reçoit la totalité des lubrifiants importés. Le dépôt PK2 d'Akpakpa est le lieu de stockage des lubrifiants. Le nouveau dépôt PUMA situé au port de Cotonou est le lieu de stockage des gaz. Après le déchargement qui se fait par « pipeline » depuis le port de Cotonou au dépôt principal, le navire est libéré.

Ces trois dépôts assurent l'approvisionnement des autres dépôts à savoir :

- Le dépôt hydrant situé à l'aéroport ;
- Le dépôt tampon de Bohicon ;
- Le dépôt de Natitingou ;
- Le dépôt de Parakou.

L'approvisionnement de ces dépôts s'effectue par des camions citernes et wagons citernes de la société.

### **1.3.1.3 La réexportation**

Pour redynamiser ses activités, la SONACOP profite de la situation d'enclavement des pays de la région ouest-africaine comme le Niger, le Burkina-Faso, le Mali pour la logistique de transit, le passage et pour faire la réexportation en contrepartie du paiement de frais de passage.

### **1.3.1.4 La distribution**

La politique de distribution adoptée par la SONACOP a généré un réseau de distribution particulier constitué des vendeurs occasionnels et des stations services qui représentent la société sur toute l'étendue du territoire national.

Au nombre de 129, les stations occupent une place de choix dans ce réseau compte tenu de l'importance de leur chiffre d'affaire. Le nombre par département est proportionnel à l'activité économique et à la demande de consommation.

Ce réseau fait naître deux types de contrat de gérance des stations services :

- La gérance directe ;
- La gérance privée ou libre.

Les stations sous gérance directe sont gérées par la SONACOP elle-même et font l'objet d'un contrôle journalier par les inspecteurs commerciaux de la société. Ils s'approvisionnent librement auprès de la société mère. Tous les gérants de ces stations sont des employés de la SONACOP. Ces stations dites pilotes sont au nombre de huit (08). Nous avons la station Attakè à Porto-Novo, les stations Jonquet, St Michel, étoile rouge, Ornano, cimetièrre, notre dame et Hlazounto à Cotonou.

Par contre les stations sous gérance libre sont confiées à des opérateurs économiques privés. Après la mise en place des installations, la SONACOP laisse la gestion à un gérant qui s'occupe de l'achat au comptant des produits et du choix de son personnel. Ce gérant a pour obligation de détenir un stock minimum de 50% afin d'éviter d'éventuelles ruptures de stock. Les matériels de stockage et de distribution sont loués au gérant.

Notons également que ces consommateurs sont des particuliers qui viennent s'approvisionner directement au dépôt principal d'Akpakpa. Ce sont entre autre, des sociétés industrielles telles que la Société Béninoise de Brasserie (SOBEBRA), la Communauté Electrique du Bénin (CEB) qui s'approvisionnent en grande quantité aux dépôts de la SONACOP. Ces sociétés se font installer des cuves adéquates pour entreposer les produits pétroliers.

Pour une distribution facile des dépôts vers les stations, la SONACOP dispose de transporteurs privés qui assurent le transport des produits.

Outre, la commercialisation des produits pétroliers qui constitue son activité principale, la SONACOP effectue d'autres activités secondaires.

### **1.3.2 ACTIVITES SECONDAIRES**

Comme activités secondaires, la SONACOP effectue :

- La vente des fûts vides ;
- La vente des produits divers dans les boutiques des stations (insecticides, savons liquides, lubrifiants);
- La vente des accessoires de gaz (les foyers gaz, les détendeurs, les tubes en caoutchouc ou raccords de gaz, les clés cless, etc....);
- La vente des droits de passage (la SONACOP loue ses bacs aux autres compagnies pétrolières telles que TEXACO, TOTAL, ORYX BENIN SA, ANOR, etc....) ;
- La location de salles de conférence, de buste de bâtiment.

## **1.4 Environnement**

La croissance et la pérennité de toute entreprise passent nécessairement par une adoption rapide aux exigences du marché grâce à ses différentes ressources.

L'environnement est un ensemble d'éléments gravitant autour ou dans l'entreprise influençant les activités de cette dernière. Ces éléments constituent une source d'opportunités et de menaces pour elle. L'écoute de l'environnement devient donc primordiale pour toute entreprise qui veut se préparer à faire face efficacement aux brusques changements.

La SONACOP ne saurait dérober à cette obligation. Nous présentons donc son micro et macro environnement.

#### **1.4.1 Microenvironnement**

Le microenvironnement de la SONACOP est constitué des éléments sur lesquels elle peut exercer une influence dans le but de les contrôler. A cet effet il comprend l'environnement social, les consommateurs, les fournisseurs, les concurrents et le réseau de distribution.

- **Environnement social** : la SONACOP utilise des personnes qualifiées pour l'accomplissement de diverses tâches. Elle est donc un cadre de travail mais également un milieu de conflits dans la mesure où les employés sont issus d'une diversité culturelle et ont diverses aspirations.
- **Consommateurs** : ce sont des ménages et les institutions qui utilisent les produits de la SONACOP. On les distingue par leur fréquence d'achat, le montant de leurs commandes et les conditions de paiement. Au nombre de ceux-ci nous pouvons citer : les sociétés d'Etat, les sociétés privées, les chantiers, les ménages, les ministères, les représentants diplomatiques, les organisations internationales et les pays de l'hinterland.
- **Fournisseurs** : pour satisfaire les besoins de sa clientèle, une entreprise doit disposer de ressources nécessaires à la production ou à la commercialisation. Dans le cas de la SONACOP, les fournisseurs varient

selon la nature du produit : carburant, lubrifiant et gaz. Ces fournisseurs sont retenus après appel d'offre et/ou par lettre d'agrément. ils sont situés aussi bien en Amérique, en Europe qu'en Afrique.

- **Les concurrents** : notons que ce sont les entreprises qui exercent les mêmes activités que la SONACOP. En situation de monopole au départ, la SONACOP fait aujourd'hui face à une rude concurrence présente sur le marché des produits pétroliers. Cette concurrence concerne non seulement les sociétés agréées constituant le secteur formel ou réglementé, mais aussi le secteur informel des produits prohibés communément appelés "le kpayo". Ainsi, comme concurrents réglementés, nous pouvons citer : DALLAS, ORYX BENIN SA, CORLAY (ex TEXACO), ANOR, PETROLEUM, GASE COMPANY, MRS (ex TOTAL). A côté de ces sociétés agréées, se trouve le secteur informel, les vendeurs de la rue qui sont partout même dans les coins reculés ne possédant pas de stations-services et qui pratiquent des prix, très souvent, largement inférieurs à ceux du secteur formel. Ainsi les animateurs du secteur informel se révèlent comme de véritables concurrents redoutables.
- **Le réseau de distribution** : les stations et les vendeurs occasionnels représentent la SONACOP sur toute l'étendue du territoire.

La SONACOP dispose de trois (03) catégories de stations à savoir :

- **Les stations-services** : ce sont des stations qui offrent non seulement des biens matériels (carburants, lubrifiants, gaz et produits divers) mais également des services (lavage, vidange).
- **Les pompes trottoirs** : il s'agit des pompes installées en bordure des routes. On y vend en général que du carburant.
- **Les stations mobiles** : ce sont des distributeurs de petites tailles qui sont liés à la SONACOP par un contrat. Ils utilisent les installations mises à

leurs disposition par la dite société. On les retrouve un peu partout dans les quartiers de ville et les coins reculés.

#### **1.4.2 Macro environnement**

Le macro environnement de la SONACOP est constitué de l'ensemble des variables qui s'imposent à elle et dont les modifications affectent ces variables dites incontournables. Ainsi, les activités de la SONACOP sont directement liées à l'environnement économique, technologique, politique, juridique et à la conjoncture internationale.

- **Environnement économique** : il est déterminé par les besoins des consommateurs, le degré de la concurrence et le niveau de la demande.
- **Environnement technologique** : l'évolution technologique dans une entreprise influence beaucoup sa compétitivité et son rendement. Pour ne pas subir les conséquences de cette évolution, la SONACOP s'est dotée d'outils informatiques performants.
- **Environnement politique et juridique**: la SONACOP entretient des relations avec l'Etat. Elle est soumise à divers impôts et taxes. Aussi l'Etat a-t-il le devoir de lui créer les meilleures conditions pour l'exercice de ses activités. Sur le plan juridique, la SONACOP est soumise à plusieurs contraintes telles que la législation du travail, la législation commerciale, etc....
- **Conjoncture internationale** : la SONACOP effectue ses achats en dollars et son activité est sensible aux fluctuations de cette monnaie, ainsi qu'aux coûts du baril de pétrole. Elle est donc exposée au risque de change.
- **Environnement démographique** : selon les résultats du dernier recensement général de population et de l'habitat de 2011, la population croît à un rythme exponentiel et avoisine déjà les neuf millions d'habitants. Cela constitue un marché potentiellement important pour la SONACOP et il est donc évident que la demande en produits pétroliers soit sans cesse croissante. Leader dans

la distribution grâce à son réseau qui couvre le territoire national, la SONACOP pourrait bien satisfaire ces besoins avec l'élargissement de son réseau de distribution et un approvisionnement régulier.

## **1.5 Ressources**

La SONACOP comme toute unité de production, dispose d'un ensemble de ressources qui lui permettent de mener ses activités. Au nombre de celle-ci, nous pouvons retenir : ressources humaines, matérielles et financières.

### **1.5.1 Ressources humaines**

La SONACOP, du fait de sa taille, utilise un personnel (permanent, occasionnel et contractuel) important qui contribue à son fonctionnement ainsi elle participe à la réduction du taux de chômage au Bénin.

### **1.5.2 Ressources financières**

Les ressources financières de la SONACOP proviennent des fonds propres, des recettes, des ventes, des fonds empruntés auprès des banques ainsi que les découverts et autres concours bancaires. Grâce à ces ressources, elle assure l'approvisionnement du pays en produits pétroliers.

### **1.5.3 Ressources matérielles**

Les ressources matérielles dont dispose la SONACOP sont les immobilisations corporelles. Il s'agit des terrains, des bâtiments, des installations techniques, des agencements, des matériels de transport, de stockage et des matériels informatiques.

## **Paragraphe 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SONACOP**

L'organigramme est la représentation graphique de la structure organisationnelle de l'entreprise. Conformément à l'organigramme présent en

annexe n°1, la SONACOP est dotée de structures de gestion aussi bien stratégiques qu'opérationnelles afin de mener ses activités.

## **2.1 Structures stratégiques**

C'est l'ensemble de tous les organes de décision, de contrôle et de défense de la société. Il s'agit de :

### **2.1.1 L'assemblée générale des actionnaires**

L'assemblée générale des actionnaires est l'ensemble des personnes physiques ou morales détenant la totalité des actions de la société. Mais depuis la réquisition en 2006, la SONACOP n'a plus d'actionnaires ; ce qui fait que l'assemblée générale des actionnaires n'est plus fonctionnelle. L'Etat est désormais le seul actionnaire.

### **2.1.2 Conseil d'administration**

Le conseil d'administration regroupe des personnes choisies dans les statuts. Il a pour rôle de superviser la Direction Générale et de contrôler la gestion de la société. Mais depuis la réquisition de la société par l'Etat, le conseil d'administration a été suspendu et remplacé par une commission interministérielle créée par le décret n°2006-105 du 16 mars 2006.

### **2.1.3 La Direction Générale**

La Direction Générale est la responsable de planification, de la mise en œuvre et du contrôle de la politique de gestion et veille à l'utilisation rationnelle des ressources de l'entreprise. Pour l'exercice de ses tâches de gestion, la Direction Générale dispose des organes de consultation intitulés "cellules" qui sont au nombre de cinq (05) :

- **La Cellule Audit Interne (CAI)** : elle est chargée de l'examen des états financiers de l'entreprise, de vérifier leur sincérité, leur régularité, leur

conformité et leur aptitude à refléter l'image fidèle. Elle devrait contribuer à l'amélioration permanente des performances de l'entreprise.

- **La Cellule Juridique (CJ)** : elle est chargée d'émettre des avis motivés sur tous les actes pris par la société avec les tiers et principalement les contrats. De plus, elle étudie les dossiers de contentieux et aide la Direction dans le choix des démarches à adopter.
- **La Cellule de contrôle de gestion (CCG)** : elle a pour attribution d'assurer le suivi de l'évolution des activités de la société et de s'assurer que les moyens nécessaires ont été obtenus et utilisés de façon efficiente conformément aux objectifs généraux définis par la Direction Générale.
- **La Cellule Informatique (CI)** : elle est chargée de l'étude des besoins en matériel informatique, de la conception et du développement de nouvelles applications informatiques en vue d'un traitement rapide des informations, de l'installation des matériels informatiques et logiciels dans les différents services. Cette Cellule procède à la formation du personnel pour une meilleure utilisation du matériel informatique mis à leur disposition.
- **La Cellule Approvisionnement (CA)** : placée sous la Direction Générale, cette cellule s'occupe de l'approvisionnement de l'entreprise en produits pétroliers et divers matériels auprès des différents fournisseurs offrant des coûts bas. On distingue deux types d'achats ; les achats locaux et les importations. Les achats locaux sont effectués auprès des fournisseurs locaux (BENIN PETRO, PETROLEUM, MRS, ORYX) ; les importations sont effectuées auprès des fournisseurs internationaux tels que TOTAL... Elle a pour attribution, la préparation des commandes de produits et la passation de ses commandes aux différents fournisseurs. L'approvisionnement direct se fait actuellement par relâche avec un intermédiaire : ECOBANK.

## **2.2 Structures opérationnelles**

La SONACOP a en son sein six (06) directions techniques dont une Direction Régionale au Nord et cinq à Cotonou qui aident la Direction Générale dans sa mission.

### **2.2.1 La Direction Générale au Nord**

Elle a été créée par la société dans le souci de mieux se rapprocher de la population qui est répartie sur tout le territoire national. Grâce à cette direction, la population du nord s'approvisionne facilement en hydrocarbure et dans les mêmes conditions que celle de Cotonou. Cette direction assure la coordination des activités de stockage, de transport et distribution des produits pétroliers à partir des dépôts intérieurs de Parakou et de Natitingou. Elle est aidée dans l'exécution de ses tâches par deux (02) services que sont le service technico-commercial et le service d'exploitation. Elle est investie d'un pouvoir de représentation de la Direction Générale et lui rend compte.

### **2.2.2 La Direction des Ressources Humaines/ Secrétariat Général**

Elle assure l'administration et la gestion des ressources humaines et a pour mission :

- De participer à l'élaboration de la politique salariale et sociale de la société avec la Direction Générale.
- D'organiser, de diriger et de coordonner la gestion des ressources humaines en accord avec la politique générale et les objectifs définis par la Direction Générale.
- De s'assurer de la fiabilité de toutes les informations nécessaires à la préparation et à l'établissement des états de salaire du personnel à la fin de chaque mois.
- De préparer un programme annuel de formation du personnel.

- De veiller au strict respect de la réglementation sociale en vigueur, du règlement intérieur et à leur application sans faille au sein de la société.
- D'être à l'écoute des besoins du personnel en activité dans la société.
- Enfin, de suivre et d'apprécier à juste titre les conditions de travail du personnel.

### **2.2.3 La direction des dépôts**

Elle est placée sous l'autorité du directeur des dépôts, et a en charge le suivi des mouvements de stock de produits pétroliers et leur mis en consommation. Elle participe également aux études de construction et d'aménagement des installations de stockage. Pour ce fait, elle est dotée de service d'exploitation et du Service Entretien Sécurité et Contrôle.

### **2.2.4 La Direction des Opérations**

Elle est chargée de la maintenance des matériels de distribution, de la gestion du parc automobile et de l'étude des projets d'investissement.

Elle dispose d'une part du Service Etude Evaluation et Opérations Diverses et d'autre part du Service Entretien Matériels de Distribution des Matériels Roulants.

### **2.2.5 La Direction Commerciale**

C'est la direction qui de part ses activités se rapproche le plus de la clientèle de la société. Elle est chargée de l'application de la politique commerciale définie par la Direction Générale ou proposée à cette dernière par elle. Elle a aussi pour mission : le recouvrement des créances ; le ravitaillement régulier des stations ; la prospection et l'étude des marchés ; l'émission des tickets valeurs, la facturation des produits livrés aux clients ; la politique commerciale ; l'établissement des prix de vente des lubrifiants et l'établissement des statistiques de vente.

Signalons que la fixation des prix de vente des carburants et du gaz s'effectue par l'Etat.

### **2.2.6 La Direction Financière**

Cette direction a pour principale fonction la gestion financière de l'entreprise. Elle centralise les données comptables et financières de toute la société. A ce titre, elle regroupe et enregistre tous les documents comptables et financiers faisant état de toutes les opérations de décaissement menées dans les services de l'entreprise. Elle se charge également de la tenue de tous les comptes financiers, élabore les états financiers, organise la gestion de la paie du personnel, participe activement à l'élaboration du budget de la société.

Elle effectue toutes ces opérations par le biais des différents services et est dirigée par le directeur financier (DF) qui assure la coordination de deux services répartis en sous services comme suit :

- Service trésorerie : il a pour rôle la tenue des journaux d'encaissements et de décaissements, l'élaboration des situations de trésorerie, l'élaboration des échéances de règlement et le suivi des engagements financiers, le contrôle et le règlement financier des facteurs, la tenue des journaux de banque, de chèques postaux et de la caisse menues dépenses et enfin la tenue de la comptabilité de la caisse.
- Le service comptabilité générale et tiers : il s'occupe principalement de la comptabilité générale (CG), mais aussi des déclarations fiscales et sociales. Il est aussi impliqué dans la vie financière de l'entreprise, tout autant qu'il s'occupe des échéances des tiers, le traitement des factures d'achat et de vente ainsi que la détermination mensuelle du chiffre d'affaire et de l'analyse des soldes des comptes clients.
- Le service comptabilité analytique : ce service tient une comptabilité matière qui s'occupe de la détermination des coûts d'achats, de la

vérification des stocks, de l'élaboration du budget annuel ainsi que son contrôle.

- Le service paie : les attributions de ce service portent sur le traitement des salaires et accessoires de tout le personnel.

## **SECTION II : EXPERIENCE DE STAGE, INVENTAIRE DES FORCES ET FAIBLESSES**

Dans cette partie, nous parlerons de nos acquis lors du stage et présenterons quelques forces et faiblesses de la SONACOP que nous avons pu relever.

### **Paragraphe 1 : EXPERIENCE DE STAGE**

#### **1.1 Déroulement du stage**

Par la note de service SG. CP. N°095 /14et SG. CP. N°077/14, nous avons été mis en stage. Notre stage s'est déroulé à la Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers (SONACOP). Dès notre arrivée, la Direction des Ressources Humaines nous a mis à la disposition de la Cellule Audit Interne (CAI) qui a parrainé notre stage. Ce service nous a permis d'avoir quelques informations concernant la société. A partir d'un plan de travail bien élaboré, nous avons parcouru les directions ci-après : la Direction Financière, la Direction Commerciale, la Direction des Ressources Humaines et la Cellule Approvisionnement.

A travers cette section, nous avons fait le point des travaux effectués et les difficultés rencontrées, ensuite avons ressortir les observations à nos yeux relevées.

#### **1.2 Travaux effectués**

Ce stage a été pour nous l'occasion d'accéder à la documentation de la SONACOP et de nous entretenir avec quelques Directeurs et cadres techniques.

Ainsi, nous avons procédé à une étude de conformité pour voir si la réalité structurelle de l'organigramme correspondait bien à celle décrite sur le document et si la structure sur le document n'a pas changé.

La SONACOP étant une grande société, nous avons cherché à avoir en vain le manuel de procédures définissant les tâches, les responsabilités, les pouvoirs et de décrire les procédures de transmission de l'information au sein de la société.

Ce manuel très important dans la vie de l'entreprise, n'existe pas. Par ailleurs certaines tâches quotidiennes nous avaient été confiées par les responsables de quelques directions.

### **CELLULE AUDIT INTERNE**

A ce niveau nous avons aidé à :

- Traiter les données relatives aux bons vierges,
- Analyser le rapport d'activité de l'Audit Interne et des états financiers de la SONACOP tout en relevant les incohérences observées dans ces dits documents.
- Définir les tâches à mettre en œuvre suite aux recommandations du cabinet DELOITTE.
- Et autres activités quotidiennes.

### **1.3 Difficultés rencontrées**

#### **➤ Par rapport à l'accès aux informations**

Celle-ci est due à l'indisponibilité de certains responsables hiérarchiques qui devraient nous aider à recueillir de bonnes informations (en exemple, les informations sur la définition des objectifs de la société et les attributions de chaque direction) et aux divergences des informations fournies par d'autres responsables, semant en nous des confusions.

#### **➤ Par rapport aux tâches**

En ce qui concerne le traitement des données des tickets valeurs les informations au niveau de la SONACOP et de l'agence St-Michel ne concordaient pas toujours à cause de certains écarts relevés.

## **Paragraphe 2 : INVENTAIRE DES FORCES ET FAIBLESSES DE LA SONACOP**

### **2.1 Les forces de la SONACOP**

Tout au long de notre étude, nous avons relevés certains points forts de la SONACOP :

- ✓ La couverture sur tout le territoire national ;
- ✓ La SONACOP dispose d'une capacité de stockage lui permettant de couvrir le territoire national ;
- ✓ Elle offre son système de stockage aux produits des concurrents ;
- ✓ L'utilisation de l'outil informatique dans la réalisation des tâches ;
- ✓ Le respect et la réglementation fiscale.

### **2.2 Les faiblesses de la SONACOP**

Les faiblesses relevées sont libellées comme suit :

- ✓ Le mauvais fonctionnement de la cellule Audit Interne ;
- ✓ L'inexistence du manuel de procédure ;
- ✓ La non actualisation des données de la société ;
- ✓ L'inactivité de certains agents ;
- ✓ Le cumul de fonctions incompatibles pour une gestion transparente ;
- ✓ Non délégation du pouvoir et absence d'une réelle répartition des tâches ;
- ✓ Gestion non optimal des fournitures de bureau ;
- ✓ Manque d'entretien et de maintenance des outils informatiques ;
- ✓ L'existence d'écarts considérables entre les prévisions et les réalisations ;
- ✓ Retard de transmission des informations au service audit interne ;
- ✓ Le retard dans la transmission des données dans l'enregistrement des pièces comptables ;

- ✓ La baisse continuelle de la performance de l'entreprise ;
- ✓ Gestion inefficace de la carrière du personnel ;
- ✓ Gestion non optimale de la trésorerie.

## **Chapitre II**

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

## **SECTION I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

La présente partie de notre étude prendra en compte la problématique, les objectifs et les questions de recherche, puis l'intérêt de notre recherche et la revue de littérature.

### **Paragraphe 1 : PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE**

Il n'est plus à démontrer de nos jours que la survie et l'expansion de l'activité d'une entreprise, fut-elle publique ou privée, résulte de la manière de direction efficace et efficiente des ressources par ses dirigeants pour atteindre les objectifs prédéfinis. Pour assumer leur responsabilité, les dirigeants de l'organisation mettent en place des dispositifs qui varient selon la taille de l'entreprise.

Dans une petite entreprise, le dirigeant peut lui-même contrôler et orienter l'activité selon ses ambitions pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé d'atteindre. Mais celui-ci se voit dépasser par les tâches de contrôle au fur et à mesure qu'il voit son entreprise prendre de taille et n'arrive plus à contrôler tous les services de son organisation. Il se voit exposer à des risques d'erreurs et de fraudes. Confronté à cette énorme difficulté, le dirigeant décidera de suppléer le système de contrôle direct existant par un système plus rassurant qui peut prendre en compte tous les services à la fois notamment ceux concernant les ressources humaines et financières.

L'organisation dans le souci de révéler l'image fidèle de ses comptes élaborés à destination des tiers (actionnaires, fournisseurs, investisseurs, etc.), cherche le système de contrôle interne le mieux adapté qui l'aidera non seulement à atteindre ses objectifs mais aussi à régulariser ses activités. Mais ce n'est qu'à partir du XIXe siècle que ce système de contrôle s'est développé de manière systématique tant dans son ampleur que dans ses méthodes en parallèle avec l'évolution de l'entreprise moderne.

Ainsi avec la taille de la SONACOP et aux risques de mauvaises gestion et de fraude qu'elle encourt et qu'elle a été d'ailleurs victime avec son ancien Directeur Général, **Monsieur Expédit HOUESSO**, elle aurait besoin d'un système de contrôle bien renforcé pour assurer la gestion optimale de ses ressources. Ce fût sûrement ce sur quoi est portée l'idée de ses dirigeants pour que le Service Audit Interne soit opérationnalisé le **08 septembre 2011** par note de service N° **DG/DRH/201/2011** avec un personnel doté de qualification. Le contrôle interne étant une tâche de la Direction Générale ce service lui est directement rattaché pour que l'un de ses principes fondamentaux qu'est l'indépendance soit respecté. Depuis son opérationnalisation, ledit service a mené diverses missions et pour participer à l'évolution de la société a eu à faire plusieurs recommandations. En parlant de recommandations, il nous incombe de savoir si elles sont suivies. Egalement ce service se voit confronter à d'autres types de problèmes qui entachent son épanouissement rendant plus difficile l'accomplissement de ses missions.

Alors, le Service Audit Interne dans sa position de fonctionnement est-il efficace pour permettre la performance de la SONACOP ? Ceci est la question principale qui nous vient à l'idée. Pour ce fait, ladite étude s'articule autour d'un certain nombre de questions spécifiques que sont:

- la Cellule Audit interne est-elle réellement indépendante dans la conduite de sa mission?
- A-t-elle un plan de travail annuel qui prend en compte tous les services, qu'elle arrive à exécuter?
- Après une mission d'audit, les recommandations sont-elles suivies par les entités auditées ?

## **Paragraphe 2 : OBJECTIFS ET INTERETS DE RECHERCHE**

### **2.1 : Objectifs**

D'une manière générale, l'objectif de notre étude est de contribuer à l'amélioration de la performance de la Cellule Audit Interne de la SONACOP dans son fonctionnement.

La spécificité suivante de notre étude est établie en trois (03) points :

- Evaluer l'indépendance de la Cellule Audit Interne de la SONACOP.
- Chercher à savoir si cette cellule a un plan de travail qu'elle respecte rigoureusement lors d'une mission.
- Savoir si ses recommandations sont suivies par les entités auditées.

## **2.2 : Intérêts**

Cette étude profite d'abord à la SONACOP et aux futurs auditeurs de la FASEG ainsi qu'à nous même.

Cette étude pourra permettre à la SONACOP de palier les insuffisances et de renforcer le dispositif de l'audit pour mieux sécuriser ses comptes.

Pour nous, cette étude nous permettra de nous exercer à la méthodologie de recherche aboutissant à la rédaction de mémoire. Aussi elle nous permettra de mieux cerner la réalité d'une mission d'audit, de toucher du bout des doigts ses forces ainsi que ses faiblesses afin de les corriger.

### **Paragraphe 3 : REVUE DE LITTERATURE**

Il est important de comprendre les concepts de l'audit interne et les moyens qui lui permettent de mener à bien son activité avant de venir s'appuyer sur le cas de la SONACOP.

### **3.1 Notion d'Audit Interne**

L'audit interne est une fonction en pleine croissance. Les premières démarches de normalisation et de contrôle des comptes existaient depuis

l'antiquité, mais ce n'est qu'à partir du XIXe siècle que ses pratiques se sont développées de manière systématique, tant dans leur ampleur que dans leurs méthodes, en parallèle avec l'émergence de l'entreprise moderne. C'est à cette époque que remonte l'apparition progressive de l'audit sous sa forme actuelle. (Note de cours d'audit et commissariat aux comptes).

Lui donner une définition unique semble être difficile. Les auteurs et organisations professionnels de l'Audit interne tels que The Intitut International of Auditors (IIA) et l'Institut Français des Auditeurs Consultants Internes (IFACI) ont tenté de lui donner une définition à chaque étape de son évolution. Selon Renard (2006), l'Audit Interne est un dispositif interne de l'entreprise qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables ;
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations ;
- Garantir l'intégrité du patrimoine ;
- Juger l'efficacité des systèmes d'information.

Cette définition pourrait être mal comprise car :

- L'Audit Interne n'est pas "un dispositif", mais une fonction de l'organisation ;
- Cette définition met l'accent uniquement sur l'appréciation des informations comptables.

Elle confond le rôle de l'audit qui est d'apprécier, de porter un jugement à celui du contrôle interne qui est d'assurer et de garantir.

Selon Elisabeth Bertin (2000), l'audit interne est une activité indépendante qui rassure la direction que l'organisation mise en place permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette définition explique que l'Audit Interne est une assurance lorsque le dispositif de contrôle interne est adapté à l'entreprise et que les risques d'affecter la réalisation des objectifs sont maîtrisés.

Quant à IFACI « l'Audit Interne est, à l'intérieur d'une entreprise ou d'un organisme, elle est une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations ; il est au service de la direction. C'est dans ce domaine, un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles. »

L'objectif de l'Audit Interne est d'assister les membres de la Direction dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées.

L'audit interne est concerné par toutes les phases de l'activité de l'entreprise qui intéressent la direction. Ceci implique d'aller au-delà des aspects comptables et financiers pour atteindre une pleine compréhension des opérations examinées.

Parvenir à cet objectif final implique les activités suivantes :

- Examiner et apprécier la rectitude, la suffisance et l'appréciation des contrôles comptables, financiers et opérationnels et promouvoir un contrôle efficace à un coût raisonnable,
- Vérifier la conformité avec les politiques, les plans et les procédures établis,
- Vérifier à quel point les actifs de la société sont justifiés et préservés des pertes de toutes sortes,
- Vérifier l'exactitude des informations utilisées par la Direction,
- Evaluer la qualité de l'action dans la mise à exécution des responsabilités assignées,
- Recommander des améliorations opérationnelles.

L'IIA définit l'Audit interne comme une activité indépendante et objective qui donne à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. L'Audit Interne est une **fonction indépendante** d'appréciation

créée au sein d'une organisation, dont l'objet est d'**examiner** et d'**évaluer** les activités de celle-ci.

Le but est d'aider les membres de l'organisation à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités.

A cette fin, l'audit interne leur fournit des **analyses**, des **évaluations**, des **recommandations**, des **avis** et **conseils** et de l'**information** sur les activités auditées.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'Audit interne décèle les **problèmes** et **formule** des **recommandations** aux directions et aux audités qui apportent une **solution**.

Son rôle n'est pas de dénoncer ou d'accuser, mais d'arbitrer « les règles de jeu » et de faire pratiquer les « 3R » : **Rechercher, Reconnaître et Remédier** aux faiblesses de l'organisation

Il aide à anticiper les problèmes et se place dans une **démarche vertueuse** d'amélioration continue.

### **3.1.1 Objectifs de l'audit interne**

Selon Renard (2004) et LEMANT (2002) les objectifs essentiels de l'audit interne sont :

- D'apprécier l'ensemble du système de contrôle interne afin d'en détecter rapidement les dysfonctionnements et de proposer des dispositions au management ;
- D'aider les responsables de l'organisation à travers des conseils pour l'amélioration de leur niveau de contrôle et de leur efficacité ;

L'audit interne apprécie, porte un jugement sur le contrôle interne afin de favoriser la maîtrise des activités par les managers, et fait des recommandations pour améliorer la performance de l'organisation.

En adoptant une liste plus exhaustive d'objectifs, AHOUANGANSI (2006) soutient que le but à atteindre par la Cellule Audit Interne dépend du domaine qu'il couvre. A cet effet l'auteur énumère plusieurs domaines d'audit à savoir :

- L'audit de management général ;
- L'audit des stratégies ;
- L'audit de la fonction commerciale ;
- L'audit de la production ;
- L'audit des ressources humaines ;
- L'audit informatique ;
- L'audit social ;
- L'audit fiscal ;
- L'audit juridique ;
- L'audit de formation.

### **3.1.2 Rôle de l'audit interne**

Issu du contrôle comptable et financier, l'audit interne a évolué vers l'assistance au management et recouvre désormais une conception plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des organisations (nouvelles méthodes de direction : délégation, décentralisation, motivation, relation client/fournisseur au sein de l'entreprise, l'informatisation, qualité totale...)

La déclaration des responsabilités de l'audit interne de l'IIA américain (Institut of International Auditors) et de l'IFACI (Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes) établit que :

‘‘L'auditeur est à l'intérieur d'une entreprise, l'audit est une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations, il est au service de l'entreprise.

Son objectif est d'assister les dirigeants de l'entreprise dans l'exercice de leurs responsabilités. Dans ce but, l'Audit Interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées. Ceci inclut la promotion du contrôle efficace à un coût raisonnable''

### **3.1.3 Les préalables de l'audit interne**

Les entreprises disposant d'une structure d'audit interne devraient :

- Garantir le **professionnalisme** des Auditeurs Internes
- Instaurer des relations de **partenariat** avec les fonctions pour atteindre les objectifs de l'entreprise;
- Garantir les **moyens** matériels, organisationnels et humains à leur objectivité
- S'assurer que les auditeurs internes sont indépendants des activités auditées, afin qu'ils conservent une **attitude de neutralité**.
- Rattacher la structure d'audit directement à la Direction Générale
- Veiller à ce que les auditeurs internes possèdent le savoir-faire, les compétences et les connaissances dans l'exercice de leur fonction
- Veiller à ce que les auditeurs internes apportent de la diligence, de la conscience professionnelle, le soin et le savoir-faire;
- Exercer une **vigilance** à l'égard des **risques significatifs** d'affecter les **objectifs**, les **opérations** ou les **ressources** de l'entreprise ;
- Mettre en œuvre des **interventions ponctuelles** suivant des programmes afin d'évaluer les contrôles hiérarchiques et fonctionnels ;
- Donner accès aux auditeurs aux **informations** à l'accomplissement des missions (les procédures, normes et circulaires etc....)

Ainsi Pour assurer son efficacité, l'IFA et l'IFACI recommandent :

- Que l'Audit Interne ne soit pas limité au seul contrôle nominal de conformité mais qu'il s'assure également :

- de l'application effective des instructions et des procédures afférentes à l'organisation ;

- du bon fonctionnement des processus internes de la société, relatifs notamment à la fiabilité des filières de remontées d'information et aux systèmes d'information ;

- Qu'au cas échéant, il propose les instructions et procédures complémentaires devant être mises en place ;
- Que la direction générale lui donne les moyens d'exercer pleinement ses missions ;
- Qu'en temps de besoin et au moins une fois par an, le directeur de l'Audit Interne présente de manière formelle à la Direction Générale, ses observations sur le fonctionnement de la composition du groupe de travail commun IFA – IFACI et fasse toute préconisation pour permettre à cette dernière de prendre les décisions aptes à optimiser son efficacité et à assurer une bonne maîtrise des opérations.

### **3.1.4 La démarche de l'Audit Interne**

Selon Qualitadmin Conseil ([www.qualitadmin.com/2011/01/audit.html?m=1](http://www.qualitadmin.com/2011/01/audit.html?m=1)) : la méthodologie de l'Audit interne comporte 5 phases qu'il est indispensable de mettre en œuvre pour lui donner sa "légitimité" dans le système, assurer et asseoir son efficacité.

#### **1.) La préparation**

La personne, l'organisme qui va effectuer l'audit reçoit un ordre de mission, véritable mandat donné par une autorité compétente pour réaliser un audit sur telle entité et qui précise l'origine de la mission et son étendue. L'ordre de mission permet de diffuser l'information à tous les responsables concernés. Il est adressé non seulement au service d'audit mais aussi à tous ceux qui vont être concerné par la mission d'audit (responsable de l'entité auditée).

#### **2.) La réunion d'ouverture**

Cette réunion est indispensable, elle regroupe les auditeurs et les principaux responsables des services audités, elle a pour but de:

- Présenter les membres de l'équipe d'audit,
- Donner un aperçu des méthodes et du protocole qui seront mis en œuvre,
- Régler le mode de communication officiel entre l'équipe des auditeurs et audités,
- Adapter éventuellement le planning d'audit, et désigner les personnes qui vont accompagner les auditeurs,
- Fixer la date et le lieu de réunion de clôture.

### 3.) La conduite de l'audit

Les éléments, les constats sont recueillis par différents moyens, entretiens avec les responsables des secteurs audités, examens des enregistrements relatifs à la qualité, observations d'activités particulières et de leurs modes de fonctionnement en regard des objectifs qualités fixées.

### 4.) La réunion de clôture

Cette réunion qui termine l'audit se tient en présence des mêmes personnes que la réunion d'ouverture. Les observations et conclusions y sont présentées selon leur ordre d'importance. Généralement, c'est le responsable d'audit qui présente les conclusions.

### 5.) Le rapport d'audit

Le rapport d'audit doit suivre assez rapidement la réunion de clôture. Les recommandations qu'il contient guideront le plan d'amélioration ou d'entretien du système qualité de l'audit. C'est avec ce rapport que prend fin l'audit.

Aussi il est souligné que le directeur de l'audit est le responsable de la qualité de l'audit donc il doit:

- S'assurer que les missions sont appropriées et sont supervisées. La supervision est un processus qui commence avec le planning et continue avec la mission. L'évaluation, la communication des résultats et du rapport, et le suivi de la réalisation du plan d'action convenu par l'audit.

- Développer et maintenir l'assurance qualité et un programme d'amélioration qui couvre tous les aspects de l'audit interne, et contrôle en continu son efficacité.
- En collaboration avec le comité d'audit, garantir qu'une inspection ou autre revue externe de l'audit interne est faite au moins tous les 3 ans, par une équipe d'évaluation externe qualifiée, indépendante, et que le résultat de cette inspection externe sont communiqués au comité d'audit.
- Garantir que la direction de l'audit interne suit des normes professionnelles d'audit interne
- Faire annuellement un rapport au comité d'audit sur la conformité de l'Audit Interne avec les normes professionnelles d'audit interne.

Selon P. Candau, l'Audit a sept (07) caractéristiques essentielles résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°2 : caractéristiques essentielles de l'audit

Modalités	Caractéristiques
Inductive	Absence de tout à priori, parti des faits, vérifier, comparer, identifier les écarts, diagnostiquer les causes, faire des recommandations.
Objective	Des faits authentifiés et prouvés, des problèmes hiérarchisés
Méthodique	Utilisation des techniques (analyse et présentation des résultats) ayant fait leurs preuves.
Indépendance	L'auditeur ne doit avoir ni responsabilité directe, ni notoriété hiérarchique sur les activités auditées.
Ponctuelle	La mission est localisée dans le temps et généralement brève : recommandations rapides. Implique une hiérarchie des causes et des risques pour aller à l'essentiel.
Pédagogique	L'auditeur contribue à faire évoluer l'entité auditée.
Coopérative	Attitude de coopération réciproque : facilitera la mise en œuvre des recommandations ultérieures.

SOURCE : Mémoire de GUIDJIGLO Florent et KPOTO C.G. Maxime.

### **3.1.5 Les normes de l'audit interne**

Ces normes sont édictées par l’IIA et enrichies par les commentaires de l’IFACI. Elles constituent le référentiel de base de la profession. Admises pour l’essentiel, par les instituts nationaux à l’IIA, elles restent néanmoins évolutives à l’image de la profession elle-même. En plus du code de déontologie, les normes sont au nombre de quatre (04).

### **Présentation des normes de l’audit**

**Selon** l’IFACI, la pratique de l’audit interne repose sur quatre normes qui ont pour but :

- De faire comprendre le rôle et les responsabilités des auditeurs et des managers ;
- D’établir une base pour guider et mesurer les performances de l’audit ;
- D’améliorer la pratique de la profession.

Les quatre normes générales sont :

- Les normes de qualification : elles énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant les activités d’audit interne.
- Les normes de fonctionnement : elles concernent la nature des activités de la Cellule d’Audit et ses critères de qualité.
- Les normes de mise en œuvre : elles stipulent la mise en œuvre de la Cellule Audit Interne dans l’organisation.
- Les modalités pratiques : cette norme indique la pratique de l’Audit Interne dans l’entreprise.

#### **3.1.6 La mesure de l’activité de l’audit interne**

L’activité de la Cellule Audit Interne est difficilement mesurable. Certains auteurs comme RENARD (2004), BARBIER (2000), LEMANT (2002), ont tenté de dégager des indicateurs de mesure. Avant d’analyser les différents

indicateurs de mesure de l'efficacité, nous verrons dans quelles conditions cette efficacité peut être favorisée au sein de l'organisation.

### **3.1.6.1 Conditions d'une bonne efficacité d'un service d'audit interne**

Jacques RENARD a dégagé deux conditions essentielles qui favorisent l'efficacité d'un service d'audit interne au sein d'une organisation.

- Conditions culturelles
  - Une sensibilisation au contrôle interne : dans une organisation où les managers se sont appropriés le contrôle interne et attendent des auditeurs internes une assistance pour l'adapter et l'améliorer, il y aura collaboration, échanges, concertations favorisant une efficacité des missions d'audit interne.
  - Une culture d'audit interne : un environnement dans lequel les auditeurs sont considérés comme des partenaires, sollicités, demandés à tous les niveaux de la hiérarchie, l'efficacité de l'audit interne s'accroît.
  - Une bonne image de l'auditeur interne : le professionnalisme des auditeurs et la qualité de leurs recommandations donneront une bonne image de l'auditeur au sein de l'organisation.
- Conditions matérielles.
  - La définition d'objectifs précis : pour que l'audit interne puisse être efficace, il faut que des objectifs précis soit fixés à l'audit interne, et que tous les acteurs de l'organisation adhèrent à ces objectifs.
  - Un professionnalisme reconnu : l'application de toutes les normes de l'audit interne, l'utilisation des différents moyens par l'auditeur sont des facteurs de l'efficacité du service audit interne.
  - Un bon plan de communication : son suivi permet à l'audit interne de bien connaître ses clients et leurs attentes. L'auditeur doit informer l'ensemble des acteurs de l'organisation sur ses possibilités et ses limites.

Toutes les conditions citées ci-dessus favorisent l'efficacité de la Cellule Audit Interne. Si elles ne sont pas réunies au sein de l'organisation, l'auditeur doit être un des acteurs pour les favoriser. Pour réussir dans sa mission, il doit bien communiquer pour convaincre toute la hiérarchie de l'organisation afin de créer les conditions d'une bonne efficacité de son service.

### **3.1.6.2 La mesure de l'efficacité**

Le responsable de la Cellule Audit Interne doit mettre en place un système de mesure de l'efficacité qui puisse répondre aux questions suivantes : les audités et les commanditaires de la mission sont-ils satisfaits ? Comment peut-on mieux les satisfaire ?

Selon RENARD (2004), traditionnellement l'efficacité d'un service d'audit interne est appréciée selon les critères suivants :

- La mission de la Cellule Audit Interne est-elle convenablement définie dans la charte et conforme aux normes professionnelles ?
- Les auditeurs internes ont-ils une bonne connaissance des normes professionnelles ?
- La fonction d'audit interne a-t-elle des objectifs : plan d'audit, planification des missions ?
- Les moyens sont-ils adaptés au plan :
  - Moyens quantitatifs en hommes,
  - Moyens qualitatifs : qualité à l'entrée dans la fonction, formations professionnelles reçues etc...
- Le service dispose-t-il d'un système d'information et de pilotage permettant de connaître :
  - Le suivi du plan ;
  - La mise en œuvre des recommandations ;
  - Le suivi du budget du service ;
- Existe-t-il au sein du service un manuel d'audit interne,

- L'organisation est-elle adaptée :
  - Rattachement au plus haut niveau
  - Analyse des postes des auditeurs
- Se donne-t-on les moyens d'une supervision efficace :
  - Validation des FRAP
  - Suivi du travail des auditeurs.

La mesure de l'efficacité de la Cellule d'Audit Interne peut être effectuée par des personnes extérieures à l'organisation (commissaires aux comptes, auditeurs externes, etc.), mais l'évaluation de la Cellule Audit Interne doit être une des tâches du chef service conformément à la norme de la pratique de l'audit interne. « Le Directeur de l'Audit Interne doit établir et mettre en œuvre un plan de contrôle qualité pour évaluer son service. » IFACI (2007 :99)

Tous les indicateurs de l'efficacité ne doivent pas être utilisés simultanément, mais mise en œuvre progressivement.

### **3.2 Notion de contrôle Interne**

Plusieurs approches de définition du contrôle interne ont été faites.

Selon SYSCOA « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer :

- D'un côté, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information,
- De l'autre, l'application des instructions de la direction.

Le contrôle interne permet aussi 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 ».

Pour IFACI, « 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 adaptées 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,
- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

L'Institut of Chartered Accountants (ICA) « Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction, afin de pouvoir diriger les affaires d'une société de façon ordonnée, de sauvegarder ses actifs et s'assurer, autant que possible la sincérité et la fiabilité des informations enregistrées. Font partie du contrôle interne, les activités de vérification, de pointage et d'audit interne ».

Pendant que SYSCOA met l'accent sur la sécurité et la maîtrise de l'entreprise, l'ICA précise qu'il est l'ensemble de contrôle financier et autre. IFACI distingue la prise en compte des risques significatifs, nous retenons que c'est le dispositif que l'entreprise met en place pour mettre les opérations sous contrôle et pour maîtriser les risques éventuels.

### **3.2.1 Différents types de contrôle**

On distingue trois types de contrôle que sont :

- Prévention : conçue pour éviter les incidents indésirables avant leur survenance
- Détection : conçue pour éviter les incidents indésirables au moment de la survenance
- Correction : conçue pour s'assurer que des mesures correctives ont été prises en vue de réparer les incidents indésirables ou d'éviter qu'ils se renouvellent. Ils servent donc à corriger les erreurs identifiées.

### **3.2.2 Objectifs du contrôle interne**

Les objectifs principaux du contrôle interne découlent de ses définitions, à savoir :

- Maîtriser l'entreprise,
- Sauvegarder les actifs,
- Assurer la qualité de l'information,
- Assurer l'application des instructions de la Direction,
- Favoriser l'amélioration des performances.

### **3.2.3 Les moyens du contrôle interne**

Il est nécessaire de disposer des moyens en vue d'atteindre les objectifs précédemment énumérés. Ces moyens sont entre autre :

- Une organisation satisfaisante qui comporte une séparation des fonctions ainsi qu'une définition formelle des responsabilités et des pouvoirs individuels
- Des méthodes et procédures claires et saisissables, qui supposent le contrôle de l'exécution des tâches
- Un personnel qualifié et intègre, qui garantit pour l'efficacité du contrôle interne, la capacité, l'expérience et la bonne moralité.

### **3.2.4 L'évaluation du contrôle interne**

L'évaluation du contrôle interne consiste à l'appréhension de la qualité organisationnelle de l'entreprise par un examen des principales procédures (achat, vente, stock, immobilisation, trésorerie,...).

Pour pouvoir donner un avis sur la régularité et la sincérité des comptes et apprécier l'image fidèle sur le patrimoine et situation financière de l'entreprise, l'auditeur doit examiner les dispositifs de sécurité mis en place pour assurer un enregistrement convenable des opérations effectuées par l'entreprise.

Cet examen du système de contrôle interne permet à l'auditeur de déterminer le niveau de contrôle à effectuer.

L'évaluation du contrôle interne s'opère en cinq étapes :

### **a. La description des procédures de contrôle**

En fonction de la nature des opérations effectuées au sein de l'entreprise, l'auditeur identifie et décrit les procédures de contrôle. Il doit rechercher les sécurités mises en place pour la constatation des différentes opérations. Cette description est d'autant plus rapide quand il existe un manuel de procédure au sein de l'entité.

### **b. Les tests de conformité**

Une fois les procédures identifiées, l'auditeur doit vérifier que la description du système de contrôle interne est correcte et reflète la réalité de l'entreprise, c'est-à-dire que l'ensemble des sécurités identifiées est véritablement appliqué. Il doit s'assurer qu'il n'existe pas d'autres procédures informelles qui sont d'application.

### **c. L'évaluation préliminaire du contrôle interne**

C'est l'étape la plus importante. A ce stade, l'auditeur dégage les forces et les faiblesses et formule un jugement sur la qualité du contrôle interne.

### **d. Les tests de permanence**

Ces tests s'effectuent généralement par sondage. Ils visent à s'assurer que les procédures jugées fiables et correctes sont effectivement appliquées. Ils confirment ou infirment l'évaluation préliminaire du contrôle interne.

### **e. L'évaluation définitive du contrôle interne**

Cette évaluation détermine l'étendue du contrôle des comptes. Si elle dégage des faiblesses, l'auditeur va consacrer plus de temps et plus d'importances au contrôle approfondi des états financiers. En plus, elle permet à l'entreprise d'améliorer son système de contrôle interne pour les exercices ultérieurs.

### **3.3 Relation entre audit interne et contrôle interne**

Le thème contrôle est fréquemment associé à l'audit interne. Mais la théorie des ensembles saura les départager puisque l'exécution de l'audit parle des différents contrôles. L'audit englobe ainsi l'ensemble des procédures et techniques-contrôles constituant l'examen mené par un observateur professionnel et reposant sur une méthodologie. Le contrôle se présente donc comme un outil de l'audit.

Venant dans le cadre de notre étude, la SONACOP n'a pas fait preuve de distinction entre les différents contrôles de l'organisation. Ainsi elle a centralisé tout ce qui concerne le contrôle tel que le contrôle de gestion, le contrôle interne ainsi que l'audit interne dans une même cellule qu'est la Cellule Audit Interne sans savoir que ces trois fonctions de l'organisation ne sont pas compatibles et ne pouvaient pas faire preuve de jumelage.

## **SECTION II : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

La méthode d'investigation a été centrée sur l'observation, la recherche documentaire complétée par une enquête par questionnaire et des entretiens menés au moyen d'un guide d'entretien. Cette section est présentée en deux paragraphes. Le premier parle des outils de collecte et d'analyse des données et le second s'accroche sur la méthode de détermination de l'échantillon.

### **Paragraphe 1 : OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES**

#### **1.1 Outils de collecte et de description des données**

##### **1.1.1 Les documents**

La documentation nous a permis de faire recours à des ouvrages, mémoires et sites internet ayant abordé les différents concepts de notre thème (voir bibliographie).

##### **1.1.2 L'interview**

L'interview avec le chef Cellule Audit Interne sur la description des procédures d'audit et leur application nous a permis d'avoir certaines clarifications sur une mission d'audit bien effectuée.

## **Paragraphe 2 : OUTILS D'ANALYSE ET DE VALIDATION DES DONNEES**

### **2.1 Questionnaires**

Les questionnaires étant un outil d'analyse et d'évaluation des données la plus efficace, après l'interview avec le chef Cellule Audit Interne, un premier questionnaire (Cf. annexe n°2) lui a été envoyé puis un deuxième (Cf. annexe n°3) a été envoyé à la Direction Financière et à la Direction des Ressources Humaines mettant en exergue les points forts de notre recherche.

### **2.2 Liste des forces et faiblesses**

Il s'agit de palier les faiblesses et de faire ressortir les points forts de la SONACOP afin de les améliorer.

## **Paragraphe 3 : METHODE DE DETERMINATION DE L'ECHANTILLON**

Nous présentons ici la population mère et la population échantillon.

### **3.1 Population mère**

Cette étude s'insère dans une perspective de recherche qui voudrait qu'on analyse les problèmes de l'entreprise. Il s'agit d'une méthodologie d'étude de cas qui nous oblige à ramener notre population mère à l'effectif du personnel permanent de la SONACOP. Ainsi la taille de notre population mère s'élève à 354 agents permanents.

### **3.2 Population échantillon**

Généralement, la durée et les coûts représentent des limites pour observer toute la population. Avant d'aborder l'étude proprement dite, nous allons définir

la population et les directions prises en compte pour la collecte des données. Pour cela, nous avons fait recours à l'échantillonnage en l'occurrence ici et avons opté pour le choix de quelques unités statistiques.

Un échantillon peut être défini comme une fraction d'une population destinée à être étudiée par sondage. Il est rarement égal ou identique à l'univers dont il est issu. L'effectif total du personnel de la SONACOP s'élève à 354 agents, mais dans le cadre de notre étude, nous retiendrons un échantillon de trente cinq (35) agents sur l'effectif de la Direction Générale parmi lesquels seulement dix-huit (18) ont répondu. Les autres agents n'ayant pas répondu évoquaient des raisons d'indisponibilité.

Tableau n° 3 : effectif des personnes ayant répondu

<b>Services</b>	<b>Nombre de personne ciblé</b>	<b>Nombre de personne ayant répondu</b>	<b>Fréquence (en %)</b>
<b>Service Audit Interne</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
<b>Service approvisionnement</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>60</b>
<b>Service comptabilité</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>25</b>
<b>Service trésorerie</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>80</b>
<b>Service ventes</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>50</b>
<b>Service financier</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>40</b>
<b>Service du personnel</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>50</b>
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>18</b>	<b>51,43</b>

**Source :** Réalisé par nous-mêmes.

### **3.3 Obstacles et limites**

Lors de notre stage, nous avons rencontré plusieurs difficultés que sont :

- Lors de notre stage au service Audit Interne à la SONACOP, nous n'avons pas eu la chance d'assister à une mission d'audit interne proprement dite ce qui ne nous a pas permis d'appréhender la réalité d'une mission d'audit.
- Le refus catégorique de certains agents de donner suite aux différents questionnaires que nous leur avons soumis.
- La réticence de certains agents lors de la collecte des données.

## **Chapitre III**

### **CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE**

## **SECTION I: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS**

Nous avons consacré cette partie à la présentation de nos résultats et à leur analyse.

### **Paragraphe 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS RELATIFS A L'EVALUATION DE L'INDEPENDANCE DU SERVICE AUDIT INTERNE**

Nous avons présenté dans cette partie les moyens humains et matériels ainsi que la position du Service Audit Interne évaluant par ricochet son indépendance.

#### **A- Présentation et analyse des résultats relatifs aux moyens humains**

A partir des résultats de nos recherches, nous allons vérifier si le nombre d'agents mis à la disposition du service audit interne lui permet d'atteindre ses objectifs.

Nous récapitulons les résultats dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 4 : Moyens humains mis à la disposition du service audit interne**

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences (%)
Oui	2	22,22
Non	6	66,67
Autres	1	11,11
Total	9	100

**Source :** Réalisé à partir des données collectées.

Les résultats consignés dans le tableau ci-dessus nous montrent que 66,66% des agents questionnés ont répondu "NON" à la suffisance des moyens humains alloués à l'audit interne contre 22,22% qui ont répondu "OUI".

Les agents ayant répondu "OUI" justifient que le chef service audit interne se fait assister par des stagiaires professionnels dans la réalisation de ses tâches. Quant à ceux qui ont répondu négativement, ils ne tiennent pas compte des stagiaires car ils ne font pas partir du personnel de la société. Par ailleurs 11,11% de nos observations sont indifférentes à la question.

Ainsi, de par l'analyse de nos résultats obtenus, le nombre d'agents permanents mis à la disposition du service audit interne n'est pas suffisant pour l'atteinte des objectifs de ce dernier puisque 66,66% de nos observations l'affirment.

## **B- Présentation et analyse des résultats relatifs aux moyens matériels**

Nous présenterons et analyserons ici les résultats relatifs aux moyens matériels.

Tableau n°5 : Moyens matériels alloués au service

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences (%)
Oui	3	33,33
Non	5	55,56
Autres	1	11,11
Total	9	100

**Source** : Réalisé à partir des données collectées.

Dans le tableau n° 5 affichant les résultats relatifs aux moyens matériels du service audit interne, 55,56% des agents questionnés ont répondu négativement à la suffisance des matériels utilisés par ledit service contre les 33,33% qui estiment que les matériels utilisés par l'auditeur peuvent lui permettre d'atteindre ses objectifs. Par ailleurs 11,11% sont indifférents par rapport aux moyens matériels.

Notons que l'outil principal d'audit interne qu'est le manuel de procédure n'existe pas. Donc tout laisse à croire que le Service Audit Interne de la SONACOP est dépourvu de tous moyens.

De l'analyse de ces résultats, nous constatons que les moyens représentent une limite pour l'atteinte des objectifs.

## **C- Présentation et analyse des résultats relatifs à la position du Service**

### **Audit Interne dans l'organigramme**

Il s'agit ici de voir si le Service Audit Interne est hiérarchiquement indépendant.

Tableau n°6 : Position du Service Audit Interne dans l'organigramme

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences (%)
Oui	3	16,67
Non	12	66,67
Autres	3	16,66
Total	18	100

**Source :** Réalisé à partir des données collectées.

Selon les résultats consignés dans le tableau n°6, 66,67% des agents questionnés ont affirmé que le Service Audit Interne n'est pas indépendant, 16,67% l'ont infirmé tandis que les 16,66% restants n'en disent rien. Par ailleurs, le chef du dit service nous a révélé qu'il exige des initiatives de ses missions et de l'indépendance ce qui a porté comme résultat, l'établissement d'un nouvel organigramme qui est sur le point d'être mis en vigueur par la Direction Générale.

## **Paragraphe 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS** **RELATIFS AU FONCTIONNEMENT DU SERVICE AUDIT INTERNE**

Nous avons présenté dans cette partie l'existence d'un plan de travail qui prend en compte tous les services de la SONACOP, le nombre de missions d'audit effectués dans les services, la pertinence des recommandations issues des rapports des missions d'audit ainsi que leur mise en application par les entités auditées.

### **A- Présentation et analyse des résultats relatifs à l'existence d'un plan de travail**

Concernant cette partie, nous avons eu à poser la question de savoir s'il existe un plan de travail pour l'exécution des tâches. Les résultats obtenus sont consignés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°7 :** L'existence de plan de travail

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences (%)
Oui	14	77,78
Non	2	11,11
Autres	2	11,11
Total	18	100

**Source** : Réalisé à partir des données collectées.

Selon les résultats consignés dans le tableau n°7, 77,78% des agents questionnés ont affirmé que le Service Audit Interne a un plan de travail, 11,11% ont dit le contraire tandis que les 11,11% restants sont restés indifférents.

**Tableau n°8** : Prise en compte de tous les services par le plan de travail

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences (%)
Oui	0	0
Non	16	88,89
Autres	2	11,11
Total	18	100

**Source** : Réalisé à partir des données collectées.

Selon le tableau n°8 de notre étude, le plan de travail ne prend pas en compte tous les services de la SONACOP.

### **B- Présentation et analyse des résultats relatif au nombre de missions d'audit dans les services**

Cette partie a pour but de montrer le nombre de fois que les services sont audités dans une année. Pour ce faire, nous avons recensé 7 services susceptibles de faire l'objet d'une mission d'audit interne.

**Tableau n°9** : Fréquence de missions dans les services

Modalités	0 fois	1 fois	2 fois et plus	Total
Effectifs	5	2	0	7
Fréquence (%)	71,43	28,57	0	100

**Source** : Réalisé à partir des données collectées.

Les résultats de notre enquête montrent que 71,43% des agents questionnés n'ont jamais été audités dans leur service et 28,57% ont été audités une seule fois au cours d'une année. Notons qu'aucun service n'a reçu la visite des auditeurs internes 2 fois ou plus dans la société.

Ces pourcentages des missions d'audit révèlent une mauvaise politique de visite des divers services de la société. Les missions doivent être plus fréquentes

ainsi que des visites inopinées afin d'avoir une image plus fidèle des comptes et prendre des mesures correctives pour pouvoir lever les irrégularités.

### **C- Présentation et analyse des résultats relatifs à la pertinence des recommandations issues des rapports d'audit interne**

Le tableau n°10 nous montre les résultats obtenus à propos de la pertinence des recommandations issues des missions d'audit. Nous avons ciblé six (06) agents dans les deux services qui ont fait l'objet d'audit une fois.

Tableau n°10 : Pertinence des recommandations faites par l'auditeur interne

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences (%)
Oui	5	83,33
Non	0	0
Autres	1	16,67
Total	6	100

**Source** : Réalisé à partir des données collectées.

Les résultats collectés dans le tableau révèlent que 83,33% des agents interviewés jugent pertinentes les recommandations émises par le service audit à leur endroit pendant que les 16,67% restant n'en disent rien.

Par pertinence, il faut entendre que les recommandations conviennent aux problèmes décelés par les auditeurs lors de leur mission.

Après analyse de nos résultats nous pouvons conclure que les peu de fois que les auditeurs arrivent à entrer en mission, ils assument pleinement leur responsabilité malgré le peu de moyens mis à leur disposition.

### **D- Présentation et analyse des résultats relatifs à la mise en application des recommandations à temps**

Tableau n°11 : Mise en application à temps des recommandations

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences (%)
Oui	2	33,33
Non	0	0
En partie	4	66,67
Total	6	100

**Source :** Réalisé à partir des données collectées.

Concernant les recommandations formulées par le service audit à l'endroit des entités auditées, les résultats montrent que les recommandations ne sont suivies qu'en partie. Cette situation est due au fait que les responsables ayant reçu les rapports de missions ne partagent pas tout avec les agents d'exécution. Cette situation ne profite pas à l'entreprise puisqu'elle entache sa performance mettant ainsi en cause l'efficacité de la Cellule Audit Interne de la SONACOP.

## **SECTION II : RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS**

Cette partie sera consacrée à la formulation de recommandations et de suggestions à l'endroit de la Direction Générale et de la Cellule Audit Interne.

### **Paragraphe1 : RECOMMANDATIONS**

Suite à l'analyse des résultats de nos recherches et aux faiblesses recensées des mesures doivent être prises pour résoudre ces problèmes. Sur ce, nous avons eu à faire au terme de nos travaux certaines recommandations à l'endroit de la SONACOP. Nous proposons de :

- ✓ Renforcer l'effectif du Service Audit Interne afin d'assurer une rapidité dans l'exécution des tâches ;
- ✓ Elaborer un manuel de procédure pour faciliter le déroulement des missions d'audit ;
- ✓ Elaborer et commettre un plan de travail annuel qui prend en compte tous les services afin que ces derniers fassent objet de contrôle ;
- ✓ Assurer la régularité des contrôles ;

- ✓ Mettre à la disposition du service Audit Interne les outils appropriés pour exécuter les missions en temps réel ;
- ✓ Garantir une totale indépendance du Service Audit Interne en le rattachant directement à la Direction Générale. Ce qui permettra une fluidité dans l'exécution de ses tâches assurant ainsi son efficacité ;
- ✓ Evaluer régulièrement le niveau d'exécution des recommandations formulées par l'Auditeur à l'endroit des services audités ;
- ✓ Renforcer les moyens de traitement des données des autres services afin de permettre au service audit interne, l'accès à l'information dans un délai imparti ;
- ✓ Instituer des séminaires de formation et d'atelier de recyclage annuel visant à uniformiser les dispositions procédurales relatives à la politique de l'audit interne.

### **Paragraohe2 : SUGGESTIONS**

La SONACOP dans sa situation économique et financière actuelle, a besoin d'une meilleure politique de gestion pour améliorer ses prestations et son activité afin d'accroître sa rentabilité. Sur ce elle doit :

- ✓ Renforcer le dispositif du contrôle interne afin d'améliorer leur performance ;
- ✓ Faire contrôler les activités du Service Audit Interne par un cabinet d'audit externe ;
- ✓ Mettre en place un réseau de communication fiable entre Directeurs techniques et agents opérationnels afin de permettre une fluidité de l'information ;
- ✓ Sensibiliser et informer tout le personnel sur les objectifs de la société et mettre à leur disposition les moyens pour se mettre à la tâche ;
- ✓ Fidéliser les clients et accroître leur nombre afin de pérenniser le développement des activités de la SONACOP ;

- ✓ Souligner l'opportunité de l'Etat pour soutenir les efforts de la société pour la relance de ses activités ;
- ✓ Instaurer des relations de partenariat avec les fonctions pour atteindre les objectifs fixés.

**Paragraphe 3 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS**

Tableau n°12 : Les conditions de mise en œuvre des recommandations formulées.

Recommandations	Conditions de mise en œuvre
Renforcer l'effectif du Service Audit Interne afin d'assurer une rapidité dans l'exécution des tâches.	-Recruter des agents qualifiés par tests ou par nomination
Elaborer un manuel de procédure pour faciliter le déroulement des missions d'audit.	-Recourir aux cabinets d'expertise pour assister l'auditeur dans l'élaboration du manuel de procédure
Elaborer et commettre un plan de travail annuel qui prend en compte tous les services afin que ces derniers fassent objet de contrôle.	-Recenser tous les services de la société
	-Analyser le fonctionnement de chaque service afin d'en dégager les moments appropriés de visite.
	-Mettre au point le plan de travail proprement dit et le mettre à exécution
Assurer la régularité des contrôles.	-Suivre rigoureusement le plan de travail élaboré.
Mettre à la disposition du service Audit Interne les outils appropriés pour exécuter les missions en temps réel.	-Evaluer les besoins du service audit interne en matière d'outils.
	-Attribuer au Service Audit Interne les outils adaptés à ses missions.
Garantir une totale indépendance du Service Audit Interne en le rattachant directement à la Direction Générale.	-Mettre en application dans de brefs délais l'organigramme élaboré à cet effet permettant de voir clairement la

Ce qui permettra une fluidité dans l'exécution de ses tâches assurant ainsi son efficacité.	position indépendante du Service Audit Interne.
Evaluer régulièrement le niveau d'exécution des recommandations formulées par l'Auditeur à l'endroit des services audités.	-Procéder à une vérification inopinée dans chaque service audité pour voir si les recommandations sont mises en œuvre
Renforcer les moyens de traitement des données des autres services afin de permettre au service audit interne, l'accès à l'information dans un délai imparti.	-Mettre à la disposition des autres services un système d'information de pointe permettant le traitement automatique des données facilitant ainsi la tâche aux auditeurs lors de leur mission
Instituer des séminaires de formation et d'atelier de recyclage annuel visant à uniformiser les dispositions procédurales relatives à la politique de l'audit interne.	-Envoyer les auditeurs à ces séminaires de formation permettra de mettre à jour régulièrement les procédures élaborées afin d'assurer l'efficacité du service.
	-Les recyclages serviront de rappel aux auditeurs sur les procédures.

**SOURCE** : Réalisé par nous-mêmes.

## **CONCLUSION**

Arrivé au terme de notre étude, nous pouvons affirmer sans détour que l'évaluation des procédures de contrôle interne est une technique incontournable pour toute mission d'audit dont l'efficacité permet à l'auditeur d'orienter son programme de contrôle des comptes.

Cette étude nous a permis :

- De définir les conditions d'efficacité de l'Audit Interne dans une entreprise;
- D'évaluer l'Audit Interne de la SONACOP à travers les moyens humains, matériels et financiers mis à sa disposition.

C'est ainsi que dans le deuxième chapitre de nos travaux, le développement de notre revue de littérature est axé sur les différents concepts de base de l'Audit Interne, ses moyens, la mesure de son efficacité et ceux du contrôle interne ainsi que leurs objectifs, rôles, etc. et à la méthodologie adoptée tout au long de notre recherche.

Ce qui nous a permis de mettre en pratique cette méthodologie dans le troisième chapitre de nos travaux pour évaluer l'Audit Interne de la SONACOP.

A travers différents tests sur les procédures de contrôle, nous avons relevé les points forts et les points faibles du dispositif de l'Audit interne au sein de la SONACOP.

Cependant, les faiblesses décelées dues soit à l'insuffisance des moyens, soit à la non maîtrise des procédures ont fait l'objet principal de notre étude et des recommandations en sont proposées.

Ces recommandations prennent en compte notamment :

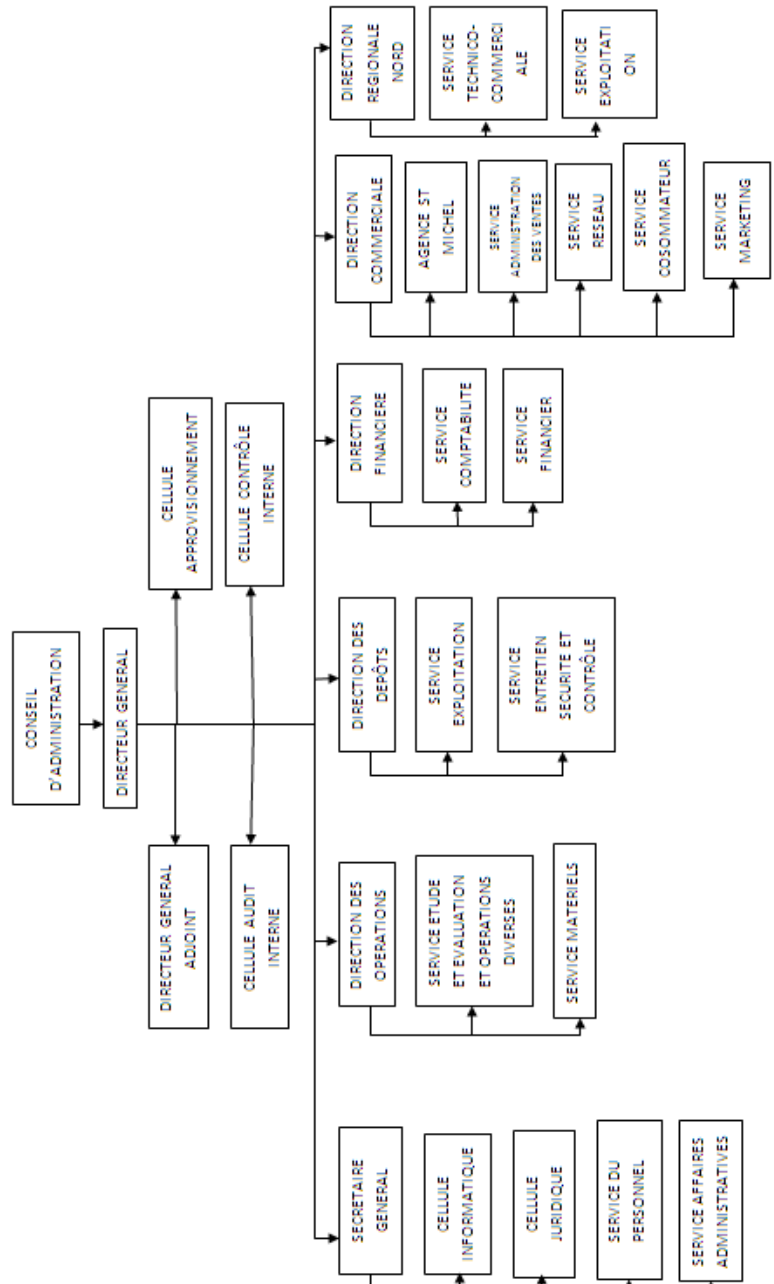
- Le suivi des recommandations.
- L'élaboration d'un plan de travail et
- L'indépendance du Service Audit Interne ;

Nous estimons que nos suggestions seront prises en compte par la société et pourraient faire l'objet d'un suivi rigoureux.

# ANNEXES

# ORGANIGRAMME DE LA SONACOP (ANNEXE 1)

**ORGANIGRAMME DE LA SONACOP (ANNEXE 1)**



# QUESTIONNAIRE

1- Depuis quand êtes-vous recruté à la SONACOP et en quelle qualité ?

.....  
.....

2- Depuis combien de temps êtes-vous au Service Audit Interne ?

.....  
.....

3- Comment êtes-vous admis au Service Audit Interne ?

Nomination  Test

4- Formulez-vous des recommandations à l'endroit des entités auditées ?

Oui  Non

5- Les recommandations sont-elles suivies ?

Oui  Non

6- Quels sont les moyens matériels, humains et financiers que vous utilisez lors de vos missions au niveau des différentes entités ?

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

7- Est-ce que les moyens humains mis à votre disposition permettent-ils d'atteindre vos objectifs ?

Oui  Non

8- La position de la fonction Audit Interne dans l'organigramme vous permet-elle d'être indépendant au cours de vos missions ?

Oui  Non

Autres :

.....  
.....

9- Pensez-vous que le Service Audit Interne apporte une valeur ajoutée à la SONACOP ?

Oui

Non

Autres :

.....  
.....

10- Des formations sont-elles prévues pour les agents du Service Audit Interne ?

Oui

Non

11- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exécution de vos missions ?

.....  
.....

12- Quelles suggestions pouvez-vous formuler pour l'amélioration des prestations de l'Audit Interne ?

.....  
.....

13- Quel est l'effectif du personnel Audit Interne ?

.....  
.....

14- Quels sont les outils pratiques du Service Audit Interne ?

.....  
.....

15- Avez-vous un plan de travail annuel qui prend en compte tous les services ?

Oui

Non

16- Arrivez-vous à exécuter le plan de travail ?

Oui

Non

17- Comment l'Auditeur entre t-il en mission ?

.....  
.....

# Questionnaire

1- Quelle est votre fonction à la SONACOP ?

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

2- Connaissez-vous le Service Audit interne ?

Oui

Non

Si oui, quelles sont ses missions et objectifs ?

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

3- Combien de fois votre service a-t-il été audité au cours de l'année ?

0 fois

1 fois

2 fois et plus

Si votre service a été audité, avez-vous reçu des rapports ?

Oui

Non

4- Quelles sont selon vous les tâches de l'Auditeur Interne ?

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

5- Savez-vous à quoi sert le Service Audit Interne ?

Oui

Non

Si oui, à quoi sert-il ?

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

6- Est-ce que les rapports issus des missions d'audit permettent au Contrôle Interne d'effectuer des missions de contrôle de qualité ?

Oui

Non

7- L'Audit Interne de la SONACOP exécute-t-il les tâches liées à sa fonction à votre avis ?

Oui

Non

8- L'organisation actuelle de l'Audit Interne à la SONACOP permet-elle selon vous d'atteindre ses objectifs ?

Oui

Non

En partie

Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

9- Les recommandations issues des rapports d'Audit interne sont-elles pertinentes ?

Oui

Non

Si non, que leur manque-t-elles pour être pertinente ?

.....

.....

.....

Même dans ce cas de non pertinence, les suivez-vous ?

Oui

Non

10- Pensez-vous qu'il y a adéquation entre l'exécution des tâches et le manuel de procédure ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

11- Les recommandations données suite aux missions sont-elles respectées ?

Oui

Non

Autres :

.....

.....

.....

12- Pensez-vous que l'Audit Interne participe à l'atteinte des objectifs fixés ?

Oui

Non

Si oui, ce service vous apporte quoi concrètement ?

.....

.....

.....

13- L'Audit Interne apporte-t-il de la valeur ajoutée à la SONACOP ?

Oui

Non

Si oui, comment ?

.....

.....

.....

14- Quelles suggestions pouvez-vous formuler pour l'amélioration de l'Audit Interne ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## REFERENCES

### Bibliographie :

#### Ouvrages et notes de cours

- Ulrich YAPI « contribution de l'Audit Interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise » (2006)
- Note de cours Audit et Commissariat aux Comptes : TOÏDI Moutairou, TOGODO AZON Aimé et AGBOTON Gervais

#### Anciens mémoires

- Amos B. AMOUSSOU et Nadia HOUPKATIN « impact de la mise en œuvre des recommandations issues des missions d'audit interne sur la performance de la SOBEMAP » (2012)
- Iréné Jean AHOSSI « l'Audit Interne d'une société industrielle : cas de FLUDOR BENIN SA » (2012)
- Florent GUIDJIGLO et Maxime KPOTO « efficacité de l'Audit Interne de la SOBEMAP » (2013)

### Webographie :

- [www.wikipedia.fr](http://www.wikipedia.fr)
- [www.ifaci.org](http://www.ifaci.org)
- [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)
- [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
- [www.institut-numerique.org](http://www.institut-numerique.org)
- [www.qualitadmin.com](http://www.qualitadmin.com)
- [www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org)
- [www.prezi.com](http://www.prezi.com)