



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DE
LA LICENCE PROFESSIONNELLE

OPTION: GESTION

FILIERE: COMPTABILITE AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION

THEME:

**AUDIT INTERNE ET PERFORMANCE FINANCIERE
DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES: CAS DE LA
SOBEMAP**

Réalisé par:

ALEWO G. Wenceslas

&

GBETOUNOU K. Gildas

Sous la direction de:

Maître de stage

Mr. Djima SALAOU

Chef Service Audit Interne

Maître de mémoire

Pr. Judith GLIDJA

Enseignante à la FASEG/UAC

2014-2015

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE ET DE GESTIONS N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

DEDICACE 1

Je dédie ce travail à :

- Mon Père: **ALEWO Gilbert.**
- Ma mère : **AGUESSI Lydia,**
- Toute la famille **ALEWO.**

Wenceslas G. ALEWO

DEDICACE 2

Je dédie ce travail à tous ceux qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui.

- A mon père **Emmanuel GBETOUNOU**
- A ma mère **Julienne BAKANA**
- A mon feu oncle **Gérard GBETOUNOU**

Recevez à travers ce travail votre récompense.

Gildas k. GBETOUNOU

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous tenons à adresser nos sincères remerciements à :

- **Pr Charlemagne B. IGUE**, agrégé des Sciences Economique et Doyen de la **FASEG** ;
- **Pr Judith GLIDJA**, notre maître de mémoire, pour avoir accepté malgré ses multiples occupations suivre ce travail ;
- **Mr Brice ADONON**, pour toute sa disponibilité et son amour de travail d'équipe ;
- **Mr SALAOU Djima**, notre tuteur de stage pour ces conseils et sa disponibilité malgré ces multiples occupations ;
- Le corps professoral de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), toute notre gratitude pour le savoir acquis de vous ;
- Les membres du jury pour avoir accepté de consacrer leur précieux temps pour juger ce rapport. Vos critiques et suggestions seront les bienvenues et contribueront à améliorer ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AC	: Actif Circulant
AF	: Autofinancement
AI	: Actif Immobilisé
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
CA	: Chiffre d'Affaires
CODIR	: Comité de Direction
CP	: Capitaux Propres
DCM	: Direction Commerciale et Marketing
DACG	: Direction d'Audit et Contrôle de Gestion
DAJ	: Direction des Affaires Juridique
DCTL	: Direction de la Consignation du Transit et de la Logistique
DEM	: Direction d'Exploitation et du Matériel
DDQ	: Direction du Développement et de la Qualité
DG	: Direction Générale
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DFC	: Direction Financière et Comptable
ETE	: Excédent de Trésorerie d'exploitation
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
FRN	: Fonds de Roulement Net
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
GEMADA	: Groupement des Entreprises Maritimes de Dahomey

OBEMAP : Office Béninois des Manutentions Portuaires

ODAMAP : Office Dahoméen des Manutentions Portuaires

SOBEMAP : Société Béninoise des Manutentions Portuaires

ROE : Rentabilité Financière

RS : Ressources Stables

TA : Trésorerie Actif

TN : Trésorerie Nette

TP : Trésorerie Passif

VA : Valeur Ajoutée

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau n°1</u> : Connaissance du Service Audit Interne	31
<u>Tableau n°2</u> : Utilité du Service de l'audit interne	32
<u>Tableau n°3</u> : Connaissance de la mission de l'audit interne	32
<u>Tableau n°4</u> : Tableau croisé respect de procédure et efficacité du système d'information	33
<u>Tableau n°5</u> : Fréquence des missions d'audit dans les services au de l'année 2015	33
<u>Tableau n°6</u> : système de suivi des recommandations	34
<u>Tableau n°7</u> : Mise en œuvre des recommandations par les audités	34
<u>Tableau n°8</u> : Evolution de la rentabilité financière (ROE)	35

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE 1	ii
DEDICACE 2	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
SOMMAIRE	viii
RESUME	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE LA SO.BE.MA.P	3
SECTION 1 : Présentation de la SO.BE.MA.P	3
SECTION 2 : Condition de déroulement du stage.	11
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	13
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES.	13
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	17
CHAPITRE 3: PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE, TEST DES HYPOTHESES ET CONDITION DE MISE EN OEUVRE.	30
SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET TEST DES HYPOTHESES.	30
SECTION 2: RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.	36
CONCLUSION	39
BIBLIOGRAPHIE	40
ANNEXE	41
TABLE DES MATIERES	52

RESUME

Le présent mémoire portant sur le thème : « Audit interne et performance financière dans les entreprises publiques cas : de la Société Béninoise des Manutentions Portuaires » a pour objectif principal de fournir aux sociétés et plus précisément aux opérationnels des sociétés des éléments qui leur permettront de comprendre le bien-fondé de l'audit interne ; les amener à ne plus voir les auditeurs uniquement comme des « gendarmes de l'entreprise », mais aussi comme des individus qui agissent dans l'intérêt de tous, et qui par leurs conseils et leur recommandations, permettent à l'entreprise de créer davantage de valeur ajoutée, la menant ainsi vers une meilleure performance.

De façon spécifique l'étude vise à apprécier le système de l'audit interne et d'analyser l'effet du système de l'audit interne sur la performance. Pour atteindre cet objectif, deux hypothèses ont été formulées. La première affirme provisoirement que l'effet du système d'information est due au respect des procédures. Pour la seconde, la qualité du système de l'audit interne améliore le niveau de la performance financière à la SOBEMAP. Nous avons utilisés des techniques et méthode qui nous ont permis de collecter les données relatives aux diverses variables pouvant permettre la vérification de ces hypothèses a l'issue de cette recherche, il relève que pour une procédure peu respecter le système d'information est plus moyen et que les missions d'audit , la suivi et la mise en œuvre des recommandations ne répondent pas à un meilleur rendement. Ce qui n'est pas favorable à une bonne performance.

MOTS CLES : Entreprise- Audit interne – Performance Financière- Efficacité- Efficience

INTRODUCTION

Une des conditions essentielles de la survie d'une entreprise ou plus généralement d'une organisation réside dans la capacité de ses membres à agir de manière cohérente et efficiente pour atteindre les objectifs poursuivis par l'organisation. Cette nécessaire coordination des comportements peut être obtenue par différents moyens.

Dans une très petite entreprise, le dirigeant peut vérifier directement que les tâches se déroulent de la manière qu'il juge appropriée. Mais la supervision du dirigeant et l'ajustement mutuel entre les divers acteurs (H. Mintzberg, 1982) deviennent rapidement inadaptés lorsque la taille de l'entreprise augmente. Certes on peut souhaiter maintenir ces pratiques, mais on ne peut guère les appliquer qu'à des parties de l'entreprise.

Il faut donc que la direction mette en place des dispositifs permettant de suppléer à l'impossibilité d'appliquer partout la supervision. Le choix de ces dispositifs vise à garantir la qualité de l'organisation à travers la performance.

La performance peut être exprimée en termes comptables et financiers, et dépend de la capacité à se procurer des ressources au moindre coût; les préserver ainsi que le patrimoine; les utiliser de la manière la plus productive possible.

Il est souhaitable de tester périodiquement l'efficacité et la pertinence de tel ou tel aspect du contrôle interne. On appelle audit le processus consistant à étudier et à évaluer le contrôle interne ou certains de ses aspects, ainsi que les performances qu'on en attend. Le résultat qui en découle permettra à son tour de juger de l'efficacité de l'entreprise, car le défi de chaque entreprise de nos jours est d'être compétitif afin de ne pas être évincée du marché.

L'audit couvre un domaine de plus en plus vaste, dans lequel les cabinets indépendants et les salariés de l'entreprise interviennent de manière complémentaire. Dans l'histoire, l'activité d'audit a principalement concerné l'examen des comptes et l'audition des dirigeants qui en avaient la charge. L'apparition et le développement rapide des capitaux n'ont fait que renforcer la nécessité, pour les actionnaires et les bailleurs de fonds, puis pour les tiers de disposer de comptes vérifiés, révisés, certifiés par des professionnels indépendants.

C'est dans le souci de bien comprendre le rôle que joue l'audit interne à la performance financière dans une entreprise précisément à la SO.BE.MAP et dans le cadre de notre stage pour l'obtention de notre licence professionnelle en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion que nous avons choisi le thème «*Audit Interne et Performance Financière des Entreprises Publiques : cas du SO.BE.MAP*»

Pour mener à bien cette étude, nous avons réparti notre travail en trois (3) chapitres à savoir : le premier présentera le cadre institutionnel de l'étude (chapitre1), le deuxième traitera le cadre théorique et méthodologie de l'étude (chapitre 2) et enfin, nous procéderons à l'analyse empirique (chapitre 3).

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE LA SO.BE.MA.P

Dans ce premier chapitre, nous abordons dans la première partie, les conditions et la motivation de la création de la SO.BE.MA.P puis dans la deuxième partie, nous évoquerons les tâches exécutées, les difficultés rencontrées.

SECTION 1 : Présentation de la SO.BE.MA.P

Dans cette section nous présentons la SO.BE.MA.P en deux paragraphes. Le premier aborde son historique, son objectif et sa structure organisationnelle ; le second, ses activités, ses ressources et son environnement.

PARAGRAPHE 1 : Historique, Objectif et structure organisationnelle

I°) Historique

Le passage des marchands européens sur le littoral de Grand-Popo et d'Ouidah au XIXème siècle a fait naître la SO.BE.MA.P (Société Béninoise des Manutentions Portuaires) de nos jours.

L'installation du WHARF à Cotonou en 1891 par les agents maritimes étrangers, les opérations de manutention bord s'effectuaient déjà sur une eau relativement calme par les sociétés et agences telles que : SOAEM, DELMAS VIELJEUX, SOCOPAO, TRANSCAP et BETRACO.

En vue d'améliorer leurs prestations, ces différentes sociétés se sont regroupées pour fonder le Groupement des entreprises Maritimes du Dahomey (GEMADA) en 1964 suite à la dissolution du WHARF.

L'amplification des opérations de manutention a eu pour effet l'accroissement des profits ce qui a suscité l'attention des autorités politico-administratives Béninoises et à étatiser ledit groupement par l'ordonnance n°14/PR/MTPT du 04 mars 1968 portant réorganisation et monopole d'Etat les opérations d'aconage et de manutention au port de Cotonou, les autorités ont décidé de nationaliser ce secteur. Dans le cadre de l'application effective de cette ordonnance attendre le décret n°69-80/PR/MTPT du 27 mars 1969 portant création de l'Office Dahoméen des manutentions portuaires (ODAMAP) au capital de 500000000 FCFA.

Face au changement politique et avec l'avènement de la République Populaire du Bénin le 30 novembre 1975, l'ODAMAP devient Office Béninoise des Manutentions Portuaires

(OBEMAP) et ses statuts ont été redéfinies par le décret n°84-375/PR/MTPT du 08 octobre 1984.

Suite à la modification du cadre juridique législatif et des décisions prises à la conférence des forces vives de la nation du 28 février 1990, l'OBEMAP change de dénomination et devient Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SO.BE.MA.P). Elle est une société à caractère commerciale dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

La libéralisation des activités du secteur des manutentions des conteneurs le 28 avril 1998 par le décret n°98-156, à favoriser l'introduction de deux sociétés qui sont : SMTC (Société des Manutentions du Terminal à Conteneurs) filiale du groupe BOLLORE et COMAN SA (Cotonou Manutention) filiale groupe MAERSK SEA LAND.

Précédemment passé de 500.000.000 FCFA à 1.764.000.000 FCFA, le capital de la SO.BE.MA.P est aujourd'hui de 7.600.000.000 FCFA grâce à l'augmentation du capital par incorporation de réserves et de report à nouveau en Octobre 2002.

II°) Objectif

La SO.BE.MA.P est une société à caractère industriel et commercial, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Elle a pour objectif d'exercer au port autonome de Cotonou les opérations de manutentions, de commissionnaire agréé en douane et d'exécuter toutes autres activités qui s'y rapportent. Il s'agit notamment de la manutention bord, la manutention terre, le transbordement, la réception des marchandises, la garde des marchandises, la livraison des marchandises, le positionnement, le groupage des conteneurs et le dégroupage des conteneurs.

En effet , elle s'est assignée comme objectif entre autres , acquérir une part du marché importante dans son domaine d'activité, améliorer la performance de la société sur le marché ouest africain, la maîtrise des couts et délais de passage des marchandises et enfin la réalisation des réformes susceptibles de garantir à la société un avenir certain dans l'activité de manutentions portuaires de la sous-région.

A la veille de la libéralisation du secteur de la manutention portuaire, la SO.BE.MA.P s'est lancée dans une politique de diversification de ses activités. Ainsi, elle exerce tant au port

qu'à l'aéroport les opérations de déclaration en douane et d'enlèvement des marchandises aussi bien pour son propre compte que pour le compte des tiers.

III°) STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

A°) Organes décisionnels

Au nombre des organes décisionnels nous avons le conseil d'administration et la direction générale.

Pour ce qui concerne le conseil d'administration, Il a le pouvoir d'intervenir en toute circonstance au nom de la SO.BE.MA.P.

S'agissant de la direction générale, elle est chargée de l'exécution et de suivie des décisions prises par le conseil d'administration.

B°) Organes Opérationnels

Au nombre des organes opérationnels, nous avons huit directions à savoir :

- Direction d'Audit et Contrôle de Gestion
- Direction de Développement et de la qualité
- Direction des Affaires Juridique
- Direction Commerciale et Marketing
- Direction de l'Exploitation et du Matériel
- Direction des Ressources Humaines
- Direction Financière et Comptable
- Direction de la Consignation du Transit et de la Logistique.

PARAGRAPHE 2 : Activités, Ressources et l'environnement de la SO.BE.MA.P

Dans ce paragraphe, nous allons procéder à la présentation des activités de la SOBEMAP, ses ressources et son environnement.

I°) Les activités

A°) Activités principales

✓ Stevedoring

Il consiste à exécuter toutes les opérations à bord des navires. Encore appelé la manutention bord, elle a trait à l'ensemble des opérations de chargement et de déchargement des navires.

✓ L'Acconage

Encore appelé la manutention terre, elle a trait aux opérations effectuées à bord des navires jusqu'à leur stockage à savoir : Le déplacement des marchandises du sous-palan vers les parcs à conteneurs, Le transfert des conteneurs du sous-palan vers les magasins ou aux destinataires.

B°) Activités secondaires

✓ Le transit

C'est une opération qui consiste à accomplir les formalités de dédouanement et d'enlèvement des marchandises au port de Cotonou en lieu et place du commerçant. L'activité entamée par la SO.BE.MA.P en 1998 suite à la libéralisation de la manutention des conteneurs en république du Bénin par décret N°98-156-PR du 28 Avril 1998.

✓ Consignation

Elle est une opération qui consiste à regrouper toutes les formalités d'arraisonnement des navires sur demande des armateurs.

C°) Activités connexes à la manutention

✓ Gardiennage

C'est un dispositif mise en place par la société pour assurer la sécurité des marchandises pour le compte des clients.

✓ Location

C'est la mise à disposition de certains engins et personnels spécialisé et facturé selon la durée à des sociétés qui éprouvent le besoin.

✓ Le positionnement

Il consiste à relever pour le client son conteneur en dépotage pour son enlèvement.

✓ Le groupage

Il consiste à rassembler dans un même conteneur, des marchandises appartenant à plusieurs clients mais à destination d'un même port.

✓ Le dégroupage

Il consiste à séparer des marchandises appartenant à différents clients, mais arrivées au port groupées dans un même conteneur.

✓ Le transfert des véhicules

Il permet de conduire ou de déplacer les véhicules du sous-palan vers les parc-privés.

✓ Le bâchage

Il consiste à protéger à l'aide de bâche contre les intempéries dès leur stockage sur terre-plein après le déchargement des marchandises.

II°) LES RESSOURCES

Pour atteindre les objectifs fixés, la SO.BE.MA.P dispose d'importances ressources humaines, matérielles et financières.

A°) Ressources humaines

Comme ressources humaines la SO.BE.MA.P met depuis quelques années un accent particulier sur le recrutement et la formation continue du personnel. Elle s'appuie sur un personnel aux compétences diverses, dont l'effectif varie d'une année à l'autre compte tenu des départs à la retraite et des recrutements saisonniers.

Nous distinguons trois catégories de personnels qui se présentent comme suit : Le personnel permanent, occasionnel et contractuel.

B°) Ressources Matérielles

Pour l'exécution de ses travaux, la SO.BE.MA.P utilise d'important matériels et autres biens d'équipements : les engins de levage avec fourche et speeder qui servent au déplacement des conteneurs dans l'enceinte portuaire ; ils ont une capacité de levage compris entre deux et quarante-huit tonnes ; les engins de tractions qui sont constitués des tracteurs de quai et des tracteurs routiers avec des capacités variant entre 23 et 60 tonnes ; les équipements spéciaux. Le parc de la SO.BE.MA.P comprend 45 équipements utilisés dans le traitement des vraquiers, il s'agit des bennes à dédis ; des suceuses ; des chargeuses ; des palonniers et autres outils de travail.

C°) Ressources Financières

La majorité des ressources financières de la SO.BE.MA.P proviennent de ses activités principales que sont le stevedoring et l'aconage d'une part et d'autre part par les activités secondaires compte tenu de leur importance et qui contribuent aussi pour une part non négligeable à ses ressources.

III°) L'ENVIRONNEMENT

L'environnement est l'ensemble des différents facteurs internes et externes qui influencent la vie de l'entreprise.

A°) L'environnement interne

L'environnement interne de la SO.BE.MA.P est constitué de tous les acteurs qui interviennent dans la chaîne portuaire notamment les clients, les concurrents, les fournisseurs et les partenaires de la société.

1. Les clients

Il s'agit des personnes physiques et morales, qui bénéficient des services et des produits de la société. La clientèle de la SO.BE.MA.P est principalement constituée des armateurs des sociétés agréées de transit, des transitaires, des partenaires, des chargeurs, des Etats enclavés formant l'hinterland proche du Bénin comme le Niger et le Burkina-Faso et de quelques Etats voisins comme le Nigéria.

2. Les concurrents

C'est l'ensemble des sociétés qui partagent le même marché que la SO.BE.MA.P. Mis à part le fait que la société détient le monopole du trafic conventionnel, celui du trafic conteneurs a été libéralisé en 1997. Au titre des concurrents de la SO.BE.MA.P, on dénombre :

- COMAN SA filiale du groupe Danois MAERSK- SEALAND
- SMTC filiale du groupe BOLLORE
- GRIMALDI et RORO TERMANAL

3. Les fournisseurs

Les fournisseurs sont des personnes physiques et morales qui offrent des biens et services à la société pour son fonctionnement. Ils sont soit des nationaux soit des internationaux et sont choisis selon une procédure bien définie dans le code de passation des marchés publics.

4. Les partenaires

Ce sont des sociétés qui aident la SO.BE.MA.P afin d'atteindre ses objectifs. Au nombre de celles-ci on peut citer le groupe GETMA principale partenaire de la SO.BE.MA.P qui lui sous-traite ses engins de manutentions et qui l'a quittée en novembre 2008.

L'environnement interne revêt d'une importance capitale pour la SO.BE.MA.P, parce qu'il participe à la réalisation de ses objectifs à l'auto-évaluation de la qualité des prestations fournies face à la concurrence.

B°) L'environnement externe

C'est l'ensemble des facteurs qui influencent l'évolution de la société et qui ne peuvent être modifiés. Nous avons l'environnement politique, économique et technologique.

1. Environnement politique

En tant que société d'Etat, la gestion de la SOBEMAP est fortement influencée par les décisions politiques prises au niveau de son ministère de tutelle. Elle a un rythme très lent quant à son adaptation au nouveau changement du marché, ce qui constitue pour elle une menace face à ces concurrents qui opèrent sur le marché. La stabilité politique due à l'avènement démocratique du Bénin en février 1990, ainsi que l'instabilité politique survenue dans certains pays de la sous-région tel que la Côte d'Ivoire, le Togo ont énormément contribué au développement du port de Cotonou ; ce qui constitue une opportunité pour la SOBEMAP. Le Bénin bénéficie du programme MCA (Millennium Challenge Account) initié par les Etats unis d'Amérique. Un volet dénommé «Accès au marché »qui envisage plusieurs actions dont la construction et la réhabilitation des infrastructures portuaires ; objet du troisième axe du sous projet qui porte sur le remembrement et la réaffectation des espaces dans le cadre de la mise en œuvre du plan de zonage , l'aménagement des voies de circulation , la lutte contre les problèmes d'ensablement du port de Cotonou , l'aménagement des accès conformément au plan et la construction de deux nouveaux postes à quai. Sa mise en œuvre favorisera la compétitivité du port de Cotonou ce qui permettra à la SOBEMAP d'en tirer assez d'avantages et de profits.

2. Environnement économique

Le port de Cotonou est un port à vocation régionale. Il se révèle être le débouché sur la mer le plus proche et le couloir d'accès le plus rapide, le moins accidenté pour les pays de

l'hinterland tels que : le Mali, le Burkina Faso et le premier port de transit de la république du Niger. Le port de Cotonou est également le port de relais et de transbordement le plus proche et le plus rapide vers le Nigéria. Compte tenu des atouts de la position géographique du port de Cotonou, le trafic maritime n'a cessé de s'accroître avec pour conséquence l'intensification des activités de manutention. L'environnement économique joue un rôle prépondérant dans la vie de la SOBEMAP, mais il est également nécessaire de se conformer au développement technologique.

3. Environnement technologique

L'avènement de la conteneurisation des marchandises a été une révolution dans les transports maritimes et a engendré des besoins d'investissement pour les entreprises de manutentions. L'environnement technologique est en plein essor compte tenu de l'augmentation vertigineuse de la demande et de l'exigence des clients de voir une exécution rapide des prestations portuaires.

Ainsi, de nouveaux types d'engins de manutentions sont conçus comme les grues de levage, de nouveaux logiciels dans la production des services ainsi que de nouvelles techniques de gestion des stocks.

SECTION 2 : Condition de déroulement du stage.

Dans cette section, il est question de présenter les tâches exécutées, les difficultés rencontrées lors du déroulement de notre stage.

PARAGRAPHE 1 : les tâches exécutées et les difficultés rencontrées

Il s'agit ici de présenter les tâches exécutées et les difficultés rencontrées au cours de notre stage.

I°) LES TACHES EXECUTEES

Au cours de notre passage dans les différentes directions particulièrement la Direction Financière et de la Comptabilité(DFC) puis la Direction d'Audit et Contrôle de Gestion(DACG), nous avons menés que des travaux relatifs à notre sujet de réflexion. Les questions et entretiens avec le chef service comptable et celui d'audit interne nous a édifiés dans le choix du sujet à traiter. Après avoir spécifié la problématique, nous avons procédé à la collecte des données à travers les différents outils et techniques de collecte mis en place.

II°) LES DIFFICULTES RENCONTREES

Comme dans toute recherche, les difficultés constituent toujours les principaux obstacles auxquels l'on est confronté. Malgré le chaleureux accueil, l'engagement et la disponibilité du personnel de la DRH au cours de ce stage, nous avons été confronté à des difficultés au nombre desquelles : la non disponibilité de certains agents et chefs services, l'inaccessibilité à certains documents jugés confidentiels en raison de leur importance, l'indisponibilité de certains agents pour répondre à nos questions, la réticence de certains agents à répondre à nos questions, nous prenant comme des enquêteurs opérant pour le compte de la DRH.

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre nous présentons le cadre théorique de l'étude d'une part et d'autre part nous aborderons la méthodologie de l'étude.

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES.

Après avoir examiné la problématique, nous formulerons les objectifs et hypothèses de notre étude.

PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE

I°) PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

L'internationalisation des échanges, la concurrence entre les entreprises et l'essor des innovations techniques ont incité les dirigeants des entreprises à mettre en place des outils de pilotage et de contrôle. L'élaboration d'un système de contrôle interne efficace dépend de la qualité de l'information fournie au sein de l'entreprise. L'entreprise étant une organisation poursuivant des objectifs dans un environnement économique, elle est un lieu de rencontre de toute une série d'intervenants intéressés par sa performance. Il s'agit notamment : des dirigeants de l'entreprise, des actionnaires ou associés, les tiers (institutions de crédit, autorités publiques, client et fournisseurs, salariés...).

La gestion de l'entreprise au travers des relations de délégation impliquant l'établissement des contrats entre les différentes parties, spécifiant les droits, obligations et objectifs, nécessite non seulement un système de contrôle mais aussi des critères d'évaluation en vue de réduire les dysfonctionnements.

Notons que le Bénin occupe une place non négligeable en Afrique de l'ouest. Il regorge depuis la fin du XXème siècle de plusieurs entreprises qui ont engagé un certain nombre de réformes organisationnelles et structurelles comme l'instauration du service d'audit interne. Au nombre de ces entreprises figure la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SO.BE.MA.P) qui est une grande firme compte tenue de sa taille. La SO.BE.MA.P a mis en place le service d'audit interne dans le cadre de la maîtrise des activités de l'entreprise. La fonction d'audit interne s'avère nécessaire pour éviter une dilution de l'information et pour apporter une aide aux chefs d'entreprise dans l'exercice de toute fonction dites stratégique.

L'audit interne procède par une démarche inductive qui évoque les points suivants: élaboration et adaptation des outils d'analyse ; des indicateurs au sein de l'entreprise. Il est

également chargé de recueillir les informations tout en s'assurant que les différentes opérations n'entraînent pas des risques d'erreurs dus à une absence ou à une insuffisance de contrôle. Il lui incombe ensuite d'apprécier les déviations par rapport aux normes en vue d'élaborer des recommandations destinées à corriger ces dysfonctionnements.

La SO.BE.MA.P, en tant que société d'Etat, est soumise aux exigences des partenaires au développement, du gouvernement et des tiers à la recherche d'informations fiables sur sa gestion. Pour répondre à ce besoin et dans un souci d'amélioration permanente de la performance, la SO.BE.MA.P a mis en place le service d'audit interne afin que les objectifs qui lui sont assignés soient atteints. Depuis sa mise en place, le service d'audit interne de la SO.BE.MA.P a enregistré les résultats satisfaisants et encourageants. Toutefois, malgré les bons efforts relevés au sein du service, il existe un certain nombre de difficultés qui ont retenu notre attention. On peut citer:

- L'inexécution de toutes les actions du planning annuel d'audit interne;
- Le retard observé par les entités auditées dans l'envoi des informations (factures ; registres et autres états.) ;
- La faible collaboration des audités lors de certaines missions d'audit.
- L'insuffisance de personnel au sein du service audit interne et la réticence du personnel des autres entités envers l'auditeur interne dans l'exercice de sa fonction.

Dès lors la question principale de notre étude est de savoir : Quels est l'influence de l'audit interne sur la performance financière de la SO.BE.MA.P ?

Dans le cadre de nos travaux, nous allons passer en revue certaines questions auxquelles nous essayerons d'apporter des approches de solutions.

- Comment l'audit interne à la SO.BE.MA.P permet-il de juger de l'efficacité des systèmes d'informations ?
- La qualité de l'audit interne a-t-elle un effet sur la performance financière de SO.BE.MA.P?

II°) INTERET DE L'ETUDE

Un tel thème de recherche ne manque pas de motivations et d'intérêts. La motivation tient au désir même de vouloir évaluer l'efficacité de l'audit interne et son influence sur la performance financière.

Toute organisation quel que soit sa taille, doit mettre en place des règles et procédures nécessaires lui permettant s'assurer sa protection et sauvegarder son patrimoine. En tant que tel, il est indispensable que le système d'information mis en place doive être cohérent et adapté aux réalités de la SO.BE.MAP. Notre étude répond à un intérêt théorique et pratique :

Du point de vue théorique, elle permet d'identifier les forces et les faiblesses du système de l'audit interne. L'intérêt de l'étude permet aussi de mettre les résultats de notre travail à la portée d'autres chercheurs, de faire évoluer la doctrine et enfin de mettre en jeu le processus de recherche.

En ce qui concerne l'intérêt pratique, notre travail apporte aux dirigeants de la SO.BE.MAP une meilleure appréciation de la maîtrise de la gestion et des risques.

L'intérêt que nous attribuons à notre recherche nous permet de nous fixer des objectifs à atteindre. Nous ne saurions poursuivre cette étude sans nous fixer des objectifs à atteindre. En effet, la reconnaissance de l'importance sociale de la SO.BE.MAP est de nos jours devenue un phénomène universel. Ainsi pour mieux apprécier les sous-questions posées, nous avons défini les objectifs suivants.

PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE

I°) Objectif General & Spécifique

➤ **Objectif General**

- ✓ L'objectif général de notre étude est d'évaluer l'impact de l'audit interne sur la performance financière de la SO.BE.MAP.

➤ **Objectifs Spécifiques**

- ✓ Apprécier le système de l'audit interne à la SO.BE.MA.P.
- ✓ Analyser l'effet du système de l'audit interne sur la performance financière à la SO.BE.MAP.

II°) Hypothèses de l'Etude

Pour notre étude, nous avons émis les hypothèses ci-dessous :

Hypothèse n°1 : L'efficacité du système d'information est due au respect des procédures.

Hypothèse n°2 : Amélioration apportée par la qualité du système d'audit interne à la performance financière de la SOBEMAP.

SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Ce chapitre est consacré à la revue de littérature sur les différentes approches de la notion de l'audit interne et sa contribution sur la performance financière, tout en définissant les concepts relatifs à notre thème (paragraphe 1) et la démarche méthodologique suivie dans cette étude (paragraphe 2).

PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE.

Dans cette section, nous allons définir quelques concepts (paragraphe 1) et présenter sous forme de revue de littérature la synthèse des études précédentes analysant l'Audit interne dans une entreprise et sa contribution sur la performance financière. (paragraphe 2).

I°) Définition de quelques concepts

a) L'Entreprise

Selon le dictionnaire universel francophone, 3ème édition Hachette, Edicef

« L'entreprise est une unité économique de production à but commercial (biens et services) ».

Selon l'article 4 de l'acte uniforme relatif au Droit des Sociétés :

« L'entreprise est une société commerciale créée entre deux ou plusieurs personnes qui conviennent, par un contrat, d'affecter à une activité, des biens en numéraires ou en nature, dans le but de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourrait en résulter ».

En somme, l'entreprise est une organisation économique, de forme juridique déterminée, réunissant des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit.

b) Audit.

L'audit vient du mot latin "auditus" qui veut dire écouter. La notion de l'audit et de son apport à la vie économique ont été appréciées depuis très longtemps. Les premières formes de l'audit datent de 1500. En effet, l'examen par un homme indépendant et compétent de la fidélité des représentations comptables et financières est la clé de voûte garantissant la probité et la crédibilité des transactions économiques des entreprises et des entrepreneurs eux-mêmes.

L'objectif du travail a pourtant évolué progressivement d'une recherche spécifique des fraudes dans les écritures comptables jusqu'à une fidélité des rapports émis par une agence économique et une analyse critique de la fiabilité des procédures et des structures de celle-ci.

Selon l'ordre des experts comptables en 1977, le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. IL a pour but d'un côté d'assurer:

- la protection ;
- la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information de l'autre ;
- l'application des instructions de la Direction ;
- favoriser l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.

Selon Louis VAURUS (2000) ; l'audit interne est « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Et de même, il aide toute organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques et de gouvernance d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

c) **Rôle de l'audit interne.**

Cette fonction chargée de vérifier de façon générale et permanente l'état du contrôle interne dans l'entreprise en vue de prodiguer des conseils pour le compte de la direction générale. Ses objectifs principaux sont dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes, que les informations sont sincères, les opérations réguliers, les organisations efficaces, les structures claires et bien adaptées.

L'audit interne assurée par un service indépendant de la direction mais indépendant des autres services, analyse les opérations et les procédures existantes. Il apporte ensuite un jugement qui débouche nécessairement sur des propositions et réconforte le Directeur Général et les gestionnaires de la qualité de gestion. L'audit interne veille à ce qu'une personne n'exerce à la fois des activités relevant de deux fonctions incompatibles car c'est un cumul qui favorise des abus, des erreurs.

Cependant la fonction d'audit interne pourrait être considéré comme un examen critique et méthodique des procédures et de la réalisation des activités de l'entreprise. Elle a pour mission d'informer la Direction Générale sur tous les enregistrements comptables, dont la traduction correcte d'opérations réelles c'est-à- dire de vérifier la réalité des renseignements ou sur toutes autres insuffisances qu'ils jugent nécessaire. Elle doit aussi suggérer des mesures

correctives de manière à accroître l'efficacité des procédures en vigueur dans l'entreprise.

L'audit interne n'a pas la responsabilité d'assurer les équilibres mais seulement de vérifier que les conditions propres à les maintenir sont réunies. C'est une différence essentielle avec le contrôleur de gestion qui par exemple surveillera en permanence le niveau de stock; alors que l'auditeur vérifiera ponctuellement que l'organisation est de nature à optimiser ce niveau à fournir une bonne information au contrôleur de gestion.

Ainsi, l'auditeur interne fait du contrôle-vérification alors que le contrôleur de gestion doit faire du contrôle maîtrise-aide. Tous deux mettent en place des circuits d'informations et se préoccupent de leur efficacité. Mais l'auditeur interne privilégie la sauvegarde et la protection du patrimoine alors que le contrôleur de gestion privilégie la mesure des performances et la motivation du personnel..

Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), **l'Audit Interne** est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche 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. C'est aussi un examen critique qui vise à s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont sous contrôle. il apprécie le contrôle interne, pour voir si les procédures existent (Audit organisationnel), si chacun fait le travail conformément à la procédure (Audit de conformité) et si les procédures permettent d'obtenir les meilleurs résultats attendus.

Selon JAHIER , le contrôle est un corollaire des informations transmises et générés par les différents agents économiques .Le contrôle réalisé doit être une garantie de la fiabilité des comptes et de l'opinion exprimée par un professionnel indépendant.

Selon OBERT, les définitions de l'audit données par les auteurs convergent vers une même opinion confiée à un professionnel « indépendant » (audit interne et externe) ; et utilisant une méthodologie spécifique ; en justifiant un niveau de diligence acceptable par rapport à des normes.

d) Différents types d'audit interne.

A propos des différents types d'audit interne, nous pouvons citer:

- ❖ l'audit d'efficacité: Il a pour objectif d'examiner l'adéquation des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs fixés, la rigueur de la gestion et la qualité de performance.
- ❖ l'audit diagnostique: Il permet de tester l'adéquation des structures aux objectifs fixés, la comptabilité des attitudes avec les orientations de la Direction Générale et la qualité des communications et des rapports sociaux.
- ❖ l'audit de régularité: Il a pour but de vérifier la régularité des opérations, la sincérité des informations comptables et financières; la protection des actifs. De même l'audit de régularité permet de savoir si les règles et instructions données par la direction sont bien respectées.

e) Le contrôle de gestion.

Selon **R.N. Anthony** « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». Le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation. Il permet de procéder à des évaluations de la performance, c'est-à-dire de l'efficacité, de l'efficacités, des synergies et de la flexibilité.

f) Le contrôle interne

Selon l'Ordre des Experts Comptables Français, le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci.

g) La performance financière

La spécificité des entreprises de marchés publics réside essentiellement dans le fait qu'elles évoluent dans un secteur où l'Etat est le plus grand client de leurs portefeuilles. Cette situation

met en exergue la politique de financement de leurs activités car, l'Etat étant un client dont le règlement pose des problèmes de délai d'encaissement des créances.

La performance financière peut en outre être entendue comme « les revenus issus du montant investi ». La mesurer reviendrait à se prononcer non seulement sur le résultat obtenu, mais aussi sur tout le mécanisme ayant permis d'obtenir la performance. En d'autres termes, la performance financière a plusieurs piliers qui lui sont propres.

➤ **La méthode d'analyse de la performance financière**

La méthode des ratios permet de rechercher des rapports, des relations significatives entre certaines grandeurs caractéristiques du patrimoine (traduites par des postes du bilan) et de l'activité (traduites par des postes du compte de résultat ou des tableaux de flux).

Des ratios de structure peuvent être calculés à partir du bilan. Les ratios d'actif traduisent la composition des moyens d'activité à la disposition de l'entreprise : biens durables (immobilisations), titres de participation, stocks, créances sur la clientèle, liquidités. Quant à l'étude du passif du bilan, elle est particulièrement riche en indications concernant la composition du financement de l'entreprise. Les ratios qui comparent les capitaux propres aux dettes permettent d'apprécier l'autonomie de l'entreprise ou au contraire sa dépendance à l'égard de l'endettement (effet de levier financier). Ceux qui comparent les ressources durables et les ressources à court terme permettent d'évaluer la stabilité du financement ou au contraire sa précarité.

Les ratios d'endettement et de solvabilité aident à mieux saisir la relation entre le passif et l'avoir des contribuables. Ces ratios tirés du bilan aident à déterminer l'importance des créances à long terme. Ceux qui sont tirés de l'état des résultats permettent d'évaluer le fardeau des intérêts

Les ratios de rotation comparent des éléments du bilan et des éléments du compte de résultat. Ainsi, en rapprochant le montant moyen des créances et celui du chiffre d'affaires, on évalue les délais de paiement accordés à la clientèle et leur impact sur la liquidité de l'entreprise. Plus l'entreprise accorde des délais longs, plus elle retarde ses rentrées de trésorerie et risque de se trouver en difficulté pour assurer ses propres paiements.

Les ratios de rentabilité permettent d'évaluer les performances de l'entreprise et sa rentabilité. La comparaison entre les résultats et les ventes traduit la politique de marge, donc la capacité de l'entreprise à couvrir ses charges et à dégager un excédent sur ses ventes. Le ratio de rentabilité des capitaux propres (ou *return on equity*, R.O.E.) reste cependant la formule la plus couramment utilisée pour apprécier la performance financière : en comparant le résultat après impôts aux capitaux propres engagés par les associés, il permet de calculer un taux de profit, de mesurer la capacité de l'entreprise étudiée à rémunérer les fonds investis par ses propriétaires

➤ **Les composantes de la performance financière**

Selon **VERNIMMEN P. (2002)** la performance peut être mesurée par :

- La rentabilité financière
- La rentabilité économique
- Les indicateurs de l'équilibre financier

➤ **La rentabilité financière**

Selon **RIVET A. (2003)**, « la rentabilité financière établit le rapport entre le résultat comptable et les capitaux des actionnaires. Elle tient compte de la structure financière ».

Elle se compose principalement de la rentabilité des capitaux investis et de la rentabilité des capitaux propres.

➤ **La rentabilité des capitaux investis**

La définition des capitaux investis est établie à partir du passif de l'entreprise. D'un point de vue statistique et comptable, on retient les ressources durables de l'entreprise, c'est-à-dire ses capitaux permanents, eux même constitués de capitaux propres et d'endettement à long et à moyen terme.

➤ **La rentabilité des capitaux propres**

C'est le ratio de rentabilité par excellence. Il compare le résultat net aux capitaux propres et se situe dans l'optique de l'actionnaire qui met à la disposition de l'entreprise des fonds et reçoit en contrepartie une rémunération appelée dividende.

Ainsi pour **CORHAYA et MBANGALA M. (2009)**, la rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propres investis dans l'entreprise par les actionnaires. Ce ratio prend en compte la structure financière de l'entreprise puisque le résultat utilisé est celui après charges financières.

$$\text{Rentabilité financière (ROE)} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux propres}} \%$$

En définitive, la rentabilité financière est la conjonction de trois types de politiques de l'entreprise à savoir :

- Une politique de marge qui exprime un comportement commercial

Sur le marché;

- Une politique de rotation qui est le résultat des choix techniques et industriels concernant la production ;
- Une politique d'endettement qui permet à l'entreprise de lever les capitaux nécessaires dont elle a besoin. Cette politique doit prendre en compte l'influence de la dette sur la rentabilité des capitaux propres. Cette influence est appelée effet de levier financier.

➤ **L'équilibre financier**

Il mesure à l'aide de trois types d'agrégats ou indicateurs à savoir : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

▪ **Le fonds de roulement net**

Selon **MEUNIER F. et ROCHIER J. (2006)** le fonds de roulement est « la différence entre les ressources permanentes et les actifs stables ».

CORHAY A. et MBANGALA M. contribuent dans le sens en définissant le fonds de roulement comme « l'excédent des capitaux permanents qui reste à la disposition de l'entreprise après avoir financé actifs acyclique ».

Pour eux, le fonds de roulement peut être obtenu en faisant la différence entre les actifs circulants restructurés et toutes les dettes à court terme. Cette différence constitue un excédent pour l'entreprise. Cette différence constitue la marge de sécurité permettant de financer le cycle d'exploitation avec des ressources qui ne sont pas exigibles pendant la durée de l'exercice comptable.

$FRN \text{ (haut du bilan)} = \text{capitaux permanents} - \text{Actifs fixes restructurés}$

$FRN \text{ (bas du bilan)} = \text{Actifs circulants} - \text{dettes à court termes}$

Une bonne gestion financière impose un fonds de roulement net positif, c'est-à-dire :

- $\text{capitaux permanents} > \text{Actifs fixes}$
- $\text{Actifs circulants} > \text{Dettes à court terme}$

Si le fonds de roulement est positif, cela signifie que l'entreprise finance ses actifs à base des ressources durables et dégage un surplus de ressources qui pourra servir à faire face à d'autre besoin ; dans l'entreprise dans le cas contraire, on parle d'insuffisance en fonds de roulement.

RAMAGE P. (2001) va un peu plus loin en disant « que le fonds de roulement est la partie des ressources stables qui concourt au financement de l'actif circulant. Il permet donc d'apprécier si l'entreprise a su faire face à ses choix stratégiques en matière d'investissement, de politique de dividende, d'endettement et conserver une partie pour financer son cycle d'exploitation ».

- **Le besoin en fonds de roulement**

Selon **COHEN E. (1997)**, le besoin en fonds de roulement représente « la différence entre les emplois cycliques et les ressources cycliques ». Les emplois cycliques représentent des actifs à moins d'un an et les ressources cycliques sont égales aux ressources à plus d'un an. Il est ce dont l'entreprise a besoin pour vivre au quotidien. Il est composé des besoins d'exploitations et ceux hors exploitation. Les principaux postes d'actif cyclique sont : les stocks et les créances ; tandis que le passif est composé principalement des fournisseurs.

$$BFR = AC - PC$$

Si cette différence est supérieur à zéro, cela signifie que l'entreprise dégage un surplus de besoin par rapport aux ressources. Ce surplus sera couvert par le fonds de roulement ; dans le cas contraire, cela signifie que les ressources cycliques arrivent à couvrir les emplois cycliques.

Après avoir défini le FRN et le BFR, nous définirons la trésorerie qui apparait comme le solde de la situation de trésorerie globale de l'entreprise. Elle peut se calculer à partir du bilan fonctionnel soit à partir du fonds de roulement.

▪ **La trésorerie nette**

Elle est la différence entre la trésorerie active et celle passive. Ce solde permet de savoir si l'entreprise possède une trésorerie saine. En effet, l'entreprise doit se montrer très vigilante quant à sa situation financière et s'efforcer de gérer au mieux sa trésorerie le mieux possible.

MEUNIER F. et ROCHIER J. (2006) concluent en disant que « gérer sa trésorerie signifie gérer son fonds de roulement et son besoin en fonds de roulement ».

La trésorerie nous permet de nous faire une idée de la situation financière de l'entreprise. Trois cas de figure peuvent se présenter selon **ROUSSELOT A. (2003)** « la trésorerie nette est positive, la trésorerie est nulle ou est négatif ».

Une trésorerie nette positif signifie que les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins (soit $FRN > BFR$), ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine et qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

Une trésorerie nette nulle signifie que les ressources financières suffisent juste à satisfaire ses besoins ($FRN=BFR$).

La situation financière de l'entreprise est équilibrée mais celle-ci ne dispose d'aucune réserve pour financer un surplus de dépenses que ce soit en termes d'investissement ou d'exploitation.

Une trésorerie nette négative signifie que l'entreprise ne dispose pas suffisamment de ressources financières pour combler ses besoins. Elle doit recourir à des financements supplémentaires à court terme (découverts bancaires) pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation. Il y a donc un risque financier à court terme si l'entreprise ne parvient pas à accroître rapidement ses ressources financières à long terme, ou à limiter ses besoins d'exploitation à court terme.

L'évaluation de la performance financière est importante pour assurer de façon pérenne la continuité de l'exploitation. Les différents agrégats permettent aux dirigeants de prendre les décisions nécessaires à la suite de l'évaluation effectuée.

PARAGRAPHE 2 : Méthodologie de recherche

Nul n'ignore l'importance que revêt la méthodologie utilisée dans la qualité et la fiabilité des résultats d'une étude. C'est pourquoi nous présenterons dans cette partie : la recherche documentaire, la nature de l'étude, la population cible, la taille de l'échantillon, les critères et méthodes d'échantillonnages, les techniques de collecte de données et les difficultés rencontrées.

I°) Méthode empirique

Tout travail de recherche doit s'inscrire dans une littérature existante. Une documentation appropriée permet au chercheur de justifier la pertinence du travail.

1-1- Source documentaire

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons visité quelques centres de documentation. Ainsi, nous nous sommes rendus à la bibliothèque de l'ENEAM où nous avons lu des ouvrages traitant la pratique de l'audit interne en générale. Après ce centre, nous avons visité quelques centres de documentation de la place tels que : la salle de documentation de la SO.BE.MA.P, la médiathèque de la FASEG et les sites internet.

Nos lectures dans ces différents centres nous ont permis d'avoir plus de précisions sur notre thème de recherche et nous ont permis de prendre connaissance des études traitant spécifiquement sur l'audit interne et performance financière.

Aussi, à la bibliothèque de l'ENEAM, avons-nous lu des livres qui nous informent sur la contribution du service d'audit interne à la performance financière dans une entreprise publique comme la SO.BE.MA.P.

1-2- Source orale

Nous avons eu pour source orale, beaucoup d'acteurs en charge de la direction d'audit et contrôle de gestion qui ont bien voulu mettre leurs expériences à notre portée pour la réussite de notre recherche. Il y a aussi le personnel du service comptabilité.

1-3- Nature de l'étude

Notre thème de recherche aborde une situation très sensible pour le service d'audit interne de la SO.BE.MA.P. Afin de pouvoir bien l'appréhender, il nous a paru utile d'étudier et

d'analyser à fond, chacune des informations reçues auprès des enquêtés. La qualité des données a alors primé sur la quantité. C'est donc une étude qualitative et quantitative qui est essentiellement basée sur des entretiens structurés et des observations.

II°) Population cible

Le caractère sensible de l'étude nous a amené à nous intéresser aux principaux acteurs qui interviennent directement dans la direction de l'audit et contrôle de gestion, ceux de la direction financière et commerciale. Ceux sont : les acteurs en charge du service d'audit interne, service de contrôle et de la qualité, service statistiques et études économiques et les acteurs en charge du service comptabilité, financier, budget et contrôle de gestion, accoupage et réception.

2.1. Echantillonnage

L'impossibilité d'avoir une liste fiable des agents en charge de la SO.BE.MA.P, nous a amené à faire l'option d'un échantillonnage par choix raisonné.

2.2. Taille de l'échantillon

L'enquête étant seulement adressée au personnel cadres de maîtrise et cadres supérieurs, nous avons limité la taille de notre échantillon à vingt-cinq(25) agents toutes catégories confondues.

III°) Technique de collecte

Pour recueillir des informations auprès de nos acteurs, des questionnaires (Voir en annexe) ont été administrés au personnel des directions financiers, d'audit interne et de contrôle de gestion.

3.1. Outils et collecte des données

En dehors de l'observation, nous avons utilisé deux (2) principaux instruments pour la réalisation de cette étude, l'un quantitatif et l'autre qualitatif.

3.1.1. Questionnaire

Pour connaître le problème qui mine l'audit interne et la performance financière de la SO.BE.MA.P, nous avons utilisé le test sus forme de questionnaire.

Deux différents questionnaires ont été réalisés.

3.1.2. Entretien

L'entretien est structuré et comporte des questions nécessitant des réponses variées. Elles sont formulées dans l'option de jauger l'efficacité de l'audit interne qui handicape le service d'audit interne à la SO.BE.MA.P.

3.1.3. Préparation des fiches d'enquête

Pour préparer les fiches, nous avons pris le problème dans sa généralité, les objectifs et les résultats à atteindre. Nous avons formulé des interrogations, puis avons analysées et triées.

Nous les avons remises en forme, y avons ajouté d'autres rubriques et mis en lot et en pages.

Les fiches d'entretien structurées sont réalisées et nous y mentionnons les réponses. Ainsi les voies sont- elles été ouverte pour notre recherche qui s'est déroulée en deux (02) phases : la phase pré-enquête et celle de l'enquête.

IV°) Méthode de validation des hypothèses

La présente rubrique consistera à installer les instruments, de vérification des hypothèses. Sa réalisation sera fondée sur les besoins existants. Ils s'agira avant tout de dire à quelles conditions les hypothèses formulées dans le cadre théorique seront confirmées ou infirmées.

4.1. Les critères d'appréciations des données relatives à l'hypothèse H1

En ce qui concerne la vérification de l'hypothèse **H1** à savoir : « l'efficacité du système d'information est due au respect des procédures », nous procéderons de la manière ci-après : prendre connaissance des informations venant des agents de la SOBEMAP à travers nos questionnaires (voir annexes).

Si la majorité des agents répondent favorablement à nos questionnaires, alors on conclut que l'hypothèse **H1** est vérifiée.

4.2. Les critères d'appréciations des données relatives à l'hypothèse H2

Pour la vérification de l'hypothèse **H2** notamment : « la qualité du système de l'audit interne améliore le niveau de la performance financière à la SOBEMAP » nous sommes partis de l'analyse des résultats relatifs aux missions d'audit du système de suivi des recommandations, de la mise en œuvre des recommandations, de l'évolution de la rentabilité financière et du compte résultat.

Si le ratio de rentabilité financière est élevé et que le résultat net est croissant. Alors, cela suppose donc que les missions d'audit répondent aux suivis et mises en œuvre des recommandations. Ainsi donc, l'hypothèse **H2** est validée.

CHAPITRE 3: PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE, TEST DES HYPOTHESES ET CONDITION DE MISE EN OEUVRE.

Cette partie de notre travail de recherche présente les données issues du questionnaire et les analyses ainsi que le test des hypothèses (**section1**). Après avoir présenté et analysé les résultats, vient ensuite les propositions et recommandations (**section2**).

SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET TEST DES HYPOTHESES.

Cette partie sera consacré à la présentation des résultats et analyses (paragraphe1). De plus elle présente la synthèse des analyses et test des hypothèses (paragraphe2).

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DE RESULTATS DU QUESTIONNAIRE.

Ce paragraphe de notre travail présente les données issues du questionnaire et les analyses. Ainsi, les résultats obtenus sont présentés à travers ces différents tableaux ci-dessous :

Tableau n°1: Connaissance du Service Audit Interne

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
NON	2	8,0	8,0	8,0
OUI	23	92,0	92,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source: résultat de nos enquêtes 2015

Ce tableau nous révèle que sur un effectif de 25 personnes enquêtées, 92% des répondants connaissent l'existence du Service d'Audit Interne à la SOBEMAP. Ce qui signifie que l'audit interne fait partie intégrante de l'organisation de la SOBEMAP. Les répondants ont une opinion sur le bien-fondé de l'audit interne en ce qui concerne la prise de certaines décisions de gestion de l'entreprise.

Tableau n°2: Utilité du Service de l'audit interne

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
NON UTILE	2	8,0	8,0	8,0
INDIFFERENT	3	12,0	12,0	20,0
UTILE	20	80,0	80,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source: Résultat de nos enquêtes 2015

Il ressort de l'analyse de ce tableau n°2 que 80% des répondants accordent une grande utilité au service de l'audit interne; par contre 08% jugent pas utile et 12% sont carrément indifférents. Les répondants jugent très important de l'utilité de l'audit interne au sein des organisations en particulier à la SOBEMAP compte tenu du rôle joué par l'audit. C'est à travers le service audit interne, que l'entreprise veille au respect des procédures mises en place par la direction et d'observer l'efficacité de ces procédures.

Tableau n°3: Connaissance de la mission de l'audit interne

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
AUTRES	5	20,0	20,0	20,0
DETECTION ERREUR	11	44,0	44,0	64,0
APPRECIER PROCEDURES	9	36,0	36,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source: résultat de nos enquêtes 2015

Ici l'analyse du tableau révèle que 44% des enquêtés attribuent la mission de l'audit interne à la détection des fraudes, alors que 36% pensent que sa mission est d'apprécier les procédures et normes utilisées pour effectuer les opérations et proposer des solutions.

Tableau n°4 : Tableau croisé respect de procédure et efficacité du système d'information

Tableau croisé RESPECT PROCEDURE × EFFICACITÉ SYSTEME INFORMATION					
Effectif					
		EFFICACITÉ SYSTEME INFORMATION			Total
		FAIBLE	MOYEN	ELEVE	
RESPECT PROCEDURE	PAS RESPECTE	1	4	3	8
	PEU RESPECTE	2	6	2	10
	TRES RESPECTE	3	1	3	7
Total		6	11	8	25

Source : résultat de nos enquêtes 2015

Le tableau n°4 croisé nous renseigne simultanément sur la réponse des enquêtés sur les questions de système d'information et de respect de procédures. Respectivement 01 ;04 ;03 des enquêtés soit respectivement 02% ;08% et 06% de l'échantillon pensent que pour un système d'information est faible, les procédures sont respectivement pas respecté, peu respectée et très respectées, respectivement 02 ; 06 et 02 respectivement 04% ; 12% et 04% des enquêtés estiment que pour une procédures peu respectées ; le système d'information est respectivement faible et moyen et fort, enfin, respectivement 03 ; 01 et 03 respectivement 06% ; 02% et 06% des enquêtés estiment que pour une procédure très respectées, le système d'information est respectivement faible, moyen et fort.

• **Présentation et analyse des résultats relatifs à la fréquence des missions d'audit dans les services :**

Ici, il s'agit de parler de la régularité des missions d'audit dans les services au cours de l'année 2015, le tableau ci-après présente les résultats.

Tableau n°5 : Fréquence des missions d'audit dans les services au de l'année 2015

Modalités	Fréquences des missions d'audit interne	Fréquences en %
0 fois	8	40
1 fois	7	35
2 fois et plus	5	25
Total	20	100

Source : Réaliser à partir des résultats d'enquête

Nous constatons d'après ce tableau que 40% des services ne sont pas audités au cours de l'année, 30% une fois et 25% plus que deux fois des services sont audités.

- **Présentation et analyse des résultats relatifs au système de suivi des recommandations**

Dans cette partie, il s'agira de vérifier si un système de suivi des recommandations existe à la SOBEMAP. Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau n°6 : système de suivi des recommandations

Modalités	Système de suivi des recommandations	Fréquence en %
N'existe pas	0	0
Existe	4	100
Total	4	100

Source : résultat de nos enquêtes

Le tableau révèle que 100% des agents interrogé affirme qu'il existe un suivi des recommandations.

- **Présentation et analyse des résultats relatifs par la mise en application des recommandations**

Il s'agit, ici de voir si les recommandations formulées par les auditeurs sont mis en application dans tous les services.

Tableau n°7 : Mise en œuvre des recommandations par les audités

Modalités	Mise en œuvre des recommandations par les audités	Fréquences en %
Oui	06	30
Non	12	60
Autres	02	10
Total	20	100

Source : Réaliser à partir des résultats d'enquête.

Ce tableau nous révèle que 30% des agents interrogés affirment que les recommandations sont mise en œuvre, par contre 60% disent que ces recommandations ne sont pas mise en œuvre et 10% sont indifférent.

- **EVALUATION DE LA PERFORMANCE**

Pour rendre plus significative cette analyse, nous avons fait une étude sur l'évolution de la rentabilité financière sur quatre années.

- **La rentabilité financière ou Return On Equity (ROE)**

Comme précédemment dit, ce ratio mesure la rentabilité des capitaux investis dans l'entreprise par les actionnaires. Contrairement au ROI, ce ratio prend en compte la structure de l'entreprise puisque le résultat utilisé est celui après charges financières.

Tableau n°8 : Evolution de la rentabilité financière (ROE)

Années Elements	2010	2011	2012	2013
RN	370.098.606	233.276.974	881.858.205	338.951.314
CAPRO	15.501.716.851	15.609.207.699	15.780.199.591	16.418.012.849
ROE	2%	1%	6%	2 %

Source : Etats financiers de la SOBEMAP de 2010 à 2013

L'analyse de ce tableau montre que le ratio de rentabilité financière est positif sur ces quatre dernières années, ce qui signifie que la SOBEMAP est financièrement rentable. Mais, une augmentation des capitaux propres suivie d'une diminution de résultat entraîne une faible rentabilité. Cela peut s'expliquer par le niveau élevé des charges, des dettes qui ont contribué à la baisse du résultat net.

PARAGRAPHE 2 : SYNTHÈSE DES RESULTATS ET TEST DES HYPOTHESES.

Le dernier paragraphe de cette section sera consacré à la synthèse des résultats et à la validation des hypothèses de recherches. Nous procéderons d'abord au test de l'hypothèse 1 avant d'aborder le second test.

I°) SYNTHÈSE ET TESTS DE L' HYPOTHESE 1.

A travers le tableau n°4, l'hypothèse selon laquelle l'efficacité du système d'information est due au respect des procédures est vérifiée du fait que pour une procédure peu respecté le système d'information est respectivement plus moyen que faible et fort.

II°) SYNTHÈSE ET TESTS DE L' HYPOTHESE 2.

Suite à l'analyse des résultats des tableaux n°5 ;6 ;7 ;8 et l'annexe n°2, l'hypothèse selon laquelle la qualité de l'audit interne améliore la performance financière de la SOBEMAP est rejeté du fait que les résultats nets et ratios de rentabilité financière au cours des quatre dernières années évoluent en dent de scie, ce qui se justifie par une absence fréquente des missions d'audit.

SECTION 2: RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.

Cette section est subdivisée en deux paragraphes ; le premier présente les suggestions, et le second, les conditions de mise en œuvre.

PARAGRAPHE 1 : RECOMMANDATIONS.

Toute entreprise œuvre pour la continuité de son exploitation dans un environnement en perpétuel changement. L'atteinte de cet objectif requiert une collaboration participative et des objectifs spécifiques clairs et connus de tous, en adéquation avec la vision de la direction. Ainsi, nous pouvons émettre des suggestions suivantes :

La mise en place d'un comité d'audit composé de trois à cinq administrateurs qui va suivre et mettre en relation périodique les travaux des auditeurs internes en liaison avec la direction générale.

Assurer l'indépendance totale du bureau de l'audit vis-à-vis des autres services en le rattachant à la Direction Générale.

L'insuffisance de réalisation du planning d'Audit due au manque de moyens roulant, peut engendrer de multiples fraudes. Le Directeur de l'audit doit veiller rigoureusement à l'exécution des plannings ainsi que les recommandations.

La Direction Générale doit initier des séances de formations et/ou de recyclage au profit des auditeurs conformément à la charte d'audit et aux normes internationales. Elle doit également équiper la Direction de l'Audit des matériels roulants et des matériels informatiques adéquats (ordinateurs portatifs et autres). Elle doit aussi veiller avec rigueur à ce que le bilan et le rapport d'activité annuel soient établis à bonne date.

La qualité des hommes et de la structure d'audit est aussi importante que le choix du rattachement de la fonction pour déterminer l'efficacité de l'audit ainsi pour la sélection des auditeurs, les critères de sélection sont les suivantes :

- Avoir le niveau Bac+4 au moins
- Ou justifié d'une solide formation dans le domaine de l'audit

- Motiver le personnel.
- Faire preuve d'imagination et de créativité pour une diversification effective des activités de la SOBEMAP en vue d'augmenter le chiffre d'affaire.
- Accroître la rentabilité des activités.
- Faire preuve des dépenses rationnelles.
- Développer des partenariats commerciaux afin de relever les résultats de l'entreprise.

Il fallait y ajouter aussi les critères d'éthique : Intégrité, objectivité, Honnêteté et de loyauté à l'égard de l'employeur.

Le Bureau de l'audit doit être un système d'alerte pour la société ainsi il serait bon de créer des couloirs de facilitation de transmission des informations de données à la Direction Générale et ou au Conseil d'Administration.

PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

L'objectif de toute entreprise étant d'assurer le suivi de son exploitation et partant sa pérennité, il est indispensable d'y mettre tous les moyens pour cela. Ainsi, pour atteindre ses objectifs la gestion des ressources de l'organisation doit se faire de manière efficace afin d'atteindre les buts escomptés et de là, augmenter les exploits de la société.

En effet la Direction de l'Audit et Contrôle Gestion de la SO.BE.MA.P a sa part de responsabilité dans l'atteinte de ses objectifs, le processus de contrôle interne est destiné d'une part à fournir une assurance raisonnable de l'efficience des opérations effectuées, de la fiabilité des informations financières produites ainsi que de la conformité aux lois et règlement en vigueur ; et d'autre part de prévenir et de gérer les risques généraux auxquels sont confrontées la société tels que les risques d'erreur ou de fraude.

Pour y parvenir, la Direction de l'Audit et Contrôle Gestion a besoin d'être alimentée en informations fiables et de qualité et ceci dans les délais requis. Nous proposons à cet effet :

- Créer un comité d'audit qui doit jouer un rôle actif en apportant son support à l'indépendance de l'audit interne et s'assurer que les ressources sont suffisantes pour

garantir le niveau et la qualité de l'information. Généralement, dans les organisations usant des meilleures pratiques, l'audit interne est sous contrôle du comité d'audit qui joue souvent le rôle le plus important en termes de hiérarchie de l'audit interne.

- A défaut procéder à l'amélioration du système d'information par le renouvellement du système informatique grâce à l'acquisition par exemple des logiciels de gestion intégrés performants qui couvriront l'ensemble des flux, améliorera en terme de traçabilité et d'optimisation ces flux et rendra plus large l'interfaçage entre la Direction Financière et les autres Directions.

- Le service audit interne devra collaborer nécessairement avec les différentes directions techniques pour leur apporter assistance ;

- vérifier de manière rigoureuse le respect points forts inscrits dans le manuel de procédure.

- Une meilleure gestion de la main d'œuvre notamment celle occasionnelle. Les emplois doivent correspondre aux besoins, répondre aux motivations des activités et être compatible à la politique de gestion des ressources humaines en vue de limiter les charges personnelles.

- Une meilleure condition de travail à travers l'environnement de travail (les conditions d'hygiène et de sécurité, l'aménagement des postes de travail) pour motiver le personnel.

- Amenuiser les charges et éviter le gaspillage pour une gestion rationnelle des dépenses.

Cependant, l'évaluation de la contribution de l'audit interne sur la performance financière nous a permis de déceler les risques et de voir comment le référentiel fonctionne. Ce qui nous permet de juger de la pertinence et de la correcte application des procédures et d'apporter des actions correctives au niveau des faiblesses.

CONCLUSION

Toute entreprise qui se veut efficiente, doit pouvoir instaurer un système d'audit interne de gestion afin de pouvoir détecter les fraudes et malversations et de donner des directives pour sa prospérité. En effet, l'audit interne constitue un véritable outil contribuant à l'amélioration des performances d'une entreprise.

Rappelons que le problème général est l'état critique de la situation de l'audit interne à la SO.BE.MA.P.

Il se manifeste par les problèmes spécifiques suivants :

- ◇ la mauvaise perception de l'utilité du Service Audit Interne par le personnel ;
- ◇ la réduction de l'équipe en place à trois personnes ;
- ◇ l'absence d'un suivi rigoureux d'un plan de travail.

Les hypothèses liées à l'étude sont :

- ◇ le faible niveau de coopération du service avec les autres Directions Techniques ;
- ◇ le fait que le recrutement externe est inexistant à la SO.BE.MA.P explique la réduction de l'équipe en place à trois personnes ;
- ◇ le manque de moyens adéquats explique l'absence d'un suivi rigoureux d'un plan de travail.

La problématique de la contribution de l'audit interne passe nécessairement par la résolution du problème de l'état critique de la situation de l'audit interne. Il s'agit entre autres, de l'acceptation de l'utilité du Service de l'Audit Interne par le personnel, du recrutement de ressources humaines qualifiées pour l'exécution d'un plan d'action pré-élaboré avec le soutien et la confiance de la Direction de la SO.BE.MA.P.

Nous espérons que nos suggestions et recommandations seront prises en comptes pour favoriser l'amélioration des performances de la SO.BE.MA.P.

Sans nous prévaloir de mener à bout de notre étude, nous suggérons que d'autres puissent continuer dans le même sens afin de mieux explorer le vaste domaine qu'est le contrôle et l'audit interne.

BIBLIOGRAPHIE

- ◇ **PINTO Paul** (2004), « La performance durable », édition Dunod, paris p17
- ◇ **RAMAGE Pierre** (2001), « Analyse et diagnostic financier », éditions d'organisation, paris, p.71-145
- ◇ **RENARD, Jacques.** (2002); Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation.
- ◇ **RIVET Alain** (2003), « Gestion financière », édition ellipses, paris, p.102
- ◇ **SAUVIN Thierry** (2005), « la compétitivité de l'entreprise », édition ellipses, p.89
- ◇ **STERN Patrice** (2003), « La rationalité des ressources de l'entreprise », édition d'organisation, p.68
- ◇ **VAURUS Louis (2000)** ; « la nouvelle définition de l'audit interne vers le haut ». Revue française n° 150.
- ◇ **YAPI U. (2009)** « contribution de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise »Licence en finance SM Côte d'ivoire.

ANNEXE

Annexe1 : Fiche signalétique

<u>Raison Sociale</u>	Société Béninoise des Manutentions Portuaires
<u>Sigle Usual</u>	SO.BE.MA.P
<u>Siege Social</u>	Cotonou
<u>Adresse</u>	Boulevard de la Marina 01 BP 35 Cotonou
<u>Téléphone</u>	21 31 39 98 / 21 31 38 29 /21 31 41 45 /21 31 40 06
Télécopieur	21 31 53 71
Email	sobemap@intnet.bj
Site web	www.sobemap.com
Statut	Société d'Etat
Régime fiscal	Droit commun
Capital Social	7.600.000.000
N° d'immatriculation	RC N°19474-B du 12/06/1995
Droit de création	Décret N°69-80/PR/MTPTT du 27 mars 1969
Date de démarrage effective des activités	1 ^{er} mai 1969

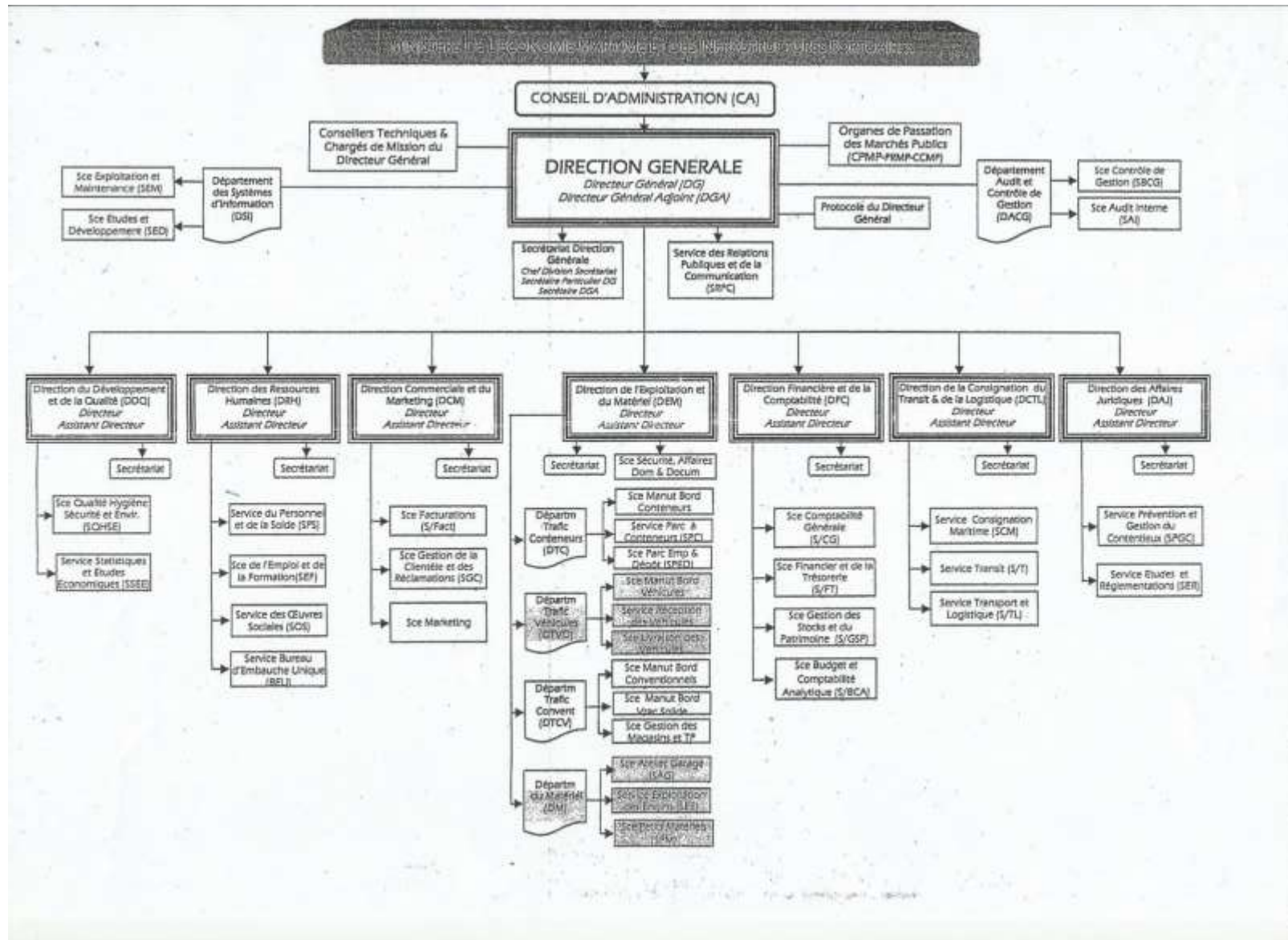
Annexe2 :
Compte de résultat restructuré de la SO.BE.MA.P sur la période de 2010 à 2013

Années Elements	2010	2011	2012	2013
(+) Ventes de marchandises		0	0	0
(-) Achats de marchandises		0	0	0
(-) variation de stocks		0	0	0
(=)MB/ mses	0	0	0	0
(+) Ventes de produits finis	0	0	0	0
(+) Travaux, services vendus	18.363.699.	15.496.118.	16.985.036.	13.963.543.181
(+) productions stockées	434	209	254	0
(+)Productions immobilisées	0	0	0	0
(-) Achats de matière 1 ^{ère}	0	0	0	0
(+ou-) Variation de stocks	0	0	0	0
(=) MB /matière première	18.363.699. 434	15.496.118. 209	16.985.036. 254	13.963.543.181
	0	0	0	
	18.363.699.	15.496.118.	16.985.036.	
	434	209	254	
(+) Marge brute sur marchandise	1.694.044	500500	609725	0
	0	0	0	0
(+) Marge brute sur matière 1 ^{ère}	6.948.164	55.203.397	142.086.23	13.963.543.181
(+)Produits accessoires	(1.450.181.	(932.609.95	6	481200
(+)Subvention d'exploitation	205)	0)	(272.521.8	0
(+)Autres produits	(158.920.82	(351.858.56	54)	142.086.236
(-)Autres charges	8)	8)	(55.059.98	(392.595.209)
(+ou-) Variation de stock	(62.507.928	(82.605.796	6)	77.826.386
(-) Transports))	(95.639.89	(39.372.152)
(-)Services extérieures	(2.848.420.	(2.828.743.	5)	(2.630.730.564)
(-) Impôt et taxe	660)	967)	(3.351.163.	(268.696.625)
(-) Autres achats	(452.713.29	(669.834.53	192)	(1.263.754.112)
	8)	0)	(492.021.4	
	(2.322.694.	(2.364.451.	78)	
	926)	500)	(2.007.120.	
			300)	
(=) VA	11.076.902. 797	8.321.717.7 95	10.854.205. 510	10.866.788.341
(-) Charges de personnels	(6.575.996. 117	(6.704.248. 813)	(7.188.508. 991)	(6.948.692.840)

EBE	4.500.906.680	1.617.468.982	3.665.696.519	3.918.095.501
(+) Reprise sur Amortissements et Provisions (+) Transfert de charge (-) Dotation aux Amortissements et Provisions	.0 5.341.100 (2.234.981.219)	239.752.888 7.213.550 (1.664.027.949)		344.740.360 6.385.500 (2.593.123.715)
(=) RNE	2.271.266.561	200.407.471	0 6.975.694 (2.927.779.328)	1.676.097.646
Produit financier (-) charges financiers	286.713.739 (4.429.056)	391.572.244 (326.047.311)	377.648.165 (665.185.232)	346.183.435 (474.086.842)
(=) Résultat financier avant Amortissements et Provisions	282.284.683	65.524.933	- 287.537.067	-127.903.407
(+) Résultat financier avant Amort et Prov (+) Reprise sur Amort et Prov (+) Transfert de charge (-) Dotation aux Amort et Prov	282.284.683	65.524.933 0 0 0	- 287.537.067 0 0 0	-127.903.407 0 110.046.877 0
(=) RF après Amort et Provi	282.284.683	65.524.933	- 287.537.067	-17.856.530
(+) PCI (+) Produits HAO (-) VCCI	0 1.344.140.00 (268.894.586)	38.279.342 1.646.890.00 (123.444.712)	1.260.745 284.290.00 0 (3.346.129)	13.138.421 0 (37.113.593)
(=) Résultat exceptionnel avant Amort et Prov	1.357.530.097	1.627.249.563	-5.332.451	-41.831.702
(+) Résultat brut d'exploitation (+) Résultat financier (+) Résultat exceptionnel	4.500.906.680 282.284.683 1.357.530.097	1.617.468.982 65.524.933 1.627.249.563	3.775.816.491 - 287.537.067 -5.332.451	2.621.833.105 -17.856.530 -41.831.702
(=) Résultat brut EBITDA	6.140.721.460	3.310.243.478	3.482.946.973	2.562.144.873

(+) Résultat brut EBITDA	6.140.721.460	3.310.243.478	3.482.946.973	2.562.144.873
(+) Reprise sur Amort et Prov	0	239.752.888	0	344.740.360
(-) Dotation aux Amort et Prov	(2.234.981.219)	(1.664.027.949)	(2.927.779.328)	(2.593.123.715)
(=) EBIT	3.905.740.241	1.885.968.241	555.167.645	313.761.518
(+) EBIT	3.905.740.241	1.885.968.241	555.167.645	313.761.518
(-) Charge financière	(4.429.056)	(326.047.311)	(665.185.232)	(474.086.842)
(=) EBT	3.901.311.185	1.559.920.930	110.017.587	-160.325.324
(+) EBT	3.901.311.185	1.559.920.930	110.017.587	-160.325.324
(-) Impôts	(1.466.669.400)	(723.640.200)	700	(104.726.574)
(-)Participation des travailleurs	0	0	(479.581.800)	0
(=) Résultat Net (RN)	2.434.641.785	836.280.730	589.599.387	-265.051.898

Annexe3: ORGANIGRAMME DE LA SO.BE.MA.P



Annexe4 : Questionnaire N°1(adressé au personnel du service audit interne)

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en licence professionnelle à la FASEG portant sur le thème « Audit Interne et Performance Financière de la SOBEMAP » le présent questionnaire a été élaboré afin de recueillir vos impressions et suggestion sur l’audit interne et la performance financière.

Nous vous prions à cet effet de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

1- Selon vous quel est l’état actuel de l’audit interne à la SOBEMAP ?

Très bon

Bon

Mauvais

Très mauvais

2- Quels sont les outils mis en place pour l’exécution d’une mission d’audit à la SOBEMAP ? (à citer)

.....
.....

3- Qu’est-ce qui selon vous est à la base de la non- exécution des missions traditionnelles d’audit interne à la SOBEMAP ?

Manque de personnel qualifié en charge de l’audit interne

Manque d’outils appropriés pour l’exécution des missions d’audit interne

Perturbations d’ordre interne ou externe (à préciser)

Autres (à préciser)

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

4- Est-ce le plan de travail prend en compte tout les secteurs clés de la SOBEMAP

Oui

Non

5-Existe-t-il un système permanent pour surveiller la mise en œuvre des recommandations formulées ?

Oui

Non

6- En votre qualité d'agent du service d'audit interne que ferez-vous pour rendre ce service efficace ? (lister par priorité)

.....
.....

7- Quel est votre statut ?

.....
.....

8- Que recommandez-vous à court terme à la direction générale pour la dynamisation du service audit interne de la SOBEMAP ? (lister par priorité)

.....
.....

Annexe5 : Questionnaire N°2 (adressé au personnel des autres services)

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en licence professionnelle à la FASEG portant sur le thème « Audit Interne et Performance Financière de la SOBEMAP » le présent questionnaire a été élaboré afin de recueillir vos impressions et suggestion sur l’audit interne et la performance financière.

Nous vous prions à cet effet de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

1- Quel est votre activité à la SOBEMAP ?

.....
.....

2- Connaissez-vous le service d’audit interne ?

Oui

Non

3-Savez-vous en quoi sait le service d’audit interne ?

Oui

Non

Si oui, à quoi sert- il ?

.....
.....

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

0 fois

1fois

2 fois et plus

5- Est-ce que le service d’audit interne est-il utile à votre service ?

Oui

Non

Si oui, comment ?

.....
.....

6- Pensez-vous que l'audit interne améliore la performance financière de la SOBEMAP ?

Oui

Non

Si oui, comment ?

.....
.....

Si non, pourquoi ?

.....
.....

7- Etes-vous informés des recommandations des auditeurs ?

Oui

Non

Si oui, par quel(s) moyen(s) ?

.....
.....

8- les recommandations données suite aux missions d'audit sont-elles respectées ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

.....
.....

9- Selon vous est-ce que le service d'audit interne de la SOBEMAP est efficace ?

Oui

Non

10- Que reprochez- vous au service d'audit interne de la SOBEMAP ?

.....
.....

Annexe 6 : Manuel de Procédures d'une mission d'audit à la SOBEMAP

Intitulé de l'étape	Intervenants	Descriptions des actions à réaliser	Délais
Préparation de la mission d'audit	Chef service audit	Identifier la mission à réaliser	
	Chef service audit	Constituer l'équipe de la mission	
	Equipe de la mission	S'approprier du manuel de procédures de la structure à auditer	
	Chef service audit	Elaborer le plan d'exécution de la mission	
	Chef service audit	Informar la structure à auditer pour la mise à disposition de la documentation nécessaire	
	Chef service audit	Réunir l'équipe pour la synthèse avant le démarrage de la mission	
Exécution proprement dite de la mission	Equipe de la mission	Exécuter la mission	
	Equipe de la mission	Faire la restitution de la structure auditée	
Clôture de la mission	Equipe de la mission	Intégrer les correction et amendements après restitution	
	Equipe de la mission	Rédiger le rapport définitif	
	Chef service audit	Transmettre à l'autorité le rapport définitif	

Annexe 7 : Plan de suivi des recommandations à la SOBEMAP

Intitulé de l'étape	Intervenants	Description des actions à réaliser	Délais
Préparation du suivi des recommandations	Direction DACG	Transmettre les instructions de la DG au chef service audit	
	Chef service audit	Prendre connaissance des instructions afférentes audit rapport	
	Chef service audit	Constituer l'équipe de suivi	
	Chef service audit	Tenir une réunion d'explication sur le déroulement de l'opération de suivi	
Exécution du suivi	Equipe de suivi	Procéder de façon méthodique au suivi	
	Equipe de suivi	Rédiger un rapport final relatif à la correction des différents dysfonctionnements relevés	
	Chef service audit	Transmettre le rapport final à la direction générale	

Source : Elaboration à base des informations recueillies au service d'audit

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE 1	ii
DEDICACE 2	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
SOMMAIRE	viii
RESUME	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE LA SO.BE.MA.P	3
SECTION 1 : Présentation de la SO.BE.MA.P	3
PARAGRAPHE 1 : Historique, Objectif et structure organisationnelle	3
I°) Historique	3
II°) Objectif	4
A°) Organes décisionnels	5
B°) Organes Opérationnels	5
PARAGRAPHE 2 : Activités, Ressources et l’environnement de la SO.BE.MA.P	6
I°) Les activités	6
A°) Activités principales	6
B°) Activités secondaires	6
C°) Activités connexes à la manutention	7
II°) LES RESSOURCES	8
A°) Ressources humaines	8
B°) Ressources Matérielles	8
C°) Ressources Financières	8
III°) L’ENVIRONNEMENT	9
A°) L’environnement interne	9
B°) L’environnement externe	10
1. Environnement politique	10
2. Environnement économique	10
SECTION 2 : Condition de déroulement du stage.	11
PARAGRAPHE 1 : les taches exécutées et les difficultés rencontrées	11
I°) LES TACHES EXECUTEES	11
II°) LES DIFFICULTES RENCONTREES	12
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L’ETUDE	13

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES. -----	13
PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE -----	13
I°) PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE -----	13
II°) INTERET DE L'ETUDE -----	15
PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE -----	16
I°) Objectifs Generals & Specifiques -----	16
II°) Hypothèses de l'Etude -----	16
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE -----	17
PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE. -----	17
I°) Definition de quelques concepts -----	17
PARAGRAPHE 2 : Méthodologie de recherche -----	26
I°) Méthode empirique -----	26
II°) Population cible -----	27
III°) Technique de collecte -----	27
IV°) Méthode de validation des hypothèses -----	28
CHAPITRE 3: PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE, TEST DES HYPOTHESES ET CONDITION DE MISE EN OEUVRE. -----	30
SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET TEST DES HYPOTHESES. -----	30
PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DE RESULTATS DU QUESTIONNAIRE. -----	30
PARAGRAPHE 2 : SYNTHESE DES RESULTATS ET TEST DES HYPOTHESES. ---	35
I°) SYNTHESE ET TESTS DE L' HYPOTHESE 1. -----	35
II°) SYNTHESE ET TESTS DE L' HYPOTHESE 2. -----	35
SECTION 2: RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE. -----	36
PARAGRAPHE 1 : RECOMMANDATIONS. -----	36
PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE -----	37
CONCLUSION -----	39
BIBLIOGRAPHIE -----	40
ANNEXE -----	41
TABLE DES MATIERES -----	52