REPUBLIQUE DU BENIN

****

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

****

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

****

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DES CREDITS ASSOCIES AU DIPLOME DE LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

OPTION : GESTION

FILIERE : COMPTABILITE AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

THEME :

Rôle de l'audit interne dans la gouvernance des entreprises publiques : cas de l'ONASA

Réalisé par :

AROUNA ABDOU Sabitiou **et** **HOMEKY Carine**

Maître de stage :

M. AFFOUDA Flavien

Chef service de la cellule audit et contrôle internes à l'ONASA

Maître mémoire :

Dr. Liamidi YESSOUFOU
Enseignant à la FASEG-UAC

Années académique : 2014-2015

AVERTISSEMENT

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

DEDICACE

Je dédie ce mémoire

A

- Mon père, Abdou AROUNA.

Merci pour tes sacrifices et pour avoir beaucoup investi dans mon éducation.

- Ma maman Memounatou TAHIROU.

Femme battante, ce travail est la manifestation du fruit de tes efforts.

Que le seigneur vous bénisse.

Sabitiou AROUNA ABDOU

Je dédie ce mémoire

A

- Mon papa, Antoine L.HOMEKY.

Pour tes devoirs paternels auxquels tu as toujours fait face, en voici le fruit.

- Ma maman Violethe A.K. MENSAH.

Pour ton affection maternelle, tes peines et la bonne éducation que tu as su me donner.

Que le seigneur vous bénisse.

Carine HOMEKY

REMERCIEMENTS

Ce mémoire ne serait pas une réalité sans les apports et contributions de certaines personnes. Nous remercions donc,

- Pr IGUE B. Charlemagne, doyen à la FASEG-UAC, pour l'effort fourni pour la valorisation de la faculté,
- Dr YESSOUFOU A. Liamidi, notre maitre de mémoire pour avoir bien voulu malgré vos multiples occupations nous encadrer dans le cadre de ce travail,
- Mr Flavien AFFOUDA, notre maitre de stage pour votre dévouement et toute l'attention accordés à la réalisation de ce travail malgré vos multiples obligations administratives,
- Dr Irénée Bio ABOUDOU, Directeur Général de l'ONASA pour nous avoir accordé ce stage,
- Tout le personnel de l'ONASA pour leur soutient et leur franche collaboration
- Tous les professeurs de la FASEG,
- Nos amis qui de prêt ou de loin ont participé à la réalisation de ce travail,
- Le Président et les membres du jury, c'est un honneur que vous nous faites pour avoir accepté de juger ce travail,

RESUME

Le présent travail porte sur le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de l'ONASA. Dans cet ordre d'idée, la recherche à pour objectif d'analyser le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de l'ONASA.

Pour conduire à terme ce travail, des hypothèses ont été formulées et vérifiées par des interviews, des enquêtes et observations directes réalisés. Les hypothèses infirmées ont conduit au diagnostic selon lequel la fonction d'audit interne permet la bonne gouvernance de l'office mais certaines insuffisances ont été constatées. Pour pallier à ces insuffisances, il est indispensable d'initier des séances de formation au profit des auditeurs afin d'assurer une bonne gestion de l'ONASA.

Mots clé du thème :Rôle, gouvernance, performance.

SUMMARY

This work focuses fond of the part in governance of ONASA. In this border view, the research has for target to analyze part of inside audit in governance of this office.

For drive forward this work, assumptions have been made and verified through interviews, enquiry and direct observation. Overturned assumptions led to the diagnosis that the function of inside audit allows good governance for the office but some shortcomings were noted. To overcome these shortcomings, it is essential to lay down work the suggestions initiate session of formation toward profit for the auditors.

Keywords : Role, governance, performance.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BT : Boutiques Témoins

CA : Conseil d'Administration.

C/CAI : Chef/Cellule d'Audit et de Contrôle Interne

Cell Com : Cellule de Communication.

DG : Direction Générale

DAF : Direction Administrative et Financière

DT : Direction Technique

DANA : Direction de l'Alimentation et de la Nutrition Appliquée

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)

IFACI : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

INSAE : Institut National de Statistique et d'Economie Appliquée.

LMD : Licence-Master-Doctorat

MAEP : Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche

ONASA : Office National d'Appui à la Sécurité National

ONC : Office National des Céréales

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONSA : Opération Nationale pour la Sécurité Alimentaire

PADRO : Projet d'Appui au Développement Rural de Ouémé-Plateau

PADMOC : Projet d'Appui au Développement rural du Mono et de Couffo.

PDRT : Programme de Développement des Racines et Tubercules.

SA : Secrétariat Administratif

SIM : Système d'Information sur les Marchés.

SME : Service Matériel et Entretien.

SMIG : Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti.

SP : Secrétaire Particulier.

SSAP : Service du Système d'Alerte Précoce.

SSMPFPV : Service du Suivi des Marchés, Prix et Flux des Produits Vivriers. SIAR : Système d'Information et d'Alerte Rapide

USE : Unité Suivi-Evaluation

FRNG : Fond de Roulement Net Global

RS : Ressource Stable

BFRE : Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation

TN : Trésorerie Nette

BFR : Besoin en Fond de Roulement

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Fiche signalétique…….. …….. 7

Tableau n°2 : Configuration du personnel de l'ONASA en 2014……. 19

Tableau n°3 : Chronogramme des activités de stage……..……. 24

Tableau n°4 : Contrôle de quelques BT (dernier trimestre 2014)……. 55

Tableau n°5 : Gestion financière des BT du dernier trimestre 2014..……. 56

Tableau n°6 : Gestion financière des BT du 1er trimestre 2015……..... 57

Tableau n°7 : Gestion financière de la direction générale du dernier trimestre 2014……. 57

Tableau n°8 : Gestion financière de la Direction Générale au premier trimestre 2015……. 58

SOMMAIRE

INTRODUCTION…….…… 1
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET TRAVAUX EXECUTE…….. 4
1-1-Présentation de l'ONASA……..……..……. 5
1-2-Ressources et environnement de l'ONASA ……. 17
1-3-Problèmes rencontrés, enseignement et diagnostic……. 23
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE……. 27
2.1. Cadre théorique de l'étude……..……. 28
2.2. Méthodologie de l'étude……..……. 49
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE…….. 52
3.1. Présentation et analyse des résultats…….. 53
3.2. Critiques et suggestions…… …….. 61
CONCLUSION……..……..……. 63
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES……. 66
ANNEXES……..……..…….. a
TABLE DES MATIERES……..... b

INTRODUCTION

Le Bénin est l'un des pays dont l'économie dépend non seulement de la fiscalité mais aussi de l'agriculture. La place du secteur agricole pour l'économie a amené les autorités gouvernementales à accorder une place privilégiéeaux politiques agricoles dans les différents programmes de développement.A ce titre, plusieurs actions sont engagées en vue de réaliser une agriculture compétitive, susceptible d'augmenter le niveau de vie des producteurs et de contribuer d'avantage au développement à travers la sécurité alimentaire.

Au Bénin, l'Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire (ONASA) est la structure qui contribue à la sécurité alimentaire et ceci en relation avec le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la pèche (MAEP) et des ONG nationales et internationales. Les produits alimentaires, loin d'être un produit de luxe, représente aujourd'hui un bien de première nécessité pour la population. Il est aussi un facteur d'accompagnement de la croissance économique de notre pays.

Ainsi pour améliorer son image, l'ONASA dans sa restriction s'est dotée d'une Cellule d'Audit et de contrôle Interne (CAI) avec pour objectif l'amélioration des pratiques internes et services offerts, de gestion des ressources, la réalisation du contrôle du suivi budgétaire et l'évaluation des processus de gestion des risques, la maîtrise des opérations de gouvernance de la structure en vue d'accroître ses performances.

Pour améliorer la gestion, les managers utilisent des connaissances et outils spécifiques pour rationaliser les actions de leur office par la mise en place du système d'informations.

Selon IFACI (Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes), l'audit interne est une activité indépendante objective et consultative destinée à valoriser et améliorer le fonctionnement de l'organisation en mettant à sa disposition une méthode systématique et structurée pour l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de décision. L'audit interne est une activité qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses objectifs et lui apporte ses conseils pour les améliorer.

Au regard de ce qui précède, et vu l'importance que revêt le contrôle interne, outil de pilotage de la performance de l'Office, le choix de la recherche a été porté

sur le thème «Le rôle de l’audit interne dans la gouvernance des entreprises publique : cas de l’ONASA »dans le souci de contribuer à l’amélioration de la gestion de l’Office. Cette étudeva s’articuler autour de trois chapitres : le premier chapitre est consacré à la présentation du cadre institutionnel de l’étude et des travaux exécutés; le deuxième chapitre traite le cadre théorique et la méthodologie de l’étude et le cadre empirique de l’étude fait l’objet du dernier chapitre.

Premier Chapitre

Présentation du cadre institutionnel de l'étude et travaux exécutés

SECTION 1: Présentation de l'ONASA

Dans le but de participer à l'émergence de la structure nommée ONASA, l'étude dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, a été faite dans l'une de ses unités administratives. Ainsi, ferions-nous une brève restitution des mécanismes de fonctionnement de ladite structure, après avoir présenté son histoire.

PARAGRAPHE 1:*Cadre institutionnel de l'étude*

Le paragraphe expose l'historique, la personnalité juridique et la mission de l'ONASA.

I- Historique, personnalité juridique et mission

A- Historique et personnalité juridique

Les grands projets de développement rural intégré dans les six (6) anciens départements depuis 1978, de par leur œuvre, ont favorisé au plan national l'obtention d'un bilan vivrier équilibré, voire légèrement excédentaire.

Cet équilibre encore précaire est souvent rompu par les aléas climatiques. Ceci a fait que l'évolution de l'économie nationale a été marquée par la question de l'approvisionnement des populations afin d'éloigner le spectre de la famine. Ainsi, les pouvoirs publics ont jugé nécessaire de contrôler le secteur de la commercialisation des produits agricoles en général, et ceux vivriers en particulier. C'est dans la logique de cette politique interventionniste de l'Etat qu'a vu le jour l'Office National des Céréales (ONC) en 1983. Il intégra dès sa création, la mission assignée à la Commission Nationale Céréalière qui assurait la coordination des aides alimentaires.

Depuis 1989, le Bénin confronté à d'énormes difficultés financières, s'est engagé dans un vaste Programme d'Ajustement Structurel qui s'accompagne pour son efficacité, d'un ensemble de réformes politiques et économiques profondes. Dans ce contexte, la commercialisation des produits agricoles a été décentralisée. L'ONC qui avait été créé par décret N° 83- 447 du 15 Décembre 1983, a connu une approbation de son dossier de restructuration. Il est devenu par décret N° 271 du 23 septembre 1992, l'Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire (ONASA).

Cette nouvelle structure est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière de gestion selon les règles de la comptabilité privée. Toutefois, l'ONASA a l'obligation de rendre compte au Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche.

La fiche signalétique ci-après permet d'appréhender l'Office dans sa globalité.

Tableau n°1 **: Fiche signalétique**

DENOMINATION SOCIALE	**OFFICE NATIONAL D'APPUI A LA SECURITE ALIMENTAIRE (ONASA)**
Sigle	O N A S A
Numéro IFU	3200700051314
Numéro de caisse sociale	20211028
Code activité principale	031002
Création	Par décret numéro 92-271 du 23 septembre 1992
Statut juridique	Office d'Etat à caractère social doté d'une personnalité morale et d'une autonomie financière
Modification des statuts	Par décret numéro 96-452 du 17 octobre 1996
Capital social	150.949.217 FCFA
Effectif du personnel	56
Activité principale	Suivi de l'évolution de la production vivrière, des perspectives alimentaires qui en découlent et commercialisation des produits vivriers
Siège	COTONOU
Adresse	Pk4 route de Porto-Novo 06 BP 2544 Tél : (229) 21 33 15 02 Fax : (229) 21 33 02 93 Cotonou
E-mail	onasa@onasa.org
Système de gouvernance	Assemblée Générale ; Conseil d'Administration ; Direction Générale
Présidence du Conseil d'Administration	Un Représentant du Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
Structure du réseau	Une Direction Générale qui est le siège social

Source : Archives de l'ONASA.

L'historique à elle seule ne permet pas de mieux connaître l'ONASA, il faudra également cerner sa mission.

B- Missions de l'ONASA

L'ONASA a pour mission de contribuer à garantir à tous et à tout moment la sécurité alimentaire au Bénin. Cette mission de l'ONASA est déclinée en des objectifs spécifiques suivants :

1- Informer sur l'évolution des paramètres et les déterminants de la sécurité alimentaire au Bénin

Cet objectif vise à :

- déterminer et gérer suivant une approche participative, les indicateurs de la sécurité alimentaire à travers des activités telles que : le suivi de l'évolution de la production vivrière, des perspectives alimentaires et des coûts de production, de l'état des facteurs d'enclavement, des infrastructures de stockage, des marchés, des flux et prix des produits vivriers ;
- apprécier le statut des zones à risque et des groupes vulnérables ;
- élaborer et rendre disponible périodiquement un tableau de bord de la sécurité alimentaire au Bénin ;
- diffuser par des canaux appropriés les informations utiles et nécessaires pour appréhender et juguler les situations d'insécurité alimentaire.

2- Appui-conseils au gouvernement

Il consiste à proposer des mesures au gouvernement en tenant compte de l'approche genre et de la problématique VIH/SIDA, en mettant en œuvre des actions spécifiques visant à :

- renforcer les capacités des communautés locales et des collectivités décentralisées ;
- gérer le tableau de bord communal de la sécurité alimentaire ;
- juguler les crises alimentaires immédiates ;
- aider à corriger les causes structurelles de l'insécurité alimentaire.

Cet objectif vise également à constituer et gérer éventuellement un stock minimum tampon de régulation des produits vivriers au cas échéant. Surtout

lorsque le gouvernement envisage des mesures à caractère social, il définit des projets ou des programmes et mesures appropriées en faveur des groupes vulnérables. Enfin, il joue le rôle de conseiller dans la conduite de la politique d'aide alimentaire au Bénin et participe à la gestion de cette aide.

3- Appui au secteur privé

Il consiste à assurer un appui au secteur privé :

- en accompagnant les acteurs de la commercialisation de produits vivriers à l'auto promotion;
- en renforçant les capacités de négociation des acteurs de la commercialisation en vue de la fluidité des échanges de produits vivriers ;
- enfin en promouvant le stockage décentralisé et en accompagnant les acteurs dans la gestion qualitative des stocks commerciaux.

A l'instar de toute entreprise, l'ONASA s'est doté de diverses unités afin de mieux fonctionner.

PARAGRAPHE 2 *: Organisation de l'ONASA*

Pour son fonctionnement, l'Office est doté d'un organigramme qui détermine l'ensemble des relations entre ses différentes unités. Son schéma représentatif est présenté en annexe.

Structures de gestion

Il s'agit de la Direction Générale de l'Office qui s'appuie sur les autres directions.

I- La Direction Générale (DG)

Sur la base d'un chronogramme des tâches, le Directeur Général coordonne les activités des différentes directions qui consistent à:

- élaborer l'organigramme de la société et définir les tâches liées à chaque poste de travail ;
- fixer les objectifs opérationnels en matière de gestion ;
- assurer l'organisation de l'office ;

- définir les indicateurs de performance économique, sociale, technique et financière.

Il assure également le contrôle permanent des performances réalisées. Il représente l'office en justice.

Le Directeur Général est nommé par décret sur proposition du Ministre de tutelle et après avis du CA ; il dépend du Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), du Président du CA de l'Office et assure sa gestion quotidienne conformément aux règles de droit privé et aux dispositions statutaires.

A- Le secrétariat administratif

Le secrétaire administratif a pour tâches de :

- recevoir et de traiter les informations ;
- présenter au DG et de ventiler les courriers reçus ;
- assurer la provision de la bibliothèque ;
- exécuter toutes autres tâches de secrétariat confiées par le DG.

B- Le Secrétariat Particulier

Le secrétaire particulier a pour tâches de :

- recevoir et traiter le courrier confidentiel ;
- présenter au DG et ventiler le courrier confidentiel reçu ;
- porter le courrier confidentiel reçu ;
- assister le DG dans l'exécution de son programme journalier et l'aider à mieux le gérer ;
- exécuter toutes autres tâches confidentielles de secrétariat confiées par le DG.

C- Responsable de l'Unité Suivi-Evaluation (R/USE)

Il a pour tâches :

- Assurer l'élaboration des principaux outils de planification et de suivi tels que le Plan d'Opérations qui regorge en son sein le cadre logique, le Plan de Travail Annuel, le Plan de Consommation de Crédit et les valeurs cibles;
- Faire le suivi et évaluer l'ensemble des activités de l'ONASA ;
- Elaborer et suivre l'exécution du plan d'action et du budget de fonctionnement de l'USE ;
- Rédiger les rapports de synthèse trimestriels et annuels de suivi – évaluation ;
- Superviser avec le SRH les stages professionnels.

D-Cellule Communication (C/Cell-Com)

Il a pour tâches:

- Elaborer et exécuter la stratégie de gestion de l'Information et de la communication de l'ONASA ;
- Assurer la sécurisation du système informatique de l'Office ;
- Gérer les relations avec les médias ;
- Assurer la publication et la diffusion des donnés sur la Sécurité Alimentaire ;
- Administrer le site web de l'ONASA ;
- Assurer le bon fonctionnement et l'utilisation de l'intranet et de l'internet.

E- Cellule Audit et contrôle Internes (CAI)

1- Chef Cellule

Il est chargé de :

- Veiller au respect des textes législatifs et règlementaires ;
- Organiser les missions de contrôle de gestion ou de vérification ;
- Apprécier l'efficacité des systèmes mis en place pour maîtriser les risques ;
- Suivre la mise en œuvre des recommandations des missions d'audit et d'inspection des différents corps de contrôle de l'Etat ;
- Participer à la supervision des travaux d'inventaire ;

- Elaborer et gérer le budget de la Cellule d'Audit et de contrôle Internes ;
- Veiller à l'application et au respect des procédures administratives, financières et comptables de l'office ;
- Organiser l'actualisation du manuel des procédures administratives, financières et comptables et le code d'éthique de l'office ;
- Faire l'évaluation tous les 2 ans du système du contrôle interne de l'office ;
- Examiner les rapports des différentes unités ;
- Elaborer un rapport trimestriel des activités ;

Exécuter toute autre tâche confiée par le DG/ONASA.

2- Chargée de l'audit et contrôle interne à la DG/BT

Pour tâches nous pouvons cités :

- Veiller au respect des textes législatifs et règlementaires ;
- Apprécier l'efficacité des systèmes mis en place pour maîtriser les risques ;
- Collecter toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et réclame les documents estimés utiles pour l'audit ;
- Suivre la mise en œuvre des recommandations des missions d'audit et d'inspection des différents corps de contrôle de l'Etat ;
- Participer à la supervision des travaux d'inventaire ;
- Veiller à l'application et au respect des procédures administratives, financières et comptables de l'office ;
- Faire l'évaluation tous les 2 ans du système du Contrôle Interne de l'Office ;
- Examiner les rapports des différentes unités ;
- Elaborer un rapport trimestriel des activités ;

Exécuter toute autre tâche confiée par le DG/ONASA.

II- La Direction Administrative et Financière (DAF)

Sur la base d'un chronogramme des tâches, le DAF coordonne les différentes activités dont il a la charge sur le plan de :

A- La gestion financière et comptable

Il supervise les différentes activités de la direction, suit la gestion financière et comptable de l'office, tient les registres comptables et financiers puis confectionne les états de synthèse. Il assure également la gestion fiscale et paie les différents impôts et taxes dus par l'ONASA, élabore les états prévisionnels, analyse les résultats et conçoit les différents supports de traitement de l'information comptable et financière.

1- Le service finances et comptabilité

Le Chef comptable est chargé:

- de tenir les différents journaux et plus généralement tous les états comptables et financiers ;
- de faire les différents travaux de fin d'exercice comptable et rendre compte au chef comptable ;
- de préparer les situations comptables et financières nécessaires dans la forme, le fond et les délais en vue du respect des obligations sociales, fiscales et statutaires de l'office ;
- d'aider à l'élaboration des documents prévisionnels ;
- de contrôler l'activité des différents collaborateurs du service.

De manière spécifique, il reçoit les pièces comptables, traite les informations reçues dans les journaux appropriés, établit la situation hebdomadaire de trésorerie et la balance mensuelle. En fin d'exercice, il participe aux travaux d'inventaire, établit les états financiers, les soumet au DAF et aide à l'élaboration des documents prévisionnels.

2- Le Chargé de la trésorerie

Le chargé de la trésorerie a pour tâches d'assister le DAF dans l'exécution des opérations financières, d'assurer le suivi des opérations de trésorerie, de préparer les situations financières requises et de contrôler les activités des différents centres de coût.

3- Le Caissier

Il a pour tâches de faire l'encaissement des espèces, le dépôt des espèces et des chèques en banque. Il transmet également les pièces comptables et brouillards au chef comptable pour le traitement et veille à la régularisation des bons provisoires.

4- Le Chargé du budget

- ✓ Il élabore le budget sous la supervision du chef Comptable ;
- ✓ Il suit l'exécution des budgets des directions ;
- ✓ Il édite mensuellement le point d'exécution de chaque direction ;
- ✓ Il tient les brouillards de banque et effectue les états de rapprochement bancaire.

5- Le Chargé de la comptabilité

- ✓ Il effectue les imputations comptables des pièces à saisir ;
- ✓ Il enregistre toutes les pièces comptables dans le logiciel de comptabilité ;
- ✓ Il Classe les pièces comptables ;
- ✓ Il prend part aux travaux d'inventaire et d'élaboration des états financiers annuels.

B- La gestion administrative

Il assure la supervision des activités en matière de :

- gestion des matériels et fournitures diverses ;
- gestion de la documentation et de la bibliothèque ;
- gestion des affaires domaniales et fiscales ;
- gestion des marchés, contrats et contentieux (social, fiscal, économique).

1- Le Chargé de la gestion des stocks des produits vivriers et de la maintenance des équipements

En matière de gestion des stocks de produits vivriers, il a pour tâches :

- ✓ de recevoir les commandes ;
- ✓ de faire le suivi des stocks des produits vivriers en magasins et dans les cellules de stockage ;
- ✓ d'aider à la certification des factures fournisseurs ;
- ✓ de veiller à la conservation des produits stockés ;
- ✓ de mettre à la disposition des utilisateurs des produits demandés en tenant compte de la qualité et de la quantité souhaitée.

En matière de maintenance, il doit veiller au bon fonctionnement des équipements de l'Office et en faire son suivi.

Ses collaborateurs sont :

- ✓ le chargé des ventes ;
- ✓ le chef magasinier ;
- ✓ les agents d'exécution (chauffeurs, manœuvres, gardiens).

2- Le service du personnel

Il est chargé de gérer le personnel de l'ONASA en suivant sa carrière et en exécutant toutes les décisions relatives à la situation administrative du personnel. Il est aussi chargé d'établir les états relatifs au salaire, les fiches de paie et le plan de formation. Il intervient aussi dans le règlement des problèmes sociaux.

III- La Direction Technique (DT)

Sur la base d'un chronogramme des tâches, le Directeur Technique coordonne les différentes activités dont il a la charge. Il résout le problème de classement des marchés en vue d'un approvisionnement rationnel et régulier en produits vivriers du pays. Il identifie et recherche des solutions aux différents goulots d'étranglement des marchés de produits vivriers. Il indique les éventuelles

opportunités d'écoulement de ces produits de manière à favoriser une stabilité des prix. Il établit le bilan de la campagne agricole en matière de produits vivriers et supervise les différentes activités de la Direction Technique.

A la Direction Technique, sont rattachés :

A- Le chargé du Système d'Information et d'Alerte Rapide (SIAR)

Il a pour fonction de collecter, de traiter et de diffuser toutes les informations qui puissent renseigner en permanence les différents partenaires et acteurs sur le secteur des produits vivriers. Il veille en permanence à étudier les situations de vulnérabilités qui pourraient survenir.

B- Le chargé du Suivi des Marchés et des Prix (SMP)

Son rôle est de suivre en permanence les prix des produits vivriers sur les marchés et les différents facteurs qui pourraient les influencer.

C- Le Chargé du Suivi de la Campagne Agricole et de la Formation

Il a pour mission de collecter et de suivre en permanence les informations sur la campagne agricole surtout celles relatives aux produits vivriers et les différents facteurs qui pourraient influencer les résultats de la campagne. Il identifie les besoins en formation du personnel technique de l'ONASA.

D- Structure d'administration

L'ONASA est un Office à Conseil d'Administration (CA) qui est l'organe de gestion. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de l'Office et pour faire ou autoriser tous actes ou opérations relatives à son objet. Le CA se réunit en session ordinaire deux fois par an. Une fois au cours du trimestre précédant la fin de l'exercice pour examiner le programme et le budget de l'exercice à venir. Une fois au cours du quatrième mois suivant la clôture de l'exercice pour examiner et approuver les comptes et décider de l'affectation des résultats.

Il peut toutefois se réunir en session extraordinaire chaque fois que des décisions importantes doivent être prises sur la gestion et la pérennité de l'ONASA.

Le Conseil d'Administration est chargé :

- ✓ d'examiner les états financiers annuels de la société ;

- ✓ d'approuver l'état prévisionnel sur les perspectives d'activités de l'office ;
- ✓ d'établir le budget annuel ;

Les membres du CA sont nommés par décret sur proposition des institutions qu'ils représentent.

Le CA délègue au DG, les pouvoirs pour représenter l'Office et assurer sa bonne gestion quotidienne conformément à l'article 9 de statut du 23 septembre 1992.

Le CA est composé de huit membres dont :

- un représentant du Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche;
- un représentant du Ministre de l'Economie et des Finances ;
- un représentant du Ministre de Développement ;
- un représentant du Ministre du Commerce ;
- un représentant des commerçants des produits vivriers locaux ;
- le Directeur de l'Alimentation et de la Nutrition Appliquée (DANA) ;
- deux représentants du personnel.

Il ne suffit pas qu'un Office soit doté de structures pour mieux fonctionner, il lui faut aussi des ressources.

SECTION 2 **: Ressources et environnements de l'ONASA**

Afin de pouvoir atteindre ses objectifs, l'ONASA dispose de certaines ressources et présente un environnement dans lequel il mène ses activités. Pour répondre à ses exigences, l'ONASA a besoin des ressources humaines, financières et matérielles suffisantes.

PARAGRAPHE 1 : ***Ressources de l'ONASA***

I- Ressources humaines

De toutes les ressources, les plus importantes sont les ressources humaines dont l'effectif et la compétence permettent de gérer efficacement les autres ressources de manière efficiente. On distingue deux catégories d'agents à savoir :

- ✓ les agents permanents de l'Etat : ils sont payés par le budget national et sont au nombre d'une dizaine mis à la disposition de l'ONASA ;
- ✓ les agents conventionnels constituent la catégorie la plus importante et sont recrutés sur contrat émargeant au budget de l'ONASA.

Un effectif de 342 personnes dont 286 au niveau des 87 boutiques témoins. A la Direction Générale, il y a 56 agents dont 19 femmes. Cet effectif conduit l'ensemble des opérations en partenariat avec les institutions publiques, privées et celles de la société civile. La plus haute importance doit être réservée au personnel, afin qu'il soit motivé et consacre son temps à la réalisation des activités. A cet effet, le personnel de l'ONASA à la Direction Générale est composé et présenté dans le tableau N°2.

Tableau n°2 ***:*** **Configuration du personnel de l'ONASA en 2014**

Catégories (C)	Hommes	Femmes	Totaux	Proportion (%)
C_1	7	1	8	14
C_2	13	11	24	43
C_3	7	7	14	25
C_4	5	-	5	9
C_5	5	-	5	9
Totaux	**37**	**19**	**56**	**100**

Source : Tableau des effectifs du personnel de l'ONASA.

Légende:

C_1 = Agents qualifiés de licence au doctorat

C_2= Agents qualifiés de BAC au BTS

C_3 = Agents ayant le BEPC

C_4= Agents ayant le CEP

C_5= Autres

Il ressort de ce tableau qu'il y a plus d'hommes (66%) que de femmes (34 %) dans la structure. Dans les catégories C_4 et C_5, il n'y a pas du tout de femme. Cela est dû au fait que les activités conduites par ces catégories nécessitent d'efforts physiques.

Cet effectif constitue une force pour la structure dans la réalisation de ses activités, mais force est de constater que parmi ces agents, ne figure pas un personnel bien qualifié du domaine de préservation des stocks. Cela s'explique par le fait que l'ONASA est sous l'égide de l'Etat et bénéficie par conséquent du soutien de la DAGRI par l'entremise du centre de fumigation. Le centre de fumigation s'intéresse au traitement et non à la gestion des facteurs d'altération des grains qui déterminent la qualité et la durée de conservation.

II- Ressources financières

L'ONASA dispose des ressources financières internes qui sont celles générées par ses activités. Il s'agit des ressources issues de la vente des produits vivriers au niveau des différentes localités ; de la location des silos et les prestations de service dans le cadre du suivi mercuriale.

L'ONASA fonctionne aussi, avec des ressources externes qui sont constituées de la subvention d'exploitation de l'Etat ; l'assistance des projets et programmes avec qui il a noué des relations de partenariat.

III-Ressources matérielles

Elles sont composées de matériels roulants, de mobiliers de bureau, de silos, de terrains, de palettes, de bâtiments et de quatre-vingt-sept (87) boutiques témoins créées dans les communes du territoire national. Le matériel roulant amorti est généralement constitué de motos et de véhicules administratifs. Quant au mobilier de bureau, il s'agit de micro-ordinateurs, d'imprimantes, de scanners, de photocopieurs et de calculatrices. Les silos qui sont répartis sur toute l'étendue du territoire, quant à eux datent de longtemps et sont pour la plupart hors d'usage comme le témoignent les données du tableau de l'annexe N°5.

PARAGRAPHE 2 *:L'environnement de l'ONASA*

L'environnement d'une structure est l'ensemble des éléments externes exerçant une influence sur le comportement de la structure et de son marché. Ces éléments peuvent être regroupés en deux (2) grandes parties : micro-environnement et macro-environnement.

A- Micro-environnement

Il constitue l'ensemble des acteurs économiques en contact immédiat avec la structure et qui ont une influence directe sur celle-ci. Ce sont des variables que la structure est en mesure de contrôler. On distingue les clients et les fournisseurs.

1- Les clients

Ce sont les personnes physiques et morales qui s'approvisionnent chez un commerçant (entreprise ou personne physique). En effet, l'ONASA a comme clients, les entreprises, les particuliers et les ménages.

2- Les fournisseurs

Ils procurent à l'Office, les ressources nécessaires à la distribution ou à la commercialisation des produits vivriers tels que le mil, le sorgho, le maïs et le riz. Pour exercer ses activités, l'Office effectue les achats de biens et services auprès de ses fournisseurs tels que les agriculteurs nationaux et les commerçants locaux. Il gère aussi les dons de produits alimentaires offerts par les organisations nationales, internationales et autres Etats.

B- Macro-environnement

Ilest l'ensemble des variables qui influent sur l'offre. Celui au sein duquel opère l'ONASA est composé d'un ensemble de variables dont les modifications affectent de manière très profonde ses activités. Les variables dont- il s'agit sont :

- La démographie
- L'économie
- La technologie
- L'environnement socio-culturel.

1- Environnement démographique

La population qui est la source de ses marchés, est le premier élément constitutif de l'environnement démographique. En effet, la population est caractérisée par une forte croissance. D'après les données récentes de l'INSAE, le Bénin a une superficie totale de 112 628 kilomètres carrés avec une population de 8 202 071 d'habitants en 2013 et 8 468 638 en 2014, caractérisée par un taux d'accroissement de 3,25% environ chaque année. Ce rythme de croissance démographique présente un avantage pour le monde de la production végétale et par conséquent pour l'Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire.

2- Environnement économique

Le pouvoir d'achat de la population béninoise est le facteur déterminant de l'environnement économique de l'Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire. En effet, le pouvoir d'achat béninois demeure très faible à l'image du Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) égale à 40000 FCFA. C'est dans cette logique que l'ONASA concentre ses efforts sur le meilleur rapport qualité/ prix afin de

garantir à la population béninoise une sécurité alimentaire à travers la vente de ses produits à des prix relativement modérés. Ainsi, il importe de signifier que l'ONASA ne poursuit pas un but lucratif mais plutôt un but social. Cependant, il faut noter qu'il arrive des moments où le prix de cession des produits notamment le maïs et le riz de l'Office est supérieur à celui pratiqué sur le marché national. Ce phénomène est vraiment rare et surtout observé pendant les périodes de récolte.

3- Environnement technologique

Pour réussir à fournir des produits de qualité et d'une quantité suffisante, la recherche de l'utilisation de façon permanente d'une technologie de pointe s'avère nécessaire. C'est ainsi que l'ONASA utilisait un séchoir énergétique permettant de diminuer l'humidité des grains à une teneur compatible en vue d'une bonne conservation. Mais de nos jours, ce système n'est plus fonctionnel. Il dispose également d'une usine de vannage qui permet de débarrasser une quantité importante de grains de leurs impuretés. Par ailleurs, l'Office doit davantage adapter la technologie à sa politique de constitution de stocks pour subvenir aux besoins de la population.

4- Environnement socio-culturel

L'ONASA, pour atteindre ses objectifs, a mis en place quatre-vingt-sept (87) boutiques témoins un peu partout dans le pays. Ces boutiques témoins placées presque partout sur le territoire béninois, sont dotées d'un gérant et d'un assistant pour la vente des produits vivriers, puis d'un gardien pour assurer la sécurité des locaux. Concernant les opérations de nettoyage, de chargement et de déchargement, elles sont sous le contrôle d'un chef d'équipe qui dirige les manœuvres dans les différentes activités à mener. Le vannage manuel concerne le plus souvent le sorgho et se fait par les femmes de la localité.

5- Déroulement du stage

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) est une entité de l'Université d'Abomey-Calavi dont la préoccupation est de former des étudiants capables de mettre en pratique les connaissances qu'ils ont acquises au cours de leur formation.

Dans le souci de permettre à ces étudiants d'acquérir non seulement une formation théorique, mais aussi professionnelle, il a été initié le système Licence-

Master-Doctorat (LMD) depuis l'année académique 2008-2009. Ce système recommande aux étudiants d'effectuer un stage pratique obligatoire dans une institution en vue de confronter les acquis théoriques aux réalités du terrain.

C'est pour répondre à cette exigence de notre formation, que nous avons effectué un stage pratique à l'Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire (ONASA) plus précisément à la cellule audit et contrôle interne (CAI).

Tâches accomplies :

Le stage s'est déroulé à l'ONASA plus précisément, à la Cellule Audit et contrôle Interne du 25 Février au 25 Mai 2015. Vu le temps qui nous est accordé, nous avons traité les rapports d'activités mensuels des BT et nous avons fait le contrôle sur le terrain dans quelques de ces BT. En dehors de ce travail, nous nous sommes consacré sur la rédaction de notre mémoire .Il faut noter que la Cellule Audit et Contrôle Interne a été mise en place en 2014 précisément dans le mois de juin. Néanmoins, nous avons pu discuter avec la plus part des chefs services et cadres de la DG. Ces discussions se sont portées sur les différentes activités menées et les difficultés rencontrées ainsi que les perspectives, cela nous a permis de proposer trois termes possibles à développer pour notre mémoire dont un a été choisi et appuyé par le chef CAI. Nous avons ensuite, proposé une méthodologie et les outils de collecte de données qui ont été validés par la même cellule. Les dites informations ont été enfin analysées et des suggestions ont été faites dans le présent mémoire.

Tableau n° 3 **: Chronogramme des activités de stage**

Activités	25fevrier - 25mars				25mars – 25avril				25avril – 25mai			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Présentation de la structure au stagiaire et installation dans le service												
Consultation des documents et du site de l'ONASA												
Réalisation du protocole de recherche												
Observation et compréhension du système de fonctionnement de l'ONASA												
Rédaction du mémoire, traitement des rapports d'activités mensuels et contrôle sur le terrain des BT												

Source : réalisé par les auteurs (2015)

C-PROBLEMES RENCONTRES, ENSEIGNEMENT ET DIAGNOSTIQUE

1-) Problèmes rencontrés au cours du stage

Nous avons rencontré d'énormes difficultés au cours de la rédaction.

Elles sont dues notamment :

- ✓ à l'indisponibilité de certains cadres pour répondre à nos questions en raison de leurs multiples préoccupations,
- ✓ à l'accès difficile aux informations,
- ✓ à la contrainte de temps pour la réalisation du mémoire,

Mais, tout cela ne nous a pas empêché d'atteindre des objectifs que nous nous sommes fixés pour la rédaction de notre mémoire.

2-) Enseignement

Notre stage qui s'est déroulé au cours de la période allant du 25 février au 25 mai à la Cellule d'Audit et contrôle Interne de l'ONASA nous a permis de mûrir nos connaissances sur l'audit et contrôle interne. En effet, elle nous a permis de mieux comprendre les paramètres de l'audit interne et de savoir que la question de l'audit au Bénin prend en compte surtout les trois premiers paramètres qui sont la disponibilité, la sincérité et l'indépendance.

3-) Diagnostic : forces et faiblesses

Le fonctionnement de l'ONASA est fondé sur une structure hiérarchisée dont les fonctions attribuées à chaque direction est régie par les dispositions statutaires. Cela constitue un grand atout car favorisant une évolution normale de l'office.

L'office dispose des ressources humaines qualifiées dont la formation est en adéquation avec la mission qui lui est assignée. Le personnel est dévoué à la tâche et ne ménage aucun effort pour sacrifier son temps au profit des intérêts de la structure. Sur le plan économique l'ONASA avait bénéficié de l'appui de certains projets tels que le PADRO, le PADMOC et le PDRT (arrivé à terme en 2007) dans le cadre du suivi de l'évolution des prix et flux des produits vivriers sur les marchés nationaux.

Ainsi, dans le but de faire face à certaines charges et de satisfaire les besoins de la population où qu'elle soit, l'Office met à contribution ses Boutiques Témoins dans les 77 communes du pays.

La mission de l'ONASA, assurer la sécurité alimentaire à toute la population à tout moment et en tout lieu s'inscrit dans les priorités du gouvernement.

En effet, en 2008 face à la situation de la flambée des prix des produits vivriers pouvant provoquer une crise alimentaire, le gouvernement a pris une série de mesures pour renforcer les capacités et assurer l'efficacité de l'Office en décentralisant par exemple les points de vente des produits vivriers. Ceci constitue un véritable atout pour l'ONASA.

Malgré les atouts dont dispose l'ONASA, il est confronté à un certain nombre de difficultés telles que :

- inexistence des infrastructures de séchage pouvant permettre à l'Office de constituer les stocks plus tôt ;
- la lenteur administrative dans le déblocage des fonds qui lui sont alloués ;
- difficulté de financement des activités de collecte des prix sur les marchés prise en compte par les projets partenaires et de recyclage des agents collecteurs lorsque le partenariat arrive à terme ;
- insuffisance de matériels roulant (Pickup 4x4 bâché) pour le contrôle permanent de l'activité des Boutiques Témoins ;
- le manque d'infrastructures de stockage propre à l'ONASA dans les communes ;
- le nombre élevé d'agents conventionnés constitue une lourde charge financière pour cette dernière ;
- l'indisponibilité du matériel roulant (camion et camionnette), propre à l'ONASA, pour assurer une mise en place efficace et efficiente, des différents produits ;

  Ces importantes insuffisances de fonctionnement que rencontrent l'ONASA méritent qu'une attention particulière soit accorder afin d'assurer la pérennité del'Office et de garantir l'atteinte des objectifs visés.

Deuxième Chapitre

Cadre théorique et méthodologie de l’étude

SECTION 1: Cadre théorique de l'étude

Nous allons ici, exposer la genèse et lesraisons de cette étude, en se basant sur les objectifs et hypothèses sans oublier les travaux théoriques et empiriques tout en restant dans notre cadre de recherche.

PARAGRAPHE 1 *: Problématique, objectifs et hypothèses*

A-Problématique

Dans le droit communautaire, l'entreprise publique est une entité sur laquelle le pouvoir public peut exercer directement ou indirectement une influence dominante. Par leur caractère social, les entreprises ont pour mission de contribuer au développement de leur Nation.

Au Benin comme la plupart des pays subsahariens les gouvernants s'appliquent à s'investir pour le bien être de leur population. Pour atteindre cet objectif de développement alimentaire, notre pays le Bénin à créer plusieurs structures à caractère agro-alimentairepour sortir les populations de la famine, d'où la création de l'Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire (ONASA) qui a pour mission de contribuer à garantir à tous et à tout moment la sécurité alimentaire. Afin de valoriser et perfectionner leur fonctionnement, bon nombre des structures font recours à plusieurs outils de gestion dont l'un des plus importants est l'audit interne.

L'audit interne est une fonction d'évaluation à la disposition d'une organisation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de contrôle interne.

A cet effet, les auditeurs internes examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et le dispositif mis en place pour les maitriser, s'assurent de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiée et font toute recommandation pour améliorer sa sécurité et accroitre son efficacité.

L'audit interne est l'un des rouages essentiels du système du contrôle interne et aucune entreprise qui veut être prospère ne peut donc s'en dessaisir.

En outre, les partenaires techniques et financiers, les pouvoirs publics et même les citoyens exigent des dirigeants des sociétés publiques plus d'information complète sur leur gestion. Pour s'adapter à cette nouvelle vision de la gestion, l'ONASA a donc mis en place l'audit interne pour assurer l'amélioration de ses performances et pour atteindre ses objectifs.

Il est nécessaire de noter que l'ONASA ne disposait pas d'un service de contrôle indépendant. La cellule d'audit et contrôle internes est devenu opérationnel en juin 2014, qui a pour objectif d'assurer l'amélioration des performances de l'ONASA.

Dans ce contexte, il y a lieu de poser des questions à savoir:

- ✓ Qu'apporte l'existence de la fonction d'audit interne au sein de l'ONASA?
- ✓ L'audit interne assure-t-elle l'amélioration des performances de l'ONASA?

Ces préoccupations demandent une importante réflexion et formation. C'est dans cette vision que le sujet a été circonscrit autour du thème « le rôle de l'audit interne dans la gouvernance des entreprises publiques: cas de l'ONASA ».

B- Objectifs de recherche

Les objectifs de la présente étude sont déclinés en objectif général et en objectifs spécifiques.

a- Objectif général

- Analyser le rôle de l'audit interne dans la gouvernance au sein de l'0NASA

b- Objectifs spécifiques

- Evaluer l'opérationnalisation des activités de la cellule d'audit interne au sein de l'ONASA.
- Apprécier le système mis en place par la cellule d'audit interne pour l'amélioration du système de travail.

C-Hypothèse de recherche

Pour atteindre ces objectifs, les hypothèses suivantes ont été formulées.

- L'opérationnalisation des activités de l'audit interne est liée à l'organisation du système de travail.
- L'amélioration du système de travail est dû au plan mis en place par la cellule d'audit interne.

PARAGRAPHE 2 *: La revue de littérature*

Ce paragraphe comporte la classification des concepts expression de l'étude ainsi que la synthèse des travaux antérieurs.

A-Clarification des concepts et expressions de l'étude

La gestion peut être définie comme un système, un processus, un acte ou un art; quel que soit le nom c'est une nécessité quand on demande aux gens de donner une définition du mot gestion et de ses composants et d'expliquer leur importance on obtient toutes sortes de description, d'explication et définitions différentes mais pratiquement tout le monde convient que la gestion est une nécessité.

Selon le dictionnaire universel, la gestion est définie comme une action d'administrer, d'assurer la rentabilité d'une entreprise, aussi la gestion est une description qui étudie l'organisation et le fonctionnement des unités économiques.

Selon le même dictionnaire, l'audit interne est une activité indépendante et obligatoire qui donne à une organisation, une assurance sur le degré de maitrise 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.

Selon **GERMOND et BERANAULT**, l'audit interne est une examen technique rigoureux et constructif auquel précède un professionnel compétant et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée ou la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite, de donner en toute circonstance, dans le respect des règles de droit et principes

comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats.

Selon IFACI (Institut Français des Auditeurs et Contrôle Interne), l'audit interne est une activité indépendante, objective et consultative destinée à valoriser et à améliorer le fonctionnement de l'organisation en mettant à sa disposition une méthode systématique et structurée pour amélioration et l'évaluation de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de décision l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré maitrise de ses objectifs, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Selon IFACI, le risque est la possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquence et de probabilité

Les risques résiduels sont des risques qui subsistent après les mesures prises par le management pour réduire l'impact de la probabilité d'occurrence d'un événement défavorable et notamment les dispositifs de contrôle mis en place en réponse à un risque.

Le risque d'audit peut être défini comme: Le risque que les erreurs susceptible d'avoir un effet significatif sur les états financiers ne soient pas détectées. Il peut se traduire par l'émission d'une opinion erronée sur les états financiers.

Les risques inhérents sont les prédispositions d'une opération ou d'un groupe d'opération à contenir des anomalies significatives indépendamment de l'efficacité du contrôle interne, le risque est lié à la nature ou à la complexité des opérations ou du secteur d'activité. Son appréciation a pour but d'aider à établir la nature, l'entendu et le calendrier d'application des procédés de vérification.

Le risque de non contrôle est le risque qu'une erreur éventuellement signification puisse survenir dans les opérations et ne se soit pas détecté ou anticipé par le dispositif de contrôle interne de l'entreprise. Il est donc lié à la défaillance ou l'absence du contrôle interne.

Le risque de non détection est le risque que les procédures d'audit conduisent un auditeur à conclure que les anomalies qui pourraient être significative n'existent

pas alors qu'en fait elles existent. Il est donc lié aux techniques d'audit utilisées (méthodologie inappropriée aux mauvaises approches).

Qualité: c'est l'ensemble des caractéristiques ou des aptitudes d'un produit qui tend à satisfaire son utilisateur.

Processus: Une procédure décrit pour une situation ou un événement donne, les tâches que les acteurs doivent exécuter, selon quel ordre, de quelle manière, avec quels moyens et enfin pour aboutir à quels résultats. Il s'agit :

- ✓ D'un enchainement logique d'opérations élémentaires standardisées,
- ✓ Réalisées par des acteurs identifies,
- ✓ Effectuer selon des règles techniques ou administratives,
- ✓ Déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque,
- ✓ Et limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu.

Manuel de procédure : Il constitue la description ordonnée d'une série d'opération et d'instructions de travail destinées à rendre cohérent, fiable, crédible et pertinent système d'information.

Fiche de procédure : c'est un guide permettant de traiter une situation définie par un événement initial et un résultat attendu.

B- Synthèse des travaux

1- Evolution et notions voisines de l'audit interne

a-) Evolution de l'audit interne

a-1) Aspects historiques

Etymologiquement, le terme « audit »d'origine latine « auditus » qui signifie audition. Des questeurs qui étaient des fonctionnaires du trésor, sont chargés decette mission. Ils étaient tenus de rendre compte oralement devant une assemblée composée « d'auditeur » qui approuvait par la suite des comptes.

Ultérieurement, ce contrôle s'est développé suite aux efforts anglais. De même ses objectifs, qui se sont axés principalement à la détection de fraude, ont progressivement évolué vers la recherche d'erreurs puis à la publication d'opinion sur la validité des états financiers enfin sur leur régularité et sincérité.

Ce n'est qu'au début 19e siècle que les législateurs ont institué le contrôle des sociétés par des agents externes en raison du développement de l'industrie, le commerce, les banques, les assurances…

Dès le début du 20ème siècle et avec la crise de 1929 due à une mauvaise divulgation de l'information fiable, les besoins du monde des affaires en audit se sont accrus.

a.2.) Le progrès de la notion d'audit

L'audit s'est limité autour de l'audit comptable au commissariat aux comptes avec pour objectif la certification des états financiers.

Mais, il s'est apparu rapidement que les missions d'audit peuvent être utiles à plusieurs utilisateurs des états financiers ; d'où le besoin à un recours à l'audit contractuel et à l'audit interne se fit ressortir.

L'intervention de l'auditeur interne pour contrôler les états financiers peut être imposée par la loi, c'est la forme la plus traditionnelle de l'audit qui est pratiquée par le commissaire aux compte et qu'on la nomme « l'audit légal » ou « révision légale des comptes »

Mais le contrôle de l'information peut être demandé par un tiers intéressé ou par un membre de l'entreprise, et dans ce cas la relation entre le prescripteur et l'auditeur devient contractuelle ou conventionnelle. Tel est le cas d'un dirigeant qui souhaite connaitre la qualité des états financiers produit par son entreprise, ou un futur actionnaire qui demande l'audit comptable de l'entreprise avant d'acheter des actions ou des parts sociales. Le caractère contractuel conféré ainsi à la mission d'audit en étant considérablement le domaine initial, et modifie le cadre des relations entre auditeur et prescripteur, ou auditeur et audit.

D'autre part, l'importance du volume d'information comptable et financier fait augmenter le risque d'erreurs et d'omission, et par conséquent un cout élevé d'un contrôle approfondi externe. D'où les entreprises ont progressivement mis en place des services internes, chargés d'effectuer des missions de contrôle comptable à celle qu'effectuent les auditeurs comptables externes.

Avec le développement de l'audit interne, les entreprises perçurent l'intérêt que présenteraient pour elles l'expression d'une opinion sur des informations autres

que l'information comptable et financière. Chaque fonction de l'entreprise, chaque type d'opération et à la limite chaque information devient ainsi un objet potentiel d'audit. Citons par exemple, l'audit des achats, l'audit de production, l'audit social, l'audit informatique etc. Cependant, les travaux dans les différents domaines d'audit sont très inégalement avancés. Certains recouvrent déjà une réalité pratique, comme l'audit social ; d'autres en revanche font figure de possibles développements.

En d'autres termes, le concept d'audit connait aujourd'hui une grande fortune même si, globalement, la réflexion sur les extensions possibles de l'audit avance plus rapidement que les travaux en vue de la mise en œuvre de ces missions.

En matière d'audit comptable, les critères utilisés sont bien connus. L'opinion de l'auditeur doit être exprimée en termes de régularité et de sincérité des états financiers. Dans une perspective d'utilisation de l'audit à des fins de gestion, le critère « d'efficacité » fut récemment mis en évidence.

b.) Audit et notions voisines

b.1.) Audit et contrôle

Le terme contrôle est fréquemment associés à celui d'audit. La différence entre les deux notions peut s'expliquer par référence à la théorie des ensembles puisque la mise en œuvre de l'audit implique de procéder à différents contrôles.

L'audit englobe ainsi l'ensemble de procédures et techniques de contrôle constituant l'examen approfondi par un professionnel et reposant sur une méthodologie. Le contrôle se présente donc comme un outil d'audit. Néanmoins, ce dernier comprend une opinion qui est le résultat des contrôles.

b.2.) Audit et conseil

La distinction entre audit et conseil ne peut s'opérer que par analyse préalable caractère de la mission qui est dévolue à l'auditeur, et du lien entre auditeur et audité ; si la mission est d'origine légal, l'audit ne peut pas en principe déboucher sur le conseil. Si en revanche le lien entre auditeur et audité est contractuel, l'audit peut déboucher sur le conseil.

Toutes fois, l'audit ne peut pas être assimilé au conseil du fait que ce dernier n'est complément facultatif d'un travail préalable d'audit et l'aboutissement réside dans l'expression d'une opinion.

b.3.) Audit et révision

La diversion entre audit et révision impose de revenir au domaine d'application le plus répandu de l'audit et de la comptabilité pour s'en rendre compte que la révision comptable est l'appellation ancienne de l'audit comptable.

M. Raffegeau (1985) indiquait à propos de cette question que le terme « révision des comptes » est trop souvent perçu « comme une pratique à objet restreint dépourvue des aspects flatteurs de l'audit mais que les décalages techniques s'estompe et qu'il convient d'utiliser de manière équivalente les termes de ''réviseur'', de ''contrôleur des comptes'' ou "d'auditeur'' »

Certes si même l'audit est largement synonyme de révision comptable, il se détache commodément du contexte comptable auquel la révision reste davantage liée.

b.4.) Audit et procédure

- ***L'audit interne, quelle utilité pour les procédures?***

Garant du contrôle interne de l'entreprise l'audit interne vérifie la bonne application des règles et procédures de l'entreprise. Son existence conditionne donc en partie l'attention et le respect accordé aux procédures dans la mesure o celles-ci sont d'autant plus appliquées qu'elles sont contrôlables.

En l'absence de contrôle effectif, les procédures risquent de devenir lettre morte. L'audit, plus que tout autre contrôle fonctionnel ou hiérarchique qui souffre de la pesanteur du quotidien, est donc indispensable à la bonne application des procédures.

- ***Les procédures, quelle utilité pour l'auditeur?***

Les procédures formalisées constituent la référence première pour l'auditeur :

- Elles fournissent une piste utile pour ses travaux d'investigations et facilite sa tache ;

- Elles constituent une base objective, relativement incontestable, sans laquelle l'auditeur pourrait être soupçonnable de partialité.

L'absence de procédure rendrait le contrôle délicat, voire impossible.

- ***Audit et procédure sont complémentaires et inséparables***

L'audit est aussi nécessaire aux procédures et vice-versa. L'audit permet l'actualisation des procédures et sans les procédures il n'y aurait pas d'audit. Mutuellement indispensable, ils sont inséparables l'un de l'autre.

b.5.) L'audit interne et l'audit externe

L'auditeur interne, comme son nom l'indique, travaille au sein d'une entreprise. La mission principale d'un auditeur interne est de veiller au respect des procédures. Celles-ci étant en général, décidées et mises en place par la direction de l'entreprise. Son travail se fait essentiellement par la méthode de l'observation. Il observe, discute avec les employés qui travaillent et ainsi tente d'évaluer les méthodes de travail des employés. Il peut, sur le terrain, décider de changements éventuels qui pourraient améliorer la productivité ou tout simplement veiller au bon respect des différentes procédures mises en place. En plus de cette mission principale, l'auditeur interne peut se charger d'autres tâches d'organisation, comme :

- les contrôles organisationnels,
- un audit financier pour diagnostiquer d'éventuelles défaillances.

Un bon auditeur interne doit passer tous les services de l'entreprise au peigne fin. Il ne doit rien laisser au hasard afin d'établir une liste exhaustive de tous les points et les faits marquants, les lacunes et les disfonctionnements. Ainsi, il est clair qu'un bon auditeur doit maîtriser tout le processus de l'entreprise pour déceler les moindres failles. C'est un vrai métier d'expert qui demande des compétences importantes. En plus des compétences techniques, il doit montrer beaucoup de qualités humaines et relationnelles afin de pouvoir communiquer sans problème avec les différents employés. La diplomatie est très importante car il n'y a pas réellement de lien hiérarchique entre eux et est même souvent mal perçu et traité d'espion venant épier le travail plutôt que comme une personne qui audite et qui désire apporter des améliorations.

A la différence de l'auditeur interne, l'auditeur externe ne fait pas partie de l'entreprise, elle est donc amenée à se déplacer dans l'entreprise. Même si ses missions ressemblent beaucoup à celles de l'auditeur interne, ces missions varieront en fonction de la culture de l'entreprise ou des procédures qui y sont appliquées.

Les avantages de l'auditeur externe

Comme avantage on peut citer :

- L'absence de conflit avec ses collègues : contrairement à l'auditeur interne, il ne travaille pas au sein de son entreprise et n'est donc pas perçu comme un « traitre » espion de la direction mais bien comme une personne extérieure ;
- L'acquisition d'expériences diverses en travaillant dans des secteurs assez différents et très enrichissants. L'auditeur se retrouve expert de plusieurs secteurs et acquiert des compétences pointues.

b.6.) Audit interne et contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est la fonction qui veille à la maîtrise permanente de la gestion à tous les niveaux, en vue de réaliser au mieux les objectifs préalablement fixés. La finalité du contrôle de gestion consiste à assurer une aide à la prise de décision par la qualité de l'information fournie ce qui exige une connaissance approfondie des rouages de l'entreprise. Les notions de contrôle de gestion et d'audit interne sont complémentaires mais présentent, cependant, une différence essentielle sur leurs méthodes de travail.

Les méthodes de travail du contrôleur de gestion s'appuient sur les informations des opérationnels (prévisions et réalisations) et sont largement analytiques et déductives alors que celles de l'auditeur interne procèdent d'une revue systématique de toutes les fonctions à travers un cycle d'audit qui doit permettre de découvrir d'une façon préventive les faiblesses de structure, qu'il est souvent difficile de régler sur un exercice après constatation d'un écart.

L'auditeur travaille directement au sein des services audités et vérifie sur terrain les données qui peuvent être communiquées au contrôleur de gestion. Il en assure l'exactitude, l'homogénéité et l'efficacité.

Malgré les différences évoquées, le contrôle de gestion et l'audit interne présentent des complémentarités voire même une synergie pour le bien commun de l'entreprise. En effet, le contrôle de gestion constitue une source d'information pour le programme d'audit et un relais souvent nécessaire pour le suivi efficace des recommandations d'audit. De l'autre côté, l'audit interne permet au contrôle de gestion de compléter les informations et d'assurer la sécurité de celles-ci. Il renforce habituellement la position du contrôleur de gestion qui, lié d'une façon permanente à l'unité de production ou à la fonction ne peut pas habituer aisément les services à la rigueur.

2.) Typologie de l'audit interne

Nous avons plusieurs formes d'audit entre eux:

2.1) L'audit comptable et financier

La définition même de l'audit suppose la possibilité d'apprécier une réalité par comparaison à une norme.

Dans le cadre d'audit comptable financier, la réalité étant les informations produites par la structure, la norme les règles, les lois, les méthodes des enregistrements et les instructions de la direction générale.

En effet, l'audit financier et comptable s'intéresse aux actions ayant une incidence sur la présentation du patrimoine, les salaires, les traitements comptables et l'information financière publiée par l'entreprise.

L'action de l'auditeur interne concerne, entre autre, l'appréciation de l'évaluation du contrôle interne comptable mise en place par la structure dans le but de se prononcer sur la fiabilité, la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière produite par l'entreprise.

2-2- L'Audit opérationnel.

L'audit opérationnel est une évaluation périodique, continue et indépendante de toute les opérations à l'organisation en vue d'aider les gestionnaires à améliorer le rendement de leurs unités administrative et ces par l'appréciation objective des opérations et la formulation des recommandations appropriées.

L'audit opérationnel comprend l'analyse et l'évaluation des éléments de la gestion (planification des organisations, direction et contrôle) c'est-à-dire, les objectifs et les plans, les responsabilités, les structures organisationnelles les politiques et procédures, les systèmes et méthodes, les contrôles et les ressources humaines et physiques. Dans l'audit opérationnel il s'agit d'auditer « la réalité (les opérations) » au lieu de « l'image » que la comptabilité en donne l'idée est donc d'auditer la réalité plutôt que sa description comptable, afin de permettre à l'entreprise de pouvoir affronter la compétition avec les meilleurs atouts.

2-3- L'audit de direction ou de management

La notion de l'audit de management reste confuse : Pour les uns, il ne se conçoit que sous forme de synthèse de divers audits opérationnels. Pour d'autres, l'audit de direction est ce que ferait un président s'il avait le temps et les techniques pour faire sur tous les aspects de la gestion d'une entreprise. Mais quoi qu'il en soit il ne s'agit pas d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politique. En aucun cas, l'auditeur ne peut s'intéresser au fond des choses : ce ne sont pas ses objectifs et n'a pas la compétence pour le faire. Il faut donc dire et répéter que l'existence d'un service d'audit interne n'atterre en rien la liberté de choix et de décision, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences relève bien de l'audit interne.

L'audit du management nécessite donc un grand professionnalisme, une bonne connaissance de la structure et une autorité suffisante pour être écoutée des responsables quant aux recommandations susceptible d'être formulées dans ce domaine.

2-4- L'audit technique

L'audit technique est un examen des ressources, des activités et des résultats d'une ou plusieurs entités d'une entreprise vue de formuler une conclusion au sujet de l'économie, de l'efficacité et de considérations pour contrer les causes des lacunes observées en regard des bonne pratiques, généralement reconnues dans le domaine vérifié.

3-Positionnement de la fonction d'audit interne

a- L'audit interne et l'inspection

Dans certaines structures, le service audit interne est appelé à tort inspection générale, service de contrôle (cas des ministères). Bien que les deux travailleurs dans la structure, le plan théorique et même pratique il y en a nette différence entre eux :

- L'inspecteur est chargé de contrôler la bonne application des règles et directives appliquées par les exécutants.
- L'inspecteur a le pouvoir de faire sanctionner tandis que l'auditeur interne ne s'occupe pas de cela.
- L'inspecteur n'a pas la qualité d'apprécier les règles, principes et directives de la structure tandis que l'auditeur interne les examine, critique les règles et directives et propose leur amélioration.
- L'inspection fait le contrôle exhaustif ; l'auditeur interne ne regarde pas les choses exhaustivement ; il passe par les méthodes aléatoires.
- L'inspecteur peut faire sa mission soit de lui-même ou soit à la demande de la hiérarchie, tandis que l'auditeur interne doit recevoir le mandat de la direction.

b- L'audit interne et le contrôle interne

Il y a existence au management dans la maitrise des opérations, le contrôleinterne est destiné à donner une assurance raisonnable et permet d'atteindre des objectifs de bases, de rentabilitéet de protection du patrimoine. Les différences :

- ✓ L'audit interne et l'inspection : A la différence de l'audit interne, l'inspection n'a pas pour vocation d'interpréter ou deremettre en cause les règles et directives mises en place par la structure. L'inspection réalise des contrôles exhaustifs plutôt que des textesaléatoires. Elle s'attache à l'homme (sanction) et non au système en lui-même.
- ✓ L'audit interne et contrôle : L'audit interne est une activité indépendante et objective qui apporte la valeur ajoutée ; améliore le fonctionnement de la structure et l'aide à atteindre ses objectifs tandis que le contrôle interne désigne le système global de contrôle qui patrimoine et denier public ; la prévention, la détection des erreurs et des fraudes et la fourniture d'informations financière fiable.

- ✓ Le contrôle interne et l'inspection: le contrôle interne désigne le système global de contrôle qui s'exerce au sein de l'administration alors que l'inspection est une activité de contrôle d'un service conduit sur une base qui a été institué spécialement pour répondre à un besoin.

C- Les travaux antérieurs

1- Notion générale de la performance

Le concept de performance selon G. Charreaux occupe une place centrale dans le mécanisme de contrôle et de gouvernance puisqu'il s'agit même d'un des mécanismes fondamentaux.

L'objectif de nombreuses études est l'identification de paramètres ayant une influence sur la performance.

La performance est un concept polysémique dont l'appréciation dépend de son utilisateur. Selon le cabinet *INSEP Consulting*, « les grandes manœuvres stratégiques effectuées par les entreprises sont guidées par la recherche de la performance vis à vis des différentes parties prenantes à savoir les clients, associés, actionnaires... »

Aussi dans ce paragraphe, nous allons présenter le contenu et les diverses définitions de la performance et ses instruments d'évaluation à travers quelques modèles.

2- Contenu et définition de la performance

Comme le remarque Bourguignon, le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

Le mot performance puise ses origines dans le latin «performare» et a été emprunté à l'anglais au XVème siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels. En effet « to perform » signifie accomplir une tache avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses de

chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action.

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures:

- ✓ Les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référant qui peut être endogène ou exogène.
- ✓ Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.
- ✓ L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.
- ✓ La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

Regardons à présent les principales définitions de ce mot dans la littérature :

- ✓ Albanes (1978) : la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité.
- ✓ Miles (1986) : la performance est la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique.
- ✓ Chandler (1992) : la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.
- ✓ Machesnay (1991) : la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché.

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- ✓ L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- ✓ L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.

- ✓ L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.
- ✓ Lorino (1997) : est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément).

Cependant, le couple valeur-coût n'apparaît que lorsque des produits et des services sont mis en vente. Il apparaît donc trop tard pour aider à piloter les activités de l'entreprise. Alors pour contribuer à l'amélioration du couple valeur –coût, il faut d'abord traduire ce couple en éléments d'appréciation plus tangible, c'est-à-dire décrire en terme globaux comment l'entreprise dans son ensemble crée et créera de la valeur en offrant quels produits et services, à quel clients, en assumant quelle activité en interne…

Il faut donc traduire le couple valeur- coût en objectif stratégique plus concret et en recevoir les évolutions futures.

Les définitions citées précédemment, montrent que la performance est associée à l'efficacité et à l'efficience : L'efficacité est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'efficience est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus.

Certaines définitions intègrent d'autres variables : les résultats, l'effort et le comportement. En ce sens la performance est définie comme l'aptitude à obtenir de meilleurs résultats, en fournissant un minimum d'effort et en se comportant pertinemment afin d'atteindre les objectifs escomptés.

3- les dimensions internes de la performance

- ❋ **La performance financière**

La performance financière s'apprécie au niveau des centres de profit dans l'entreprise et leur contribution relative à la performance économique de l'entreprise.

Les centres de profit sont dotés d'un budget à partir des objectifs fixés, en général de manière participative ; le résultat réalisé doit permettre de couvrir les dépenses nécessaires et de dégager une marge bénéficiaire. Les centres de profit sont ainsi en équilibre financier.

L'étude de l'équilibre financier suppose le recours à l'analyse fonctionnelle du bilan, à la détermination du fond de roulement et du besoin en fond de roulement et à la trésorerie nette.

FRNG= RS –Actif stable

L'excédent des ressources stables sur les emplois stables montre que l'entreprise dispose d'une marge de sécurité financière pour financer son exploitation. Le fond de roulement net global peut se calculer par le haut mais aussi par le bas du bilan.

BFRE = Actif circulant d'exploitation – dettes circulant d'exploitation

Quand le besoin en fond de roulement dépasse le fond de roulement, l'entreprise est en déséquilibre financier.

TN = FRNG – BFR

La trésorerie nette peut être excédentaire ou déficitaire. L'excédent de trésorerie est en général placé et le déficit de trésorerie oblige l'entreprise à solliciter des crédits bancaires à coût terme.

Certains ratios financiers sont utilisés pour analyser la performance financière de l'entreprise.

A hauteur les crédits bancaires financent-ils le besoin en fond de roulement ?

Financement courant du BFR = concours bancaire courants/ BFR

Au-delà d'un seuil de 35% de ce ratio, l'entreprise peut devenir trop dépendante de la banque et supporter des charges financières plus importantes. L'entreprise peut être confrontée à des difficultés passagères liées au marché ; ce qui peut diminuer son autonomie financière manque de liquidités.

Autonomie financière = Ressources propres/ endettement financier

Enfin les performances financières de l'entreprise ont aussi pour rôle d'assurer une stabilité de financement et un moindre recours aux crédits à court terme ou au crédit de trésorerie pour finance les emplois stables.

L'idéal est que les emplois soient financés par les ressources stables en totalité

Couverture des capitaux investis = RS/ immobilisation + BFRE

L'équilibre financier sera respecté si ce ratio est égal à 1. La liquidité du bilan montre que l'entreprise est capable de régler ses dettes à court terme grâce à sa trésorerie et de rester solvable, c'est-à-dire assurer la couverture de toutes ses dettes par son actif réel. Une entreprise sera performante financièrement si elle dispose de liquidités et donc elle est solvable.

- **La performance managériale**

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :

- ✓ L'entrepreneurship : efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostique des concepts.
- ✓ Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- ✓ Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- ✓ Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.
- ✓ Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation...

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants :

- ✓ L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon.
- ✓ L'habilité d'exécution : application pure et simple.
- ✓ Le doigté d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

- **Performance organisationnelle**

La performance organisationnelle est définie par Kalikacomme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans

la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ». Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- ✓ Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- ✓ Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- ✓ La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- ✓ La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

❋ **La performance stratégique**

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique.

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

La performance à long terme est associée à :

- ✓ La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- ✓ La définition d'un système de volontés visant le long terme ;

- ✓ La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable;
- ✓ La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge;
- ✓ L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

4- Les modèles d'évaluations de la performance

De nombreux auteurs et travaux de recherche ont cherché à modéliser l'évaluation de la performance selon des critères et des variables données. L'approche économique repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers. L'illustration de cette approche est reflétée dans la récente étude de J. Caby et *Al* .qui souligne les prolongements stratégiques d'une telle conception. Pour eux, la création de valeur passée ou anticipée se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs soit, encore, sur une préférence pour les financements externes.

L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. R.E. Quinn et J. Rohrbaugh indiquent que cette approche ne néglige pas les aspects précédents mais intègrent les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception est défendue par B.M. Bass qui, dès 1952, enjoint de considérer comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Néanmoins l'acceptation de cette hypothèse dépend du postulat suivant : atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers. L'approche systémique est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : *«* l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens,remplit ses objectifs sans obérer ses moyens, ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres.*».* L'harmonisation, la pérennité des sous- systèmes au regard de l'environnement du système entreprise sont alors cruciaux.

La dernière approche qualifiée de politique par E.M. Morin et al*.* repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des approches précédentes assigne

certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. Cette conception consacre le règne du relativisme.

En réalité, R.H. Hall distingue deux voies majeures pour concevoir la performance : l'approche par les buts (goal achèvement model) et l'approche par les ressources (ressource acquisition model). Un troisième modèle, dit de la satisfaction des parties prenantes, est évoqué mais considéré comme marginal.

SECTION 2 : Méthodologie de l'étude

Cette section traitera les méthodes qui ont été adopté. Pour la colleté et l'analyse des informations mais aussi de la stratégie de validation des hypothèses.

PARAGRAPHE1 :*Méthodes et techniques de collecte des informations*

Touterecherche suppose une méthode et un ensemble de techniques d'investigation.

A-Méthode adoptées

Eu égard aux objectifs poursuivis et aux hypothèses, il s'avère important de définir la méthode à adopter dans le but de procéderà la vérification des hypothèses sur le terrain et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs spécifique que l'on s'est fixé.

B-Techniques

Les techniques sont des procédés opératoires, rigoureux, bien définis, susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions adoptés au genre des problèmes ou des phénomènes en cause.

En ce qui concerne ce travail, nous avons utilisé les techniques telles que la recherche documentaire, l'interview libre et l'observation directe.

✓ ***Approche documentaire***

L'exploitation documentaire a consisté en la consultation des ouvrages, rapports de performance et d'activités relatives à notre problématique. En plus nous avons en recours à la recherche sur l'internet, aux mémoires et ouvrages trouvés à l'ONASA aussi comme à la médiathèque de la FASEG.

✓ ***Technique d'interview***

Lesinterviews, dans le cadre de notre étude ont eu lieu avec certains responsables notamment le chef service de la direction administrative et financière (DAF), le chef comptable, le chef service de la cellule d'audit et contrôle interne et

d'autres agents de l'ONASA, il nous ont permis d'avoir une idée sur le fonctionnement de ses services et la gestion financière de la structure.

Ce travail est mené à l'aide d'un guide d'entretien c'est-à-dire la liste des thèmes ou des sujets à aborder avec les répondants. Ici, l'ordre de discussion n'est pas imposé et l'enquêteur aborde les points compte tenu de l'enchainement des idées des répondants. Son avantage est qu'il laisse liberté au répondant de mieux appréhender sa logique. Ce dernier est retenu dans le cadre de la présente recherche dans le but de mieux centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes que nous avons définis au préalable dans le guide d'entretien.

- ✓ ***L'observation directe***

Elle nous a permis d'observer directement l'existence ou non des faits et pratiques d'un audit interne au service de l'amélioration de la gestion de l'ONASA de par notre présence sur les lieux de stage.

PARAGRAPHE 2 : *Méthode d'analyse et difficultés de l'étude.*

A-Méthode d'analyse

Dans ce paragraphe il sera question des outils des hypothèses.

La stratégie de validation de l'hypothèse N°1 passera par la compétence de l'auditeur interne au regard des objectifs fixés par ce service permettant d'améliorer la gouvernance de l'ONASA. Si les éléments utilisés par l'auditeur permet l'aboutissement de sa bonne gouvernance alors, l'hypothèse est vérifié dans le cas contraire elle n'est pas vérifié.

La stratégie de la validation de l'hypothèse N°2 se fera par une analyse de l'ensemble des éléments interagissant entre eux selon certain principe ou règle que l'auditeur interne a mis en place qui permet la maitrise des risques et d'examiné les rapports qui lui sont parvenus. Si cet objectif est atteint nous pouvons dit que ce système est efficace pour maitriser les risques dans le cas échéant, il n'est pas efficace.

B- Difficultés de l'étude

Pour l'accomplissement de notre étude, nous nous sommes confrontés à certains problèmes à savoir :

- ✓ L'indisponibilité de certains cadres pour répondre à nos questions en raison de leur multiplies préoccupations.
- ✓ L'accès très difficile aux informations en raison de confidentialité des informations.
- ✓ Contrainte de temps pour la réalisation du mémoire.

Troisième Chapitre

Cadre empirique de l'étude

SECTION 1 : ***Présentation et analyse des résultats***

Cette section comporte non seulement les résultats attendus mais aussi les résultats recueillis et analysés après investigations auprès du personnel de l'ONASA afin de vérifier les hypothèses

PARAGRAPHE1 : ***Présentation des résultats***

Ce paragraphe traite essentiellement des résultats attendus par le dirigeant de l'ONASA et les résultats obtenus après les enquêtes.

A-Résultats attendus

Le contrôle interne est l'ensemble des règles et outils qui permettent de sécuriser efficacement toute entreprise pour leur bon fonctionnement. Il est de la responsabilité de chaque agent à tous les niveaux de faire de l'audit leur affaire afin de faciliter le contrôle interne au niveau de chaque direction.

Le contrôle interne commence au niveau de l'élaboration des procédures. Les procédures élaborées doivent prendre en compte des principes de contrôle simples :

- Elles doivent respecter le principe de segmentation; «une procédure n'est jamais achevée par l'agent qui l'initie»; « l'utilisateur d'un matériel ne peut pas en être le gestionnaire».
- Elles doivent intégrer des points de contrôle hiérarchique, fonctionnels, et d'autocontrôle.

Pour être assuré d'une bonne Audit interne, le dispositif du contrôle interne doit être caractérisé par ces cinq (5) différentes composantes qui sont étroitement liés à savoir:

- Une organisation comportant une décision spécifique à chaque poste de responsabilité, ayant des ressources et compétences appropriées en s'appuyant sur des procédures;
- Permettre a chaque responsable d'avoir un accès rapide à toutes les informations dont il a besoin;

- L'identification et l'analyse des principaux risques liés à la gestion de l'office et la vérification de l'existence de procédure de gestion de ces risques;
- Un plan de contrôle spécifique à chaque processus, afin de réduire les différents risques ;
- Une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

Le contrôle de leur application (les procédures) est une responsabilité à la fois hiérarchique, fonctionnelle et d'audit interne.

L'audit interne est la fonction chargée d'évaluer le niveau de contrôle interne de l'ONASA. Il assume à l'intérieur de la société une fonction indépendante d'évaluation permanente de la qualité du contrôle interne pour le compte de la direction générale. Sa mission essentielle est de s'assurer de la maitrise de la gestion de l'office et de proposer des axes de progrès pour la rendre plus performante. L'audit interne a classiquement deux facettes : le contrôle et le conseil. Par l'examen des opérations réalisées, l'auditeur doit :

- Déceler les écarts entre les normes et les pratiques ;
- En déterminer les causes ;
- En évaluer les conséquences ;
- Proposer des remèdes ;
- Convaincre les responsables d'agir.

L'auditeur interne n'a qu'une seule règle de déontologie : c'est la neutralité. Cette neutralité ne doit empêcher la mise en place des règles et procédures du contrôle.

B-Activité ponctuelle

Ces activités sont réalisées de façon improvisée en vue d'une amélioration des performances de l'office.

1-Activité ponctuelle au sein des boutiques témoins

L'auditeur interne a la vocation de faire le contrôle au sein des boutiques témoins d'une part et au niveau du point de vente de la direction générale d'autre part. En effet, l'Office Nationale d'Appui à la Sécurité Alimentaire (ONASA) est représenté

par quatre- vingt- sept (87) boutiques témoins répandu sur tout le territoire national ce contrôle est résumé dans tableau ci-dessous.

Sur 87 boutiques, notre travaille s'est basé sur un échantillon de 10 BT contrôlées réparties dans les tableaux ci-après.

***Tableau n° 4* : contrôle de quelques BT (dernier trimestre 2014)**

Nombre de BT	Nom des BT	Faiblesses	Recommandations
9	Alédjo, pobè, bantèouaké, toucountouna, Natitingou, tchaourou, savè et zagnanado	Non remplissage du cahier de présence	Revoir le système de remplissage du cahier de présence
6	toucountouna, Natitingou tchaourou, ouessè, alédjo, bantè	Fiche de stock mal tenu	Revoir le système de la tenue de la fiche de stock
7	toucountouna, Natitingou, tchaourou, ouessè, pobè, bantè, ouaké	Mauvaise gestion financière	Revoir le système de la gestion financière
2	savè et zagnanado	Non respect des heures de travail	Respecter les heures de travail requises
6	toucountouna, Natitingou, Alédjo, pobè, ouaké, ouessè	Brouillard de caisse pas à jour	Mettre à jour de brouillard de caisse

Source : C.A.I

Lors du premier passage il est constaté que parmi les 10 BT contrôlées : 9 ne remplissent le cahier de présence ; 6 tiennent mal la fiche de stock ; 7 ont une mauvaise gestion financière ; 2 ne respectent pas les heures de travail et 6 ne remplissent pas leurs brouillard de caisse au jour le jour.

Lors du deuxième passage de la cellule un trimestre après, il est constaté que :

- Sur les neuf (9) boutiques ne remplissant pas les cahiers de présence huit (8) ont mis en application les différentes recommandations de la CAI et une seule boutique (Zagnanado) est restée statique aux anciennes habitudes ;

- Sur les six (6) boutiques ne respectant pas la tenue des fiches de stocks, cinq (5) ont mis en application les différentes recommandations de la CAI et une seule boutique (toucountouna) est restée statique aux anciennes habitudes ;

- Sur les sept (7) boutiques exerçant une mauvaise gestion financière, six (6) ont mis en application les différentes recommandations de la CAI et une seule boutique (ouaké) est restée statique aux anciennes habitudes ;

- Sur les deux (2) boutiques ne respectant pas les heures de travail, une boutique a mis en application les différentes recommandations de la CAI et l'autre boutique (toucountouna) est restée statique aux anciennes habitudes

- Toutes les six (6) boutiques ont respecté les différentes recommandations de la CAI en ce qui concerne la mise à jour de brouillard de caisse.

En ce qui concerne la situation financière des BT, nous avons procédés de la manière suivante :

Tableau n°5 : La gestion financière des boutiques témoins du 4e trimestre 2014

produits / libellés	Mais	Riz local	Riz don japonais	Sorgho	Total
Recettes	70.703.790	101.968.500	242.054.725	5.328.300	420.055.315
Reversements	69.593.962	98.590.971	240.241.590	5.328.300	413.754.823
Dépenses	1.109.828	3.342.575	824.285	0	5.276.688
Ecarts	0	34.954	988.850	0	1.023.804

Source : CAI

Durant cette période, nous constatons seul deux produits à savoir : Le riz local et le riz don japonais ont dégagé un écart de 1.023.804f.

Tableau n°6* : *la gestion financière des boutiques témoins du 1er trimestre 2015

produits / libellés	Mais	Riz local	Riz don japonais	Sorgho	Total
Recettes	61.027.880	26.622.206	244.434.925	6.369.675	338.454.686
Reversements	60.452.790	26.372.490	243.462.815	6.346.600	336.634.695
Dépenses	563.059	236.401	1.197.170	23.075	2.019.705
Ecarts	12.031	13.315	225.060	0	250.406

Source: CAI

Nous constatons que pour cette période, le maïs, le riz local et le riz don japonais ont dégagés un écart de 250406.

2-Activité ponctuelle au sein de la Direction Générale

En ce qui concerne La Direction Générale, la situation financière ce présente comme :

Tableau n°7: la gestion financière de la direction générale du dernier trimestre 2014

libellés	Prévisions	réalisations	écarts	Taux de réalisation
Produits	739.490	302.512	-436.978	41%
charges	539.490	584.758	45.268	109%

Source : service budget.

Ce tableau nous montre que les produits réalisés au cours de cette période sont en dessous des prévisions de 436.978 soit 59% non réalisées et les charges réalisées dépassent les prévisions de 45.268 soit 9% de surplus.

Tableau n°8: la gestion financière de la direction générale du premier trimestre 2015

Libellés	Prévisions	Réalisations	Ecarts	Taux de réalisation
Produits	3.793.636	4.554.771	761.135	120%
Charges	3.793.636	2.874.466	-919.170	76%

Source : service budget.

Ce tableau nous montre que durant le premier trimestre, les produits réalisés ont dépassés les prévisions de 761.135 soit un taux de 20% et les charges réalisées sont en dessous des prévisions de 919.170 soit 24% non réalisées.

PARAGRAPHE 2 *: Analyse des résultats et vérification des hypothèses*

A- Analyse des résultats

Après la crise financière et alimentaire de 2008 qui a beaucoup déstabiliser les pays en voie de développement, le gouvernement Béninois a débloque une importante somme d'agent pour mettre en œuvre un programme national d'implantation de Boutique Témoins (BT). Ce programme a couvert toutes les 77 communes du Bénin. Au total quatre-vingt-sept (87) BT ont été installées et sont gérées par l'ONASA afin d'augmenter l'offre local et rendre disponible et accessible à des prix référentiels les produits de grande consommation. Elles sont reparties sur toute l'étendue du territoire national comme suit :

- 03 BT à Cotonou
- 03 BT à Abomey-calavi
- 03 BT à Porto-novo
- 03 BT à Parakou
- 02 BT à Matéri
- 02 BT à Savalou
- 71BT répartis sur le reste des communes en raison d'une par commune.

C'est à travers ces différentes boutiques que l'ONASA joue le rôle d'intermédiaire entre demandeurs et offreurs. Aussi ses attributions l'amènent donc à adopter une

politique adéquate afin de régulariser ces activités. Par cette politique, l'office a fait assoir un système de contrôle au sein de ces BT.

Pour un bon contrôle de ces BT, l'ONASA exige à chaque gérant de présenter un rapport d'activité mensuel qui permettrait à l'auditeur de suivre l'évolution du fonctionnementdes activités.

De l'analyse du tableaux 4, le nombre des BT qui ont présentés des irrégularités durant le contrôle du premier trimestre 2015 est réduit par rapport le contrôle effectué durant le dernier trimestre 2014.On note donc une amélioration du fonctionnement des activités de ces boutiques témoins.

En ce qui concerne le point de vente de la direction générale, durant les deux trimestres dernier, aucune irrégularité n'a été constatée.

La disponibilité des produits vivriers du point de vente de la direction générale de l'ONASA est ouverte à tout le monde. Mais la particularité est que dans la période de solidarité, l'office mène une opération appelée Opération Nationale pour la Sécurité Alimentaire (ONSA). Au cours de cette opération, le gouvernement subventionne un nombre donné de produit : cas du maïs pour l'année 2015.

Au sein de ce point de vente, les produits vendus sont également gérés par la direction. Les structures d'Etat et les confections religieuses qui veulent acheter les produits envoi une lettre de demande adressée au DG. Après l'approbation le DG avise la DAF pour les servir, ce dernier avise à son tour le service des stocks pour la satisfaction de cette demande.

En dehors de ce travail, l'auditeur interne doit faire une vérification qui pourra lui permettre de savoir si le point de vente de la direction et les BT ont un équilibre financier. Pour atteindre cet objectif, l'auditeur a l'obligation de faire un rapprochement entre les recettes et les dépenses des BT d'une part, entre les prévisions et les réalisations de la direction génération d'autre part.

D'après les tableaux 5 et 6, la situation financière des BT a connu une amélioration qui s'explique par une baisse importante d'écart soit 773.398entre ces deux périodes. Nous remarquons également que parmi les 4 produits vivriers, seul le riz don japonais est le plus consommé par la population.

En ce qui concerne les tableaux 7 et 8, l'office a fait une prévision budgétaire trimestrielle qui pourra lui permettre de bien fonctionné durant la période de ces activités. Mais nous constatons que les réalisations diffères des prévisions, cet écart s'explique par le faite que:

- Pendant la période des fêtes l'office réalise plus de produit que celle prévue;

- Au cours de l'Opération Nationale pour la Sécurité Alimentaire la structure supporte plus de charge que prévue.

B- Vérification des hypothèses

Après l'analyse du contrôle des boutiques témoins des deux trimestres, nous pouvons dire que les contrôles effectués au sein des BT ont permis à ces dernières d'améliorer le fonctionnement de leurs activités. Ce qui nous permet de définir que l'ensemble des activités de l'audit interne de l'ONASA a abouti à sa bonne gouvernance. D'où l'hypothèse n°1 est confirmée

L'analyse des données des tableaux 5 et 6 nous permet de dire que :

- dans un premier temps les écarts réalisés par les BT de l'ONASA ont connus une amélioration par rapport au trimestre précédent et ;
- dans second temps, les tableaux 7 et 8 nous permettent d'affirmer que la direction générale a rationnalisé les produits afin de pouvoir faire face à ses charges trimestrielles. Ce qui nous permet de conclure que le système d'audit interne mis en place par l'ONASA permet la maîtrise des risques financiers. Par conséquent, l'hypothèse n°2 est confirmée.

SECTION 2: Critiques et suggestions

Cette section traite du diagnostic interne de l'ONASA ainsi que des suggestions.

PARAGRAPHE1 *: Le diagnostic interne*

Les forces et faiblesses identifiées au niveau de l'ONASA sont présentées comme suit dans ce paragraphe.

Les forces

- Le rattachement de contrôle général à la direction générale traduit l'importance que celle-ci attache à la fonction : assurer l'indépendance des auditeurs. Cela répond au standard international (exigence de la norme 1.110 de l'IFACI) ;
- L'absence d'exclusion d'aucune service du champ de contrôle respect le principe d'universalité : aucun service ne doit être soustrait au contrôle. Cela signifie que la direction générale peut aussi faire l'objet de contrôle ;
- L'existence d'un dispositif de la qualité du contrôle : le travail des auditeurs peut être contrôlé par

- Comité de stratégie (DG),
- Les inspecteurs

Les auditeurs et inspecteurs sont ainsi invités à plus de professionnalisme.

- Les auditeurs sont sélectionnés sur la base de leur compétence. Les critères de sélection sont les suivant :
  - Avoir le niveau BAC + 3 au moins
  - Ou justifier d'une solide formation dans le domaine de l'audit
- Une bonne connaissance de l'office.

Les faiblesses

- Manque de formations et recyclage des personnels de la cellule ;
- Manque de matériel roulant et informatique ;
- L'incapacité d'un contrôle à prévenir, détecter ou corriger des anomalies dans les comptes du fait de sa conception, de sa mise en œuvre ou de son fonctionnement ;
- Retard dans la réception des rapports d'activité mensuels des BT ;

- La déconnexion avec l'environnement externe.

PARAGRAPHE 2 *: Suggestions et conditions de mise en œuvre.*

A-Suggestion selon les activités

- Veiller avec rigueur à ce que les bilans et rapports d'activité soient établis à bonne date.
- Exiger aux gérants des boutiques témoins le respect du délai d'envoi des rapports d'activités.

Pour la mise en œuvre de ses suggestions, il faut :

- ❖ La mise en place un système qui obligera les personnels de présenter à temps leur bilans et rapport d'activité.
- ❖ Exiger aux gérants des boutiques un délai et un moyen de convoyer le plus rapide leurs rapports d'activité.

B-Suggestion selon les forces et les faiblesses

- La Direction Générale doit initier des séances de formation ou de recyclage au profit des auditeurs conformément aux normes internationales de l'audit.
- Elle doit également équiper la cellule d'audit par des matériels roulants et des matériels informatiques adéquats.

Pour que les activités de l'office fonctionnent avec efficience, il doit :

- o acquérir des matériels de transport (camions, véhicules,…) pour approvisionner à temps les BT ;
- o améliorer la qualité des produits offerts à la population (faire de temps entemps le vannage de ces produits);
- o augmenter la quantité des produits vivriers dans les différents points de vente ;

Dans cet conteste il est nécessaire de défini quelques conditions de mise en œuvre de ces suggestions à savoir :

- ❖ Elaborer un plan de formation du personnel de la cellule d'audit ;
- ❖ Prévoir un budget pour la formation, l'acquisition du matériel informatique et roulant adéquat.

CONCLUSION

L'ONASA est une entreprise publique qui a pour vocation de contribuer à garantir à tous et à tout moment la sécurité alimentaire. Pour réussir son objectif, il a été découpé en plusieurs directions et en une cellule appelée CAI (Cellule Audit et contrôle Interne). La CAI est la cellule qui s'occupe de l'évaluation du contrôle interne. Elle élabore un plan trimestriel de mission en vue de proposer des axes de progrès pour rendre l'ONASA plus performante.

Pour apporter notre contribution à la gestion de l'office à travers le thème « **Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance des entreprises publiques : cas de l'ONASA** », nous nous sommes partir des préoccupations relevées sur le terrain, avons formulé des objectifs et avons émis des hypothèses avec une méthodologie bien adaptée (notamment des enquêtes et interview) traitées en vue de leur validation.

Suite aux résultats obtenus et après analyse, nous avons validé les hypothèses et après avoir tiré les implications de l'étude, nous avons fait des propositions afin de contribuer à l'amélioration de la gestion de l'ONASA par l'audit interne. Toutefois, la réalisation de ce travail ne s'est pas fait sans difficultés. La difficulté principale concerne l'accès à l'information.

Nous admettons que les propositions faites dans ce mémoire ne sont pas des solutions universelles pour résoudre tous les problèmes que l'ONASA rencontre dans sa gestion. Cependant, elles vont contribuer à l'amélioration des difficultés rencontrées. De ce point de vue, il est important de signaler que la fonction d'audit interne aide considérablement à l'évaluation des différents processus de l'office,. Il analyse également le potentiel d'une meilleure utilisation des ressources économiques. Par ce biais, l'audit interne est une source d'informations pertinentes, indépendantes et objectives pour la prise des décisions par les différents responsables.

Eu égard de ce qui précède, nous invitons les autorités de l'ONASA de prendre en compte les différentes suggestions formulées ci-haut, dont notamment :

- la formation et le recyclage de l'auditeur conformément aux normes internationales ;
- la dotation en matériel informatique adéquat ;
- la dotation en matériel roulant propre à la CAI pour leur permettre de bien exécuter leur rôle ;
- augmenter la quantité des produits vivriers dans les différents points de vente ;

En définitif, l'usage des résultats d'audit interne doit rester l'un des meilleurs outils de suivi pour le bon fonctionnement de la Direction Générale. Il doit être un générateur des actions correctives et d'amélioration, des décisions pour atteindre les objectifs fixés et les résultats planifiés, afin de garantir la croissance économique du Bénin. D'autres travaux de recherches permettront de mieux approfondir davantage l'importance de l'audit dans la performance des entreprises publiques dont le cas ici est l'**ONASA**.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A- Ouvrages

- Le dictionnaire universel, Edition HACHETTE, PARIS 1996-1997, Pages 526.
- BECOUR, J. et BOUQUIN, H., L'audit opérationnel : contrôle de gestion, gouvernance et performance, Economica, 2008.
- DAYAN A., Manuel de gestion, Paris ELLIPSES/AUF, 1999.
- RENARD J., Audit interne, Paris, Dunod, 2003.
- COLLINS L. et VALIN G., Audit et contrôle, principes et pratiques, Dalloz, 2003

B- Revues

- IFACI (Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes) « les normes internationales »2009
- Revue « Audit & Contrôle Interne »2009
- IIA « Normes pour la pratique professionnelle de l'entreprise » 2001

C-Auteurs

G. Charreaux

Bourguignon

Albanes (1978)

Miles (1986)

Chandler (1992)

Machesnay (1991)

R.E. Quinn et J. Rohrbaugh

Lorino (1997)

B.M. Bass

J. Caby et *Al*

E.M. Morin et al

R.H. Hall

Kalika

D-Sites

- www.ifaci.com
- www.google.com
- www.wikipedia.com
- www.memoireonline.com

ANNEXES

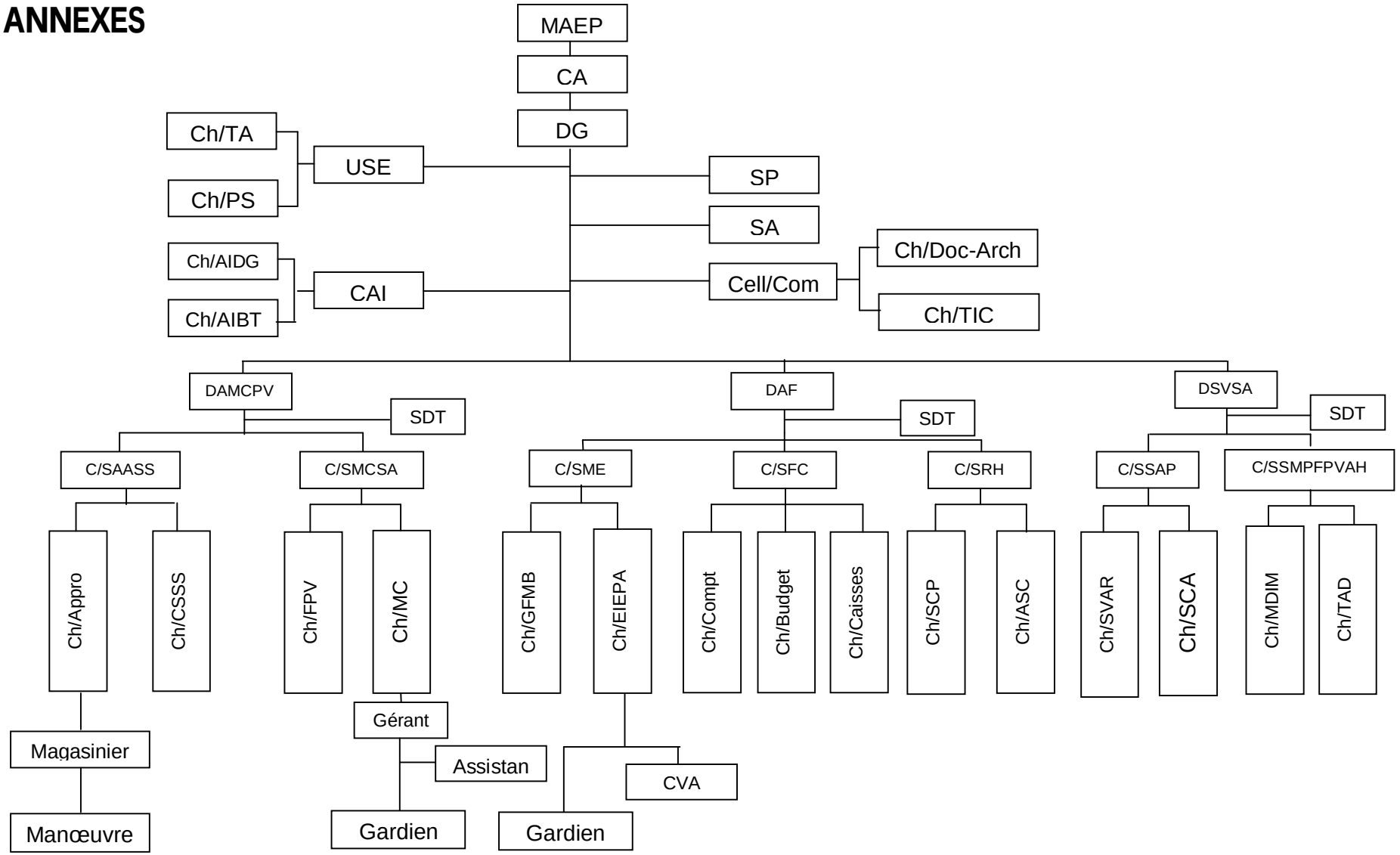

MAEP
CA
DG
Ch/TA
Ch/PS
USE
SP
SA
Ch/AIDG
Ch/AIBT
CAI
Cell/Com
Ch/Doc-Arch
Ch/TIC
DAMCPV
SDT
DAF
SDT
DSVSA
SDT
C/SAASS
C/SMCSA
C/SME
C/SFC
C/SRH
C/SSAP
C/SSMPFPVAH
Ch/Appro
Ch/CSSS
Ch/FPV
Ch/MC
Ch/GFMB
Ch/EIEPA
Ch/Compt
Ch/Budget
Ch/Caisses
Ch/SCP
Ch/ASC
Ch/SVAR
Ch/SCA
Ch/MDIM
Ch/TAD
Gérant
Assistan
Magasinier
Manœuvre
Gardien
CVA
Gardien

TABLE DES MATIERES

PAGES

AVERTISSEMENT…… i
DEDICACE …… ii
REMERCIEMENTS…… v
RESUME…… vi
LISTE DES SIGLES…….. vii
LISTE DES TABLEAUX…… ix
SOMMAIRE…… v
INTRODUCTION…… 1
CHAPITRE1 : Cadreinstitutionnelet déroulement du stage…….... 4
Section1 : Présentation de l'ONASA…… 5
Paragraphe1 : Cadre institutionnel de l'étude…… 5
Historique, personnalité juridique et mission…….. 5
A-Historique et personnalité juridique…… 5
B-Missions de l'ONASA…… 8
Paragraphe 2 : Organisation de l'ONASA…… …….. 9
I-La DG de l'ONASA…….. 9
II-La DAF de l'ONASA…….. 13
III-La direction technique…… 15
Section2 : Ressources et environnement de l'ONASA…….. 18
Paragraphe 1 : Ressources de l'ONASA…… ……. 18
I- Ressources humaines…… 18
II-Ressourcesfinancières…… 20
III-Ressources matérielles…… 20
Paragraphe2 : L'environnement de l'ONASA…… 20
A-Micro-environnement…….. 20
B-Macro-environnement…… 21
C-Problèmes rencontrés, enseignement et diagnostic…….. 24
CHAPITRE 2 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude…… 27
Section1 : Cadre théorique de l'étude…….. 28

Paragraphe1 : Problématique, objectifs et hypothèses de recherche…….. 28
A- Problématique…… 28
B- Objectifs…… 29
C- Hypothèses…… 29
Paragraphe 2 : La revue de littérature…… 30
A- Clarification des concepts et expression de l'étude…… 30
B- Synthèse des travaux…… 32
1- Evolution et notions voisines de l'audit interne…… 32
a- Evolution de l'audit interne…… 32
b- Audit et notions voisines…….. 34
2- Typologie de l'audit …….. 38
3- Positionnement de la fonction d'audit interne…….. 40
C- Les travaux antérieurs…… 41
1- Notion générale de la performance…… 41
2- Contenu et définition de la performance…….. 41
3- Les dimensions internes de la performance…… 43
4- Les modèles d'évaluation de la performance…… 47
Section2 : Méthodologie de l'étude…… 49
Paragraphe 1 : Méthodologie et les techniques de collecte des données……. 49
A- Méthodes adoptées…….. 49
B- Techniques de collecte des données…….. 49
Paragraphe 2 : Méthode d'analyse et difficultés de l'étude…… 50
A- Méthode d'analyse…… 50
C- Difficultés de l'étude…….. 51
Chapitre 3 : Cadre empirique de l'étude…… 52
Section1 : Présentation et analyse des résultats……..…. 53
Paragraphe1 : Présentation des résultats…… 53
A- Résultats attendus…… 53
B- Activités ponctuelles……..... 54
1- Activités ponctuelles au sein des BT…… 54
2- Activités ponctuelles au sein de la Direction Générale…… 57
Paragraphe 2 : Analyse des résultats et vérification des hypothèses…… 58
A- Analyse des résultats…… 58

B- Vérification des hypothèses…… 60
Section 2 : Critiques et suggestions…… 61
Paragraphe 1 : Le diagnostic interne…… 61
Paragraphe 2 : Suggestion et condition de mise en œuvre…… 62
Conclusion…… 63
Référence bibliographique…… 66
Annexe…… a
Table des matières…… b