



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE ET DE GESTION

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*

MEMOIRE DE

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES ECONOMIQUE ET DE  
GESTION

Option : GESTION

Spécialité : COMPTABILITE AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

**THEME :**

**AUDIT ET GESTION DES RISQUES DANS LES  
ENTREPRISES : CAS DE LA LNB**

Réalisé et présenté par :

BIDOUZO Serge Mahugnon

FAGNIBO Tonassé Stévène

Sous la Direction de :

**Tuteur de Stage**

Mr KARIMOU Salifou

Chef service Audit organisationnel à la LNB

**Maître de Mémoire**

Dr SYLLA Karima

Enseignante à la FASEG

*Année Universitaire : 2014-2015*

**AVERTISSEMENT**

**La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres aux auteurs.**

## DEDICACE

*Je dédie ce mémoire à :*

- *Mon père BIDOUZO Grégoire qui m'a soutenu depuis mon enfance. Veuillez recevoir à travers ce modeste travail la considération que je porte à vos nombreux peines et soutiens indéfectibles ;*
- *Ma Mère LOKOSSOU Thérèse pour tout son amour maternel dont j'ai toujours bénéficié ;*
- *A tous mes frères et amis qui m'ont beaucoup aidé lors de mon stage.*

BIDOUZO Serge Mahugnon

## DEDICACE

*Je dédie cette œuvre :*

- *A mon père **FAGNIBO M. Roger** qui m'a soutenu depuis mon enfance. Veuille recevoir à travers ce modeste travail la considération que je porte à tes nombreux peines et soutiens indéfectibles ;*
- *A ma mère **ZANNOU Valérie** qui me porte toujours dans son cœur et me soutient sur tous les plans. Trouve ici satisfaction et consolation pour tes efforts ;*
- *A tous mes frères et sœurs notamment à **FAGNIBO Yolande** pour tout leur soutien. Succès est pour vous dans toutes vos entreprises ;*
- *A tous mes amis et ceux qui, de près ou de loin ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.*

FAGNIBO Tonassé Stévène

## REMERCIEMENT

Ce travail a été le fruit de la contribution et de la collaboration indéfectibles de ces personnes que nous tenons à remercier très sincèrement :

- Aux parents (Mme et Mr FAGNIBO Roger, Mme et Mr BIDOUZO Grégoire) pour tout ce qu'ils ont fait pour l'aboutissement de ce travail
- Mme Honorine ATTIKPA, Directrice Générale de la LNB pour avoir accepté notre stage académique dans cette entreprise ;
- Mr KARIMOU Salifou, CSAO et tout le personnel de la LNB qui ont contribué à ce travail ;
- Dr SYLLA Karima pour nous avoir suivis pendant tout le temps de rédaction de ce mémoire ;
- Tout le corps professoral intervenant à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestions ;
- Tous les amis qui de près ou de loin nous ont soutenus pendant la période de notre stage et de rédaction de ce mémoire ;
- Messieurs les membres du jury qui ont accepté nous consacrer leur précieux temps pour juger ce travail ;
- Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réussite de ce travail.

**LISTE DES SIGLES ET ABREVIATION**

<b>ADG</b>	: Assistant du Directeur Général
<b>CC</b>	: Chef Comptable
<b>CCCM</b>	: Chef Cellule Communication et Marketing
<b>CCEPD</b>	: Conseiller Chargé des Etudes de la Prospective et du Développement
<b>CCI</b>	: Chef Cellule Informatique
<b>CDNP</b>	: Conseiller au Développement des Nouveaux Produits
<b>CFSI</b>	: Conseiller Fond Spécial Investissement
<b>CM</b>	: Chargé de Mission
<b>COSO</b>	: Committee of Sponsoring Organisation
<b>CSAF</b>	: Chef Service Audit Financier
<b>CSAO</b>	: Chef Service Audit Organisationnel
<b>CSAP</b>	: Chef Service Administration du Personnel
<b>CSCLPL</b>	: Chef Service Contrôle Lots Produits de Loterie
<b>CSCLPP</b>	: Chef Service Contrôle Lots Produits de Paris
<b>CSCM</b>	: Chef Service Commercial et Marketing
<b>CSF</b>	: Chef Service Financier
<b>CSFSI</b>	: Chef Service Fonds Spécial Investissement
<b>CSGEC</b>	: Chef Service Gestion des Emplois et des Carrières
<b>CSJC</b>	: Chef Service juridique et Contentieux
<b>CSM</b>	: Chef Service Marketing P.L
<b>CSML</b>	: Chef Service Matériel et Logistique
<b>CSMPL</b>	: Chef Service Marketing Produits de Loterie
<b>CSSG</b>	: Chef Service Secrétariat Général
<b>CST</b>	: Chef Service Traitement
<b>DAI</b>	: Directeur de l'Audit Interne
<b>DF</b>	: Directeur Financier
<b>DG</b>	: Directrice Générale
<b>DGA</b>	: Directeur Général Adjoint
<b>DPL</b>	: Directeur des Produits de Loterie
<b>DPP</b>	: Directeur des Produits de Paris

<b>DRH</b>	: Directeur des Ressources Humaines
<b>DSG</b>	: Directeur de Services Généraux
<b>IFACI</b>	: Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
<b>IIA</b>	: Institut of Internal Auditors
<b>LNB</b>	: Loterie Nationale du Bénin
<b>SP</b>	: Secrétaire Particulière

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: La fiche signalétique de la LNB .....	7
Tableau 2: Répartition du personnel de la LNB par Directions ou agences, catégories et genres .....	24
Tableau 3: Audit interne et Audit externe.....	37
Tableau 4 : Audit interne et contrôle interne .....	39
Tableau 5 : Audit interne et contrôle de gestion .....	39
Tableau 6 : Audit interne et Gestion de risque .....	40
Tableau 7 : Récapitulatif des modalités relatives aux hypothèses.....	55
Tableau 8 : Traitement des données relatives aux hypothèses .....	58
Tableau 9 : Récapitulatif des données collectées relatives aux dispositifs d’Audit Interne.....	58
Tableau 10: Récapitulatif des données collectées relatives aux dispositifs d’Audit Interne en valeurs relatives.....	59

**SOMMAIRE**

AVERTISSEMENT .....	i
DEDICACE .....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
SOMMAIRE .....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I: PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE .....	4
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA LOTERIE NATIONALE DU BENIN	5
SECTION 2 : RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE .....	25
CHAPITRE II: CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	29
SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude .....	30
SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	32
CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS .....	57
SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats .....	58
SECTION 2 : Validation des hypothèses et suggestions .....	60
CONCLUSION .....	64
BIBLIOGRAPHIE .....	65
ANNEXE.....	67
ORGANIGRAMME DE LA LNB.....	72
TABLE DES MATIERES .....	73

# **INTRODUCTION**

L'entreprise peut se définir comme une entité économique organisée qui, produit des biens et services pour un marché déterminé en poursuivant des objectifs multiples. Il ressort de cette définition que l'entreprise est aussi un hôpital qu'un ministère, une association sans but lucratif qu'une entreprise publique ou privée, une grande entreprise qu'une petite entreprise.

En tant qu'organisation poursuivant des objectifs dans un environnement économique, l'entreprise est le lieu de rencontre de toute une série d'intervenants intéressés par sa performance. Ainsi face à l'incertitude des données et résultats, aux variations des conjonctures économiques et sociales, le responsable d'entreprise comme tout manager doit disposer de toutes les qualités nécessaires pour mieux gérer l'entreprise. Dans ce sens le philosophe Sénèque affirme: « Il n'y a de vent favorable qu'à celui qui sait là où il va ».

La Loterie Nationale du Bénin étant une entreprise publique joue un crucial rôle dans l'économie béninoise. Ainsi donc, pour améliorer sa performance, la LNB s'est dotée comme toute entreprise d'une direction d'audit interne avec pour objectifs de donner à la direction générale, l'assurance raisonnable sur sa gestion efficace. Pour améliorer la gestion, les managers utilisent des connaissances et des outils spécifiques pour rationaliser les actions de leurs administrations par la mise en place du système d'information. Ce rôle d'informateur est dévolu à l'audit Interne qui selon IFACI, 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 l'évaluation et l'amélioration de la gestion des risques, du contrôle et des prises de décisions. L'Audit interne est une activité indépendante et objective donnant à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses objectifs, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à la création de la valeur ajoutée.

Dans son rôle d'assurance, l'audit interne de la LNB se voit confier cette lourde tâche qu'est la gestion des risques. Ainsi, toutes les diligences d'audit entreprises à la

LNB visent à la réduction des risques de perte et donc à leur maîtrise. L'objectif de ses contrôles réalisés fréquemment de manière transversale et périodique est d'évaluer l'opportunité des opérations, de suivre les risques qui s'y attachent, compter des délégations de pouvoir accordées et d'éclairer les organes dirigeants sur la réalisation des objectifs du contrôle interne.

Compte tenu des innombrables risques auxquels sont confrontées les activités de la LNB et de l'importance du rôle de l'audit interne dans la gestion des risques, nous avons jugé bon de nous interroger sur l'efficacité de sa gestion des risques à travers le thème : « **Audit interne et gestion des risques dans les entreprises : cas de la LNB** ». Cette étude s'articulera autour de trois chapitres :

- ❖ Le premier est consacré à la présentation du cadre institutionnel de l'étude ;
- ❖ Le deuxième traite du cadre théorique et méthodologique de l'étude ;
- ❖ le troisième tient compte de la présentation des résultats, la vérification des hypothèses et les suggestions.

**CHAPITRE I :  
PRESENTATION DU CADRE  
INSTITUTIONNELLE DE L'ETUDE**

**SECTION 1 : PRESENTATION DE LA LOTERIE NATIONALE DU BENIN**

Notre étude dans cette section porte dans un premier paragraphe sur l'historique et la structure organisationnelle puis dans un second paragraphe sur les activités, l'environnement et les ressources humaines dont dispose la LNB pour son fonctionnement.

**Paragraphe 1 : HISTORIQUE, MISSION ET STRUCTURE  
ORGANISATIONNELLE**

La Loterie Nationale du Benin est une entreprise publique béninoise qui commercialise des jeux de hasards.

**A- Historique, mission et statut juridique de la LNB**

**1- Historique et mission de la LNB**

Par dérogation à une loi nationale interdisant la mise en valeur des jeux de hasard, l'ordonnance N°006/PR/MFAE du 23 Mars 1967, régie par les dispositions de la loi N°88-005 du 25 Avril 1967 a permis la création de la Loterie Nationale du Dahomey devenue par la suite la Loterie Nationale du Bénin. Malgré un environnement économique particulièrement difficile, la LNB est l'une des entreprises publiques béninoises dont l'Etat tire encore un meilleur profit. En effet, en marge de sa mission première de collecte de l'épargne nationale et de sa redistribution, la LNB a fortement contribué au développement socio-économique national par ses nombreuses réalisations dans les domaines de la santé, l'éducation, le sport, la culture et les affaires sociales.

Placée sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances, elle est dirigée par une Direction Générale assistée par un Conseil d'Administration. Son siège social est à Cotonou et peut être transféré en tout autre lieu du territoire national par décision du Ministère de l'Economie et des Finances après avis du Conseil d'Administration.


Depuis sa création, cette institution financière s'est considérablement développée, améliorant et perfectionnant progressivement ces prestations auprès du public. C'est ce qui justifie l'augmentation de son capital, passé de 500.000.000 à la création à 1.000.000.000 FCFA en 2000 et 2.000.000. 000 FCFA en 2014. Conscient qu'il faut règlementer ce secteur, la LNB s'est dotée d'un cadre juridique afin de protéger les joueurs.

### **2- Cadre Juridique de la LNB**

Le cadre institutionnel des sociétés de loterie veut que le jeu soit encadré par l'Etat. C'est au terme de l'article 3 Alinéa 1er de la loi N° 2002-28 du 29 Mars 2004 promulgué par le Président de la République qui confère le monopole à l'Etat d'exploiter et de contrôler les jeux de hasard et d'argent. Ce monopole fournit une assurance quant à l'intégrité du jeu, à la protection du consommateur et à la prévention du jeu illégal ou socialement irresponsable.

Le tableau ci-dessous nous présente la fiche signalétique de la LNB.

**Tableau 1: La fiche signalétique de la LNB**

<b>Raison sociale</b>	<b>Loterie Nationale du Bénin</b>
Sigle usuel	
Siège social	Angle Avenue Clozel et Boulevard de France-Ganhi Cotonou
N° RC	14-730-B
N° Caisse sociale	2064
N° IFU	2918103249553
Télex	5031 BN lot
Fax	BP : 998 Cotonou
Téléphone	(00229) 21-31-22-58
Nationalité	Béninoise
Effectif du personnel	140
Forme juridique	Entreprise publique
.Capital social	2. 000.000.000 (un milliard) de francs CFA
Régime fiscal	Droit commun
Activités	Exploitation des jeux de hasard
Date de création	23 Mars 1967
Conseil d'administration	07 Membres
Slogan	Les lots aux gagnants, les bénéfices à la nation

**Source : Service Juridique de la LNB**

Actuellement la LNB est régie par les textes suivants :

- Le décret N° 2011-268 du 02 Avril 2011 portant approbation des statuts de la LNB ;

- la loi N° 2002-28 du 29 Mars 2004 portant règlementation des jeux de hasard, d'argent et de paris en République du Bénin ;
- la convention des pays membres de la tranche commune entente ;
- le manuel de procédures et le règlement intérieur.

## **B- Structure organisationnelle de la LNB**

Une structure peut se définir comme l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chacune des unités de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ses entités. Dans cette partie, nous présenterons les organes de décision et les organes opérationnels de la LNB.

### **1- Organes de décision**

Il s'agit du Conseil d'Administration, du Comité de Direction et de la Direction Générale.

#### **➤ Conseil d'Administration (CA)**

C'est la structure qui définit les grandes orientations de la société et qui est le principal organe de prise de décision. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom du gouvernement de la République du Bénin. En charge de l'élaboration, de l'application, du contrôle de la politique générale de la société, il est composé de sept (07) membres. Il se réunit deux (02) fois par an en séance ordinaire et sur demande de la Direction Générale en séance extraordinaire en cas de nécessité ou de contentieux à régler.

#### **➤ Comité de Direction (CODIR)**

Tenu une fois par semaine, le Comité de Direction vise à une gestion concertée en vue d'améliorer l'efficacité de toutes les structures face à l'évolution des activités de la LNB. Il permet à tous les organes de travailler en synergie et coordonne toutes les actions afin de veiller à la productivité et à l'optimisation des résultats. Il est composé du Directeur Général, des Directeurs Techniques, des Chefs Services, d'un représentant du personnel et peut être élargi aux Chefs d'Agence.

➤ **Direction Générale (DG)**

La Direction Générale assure la gestion quotidienne de l'institution. Elle est responsable du développement de la société. Elle est actuellement assurée par une Directrice Générale en la personne de Madame Honorine ATTIKPA. Pour son bon fonctionnement, les départements suivants lui sont rattachés :

- Le Secrétariat particulier ;
- le Secrétariat Général ;
- l'Assistant du Directeur Général ;
- la Cellule Informatique ;
- le Conseiller Chargé des Etudes, de la Prospective et du Développement
- le Conseiller au Développement de Nouveaux Produits ;
- le Conseiller Fonds Spécial Investissement ;
- la Cellule de Communication et de Marketing ;
- le Chargé de Mission.

➤ **La Direction de l'Audit Interne (DAI)**

La DAI a pour objectif de donner à la Direction Générale, l'assurance raisonnable que la LNB est gérée de manière saine et efficace. Pour atteindre cet objectif, il dispose pour son fonctionnement de deux (2) services : le Service de l'Audit Financier et le Service d'Audit Organisationnel.

- **Le Service de l'Audit Financier(SAF)**

Il est chargé de :

- ✓ initier un plan annuel d'Audit ;
- ✓ vérifier la conformité des activités aux lois et règlements en vigueur et au cadre législatif général applicable ;
- ✓ procéder régulièrement à l'audit des comptes et d'apprécier la sincérité ou la fiabilité des documents ou états financiers ;

- ✓ évaluer les performances de la LNB en analysant les objectifs avec l'utilisation des ressources et des résultats.

- **Le Service de l'Audit Organisationnel**

Ce service est chargé :

- ✓ de procéder au contrôle interne pour s'assurer de la mise en place et du fonctionnement normal des différentes structures de la LNB ;
- ✓ d'étudier les procédures, les règlements, l'organisation en place à la LNB ;
- ✓ d'identifier les risques et proposer la mise à jour des textes.

## 2 - Organes Opérationnels

Les organes opérationnels sont chargés d'aider la Direction Générale dans sa mission et donc dans le développement de l'organisation. Nous avons au total *cinq directions dont* :

- **Direction des Services Généraux(DSG)**

Elle est chargée de l'administration générale des ressources humaines, du contentieux et des problèmes légaux et juridiques et du suivi sont les suivants :

- ✓ Le Service Matériel, logistique et Approvisionnement (SMLA) ;
- ✓ le Service Juridique et Contentieux(SJC) ;
- ✓ le Service Fonds Spécial Investissement (SFSI).

- **Le Service Matériel, Logistique et Approvisionnement(SMLA)**

Il est chargé de :

- ✓ La gestion rigoureuse du patrimoine mobilier et immobilier de la LNB ;
- ✓ l'approvisionnement en matériels et diverses fournitures et la recherche des fournisseurs les plus compétitifs. A ce niveau, on distingue quatre (04) sections que sont : Garage, Entretien et Magasin produits d'exploitation et fournitures.

▪ **Le Service Juridique et Contentieux(SJC)**

Il est chargé de :

- ❖ La gestion des carrières, la formation professionnelle et le règlement des contentieux ;
- ❖ L'évaluation des besoins en ressources humaines des services et la proposition des solutions pour leur satisfaction ;
- ❖ L'application correcte des dispositions de la convention collective de la LNB.
- ❖ L'organisation des activités sociales et culturelles.

▪ **Le Fond Spécial d'Investissement(FSI)**

Il a pour mission d'élaborer le projet de programme du Fonds Spécial d'Investissement et de suivre la procédure de son adoption. Par ailleurs, il assure la mise en œuvre du programme d'emploi adopté et élabore un rapport périodique.

➤ **Direction des Ressources Humaines(DRH)**

Cette Direction s'occupe de la gestion du personnel de l'entreprise .Deux services lui sont rattachés :

- Le Service de l'Administration du Personnel ;
- le Service de la Gestion des Emplois et Compétences

**1°/ Le Service de l'Administration du Personnel(SAP)**

Ce service a pour rôle de :

- ❖ Veiller à l'application de la politique générale définie par la Direction Générale en matière de personnel ;
- ❖ gérer la carrière du personnel de la loterie nationale du Bénin et d'en assurer l'évolution des avancements ;
- ❖ recenser les doléances du personnel ;
- ❖ organiser les congés payés en accord avec les responsables d'activités ;

- ❖ proposer les adaptations du règlement intérieur aux statuts du personnel ;
- ❖ préparer les états de salaire du personnel ;
- ❖ veiller à la prise en charge médicale du personnel ;
- ❖ assurer l'exécution du plan de départ en congés du personnel en tenant compte des nécessités des services ;
- ❖ veiller à l'application correcte des dispositions de la Convention Collective de la LNB;
- ❖ assurer le classement, la conservation et la sécurité des bulletins à la chambre forte ;
- ❖ concevoir et tenir mensuellement à jour, le fichier de performance des agents de la LNB.

## **2°/ Le Service de la Gestion des Emplois et Compétences(SGEC)**

Ce service a pour mission :

- ❖ d'anticiper les évolutions de l'entreprise et de son environnement et d'évaluer les conséquences en termes d'emplois, de compétences, de postes et d'effectifs ;
- ❖ d'élaborer un référentiel de compétences et une description de poste ;
- ❖ d'examiner pour l'entreprise, le potentiel humain et de proposer l'identification exacte des savoir-faire clefs détenus par les collaborateurs ;
- ❖ de coordonner les activités des services de gestion opérationnelle des effectifs ;
- ❖ de promouvoir la trajectoire professionnelle des agents sur la base des outils d'analyse en prenant en compte les besoins actuels et futurs de l'entreprise ;
- ❖ de planifier le recrutement et la formation ;
- ❖ d'assurer la transmission des savoirs ;
- ❖ de compenser les départs à la retraite.

### **➤ Direction Financière (DF)**

Elle a pour mission :

- d'assurer la gestion financière et comptable de la société ;
- d'assurer la production financière et comptable de la société ;

- de coordonner et de superviser les activités financières.

Deux services lui sont rattachés à savoir :

- ✓ Le Service Financier ;
- ✓ Le Service Comptabilité.

- **Le Service Financier**

Il est sous l'autorité du Chef Service Financier et entretient des relations fonctionnelles avec les autres départements.

Il a pour mission de :

- ❖ Assurer la gestion prévisionnelle et la gestion quotidienne de la trésorerie ;
- ❖ coordonner et de superviser les activités financières de l'entreprise ;
- ❖ enregistrer des opérations extracomptables et de suivre toutes les opérations de banque ;
- ❖ émettre toutes pièces de dépenses et de recettes ;
- ❖ gérer les fonds de vente de produits et de recettes et de payer les commissions et les lots gagnés ;
- ❖ gérer la caisse de menues dépenses et de recevoir les recettes issues de la vente des produits à grattage qui est à reverser en fin de journée à la caisse principale.

- **Le Service Comptabilité**

Il est sous l'autorité du Chef Service Comptable et entretient des relations fonctionnelles avec les autres départements. Il est chargé de :

- ❖ Produire des Etats Financiers sincères et réguliers ;
- ❖ observer les obligations légales ;
- ❖ analyser les comptes fournisseurs, faire le suivi des immobilisations et des stocks ;
- ❖ suivre les comptes de paie et de personnel et comptabiliser les opérations diverses ;
- ❖ suivre la comptabilité de toutes les opérations de banque et de caisse de Cotonou ;
- ❖ suivre les opérations et les comptes des agences.

➤ **Direction des Produits de Loterie(DPL)**

Elle se charge d'assurer la gestion administrative, commerciale et marketing des produits de loterie de la LNB. Elle dispose de trois services :

- Le Service Commercial des Produits de Loterie (SCP);
- Le Service Contrôle lots des Produits de Loterie (SCLPL) ;
- Le Service Marketing des Produits de Loterie (SMPL).

**1- Le Service Commercial des Produits de Loterie(SCP)**

Subdivisé en quatre sections que sont : Produits de loterie, Loto Star, la Section Loto Sportif et le PMU.il a pour mission :

- ❖ La conception et la mise en œuvre de politiques de vente par rapport aux contraintes de la loterie nationale du Bénin ;
- ❖ La gestion des comptes commerciaux ;
- ❖ La commercialisation des produits de loterie ;
- ❖ L'encadrement, la formation et la gestion du réseau des vendeurs agréés ;
- ❖ La planification des commandes des produits de loterie.

**2- Le Service Contrôle Lots des Produits de Loterie(SCLPL)**

Il est chargé de :

- ❖ Coordonner et de superviser les opérations de contrôle des lots afférents à tous les produits de loterie exploités, ainsi que toutes autres vérifications ponctuelles ;
- ❖ Garantir la sécurité en matière d'exploitation des tickets de loterie offerts par la LNB ;
- ❖ Superviser les opérations de contrôle des produits de loterie gagnants ainsi que les lots effectivement payés ;
- ❖ Tenir régulièrement les statistiques de tous les lots payés par produits de loterie sur toute l'étendue du territoire.

### **3- Le Service Marketing des Produits de Loterie(SMPL)**

Il a pour rôle de :

- ❖ Concevoir en collaboration avec le service commercial de nouveaux produits de loterie ;
- ❖ élaborer des plans marketing en collaboration avec la Cellule Etude, Prospective et Développement sur la base des études effectuées ;
- ❖ produire des statistiques élaborées à partir des informations provenant des sondages et des études de marché ;
- ❖ collecter, centraliser et de mettre à la disposition de la Cellule Etude, Prospective et Développement, les données statistiques de tous les réseaux de vente
- ❖ concevoir et mettre en place des actions promotionnelles destinées à développer les produits et optimiser les ventes ;
- ❖ conduire des études de marché.

#### **➤ Direction des Produits de Paris(DPP)**

Elle se charge aussi d'assurer la gestion administrative, commerciale et marketing des produits de paris de la LNB. Elle comprend trois services :

- Le Service Contrôle Lots des Produits de Paris (SCLPP) ;
- Le Service Traitement(ST) ;
- Le Service Commercial et Marketing des Produits de Pari (SCMPP).

#### **a- Le Service Contrôle Lots des Produits de Paris (SCLPP)**

Il est chargé :

- De la gestion administrative des opérations se rapportant à tous les produits de loterie déjà conçus, adoptés et mis à la disposition de la clientèle ;
- De la conception et de la mise en œuvre des stratégies de développement des produits de loterie ; de loto et de PMU, le contrôle des résultats et la prise de mesures correctives.

Il regroupe trois(3) sections à savoir : Contrôle lots produits de loterie, Contrôle lots produits de loto et Contrôle lots produits PMU

**b- Le Service Traitement**

Il a la responsabilité de la gestion administrative des produits de Paris et des litiges en relation avec le service documentation et information. Il est composé de la section Loto et la section PMU. Il a pour rôle de :

- ❖ Assurer le traitement des produits de Paris offerts par la LNB ;
- ❖ Coordonner et de superviser, en amont et en aval, toutes les activités de traitement des produits de Paris ;
- ❖ Déterminer le chiffre d'affaires et les gains des produits de Paris ;
- ❖ Former, recycler et informer les agents (valideurs, correcteurs) et le réseau en collaboration avec le Chef Section des produits concernés.

**c- Le Service Commercial et Marketing des Produits de Paris(SCMPP)**

Ce service a pour mission de :

- ❖ Elaborer et de mettre en œuvre la politique commerciale adaptée aux stratégies de l'entreprise en matière d'exploitation des produits de Paris ;
- ❖ Assurer la gestion technique et administrative des opérations se rapportant aux produits de Paris offerts par la LNB.
- ❖ Encadrer, former et de gérer en collaboration avec le service Traitement ; le réseau des vendeurs agréés des produits de Paris ;
- ❖ Recevoir et de traiter les informations des produits de Paris.
- ❖ Distribuer les supports techniques afférents aux produits de Paris offerts par la LNB ;
- ❖ Faire publier les résultats liés aux produits de Paris et aux tirages des dits produits.

**Paragraphe 2 : ACTIVITES, ENVIRONNEMENT ET RESSOURCES  
HUMAINES**

**A- Activités de la LNB**

La LNB exerce deux grandes activités à savoir, les activités économiques et les activités sociales.

**1- Activités Economiques**

Elles sont basées sur des jeux de hasard qui sont des paris ayant des règles et risques auxquels les parties se soumettent mutuellement. La LNB a entrepris une politique d'innovation continue des produits. Elle développe des produits diversifiés permettant de développer le marché tout en favorisant la sécurisation des produits. On distingue les produits de paris et les produits de Loterie.

➤ **Les Produits de Paris**

Les produits de paris exploités par la Loterie Nationale du Bénin sont au nombre de trois (03).

• **Pari Mutuel Urbain (PMU)**

Exploité depuis le 26 octobre 1991, le PMU est un concours de pronostics sur les courses de chevaux qui consiste à déterminer les premiers chevaux à l'arrivée. Le principe du jeu veut que les gains soient déterminés à partir des recettes des paris enregistrés sur une course.

A la clôture des jeux et après la publication des résultats, tous les points de validation sur l'étendue du territoire national affichent le résultat et commencent le paiement des gains. Les gains sont payables pendant les sept jours qui suivent chaque jeu. Ce concours de jeu se caractérise en cinq(05) variantes que sont :

- **les paris simples** qui consistent à pronostiquer le cheval qui arrivera le 1<sup>er</sup> ou 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup>
- **les paris couplés** qui consistent à pronostiquer deux(02) numéros de cheval sur les trois(03) premiers chevaux à l'arrivée.

- **le tiercé** qui consiste à déterminer les chevaux qui occuperont les trois premières places à l'arrivée. On peut gagner dans l'ordre ou dans le désordre selon l'ordre d'arrivée des chevaux. Il se joue tous les mardis et la mise de base est de 200Fcfa.
- **Le quarté** qui consiste à déterminer les quatre(04) premiers chevaux au terme de la course. Il se joue les jeudis et dimanche et la mise de base est fixée à 300Fcfa.
- **Le quinté « 4+1 »** qui consiste à déterminer les cinq(05) premiers chevaux à l'arrivée de la course. On peut gagner dans l'ordre ou dans le désordre selon l'ordre d'arrivée des chevaux ou également la possibilité de gagner le « BONUS » si le pari considéré ne comporte que les quatre(04) premiers chevaux. Il se joue les samedis et la mise de base est de 300Fcfa.

- **Loto Sportif**

Exploité depuis le 07 Septembre 1985, le loto sportif se définit comme un concours de pronostic qui porte sur une série de matchs de football du championnat anglais, écossais et australien et consiste à déterminer les matchs nuls exclusivement.

Les types de paris autorisés sont :

- ✓ **les paris simples ;**
- ✓ **les paris multiples ;**
- ✓ **les paris spéciaux.**

- **Loto Star**

Exploité depuis le 16 Juin 2004, le loto star consiste à pronostiquer la sortie d'une, deux, trois, quatre ou cinq boules tirées au sort parmi les quatre-vingt-dix (90) numérotées de un à quatre-vingt-dix. Le loto star existe sous deux formes :

- ✓ **le pari simple ;**
- ✓ **le pari vedette.**

- **Le Loto Fortune**

Connu sur son slogan « La fortune par les boules », il a été lancé le 28 Avril 2010 et détient les mêmes caractéristiques avec le Loto Star. Le Loto fortune se joue

tous les vendredis et le parieur a la possibilité de gagner jusqu'à 9.000.000FCFA avec 200FCFA seulement.

➤ **Les produits de Loterie ou produits instantanés**

Ce sont des tickets à grattage commercialisés par la LNB. Il suffit de gratter un masque opaque pour découvrir un symbole gagnant et empocher le gain.

On distingue plusieurs produits de loterie à savoir:

✓ **Ticket Mini Express**

Ayant apparu sur le marché en 1999, au prix unitaire de 100Fcfa, la promotion de ce ticket est donné par le slogan suivant : « Faites le minimum en sortant 100Fcfa et Mini Express fera le maximum en vous faisant gagner jusqu'à 100000Fcfa »

✓ **Ticket Express Médium**

Il s'agit d'un ticket vendu au prix de 150Fcfa. L'objectif de ce produit est d'aider les commerçants aux ressources limitées à se faire un capital. Les lots à gagner vont de 150Fcfa à 250 000Fcfa.

✓ **Tickets Événementiels**

La commercialisation de ces tickets a lieu lors des vacances scolaires et universitaires ou lors d'une fête. Ces tickets connus sous le nom « Vacances Souvenirs, Bonne Fête ou Bon Anniversaire» sont vendus au prix de 250Fcfa

✓ Ticket Poule aux œufs d'or plus ;

✓ Dé Millionnaire

✓ La Clé du Trésor.

**2- Activités Sociales**

Conformément aux statuts relatifs à sa création, la Loterie Nationale du Bénin a pour caractéristique, le financement des projets socio-économiques de type culturel et sportif. C'est ici que son slogan « **les lots aux gagnants, les bénéfices à toute la nation** » trouve tout son sens.

Depuis 1968, la LNB s'est résolument engagée en faveur du développement économique et social du Bénin en créant comme moyen d'action, un Fonds Spécial

d'Investissement (FSI). Grâce à ce fonds, la Loterie Nationale du Bénin canalise des ressources économiques pour aider socialement les couches les plus défavorisées. Les domaines d'actions de la Loterie Nationale du Bénin concernent la culture, la santé et le sport.

### **3- Environnements économiques et ressources humaines de la LNB**

#### **a- Environnement économique de la LNB**

L'environnement de l'entreprise est l'ensemble des éléments internes (forces et faiblesses) ou externes (opportunités et menaces) à cette entreprise et qui peuvent ou non influencer ses activités. Ainsi, l'étude de l'environnement apparaît comme un élément indispensable dans le développement d'une entreprise. On distingue deux environnements à la LNB :

##### **➤ Le micro-environnement**

Le micro environnement désigne l'environnement le plus proche de l'entreprise et sur lequel il exerce une influence dans le but de les contrôler. Ces éléments constitutifs sont : la clientèle, les fournisseurs, les distributeurs et les concurrents.

##### **• La clientèle**

La LNB a pour clientèle principale toutes les personnes présentes sur le territoire national excepté ses agents. La majorité des consommateurs des produits de la LNB est constituée des personnes à faibles revenus et dans une moindre mesure des gens à revenus moyens. Ces consommateurs sont la plupart des jeunes ouvriers, artisans, salariés du secteur public ou privé dans une proportion non moins importante, des retraités qui affectionnent particulièrement les produits de pari. La majorité des personnes nanties n'affectionne pas les produits de la LNB. Ainsi, la LNB éprouve des difficultés à conquérir la frange de la population nantie surtout en ce qui concerne le PMU.

- **Les fournisseurs**

La LNB traite souvent avec des fournisseurs étrangers pour la plupart de ses activités. La fabrication des produits de grattage est confiée à une société étrangère d'origine indienne (Eagle Press Limited). Quant aux produits de pari, les informations sur les courses hippiques proviennent de PMU France ; la fourniture des TPM et la production des intrants sont assurées par EDITEC.

- **Les distributeurs**

La distribution est l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur. Les distributeurs des produits de grattage sont constitués de grossistes, de semi-grossistes et de regroupement de vendeurs qui assurent la vente par le biais des vendeurs ambulants.

- **La concurrence**

Les concurrents constituent l'ensemble des entreprises, sociétés exerçant les mêmes activités voisines ou substitutionnelles. Malgré la loi N°2002-28 de Mars 2004, la LNB est confrontée à une concurrence de part les agréments et les autorisations données à certaines sociétés pour exploiter certains jeux de hasard. Elle a pour principal concurrent la société LYDIA LUDIC avec ses machines à sous installées un peu partout à Cotonou et à Porto Novo dans les centres de loisirs, restaurants et buvettes. A cette société, viennent s'ajouter les sociétés de GSM et d'autres qui organisent régulièrement des tombolas accompagnées de fortes récompenses sans oublier la multitude de jeux proposés sur l'internet. Notons aussi que ces entreprises font l'objet d'autorisation avant d'exercer cette activité.

- **Le macro-environnement**

La macro environnement est l'entourage au sens propre du terme, il est de ce fait composé des variables et contraintes qui peuvent générer des exigences que l'entreprise devra intégrer ou modifier. En d'autres termes, c'est l'ensemble des variables externes qui s'imposent à l'entreprise et dont les modifications affectent les

activités de celle-ci. Il s'agit de l'environnement économique, géographique, socioculturel, démographique, technologique et politico-légal.

- **L'environnement économique**

Sur le plan économique, il faut dire que la LNB dont les activités ont été exonérées de toute taxe et impôt jusqu'en 1999, subit depuis l'an 2000 une fiscalisation tant en amont qu'en aval. En effet sur le chiffre d'affaires du produit de loterie, il est prélevé une taxe de 5%. La LNB paie aussi les frais de douane sur tous les produits importés et est assujettie à l'impôt BIC. Ceci a pour effet de réduire fortement la marge de manœuvre de la LNB par rapport aux programmes de lots offerts. Par ailleurs le Bénin reste un pays en voie de développement avec une écrasante majorité de la population vivant en dessous du seuil de la pauvreté. Sont présents également le chômage et l'inflation généralisée des prix.

- **L'environnement géographique**

Situé à Cotonou, le siège de la LNB se trouve dans l'angle de l'Avenue Clozel et du Boulevard de France.

Pour atteindre sa mission et dans le souci de se rapprocher d'avantage de sa clientèle, la LNB dispose de Six (06) agences réparties sur le territoire national comme suit : **Atlantique-Littoral, Mono-Couffo, Ouémé-Plateau, Atacora-Donga, Borgou-Alibori, Zou-Collines.**

- **L'environnement socio- culturel**

La LNB cherche avant tout à favoriser les plus démunis. Ces domaines d'action sont multiples et concernent notamment la santé, la culture et le sport en vue d'amoinrir les difficultés de la population et de participer au développement de la nation béninoise. L'environnement culturel regroupe tout ce qui peut influencer la consommation des produits de la LNB. Et dans cet ordre d'idées, on constate de nos jours que certaines confessions religieuses enseignent des doctrines peu favorables au jeu de hasard. Ainsi pour atteindre ses objectifs, la LNB doit contourner les valeurs

sociétales, culturelles, traditionnelles et religieuses du Bénin pour accroître son chiffre d'affaires.

- **L'environnement démographique**

La population béninoise n'a cessé de croître chaque année. L'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) a estimé la population béninoise courant 2012 à près de 9.000.000 habitants avec un taux de croissance d'environ 3,5% l'an. Cette poussée démographique représente des avantages pour la société. Selon les statistiques, la poussée démographique entraîne l'augmentation de la clientèle potentielle et cette évolution grandissante des clients de la LNB se répercutera sur la demande, ce qui pourrait entraîner les ruptures de stocks.

- **L'environnement technologique**

L'environnement technologique est l'ensemble des moyens techniques dont dispose une entreprise pour gérer, contrôler et superviser ses activités en vue de sauvegarder son patrimoine pour un meilleur rendement.

La LNB dispose d'un système de gestion informatisé et relié en réseau. Elle dispose aussi d'un système de scannage pour contrôler les produits de grattage et d'un système informatique permettant le traitement rapide des informations concernant les produits de paris.

- **L'environnement politico-légal**

La LNB exerce ces activités dans un pays démocratique particulièrement stable par rapport aux pays de la sous-région.

- **Caractéristiques du marché de la LNB**

Le marché de la LNB est caractérisé par une **stabilité** des produits de loterie et une certaine **instabilité** de ces produits de paris car pour ces derniers, on ne peut prévoir l'évolution du chiffre d'affaires. Elle évolue dans un marché **hostile** en dépit de la réglementation qui était censé lui conférer le monopole total de l'exploitation des jeux de hasard.

L'acquisition du matériel nécessaire pour les produits de paris et la commande des produits de grattage nécessite un investissement très élevé. De plus, il faut une technologie avancée pour contrôler les produits de paris et vérifier l'effectivité des gains issus des produits de grattage, ce qui fait que l'exploitation des produits de loterie ou de paris est très **complexe**.

Les produits de grattage sont très souvent la cible de ceux qui ont un besoin pressant de liquidité et qui compte sur la chance. Quant aux produits de paris, ils sont souvent motivés par l'envie de se distraire, de se retrouver entre amis, d'aiguiser son intelligence. De ce fait, les produits de la LNB arrivent à satisfaire une multitude de besoins. On peut donc dire que l'offre de la LNB est **hétérogène**.

### b- Les ressources humaines de la LNB

Les ressources humaines d'une entreprise sont constituées par l'ensemble des personnes travaillant au sein de celle-ci. Elles sont souvent classées par catégories socio -professionnelles. On en distingue trois (03) à la LNB à savoir : les agents d'exécution, les agents de maîtrise et les cadres et assimilés.

**Tableau 2: Répartition du personnel de la LNB par Directions ou agences, catégories et genres.**

DIR/AGENC ES	Agents d'exécution		Agents de maîtrise		Cadres et Assimilés		Total
	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	
ATL/LIT	02	04	02	02	00	01	11
Atacora	02	05	00	02	00	00	09
Borgou	03	07	01	01	00	01	13
Mono	01	04	01	01	00	01	08
Ouémé	01	03	01	04	00	00	09
Zou	02	05	00	03	00	00	10
DG	00	04	02	00	05	09	20
D F	01	00	03	03	01	03	11
DRH	00	02	01	02	02	02	09
DPP	04	00	02	01	01	02	10

<b>DPL</b>	02	02	02	02	02	01	<b>11</b>
<b>DAI</b>	00	00	01	02	01	01	<b>05</b>
<b>DSG</b>	00	08	02	01	01	02	<b>14</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>44</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>140</b>

***Source** : Service Administration du Personnel de la LNB*

## **SECTION2: RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE**

Nous allons présenter dans un premier temps les constats faits aussi bien au niveau de la direction générale qu’au niveau de la direction d’Audit Interne où s'est déroulé notre stage en soulignant les forces et les faiblesses et dans un second temps faire cas des travaux effectués.

### **Paragraphe1: AU NIVEAU GENERAL**

#### **A) Au niveau de la Direction Générale de la LNB**

La Direction Générale de la LNB, compte tenu de son fonctionnement, a institué un CODIR qui se réunit tous les mardis de chaque semaine et un Conseil d’Administration qui a lieu deux(02) fois par an en séance ordinaire et sur demande de la Direction Générale en séance extraordinaire en cas de contentieux à régler. Le CODIR permet à tous les agents de regrouper leurs efforts et coordonne toutes les actions afin de veiller à la gestion de la productivité et à l’optimisation des résultats. Il est composé de la Directrice Générale, des directeurs techniques, des chefs service, d’un représentant du personnel et peut être élargi aux chefs d’agence. Il vise à une gestion concertée en vue d’améliorer l’efficacité de toutes les directions face à l’évolution des activités de la Loterie Nationale du Bénin. Cela permet de faire le point des activités menées et de se donner une fois encore de nouvelles tâches et orientations. **Ainsi, nous remarquons qu'il y a une gestion planifiée ; une prise de décision collégiale et une bonne gouvernance à la Direction Générale de la LNB (Force).**

Au cours de notre stage, nous avons constaté qu'il existe dans toutes les directions, services et secrétariats des interphones, ce qui permet de vite passer les informations et de les faire circuler à temps. (Force)

La Direction Générale de la LNB n'est pas connectée au réseau Internet, ce qui ne permet pas de faire des recherches et de partager des informations entre agents. Ce qui ne donne pas une bonne image d'une société étatique. (Faiblesse)

Il importe de rappeler que la Direction Générale de la LNB dispose de caméras cachées qui permettent de suivre le mouvement des agents dans la structure. Tous les agents de la LNB disposent d'un micro-ordinateur. La plupart des services dispose d'un poste téléviseur qui permet aux agents de suivre les informations et les actualités. **On note à ce niveau l'existence de Technologie d'Information et de Communication (TIC) à la LNB.** (Force)

Aussi la LNB dispose d'une cellule Informatique bien outillé qui devrait lui permettre l'entretien général des équipements informatiques de l'administration ainsi que ceux de l'exploitation des jeux. (Force)

Mais cette cellule informatique n'assure pas toujours l'analyse des besoins en matériels et consommables informatiques ainsi que la formation et le recyclage du personnel commis à l'utilisation des logiciels. Aussi on assiste à la défaillance de certains logiciels comme Perfecto par exemple. **On note à ce niveau la défaillance de certains logiciels de travail ce qui cause la lenteur dans l'exécution des tâches de la LNB.** (Faiblesse)

A la LNB, la présence des agents au bureau est contrôlée. Il est mis à la disposition de chaque service un cahier de présence dans lequel l'agent qui vient au bureau met la date et l'heure d'arrivée. Toute absence constatée est rigoureusement imputée à l'agent concerné. **De tout ceci, nous avons constaté qu'il y a un suivi régulier du personnel** (Force).

**B) Au niveau de la Direction de l'Audit Interne (DAI)**

La Direction de l'Audit Interne ne dispose pas d'un manuel de procédures. Nous remarquons ainsi **l'inexistence du manuel de procédures au sein de la DAI à la LNB.** (Faiblesse).

La Direction d'Audit Interne (DAI) dans l'accomplissement doit être pilotée par un Auditeur Interne (AI) assisté par des contrôleurs. Mais l'effectif de ces contrôleurs n'est pas suffisant pour exécuter toutes les missions de la DAI. Cette insuffisance de ressources humaines qui n'est pas une spécificité à la DAI, explique la surcharge du travail et le fardeau que cela impose parfois à la Directrice de l'Audit Interne de la LNB qui est obligée de rentrer parfois tardivement. La DAI est parfois obligée d'associer certains agents des autres directions à la mission d'audit, ce qui ne confirme pas **le respect des normes dans le rapport de travail.** (Faiblesse).

Une autre remarque qui mérite d'être relevée est relative **à l'indépendance de l'auditeur interne** vis-à-vis des agents contrôlés, tant du point de vue organique et tous autres usagers. (Forces)

On note d'autre part **la stricte dépendance des auditeurs interne de la direction générale.** Ce qui ne permet pas à ces derniers de mener à bien leurs missions de contrôle. (Faiblesse).

**Paragraphe 2-TRAVAUX EFFECTUES ET PROBLEMES RENCONTRES**

**A) Travaux effectués**

Notre séjour à la LNB a été très favorable à cause de la solidarité et de l'humanisme de son personnel. Précisément au niveau de la DAI, il est à noter la disponibilité des auditeurs financier et organisationnel pour nous fournir certaines informations notamment lors des entretiens. Sur le lieu de stage, nous avons assisté à :

- L'inventaire des matériaux et mobiliers de bureau au niveau de chaque direction ainsi que des services ;
- l'inventaire des dispositifs de jeux comme les TPM ;
- l'inventaire des tickets gagnants et des tickets en général ;

- Affichage des fiches d'inventaire au niveau de chaque direction ou service inventorié.

Aussi, il faut ajouter que des équipes ont été constituées pour aller contrôler les autres agences de la LNB qui sont sur le territoire national ; mission à laquelle ont été associé deux(02) commissaires aux comptes. Nous n'avons pas été associés à cette mission vue que nous sommes stagiaires et que nous n'avions pas reçu d'Ordre de Mission.

**B) Difficultés rencontrées**

Il n'y a pas eu de problème majeur quant au déroulement de notre stage. Seulement, il faut remarquer que comme nous n'avons pas été vraiment associés aux missions proprement dites. Nous avons ainsi quelques difficultés de connaissances approfondies.

**CHAPITRE II :  
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE  
DE L'ETUDE**

## **SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

Il est question ici d'élaborer la problématique et de fixer les objectifs de l'étude.

### **Paragraphe 1 : PROBLEMATIQUE**

L'entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels et financiers afin de réaliser l'objectif principal de toute entreprise : la rentabilité.

De manière générale, la rentabilité d'une activité intéresse, d'un premier degré, toute personne contribuant au financement de l'entreprise ou celle concernée par ses résultats et ses performances.

Mais, l'entreprise pour l'atteinte de ses objectifs est confrontée à d'énormes risques inhérents à ses activités. On peut affirmer qu'il n'y a pas d'entreprise ni de développement sans prise de risque.

Le risque étant la menace qu'un événement, une action, ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et compromette la création de valeur, est au cœur de l'entreprise car celle-ci évolue dans un environnement de risque, le plus souvent complexe, dynamique et hostile. Partant de ce constat, il est clair que les risques pris doivent être identifiés, analysés, maîtrisés et gérés.

Il revient donc à toute entreprise, afin de maximiser l'atteinte de ses objectifs, de mettre en place un dispositif efficace de gestion de ses risques. Un dispositif pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation, conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Un dispositif qui vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Par ailleurs, cette mise en place du dispositif efficace de gestion des risques traduit le rôle de l'audit interne en matière de gestion des risques. L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, en lui apportant ses conseils

pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée, se prononce sur l'efficacité des mesures pour maîtriser les risques en veillant sur l'évaluation et la gestion des risques tout en fournissant des analyses et des recommandations afin de stimuler les performances de l'entreprise.

Pour LEMENT (1995) l'essentiel d'une mission d'audit consiste à examiner les composants de l'organisation et les conditions de fonctionnement d'une activité déterminée, pour les comprendre et identifier les risques et opportunités qu'ils recèlent.

Bertin Elisabeth (2007) ajoute que la gestion des risques, ainsi que l'audit interne et le contrôle interne, doivent réellement être appréhendés comme un processus continu dont l'application doit être garantie en permanence. L'appréciation des risques ne doit pas être figée mais continue. Le rôle de l'auditeur est de fournir une « évaluation indépendante » de la pertinence, de l'application et de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne mis en place par le management. La valeur ajoutée de l'audit interne est de contribuer à l'amélioration des opérations de l'entreprise en facilitant l'identification et l'évaluation des risques à tous les niveaux. Il devrait y parvenir en examinant l'efficacité des processus de gestion des risques mis en place dans l'entreprise et en s'assurant de l'existence de procédures et de normes claires et cohérentes en matière de risque.

Les états financiers des trois dernières années révèlent que le chiffre d'affaire réalisé par la LNB a connu une forte croissance (7,46%) en 2012. Mais en 2013 le taux de croissance réalisé s'est affaibli (0,33%). Il en est de même pour le bénéfice qui a connu une forte croissance (34,72%) en 2012 et qui s'est affaibli (6,81%) en 2013. Ce qui suppose l'absence d'une maîtrise de l'évolution des activités en 2013. Il y a donc nécessité, d'une mise en place de dispositif de contrôle efficace par l'audit interne. Ce qui permettra à l'entreprise de pouvoir identifier et gérer les risques auxquels elle est confrontée. Cette analyse nous amène à la question centrale :

Quels sont les facteurs qui handicapent la gestion des risques à la LNB ?

Pour répondre à cette question principale, nous posons les questions de recherche suivantes :

- 1- Quelles sont les procédures de gestion des risques à la LNB?
- 2- Quels sont les dispositifs d'audit interne en matière de gestion des risques à la LNB ?

### **Paragraphe 2 : OBJECTIFS DE L'ETUDE**

En nous engageant sur ce thème de recherche, nous poursuivons deux types d'objectifs :

#### *Objectif général*

L'objectif général poursuivi est de : **Contribuer à l'amélioration de la gestion des risques à la LNB.**

#### *Objectifs spécifiques*

Pour l'atteinte de notre objectif général, nous visons deux objectifs spécifiques relatifs aux questions spécifiques :

- 1- Evaluer les procédures de gestion des risques à la LNB
- 2- Etudier les dispositifs d'audit interne de la LNB en matière de gestion des risques.

Nous ne pouvons mieux réaliser ce travail sans faire la revue de littérature.

## **SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Il s'agit ici de faire une synthèse des écrits liés à la thématique choisie et de présenter la démarche à adopter pour sa réalisation.

## **Paragraphe 1 : REVUE DE LITTERATURE**

### **A- CLASSIFICATION DES CONCEPTS**

A ce niveau, notre revue se focalise sur la classification de certains concepts de base nécessaires à notre étude. Il s'agit entre autre de :

#### **1- AUDIT**

Après avoir défini l'audit, nous donnerons ses différents domaines.

##### **1-1. Définition de l'audit**

Selon P. LAURENT et P. TCHERKAWSKY (1991), l'audit interne est une expertise professionnelle effectuée par un agent compétent et impartial aboutissant à un jugement sur les états financiers, le contrôle interne, l'organisation de la procédure, ou une opération quelconque d'une entité. L'audit constitue ainsi un outil d'amélioration continue, car il permet de faire le point sur l'existant afin d'en dégager les points faibles et/ou non conformes (suivant les référentiels d'audit). Ce constat, nécessairement formalisé sous forme de rapport écrit, permet de mener les actions nécessaires pour corriger les écarts et dysfonctionnements constatés.

##### **1-2. Les domaines de l'Audit**

Les principaux domaines d'Audit sont :

1-2-1. L'audit financier

1-2-2. L'audit interne

1-2-3. L'audit opérationnel

##### **1-2-1. L'audit financier**

L'audit financier est un examen critique des informations comptables, effectué par une personne indépendante et compétente en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers d'une entité.

L'audit financier dans son rôle, se voit confier deux missions différentes. Il s'agit de :

- La mission d'un audit financier contractuel, réalisé à la demande d'une entité ou d'un individu, pour des fins qui sont définies dans la convention avec l'auditeur.
- La mission du commissariat aux comptes (dénommée parfois mission d'audit légal), prescrite par la loi sur les sociétés, qui est constitué de deux éléments distincts :

- une mission d'audit financier externe ;

- un ensemble d'obligations spécifiques mises à la charge du commissaire aux comptes par des dispositions légales et réglementaires.

### **1-2-2. L'audit interne**

L'audit interne est un contrôle qui s'effectue au sein de l'entreprise par l'entreprise elle-même, il contrôle la bonne mise en application et l'efficacité des méthodes et des pratiques préconisées par le service qualité de l'entreprise.

Selon l'Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs Internes (IFACI), l'audit interne est défini comme une révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Cette activité est exercée par un service dépendant de la direction générale et indépendant des autres services. Les objectifs principaux des auditeurs internes sont donc, dans le cadre de cette révision périodique, de vérifier si les procédures en place comportent les sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et actuelles.

### **1-2-3. L'audit opérationnel**

Pour P. LAURENT et P. TCHERKAWSKY 1991 : « L'audit opérationnel est l'intervention dans l'entreprise sous forme d'un projet, de spécialistes utilisant des techniques et des méthodes spécifiques, ayant pour objectifs :

- D'établir les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des moyens, à partir d'un diagnostic initial autour duquel le plus large consensus est obtenu ;
- De créer au sein de l'entreprise une dynamique de progrès selon les axes d'amélioration arrêtés ».

Par ailleurs, dans une fonction d'audit, il existe plusieurs méthodes qui peuvent être appliquées dans une entreprise, il s'agit notamment de :

- **Audit de conformité** : Les auditeurs internes doivent déterminer si les systèmes établis par la direction et portants sur les plans, procédures, lois et règlements, sont adéquats et efficaces et si les activités vérifiées sont en conformité avec les exigences appropriées.
- **Audit de gestion** : Il évalue les décisions de la direction par rapport aux objectifs de l'organisation et à la qualité de gestion.
- **Audit informatique** : Audit des contrôles en vigueur dans le cadre de la fonction informatique. Elle nécessite l'utilisation des ordinateurs pour la mise en œuvre des procédures d'audit.
- **Audit intégré** : Un examen des contrôles existants qui permet de s'assurer que les ressources humaines, financières, matérielles sont protégées adéquatement et conformément aux lois et règlements en toute efficacité et efficience.

## **2- AUDIT INTERNE**

Dans un premier temps nous définirons l'audit interne et dans un second autre, donné les objectifs de ce dernier.

### **2-1. Définition de l'audit interne**

Plusieurs auteurs ont parlé de l'audit interne sous plusieurs aspects. Ainsi, SCHICK Pierre (2007) définit l'audit interne comme une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses

opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

RENARDS Jacques (2006), quant à lui trouve l'audit interne comme une fonction permanente dans l'entreprise ; mais une fonction périodique pour les audités car ceux-ci peuvent la rencontrer selon une certaine fréquence qui dépend de l'importance du risque dans l'activité auditée.

### **2-2. Les objectifs de l'audit interne**

Le rôle de la mission d'audit interne est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Sans doute, cette définition permet de comprendre le sens d'action qui est à mener ; il est cependant insuffisant de déterminer le contenu. Il paraît donc nécessaire d'aborder les principaux objectifs qui préoccupent l'auditeur interne :

- **Développer** une culture de contrôle dans toutes les fonctions de l'entreprise.
- **Examiner** la fiabilité et la rectitude des informations financières et opérationnelles, et les moyens et les méthodes utilisés pour identifier, mesurer, classer, et diffuser les informations.
- **Examiner** les systèmes mis en place pour garantir la conformité avec les politiques, plans, procédures, lois et règlements pouvant avoir un impact significatif sur les opérations.
- **Renforcer** la sécurisation de certaines activités identifiées potentiellement à risque en proposant des recommandations adéquates.
- **S'assurer** de la mise en place des mesures nécessaires pour sécuriser les zones à risques antérieurement identifiées.
- **Identifier** les nouvelles zones de risques potentielles.

- **Réduire** les risques de fraudes et développer une politique active de prévention.
- **S'assurer** de l'utilisation raisonnable, efficace et économe des ressources.
- **Améliorer** la bonne continuité des étapes et procédures.

### 3. AUDIT INTERNE ET NOTIONS VOISINES

#### 3-1. Audit interne et Audit externe

On peut distinguer entre deux grands types d'Audit, à savoir, l'audit interne et l'audit externe qui connaissent une discrimination entre les deux phénomènes au niveau de leurs statuts, bénéficiaires, objectifs, champ d'application et périodicité. Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble de ces différences :

**Tableau 3:** Audit interne et Audit externe

	<b>Audit interne</b>	<b>Audit externe</b>
Statut	Une personne ou un service dans l'entreprise.	Prestataire de service juridiquement indépendant.
Bénéficiaires	Direction Générale, chef de division ou de service et autres responsables.	Conseil d'administration actionnaires, clients, tiers.
Objectifs	Vérification des dispositifs du contrôle interne.	Certification, recommandation et évaluation du contrôle interne de l'activité comptable et financière.
Champ d'application	L'entreprise et son système	Les états comptables et financiers et le système d'information (vérification à la source)
Périodicité	Régulier dans le temps, mission continue dans le temps tout en long de l'année avec planification préalable et validation de la D.G.	En fin d'année, trimestriellement (saisonnier)
Conclusions	Constatations approfondies : dès qu'il existe un potentiel de dysfonctionnement, pour identifier les causes et définir les régulations qu'il y a lieu de mener.	Constatations succinctes: Examen des circuits clés et des risques significatifs pour dresser des constats et informer.

**Source :** IFACI

En définitif, quelle que soit la différence qui peut exister entre l'audit interne et l'audit externe, ces deux types d'audit peuvent se compléter et collaborer entre eux afin d'avoir une bonne appréciation de l'entité auditée au service de tous les intéressés.

En effet, l'auditeur externe manque souvent de connaissances et d'informations sur l'entreprise, ce qui rend sa coopération avec l'auditeur interne essentielle pour l'accomplissement de sa mission. A ce niveau, l'auditeur externe peut confirmer les constatations avancées par l'audit interne et confirmer même ses argumentations.

On peut conclure que, d'une part, l'audit interne est un appoint de l'audit externe à travers l'utilisation de ses résultats pour mener à bien leurs propres travaux, et d'autres parts, l'audit externe est un complément de l'audit interne dans la mesure où il confirme son travail déjà effectué.

### **3-2. Audit interne et contrôle interne**

L'Ordre des Expert-Comptable avait donné, dès 1977, une première définition du contrôle interne proche de la vision et du concept de l'audit interne et maintenant répandue internationalement aux besoins des entreprises.

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

Le COSO a, quant à lui, défini le contrôle interne comme : «un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs »,

Le rôle du contrôle interne au sein de l'entreprise est devenu de plus en plus indispensable pour la gestion des risques. Ainsi, ce contrôle apparaît comme la base de

la fonction de l'Audit Interne dont la finalité est l'amélioration et le jugement des contrôles internes de toutes natures.

On dit que L'audit interne renforce et améliore les dispositifs de Contrôle Interne.

Toutefois, il existe quelques distinctions entre l'audit interne et le contrôle interne :

**Tableau 4** : Audit interne et contrôle interne

	<b>Audit interne</b>	<b>contrôle interne</b>
Périodicité	*Missions ponctuelles mais régulières	*Permanent *Préventif ou défectif
Acteurs	*Cellule Audit Interne	*Toutes personnes de l'organisation
Domaines	*Evaluation du respect des procédures et du management des risques dans une optique d'amélioration	*Toutes activités
Conséquences	*Diagnostic, recommandations	*Détection ou prévention des irrégularités

**Source** : IFACI

### **3-3. Audit Interne et Contrôle de Gestion**

Le contrôle de gestion est un dispositif permettant d'alimenter et d'objectiver le dialogue de gestion entre les différents niveaux d'une organisation et d'en assurer le pilotage. Il fait partie des activités opérationnelles.

Les principales différences entre Audit Interne et contrôle de gestion sont les suivantes:

**Tableau 5** : Audit Interne et Contrôle de Gestion

	<b>Audit interne</b>	<b>contrôle de gestion</b>
Objectifs	Il vise à mieux maîtriser les activités par un diagnostic du contrôle interne.	Il s'intéresse davantage à l'information.
Périodicité	Il est planifié en début d'année.	Il est lié à la périodicité des reportings.
Champ d'application	Il vise les problèmes rencontrés en pratiques à leurs causes et conséquences.	Il prend en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable.
Méthode	Il découvre les moyens organisationnels pour atteindre les objectifs	Il élabore les objectifs en s'appuyant sur des hypothèses explicites.

**Source** : IFACI

### **3-4. Audit interne et gestion des risques**

Les risques sont des événements futurs incertains qui pourraient influencer l'atteinte des stratégies de l'entreprise, ses objectifs opérationnels, financiers et de conformité. Les risques sont une partie inévitable du processus d'affaires, mais la bonne gestion des risques protège l'organisation contre les pertes évitables. La gestion des risques est donc le processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité les risques, et qui ensuite met en place les stratégies pour atténuer les risques.

Il est vrai qu'il y a une certaine complémentarité entre l'audit interne et la gestion des risques au niveau de l'identification des risques couru par l'entreprise et leurs confrontations, mais il existe aussi certaines différences entre les deux :

**Tableau 6 :** Audit interne et Gestion de risque

	<b>Audit interne</b>	<b>Gestion de risque</b>
Risques visés	Risques de dysfonctionnements : transgressions des règles, désordres et inefficacité.	Risques purs, aléatoires, accidents : sans espérance de gain.
Traitement de ces risques	Identification, démonstration, recommandation.	Identification, résolution.
Référentiel	Contrôle interne, pratiques d'organisation, communément adoptées.	Coûts/bénéfices : les probabilités et la gravité des risques.
Degré	2ème : s'assurer que les responsables maîtrisent leurs risques spéculatifs.	1er : détecte et traite les risques purs.

**Source IFACI**

## **4- RISQUE**

### **4-1. Définition de risque**

Le risque est généralement considéré comme une menace pour l'entreprise. Nombreux sont les auteurs qui ont eu à donner leurs opinions sur ce concept. Ainsi peuvent être citées les définitions suivantes :

« Le risque est l'Éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage ; par extension, [le risque est un] événement contre la survenance duquel on s'assure. » *Le Petit Robert*

L'IFACI définit le risque comme la possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité.

Par conséquent, nous pouvons conclure que le risque est l'éventualité d'événements futurs pouvant entraîner des conséquences préjudiciables et agir ainsi sur la performance de l'entreprise.

De part ces définitions, plusieurs types de risques peuvent être mis en évidence.

### **4-2. Typologie des risques**

Il existe de nombreuses classifications de risques dont l'utilisation diffère suivant les entreprises.

Ainsi les risques peuvent être classés suivant leur nature :

- De nature **économique**, ils résultent d'un brusque changement dans l'environnement économique de l'entreprise ;
- s'ils sont **opérationnels**, ils sont liés à un dysfonctionnement dans les processus industriels ou de production de l'entreprise ;
- ils peuvent aussi survenir d'un événement naturel ;
- ou bien être liés à une action volontaire ou involontaire de l'homme.

Mais les risques peuvent aussi être classés selon qu'ils touchent aux actifs **financiers** ou qu'ils sont **opérationnels** ou de **conformité**.

### **4-2.1. Les risques financiers**

Les risques financiers comprennent la gestion bilancielle, la liquidité, l'intégrité du système. Parmi ces risques financiers, nous pouvons trouver :

- ceux liés aux crises monétaires et financières : les risques pays. Les risques de contrepartie, liés au non-respect d'une obligation par un cocontractant ;
- ceux de taux de crédit s'ils évoluent défavorablement ;
- ceux de change avec la variation des cours des monnaies ;
- ceux de marché et de la loi de l'offre et de la demande ;
- les risques sur la facilité à acheter ou à revendre un actif : c'est-à-dire de liquidité.

### **4-2.2. Les risques opérationnels**

Les risques opérationnels sont les risques de pertes résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures, du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes, tels que les risques de détérioration de l'outil industriel, les risques technologiques, les risques climatiques, les risques environnementaux...

Ces risques peuvent être classés selon 6 grandes catégories, à savoir :

- Fraude interne ;
- fraude externe ;
- sécurité de systèmes ;
- pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail ;
- clients, produits et pratiques commerciales ;
- dommages aux actifs corporels ;
- dysfonctionnement de l'activité et des systèmes ;
- exécution, livraison et gestion des processus.

Le risque opérationnel est souvent considéré comme un risque séparé du reste de l'activité, ce qui lui donne une image d'un type de risque distinct.

#### **4-2.3. Les risques de conformité**

Les risques de conformité, concernent :

- Les aspects légaux et réglementaires ;
- les risques de sanction : administrative, judiciaire, disciplinaire ;
- le risque de réputation ;
- le non-respect de la déontologie.

### **5- GESTION DE RISQUE**

Afin de pouvoir atteindre ses objectifs et sauvegarder sa pérennité, l'entreprise doit s'intéresser à la gestion des risques liés à ses activités. Car tout risque identifié doit être géré.

#### **5-1. Définition de la gestion de risque**

La notion de gestion des risques est abordée par plusieurs auteurs. D'après (ISO 9000, version 2000 in POULLAIN ; LESPY, 2002), la gestion des risques est définie comme un « processus régulier, continu, coordonné et intégré à l'ensemble d'une organisation, qui permet l'identification, l'analyse, le contrôle et l'évaluation des risques et des structures à risque qui ont causé ou auraient pu causer des dommages à une personne ou à des biens ».

La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société. Elle est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. La gestion des risques comprend ainsi un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les

risques à un niveau acceptable pour la société. AMF (Autorité des Marchés Financiers) « 2007 »

## **5-2. Les objectifs de la gestion des risques**

La gestion des risques est un levier de management de la société qui contribue à:

### **a- Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société :**

La gestion des risques permet d'identifier et d'analyser les principales menaces et opportunités potentielles de la société. Elle vise à anticiper les risques au lieu de les subir, et ainsi à préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société.

### **b- Sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs :**

La gestion des risques vise à identifier les principaux événements et situations susceptibles d'affecter de manière significative la réalisation des objectifs de la société. La maîtrise de ces risques permet ainsi de favoriser l'atteinte des dits objectifs. La gestion des risques est intégrée aux processus décisionnels et opérationnels de la société. Elle est un des outils de pilotage et d'aide à la décision.

La gestion des risques permet de donner aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et opportunités potentielles de la société, de prendre des risques mesurés et réfléchis et d'appuyer ainsi leurs décisions quant à l'attribution des ressources humaines et financières.

### **c- Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société :**

De nombreux risques sont le reflet d'un manque de cohérence entre les valeurs de la société et les décisions et actions quotidiennes. Ces risques affectent principalement la crédibilité de la société.

### **d- Mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.**

### **5-3. Avantages de la gestion des risques de l'entreprise**

La gestion des risques regorge plusieurs types d'avantages. Ainsi,

Selon l'Institut of Internal Auditors (2004) :

Le management des risques peut aider de manière décisive l'organisation à gérer ses risques et à atteindre ses objectifs. Voici ses avantages :

- Meilleures chances d'atteindre ses objectifs ;
- communication consolidée de risques disparates au niveau du Conseil ;
- meilleure compréhension des principaux risques et de toutes leurs conséquences ;
- identification et communication des risques transversaux au sein de l'entreprise ;
- recentrage de l'attention sur les aspects qui comptent vraiment ;
- moins de surprises ou de crises ;
- plus grande volonté de faire ce qu'il faut comme il faut ;
- meilleures chances de faire aboutir les changements ;
- capacité d'accepter des risques supérieurs, pour des avantages supérieurs ;
- prise de risque et de décision plus éclairés.

### **5-4. Activités intervenants dans la gestion des risques de l'entreprise**

Afin de mieux gérer les risques de l'entreprise, plusieurs activités interviennent dans la gestion des risques. L'IIA (2004) énumère celle-ci:

- Formuler et communiquer les objectifs de l'organisation.
- Déterminer l'appétence pour le risque de l'organisation.
- Instaurer un environnement interne approprié, avec un cadre de gestion du risque.
- Identifier les menaces potentielles qui planent sur la réalisation des objectifs.
- Évaluer le risque, c'est-à-dire la probabilité que l'événement se produise et son impact.
- Sélectionner et mettre en œuvre les réactions face au risque.

- Mettre en œuvre des contrôles et toute autre réaction face au risque.
- Informer sur les risques de manière cohérente à tous les niveaux de l'organisation.
- Surveiller et coordonner la gestion du risque et ses résultats à l'échelon central, et
- Apporter l'assurance que les risques sont gérés efficacement.

### **5-5. Processus de gestion des risques**

Une bonne gestion des risques nécessite la mise en place et le suivi d'un processus efficace de gestion.

Pour SARDI (2002), Le processus de management des risques comporte un certain nombre d'étapes (l'identification, l'évaluation des risques, la gestion des risques ainsi que la surveillance des risques et leur reporting).

#### **a- L'identification**

Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie.

Pour COOPERS & LYBRAND (2000) : L'identification des risques est un processus itératif qui est souvent intégré à celui de la planification. Il est par ailleurs utile d'étudier les risques d'un «œil neuf», plutôt que d'examiner leur évolution depuis une précédente étude. Les risques à l'échelle de l'entreprise peuvent être la conséquence de facteurs externes ou internes. L'identification de ces risques est essentielle pour procéder à leur évaluation.

#### **b- L'analyse et l'évaluation des risques**

Gérer les risques au niveau des activités permet d'axer l'évaluation sur les principales divisions ou fonctions. Parvenir à les évaluer par activité contribue également à leur maintien à un niveau acceptable.

L'analyse des risques et leur gestion sont intrinsèquement liés. Selon l'IFACI, l'analyse comprend les éléments suivants :

- la définition du contexte et la mise en perspective ;
- l'identification et la documentation des risques ;
- l'évaluation, la quantification et la classification des risques ;
- l'évaluation et la modélisation des risques ;
- la mise au point de stratégies de réduction des risques et de contrôle ;
- l'obtention de ressources et l'attribution des responsabilités ;
- la réduction, le transfert ou l'élimination du risque ;
- le pilotage et le suivi des risques.

COSO (in Bertin, 2007) complète que pour évaluer les risques, il convient d'estimer leurs probabilités de survenance ainsi que l'importance de l'impact afin que des processus appropriés puissent être mis au point pour les contrôler.

Par ailleurs pour COOPERS & LYBRAND (2000), il est nécessaire de procéder à une analyse des risques, une fois que ceux-ci ont été identifiés au niveau de l'entreprise et chaque activité. Il existe de ce fait différentes manières de procéder à cette analyse, dans la mesure où ils sont difficiles à quantifier. Néanmoins, le processus plus ou moins formel se décompose comme suit :

- l'évaluation de l'importance des risques ;
- l'évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance ;
- la prise en compte de la manière dont le risque doit être géré, c'est-à-dire l'évaluation des mesures qu'il convient d'adopter.

Généralement, un risque qui n'a pas d'impact significatif et dont la probabilité de survenance est faible, ne nécessite pas une analyse approfondie. En revanche, un risque majeur qui selon toute vraisemblance se constituera doit être sérieusement analysé. Entre ces deux extrêmes, l'analyse du risque s'avère difficile et elle doit être faite avec rationalité et minutie.

**c- Le suivi des risques**

Pour SARDI (2002), en fonction du résultat de l'analyse des risques, certaines mesures peuvent être prises notamment le renforcement du contrôle interne, la mise en œuvre de nouvelles procédures de contrôle.

Le suivi des risques est une composante essentielle du management des risques. Les politiques et les limites fixées doivent être surveillés sur une base constante pour s'assurer de leur respect. Cette surveillance est dévolue aux contrôles dits « de premier et deuxième niveaux » et le troisième niveau concerne l'audit interne qui doit éviter d'être impliqué dans la surveillance permanente car son rôle est de s'assurer de l'efficacité du dispositif.

**LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES**

Pour une meilleure gestion des risques, il est nécessaire d'élaborer une cartographie des risques.

**1- Définition**

La cartographie des risques est une démarche qui aboutit à la rédaction d'un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche globale d'évaluation des risques. Elle n'est toutefois qu'une photographie à un instant donné des risques.

Selon JIMENEZ & al (2008), la cartographie des risques a pour objectif d'identifier, d'évaluer, de classer, de comparer et d'hiérarchiser les risques susceptibles d'impacter une ligne de métier. Elle consiste donc à associer aux processus modélisés, les événements de risques qui peuvent entraîner une perte en donnant pour chaque couple ainsi recensé une vision des impacts possibles et le degré de maîtrise estimé. Elle permet à l'entreprise d'avoir une bonne vision des risques auxquels elle est soumise et, par conséquent, de sa capacité à y faire face. En outre

pour AHOUANGANSI (2010), c'est un véritable inventaire des risques de l'organisation. Cette cartographie permet d'atteindre trois (03) objectifs :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la Direction Générale et au Risk Manager d'élaborer une politique de risques qui va s'imposer à tous.

### **2- Les étapes de la cartographie des risques**

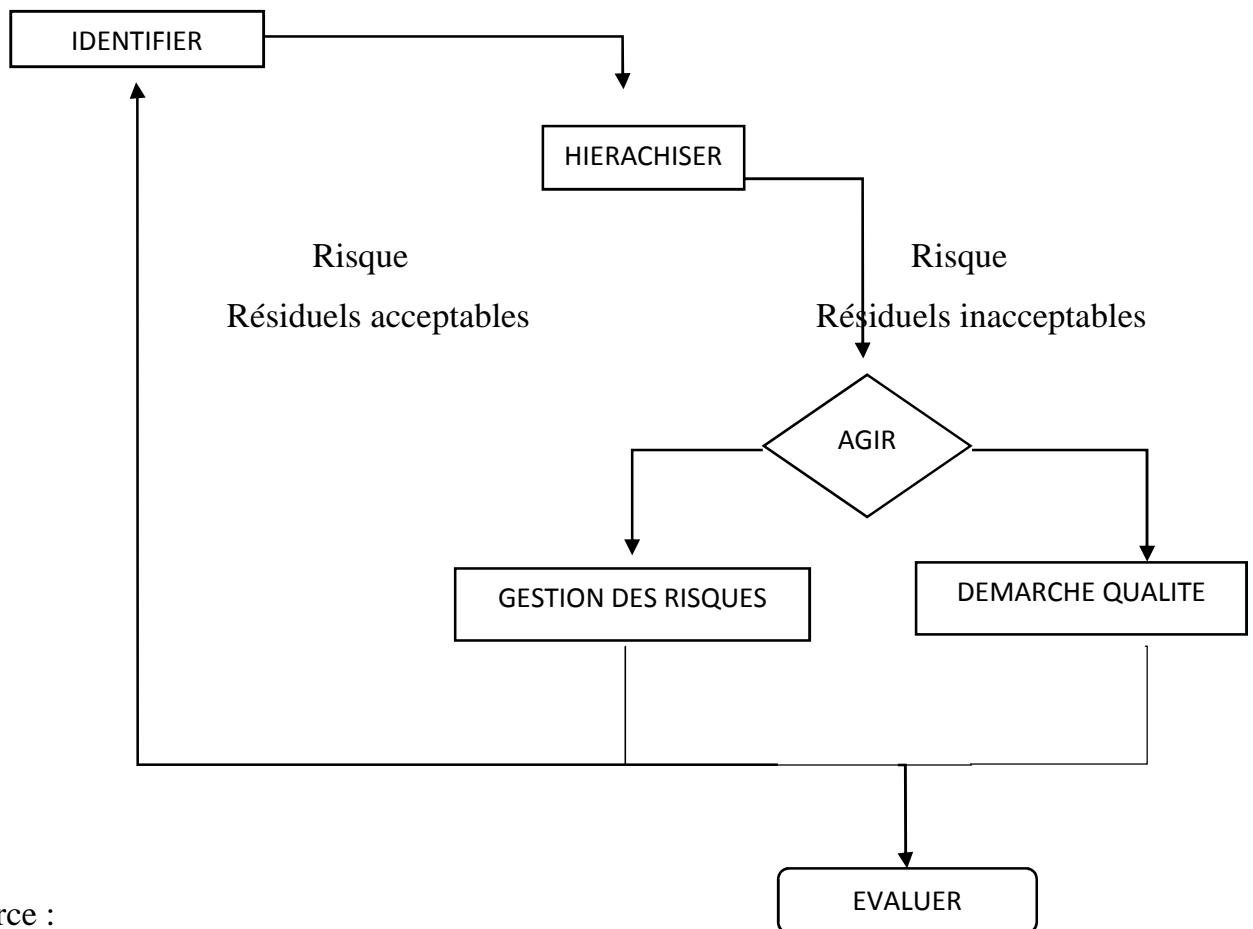
La cartographie des risques se fait en différentes étapes.

JIMENEZ & al (2008) préconisent les étapes suivantes :

- définir les couples processus/risques à évaluer ;
- identifier et évaluer les risques nets (prise en compte de l'existant) ;
- apprécier le dispositif de maîtrise des risques ;
- assurer un contrôle de cohérence avec les risques bruts ;
- classer et hiérarchiser les risques selon les différents angles d'analyse possibles (risque net, risque brut, impact, image, ...) ;

Ces démarches de réduction des risques sont, comme les risques eux-mêmes, strictement de la responsabilité des acteurs opérationnels chargés de ces activités. Mais l'audit interne a pour vocation d'apporter aux opérationnels une assistance technique dans la réduction des risques, en veillant au bon fonctionnement du contrôle interne et en s'assurant du respect des principes.

**LOGIQUE DE LA DEMARCHE GLOBALE DE GESTION DES RISQUES**



Source :

POULAIN & al (2002)

**B- SYNTHÈSE DES TRAVAUX ANTERIEURS**

A ce niveau nous allons parler de ce que les auteurs qui ont précédemment abordé le thème ont dit. Nous aborderons ainsi les notions de risque, de gestion des risques et d'audit interne.

Selon DESROCHES Alain & Al (2005), le risque est une grandeur à deux dimensions. Une probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a sur une gravité des conséquences, en termes de quantité, de dommages, consécutifs à l'occurrence d'un événement redouté.

BRESSY (2004), ajoute que les risques d'entreprise sont tous des évènements pouvant survenir et qui sont de nature à réduire sa rentabilité, voire à remettre en question son existence. Il peut s'agir de menaces qui se réalisent, d'erreurs de gestion ou de prévisions ou encore de la survenance d'aléas défavorables »

Il faut donc conserver à l'esprit qu'un risque n'est jamais certain, qu'il engendre par nature une perte, et que la couverture et/ou la garantie associée en cas de survenance de cette perte sera non gratuite par défaut.

Pour MOREAU (2002), les dirigeants d'entreprise sont confrontés à des situations différentes dues à la multitude des risques de nature, d'ampleur et d'incidence divers. COOPERS et LYDRAND (2000), ajoute que toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Avant de procéder à une telle évaluation, il est nécessaire de définir les objectifs compatibles et répondant à des règles de cohérence interne. Leur évaluation consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ils devraient être gérés.

Quant à COSO, le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Il se définit comme un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Dans son rôle d'assurance et de conseil, l'audit interne contribue à la gestion du risque de diverses manières.

D'après European Confederation of Institutes of Internal Auditors (ECIIA), le rôle de l'audit interne est de conseiller et d'aider la direction à assurer l'efficacité du contrôle en mettant au point un programme de travail reposant sur les risques et couvrant les principales activités et les principaux systèmes de l'entreprise. Dans le même sens, l'IIA (2004) complète que l'audit interne est une activité indépendante qui apporte des conseils et une assurance objectifs. Concernant le management des risques, son principal rôle consiste à donner au Conseil l'assurance objective que la gestion des risques est efficace. Des travaux de recherche ont montré que les membres du conseil et les auditeurs internes s'accordent à dire que les deux activités d'audit interne les plus porteuses de valeur ajoutée pour les organisations sont les suivantes : apporter l'assurance objective que les principaux risques sont bien gérés et apporter l'assurance que le cadre de la gestion des risques et du contrôle interne fonctionne correctement.

Les principaux rôles de l'audit interne dans la gestion des risques. Nous pouvons retenir :

- donner une assurance sur les processus de gestion des risques ;
- donner l'assurance que les risques sont bien évalués ;
- évaluer les processus de gestion des risques ;
- évaluer la communication des risques majeurs ;
- examiner la gestion des principaux risques.

Par ailleurs LEMENT (1998), voit l'audit interne comme une fonction d'assistance au management issue du contrôle comptable et financier. La fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises. Son objectif est d'assister les membres de l'organisation dans l'exercice de leurs responsabilités. Pour ce faire il assure l'évaluation de la suffisance et de la réalité du système de contrôle interne. Il apporte sa contribution à l'ensemble des activités de l'entreprise car dans chaque domaine dirigé, c'est toujours planifier les tâches,

organiser les responsabilités, conduire les opérations et contrôler leur marche. Le principal rôle de l'auditeur est d'inciter l'entreprise à réfléchir sur la définition des risques et leurs conséquences sur son fonctionnement, avant toute prise de décision de gestion. L'auditeur veillera aussi, entre autres au respect des principes, à la séparation des tâches, aux conditions de réalisation des opérations et pour y parvenir, il adopte différentes démarches.

En outre, pour DU SERT (1999), la dynamique historique du risque fait apparaître que l'analyse du risque doit couvrir une succession de situations possibles. Le problème est celui de la perception que l'on peut avoir des différents risques de façon à mieux s'en protéger. L'audit interne, activité indépendante et objective, dépassant la simple vérification de conformité pour proposer des recommandations et évaluer les processus de management, s'est positionné dans la gestion des risques. L'audit interne vient ajuster les dispositifs de contrôle interne pour atteindre les objectifs de ce dernier en sauvegardant le patrimoine, en assurant une bonne de l'information, en respectant les directives et en optimisant les performances de l'entreprise. Il vient pour renforcer le contrôle dans la mesure où il doit soutenir les centres et responsabilités à maîtriser davantage leur activité et non pas à alourdir les procédures de vérification pour ainsi faire régner une mauvaise ambiance.

### **HYPOTHESES**

A partir des objectifs spécifiques nous posons les hypothèses ci-après :

- 1- Le non suivi de la procédure de gestion des risques est à la base des défaillances constatées à la LNB.**
- 2- L'absence du manuel de procédure handicape la gestion des risques à la LNB.**

### **Paragraphe 2 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

La démarche méthodologique est un ensemble de méthodes qui permettent d'atteindre un résultat escompté. Elle est d'une importance capitale dans toute recherche. Dans le cas présent, nous allons mener une étude sur la LNB. Afin de

mieux faire cette étude sur l'audit interne et la gestion des risques à la LNB, nous optons pour une démarche méthodologique qui nous permet de définir des méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données.

Il sera question des outils d'analyse, de la stratégie utilisée pour la validation des hypothèses et des difficultés rencontrées.

## **1- LES METHODES DE COLLECTE DES DONNEES**

Dans le cadre de la collecte des données relatives à ce travail, la recherche documentaire, l'observation, les questionnaires et les entretiens nous ont été d'une grande utilité.

### **⇒ La recherche documentaire**

Elle consiste, d'une part à la revue des théories existantes sur le sujet à travers des ouvrages, des notes de cours d'analyse, d'anciens mémoires et de méthodologie de recherche. D'autre part à l'exploitation des documents internes de l'organisation notamment les états financiers de 2011 à 2013 ainsi que les rapports de gestion.

### **⇒ L'observation**

L'observation est réalisée à deux niveaux. Le premier nous permet de comprendre et de valider les informations recueillies lors de l'entretien sur la procédure de gestion des risques. Le deuxième se focalise sur les dispositifs d'audit interne en matière de gestion des risques.

### **⇒ Les questionnaires**

Notre questionnaire est administré à un échantillon de 20 agents dans une population mère de 25 agents impliqués dans la gestion des activités de la LNB.

### **⇒ L'entretien semi-direct**

Les entretiens semi-directs ont été initiés avec 06 responsables et personnes ressources de la LNB. La richesse de ces différents entretiens semi-directs nous a permis d'avoir une vision plus large sur notre thème de mémoire.

## **2- METHODES DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNEES**

### ⇒ **Analyse du contenu des documents**

Elle a conduit à utiliser des techniques et outils appropriés pour procéder à la collecte et aux traitements des données. Cette méthode de réalisation de la recherche part de l'analyse des hypothèses formulées au processus de traitement des données.

### ⇒ **Approche qualitative**

Nous avons effectué une analyse du contenu de corpus issus des entretiens, c'est-à-dire des déclarations des participants à nos recherches. Nous avons procédé à une analyse lexicale et thématique. Le choix de ces analyses se justifie par le fait qu'il s'agit pour nous d'identifier les mots utilisés par les participants à l'entretien sur la mise en œuvre des recommandations pour explorer les moyens d'une amélioration.

### ⇒ **Approche quantitative**

Pour le traitement des données collectées, des outils statistiques ont été mobilisés, en particulier pour la validation des hypothèses.

## **STRATEGIE DE VALIDATION DES HYPOTHESES**

**Tableau 7** : Récapitulatif des modalités relatives aux dispositifs d'audit interne en matière de gestion des risques.

<b>Questions relatives aux dispositifs de gestion des risques</b>	<b>Variables</b>	<b>Bonnes décisions</b>	<b>Mauvaises décision</b>
La société a-t-elle défini des objectifs en matière de gestion des risques ?	V1	OUI	NON ou N/A
Existe-t-il un processus d'identification des risques menaçant les objectifs de la société ?	V2	OUI	NON ou N/A
Existe-t-il un manuel de procédures?	V3	OUI	NON ou N/A
Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques ?	V4	OUI	NON ou N/A
Les risques identifiés sont-ils analysés évalués et suivis ?	V5	OUI	NON ou N/A

**Source : nous-mêmes**

➤ **Stratégie de validation de l'hypothèse N°1**

La validation de l'hypothèse1 se fera par une analyse des informations recueillies lors des entretiens et des observations afin d'avoir une idée sur les procédures de gestion des risques à la LNB. Ainsi, l'hypothèse sera confirmée si la procédure de gestion des risques de la LNB occulte au moins un élément du processus de gestions des risques (l'identification, l'analyse, l'évaluation et le suivi des risques). A cet effet une analyse des variables V2, V4 et V5 se fera.

➤ **Stratégie de validation de l'hypothèse N°2**

L'hypothèse2 est confirmée si les mauvaises décisions dépassent 50% pour les variables V1, et V3, sans oublier les informations recueillies lors des entretiens.

**DIFFICULTES RENCONTREES ET LIMITES DE L'ETUDE**

⇒ **Difficultés rencontrées**

Au cours de la réalisation de ce travail, nous avons rencontré un certain nombre de difficultés dont principalement :

- l'indisponibilité de certains responsables pour nous accorder des entretiens ;
- la réticence d'autres pour fournir des informations dans le cadre de la rédaction de ce mémoire ;
- le seuil de confidentialité de certains documents d'audit interne qu'il ne faut pas franchir.

⇒ **Les limites de l'étude**

Il convient de mentionner que l'étude comporte des limites. En effet, nous nous sommes contentés des informations contenues dans les états financiers mis à notre disposition, des informations reçues lors des entretiens et des questionnaires. Le non fiabilité éventuelle de ces données aurait sans doute un impact négatif sur notre travail.

**CHAPITRE III :  
PRESENTATION DES RESULTATS,  
VERIFICATION DES HYPOTHESES  
ET SUGGESTIONS**

Ce chapitre est consacré à la présentation, à l'analyse des données collectées, à la vérification des hypothèses et aux implications managériales sans oublier la précision des conditions de mise en œuvre de nos suggestions.

**Section 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS RELATIFS  
AUX HYPOTHESES.**

**Tableau 8 :** Traitement des données relatives aux hypothèses

		Bonnes décision		Mauvaises décision			Nombre de questionnaire	
		Oui	Total	Non	N/A	Total	Reçu	Non reçu
V1	Objectifs en matière de gestion des risques	9	9	7	2	9	18	2
V2	Processus d'identification des risques	1	1	4	0	4	5	1
V3	Manuel de procédure	0	0	5	0	5	5	1
V4	Mise à disposition des moyens pour la gestion des risques	0	0	5	0	5	5	1
V5	Analyse, évaluation et suivi des risques identifiés	1	1	4	0	4	5	1

**Source :** Réalisé par nous même

**Tableau 9:** Récapitulatif des données collectées relatives aux hypothèses

	V1	V2	V3	V4	V5
Bonnes réponses	9	1	0	0	1
Mauvaises réponses	9	4	5	5	4
Total	18	5	5	5	5

**Source :** Réalisé par nous-même

**Tableau 10** : Récapitulatif des données collectées relatives aux hypothèses

	<b>V1</b>	<b>V2</b>	<b>V3</b>	<b>V4</b>	<b>V4</b>
Bonnes réponses	50%	20%	0%	0%	20%
Mauvaises réponses	50%	80%	100%	100%	80%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

**Source** : Réalisé par nous-même

### **Paragraphe 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS RELATIVES A L'HYPOTHESE 1**

#### **✓ Analyse des données relatives au variable V2**

En ce qui concerne la question « Existe-t-il un processus d'identification des risques menaçant les objectifs de la société ? » parmi les 5 qui ont répondu, 1 est favorable et 4 sont défavorables. Soit 80% de mauvaises réponses. On peut conclure qu'il n'existe pas un processus propre à l'identification des risques menaçant les objectifs de la société.

#### **✓ Analyse des données relatives au variable V4**

Les résultats de la question « Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques ? » montrent qu'il n'y a pas de moyens spécifiques consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques. En effet toutes les réponses sont défavorables, soit 100% de mauvaises réponses.

#### **✓ Analyse des données relatives au variable V5**

Pour la question : « les risques identifiés sont-ils analysés, évalués et suivi ? », 80% des résultats obtenues sont défavorables et 20% sont favorables. Ce qui nous permet de retenir que les risques identifiés ne sont pas analysés, évalués, et suivis. Une analyse des résultats issus des entretiens et des observations nous permet aussi de dire que la procédure de gestion des risques n'est pas efficace.

**Paragraphe 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS RELATIFS A L'HYPOTHESE 2**

✓ **Analyse des données relatives au variable V1**

A la question « La société a-t-elle défini des objectifs en matière de gestion des risques ? », sur les 18 personnels qui ont répondu, 9 sont favorables, 7 sont défavorables et 2 sont indifférents. Soit 50% de bonnes réponses. On peut donc dire que la société définit des objectifs en matière de gestion des risques.

✓ **Analyse des données relatives au variable V3**

Quant à l'analyse de la question « Existe-t-il un manuel de procédures? » Toutes les réponses obtenues des 5 qui ont répondu sont défavorables. Soit 100% de mauvaises réponses.

Cela implique qu'il n'y a pas un manuel de procédures pour l'audit interne.

**Section 2 : VALIDATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS**

**Paragraphe 1 : VALIDATION DES HYPOTHESES**

Pour la validation des hypothèses des entretiens ont été effectués avec quelques agents chargés de l'audit interne à la LNB

❖ **Validation de l'hypothèse N°1**

Rappelons que la première hypothèse à laquelle nous confrontons les résultats de notre analyse est celle-ci : **le non suivi de la procédure de gestion des risques est à la base des défaillances constatées à la LNB.** Ainsi comme nous l'avons annoncé dans la stratégie de validation des hypothèses, après analyse des variables V2, V4 et V5, des résultats obtenus des entretiens et des observations nous constatons que la procédure de gestion des risques n'est pas suivie. Ce qui nous permet de confirmer cette hypothèse.

❖ **Validation de l'hypothèse N°2**

Après analyse des données relatives aux variables V1 et V3, on peut retenir que la LNB :

- définit des objectifs en matière de gestion des risques ;
- qu'il n'y a pas un manuel de procédures d'audit interne;

Ces deux (02) conclusions ajoutées à la conclusion de l'analyse des données relatives aux résultats des entretiens nous permettent de confirmer l'hypothèse selon laquelle : **L'audit interne ne dispose pas d'un manuel de procédure.**

**Paragraphe 2 : CRITIQUES ET SUGGESTIONS**

A ce niveau nous allons parler des forces et des faiblesses, constatées à la LNB en matière de gestion des risques et par la suite apporter des suggestions.

☞ **Les Forces**

- L'absence d'exclusion d'aucun service du champ de contrôle respecte 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 ;
- Des contrôles inopinés permettent d'éviter les irrégularités dans les opérations effectuées par les services et agences ;
- L'utilisation d'outils informatiques permet de mieux maîtriser certains risques

☞ **Les faiblesses**

Les défaillances constatées dans les activités de la LNB sont dues à de nombreuses faiblesses concernant l'audit interne et la gestion des risques. En effet, au cours des recherches dans le but de la rédaction de notre mémoire, nous avons remarqué un certains nombres de faiblesses que nous voulons ressortir. Entre autre nous avons :

- Le manque de personnel dans la direction d'audit ;
- la dépendance des auditeurs de la Direction Générale,
- l'absence d'une Direction de Gestion des Risques ;

- l'absence des manuels de procédures d'audit interne, de gestion des risques et de contrôle interne actualisés ;
- le manque de formations périodiques de renforcement de capacité pour les auditeurs ;
- l'absence d'un système d'information permettant la diffusion des informations relatives aux risques ;
- la non mise à la disposition de la Direction d'audit interne des outils nécessaires aux missions de contrôle ;
- le manque de dispositif de révision du contrôle interne pour traiter tout risque nouveau ou précédemment incontrôlé ;

### **🔍 Suggestions**

- Créer une direction de gestion des risques pour alléger la tâche à l'audit interne ce qui favorisera la mise en place d'un bon dispositif de gestion de risque ;
- Mettre en place un système d'information fiable en matière de gestion des risques, pour informer les personnels de l'importance de la gestion des risques ;
- mettre en place des manuels de procédures d'audit interne, de gestion des risques et de contrôle interne actualisés pour traiter tout risque nouveau ou précédemment incontrôlé ;
- accorder plus d'indépendance aux auditeurs, pour qu'ils pussent bien mener les missions de contrôle ;
- initier des formations périodiques de renforcement de capacité pour les auditeurs ;
- faire le recrutement des contrôleurs internes et assistants d'audit interne ;

**CONCLUSION**

La LNB a pour mission la collecte de l'épargne nationale et de sa redistribution, elle contribue fortement au développement socio-économique national par ses nombreuses réalisations.

Ainsi la LNB jouant ce capital rôle dans l'économie béninoise doit bien s'organiser pour donner le meilleur d'elle-même. C'est dans cette optique qu'elle s'est doté d'une direction d'Audit Interne qui a pour tâche le contrôle interne et d'assurer une meilleurs gestion des risques au sein de ladite Entreprise. Rappelons que, comme un médecin généraliste, l'auditeur interne examine son entreprise sous tous les angles et son défi permanent est de traquer les risques et améliorer les méthodes de travail.

Pour apporter notre contribution à travers le thème : « Audit interne et gestion des risques dans les entreprises : cas de la LNB ». Nous nous sommes fixés l'objectif général : Contribuer à l'amélioration de la gestion des risques à la LNB. Cet objectif général a été subdivisé en deux(02) objectifs spécifiques :

- Etudier les procédures de gestion des risques à la LNB ;
- Evaluer les dispositions d'audit interne de la LNB en matière de gestion des risques.

Ces objectifs nous ont permis d'émettre des hypothèses que nous avons validées suite à l'analyse des résultats avec une méthodologie bien adaptée (notamment les entretiens et questionnaires). Ainsi, nous avons constaté qu'il n'existe pas à la LNB un manuel de procédure pour l'audit interne. De même il n'existe pas une procédure de gestion des risques à la LNB. Suite à ces constats, nous avons fait des suggestions afin de contribuer à l'amélioration de la gestion des risques à la LNB. Toutefois, la difficulté première rencontrée au cours de ce travail était l'accès à l'information. Aussi, nous devons souligner que les recommandations faites dans ce mémoire ne sont pas des solutions universelles, mais qui peuvent améliorer considérablement la gestion des risques à la LNB.

**BIBLIOGRAPHIE**

- 1- AHOANGANSI Ernest (2010), « Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA », Editions Mondexperts, 2<sup>ème</sup> édition, 40-41
- 2- BARRY Mamadou (2009), « Audit et contrôle interne », Edition achevé d'imprimer sous les presses de la sénégalaise de l'imprimerie,
- 3- BERTIN Elisabeth (2007), « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Editions d'organisations Eyrolles, 113
- 4- BRESSY Gilles (2004) « Management et économie des entreprises », edition Sirey,
- 5- CAMARA Lucien (2006), « La gestion des risques en microfinance : comment gérer avec efficacité les risques d'une institution de microfinance », 130
- 6- COLLINS Lionel, VALIN Gérard (1992), « Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques », Editions Dalloz, 4<sup>ème</sup> édition, 38
- 7- COOPERS & LYBRAND (2000), « La nouvelle pratique de contrôle interne », Editions d'organisations, 5<sup>ème</sup> édition, 49
- 8- DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALLEE Frédérique (2003), « La gestion des risques ; principes et pratiques », Edition Lavoisier, 44
- 9- Gérard Valin (2006), Contrôleur and auditor, Dunod
- 10- ISO 9000, Version 2006 in POUILLAIN, LESPY (2002), « Gestion des risques et de la qualité : guide pratique à l'usage des cadres de santé », Editions Lamarre, 41

- 11- JIMENEZ Ghislain, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), « Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit », Revue banque édition, 63-64
- 12- KAFANDO Tarwendpanga Sylvie, 2011 « Contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels : cas de la SONAPOST » mémoire de master professionnel en audit et contrôle de gestion ;
- 13- LAWANI Aboudou Salamou & BIDI Kouasssi Stallone Yvon, 2012 « Le rôle de l'audit interne dans la mobilité des personnes et des biens : cas de la DG Eau »
- 14- LEMANT Olivier (1998), « La conduite d'une mission d'audit interne », Editions Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 3
- 15- Meryem B, 2009-2011 « Audit interne et gestion des risques opérationnels » Mémoire de licence en finance d'entreprise.
- 16- MOREAU Franck (2002), « Comprendre et gérer les risques », Edition d'organisation, 1, 2 et 3
- 17- PERCIER DU SERT Anne-Marie (1999), « Risque et contrôle du risque », Economica, Paris, 15
- 18- PHILIPPE Laurent et Pierre TCHERKAWSKY (1991), « Pratique de l'audit opérationnel » Editions opérations, ISBN 2708112740
- 19- POUILLAIN Isabelle, LESPY Frédéric (2002), « Gestion des risques et de la qualité : guide pratique à l'usage des cadres de santé », Editions Lamarre, 41
- 20- RENARD Jacques (2006), « Théorie et pratique de l'audit interne », Editions d'organisations, 6<sup>ème</sup> édition,
- 21- SARDI Antoine (2002), « Audit interne et contrôle interne bancaire », Editions AFGES, Paris, 186-187
- 22- SCHICK Pierre (2007), « Mémento d'audit interne », Editions Dunod, 5

**ANNEXE**

**GUIDE D'ENTRETIEN**

L'entretien étant semi-directif il est à noter que les questions ci-dessous ne sont pas les seules posées. On peut retenir :

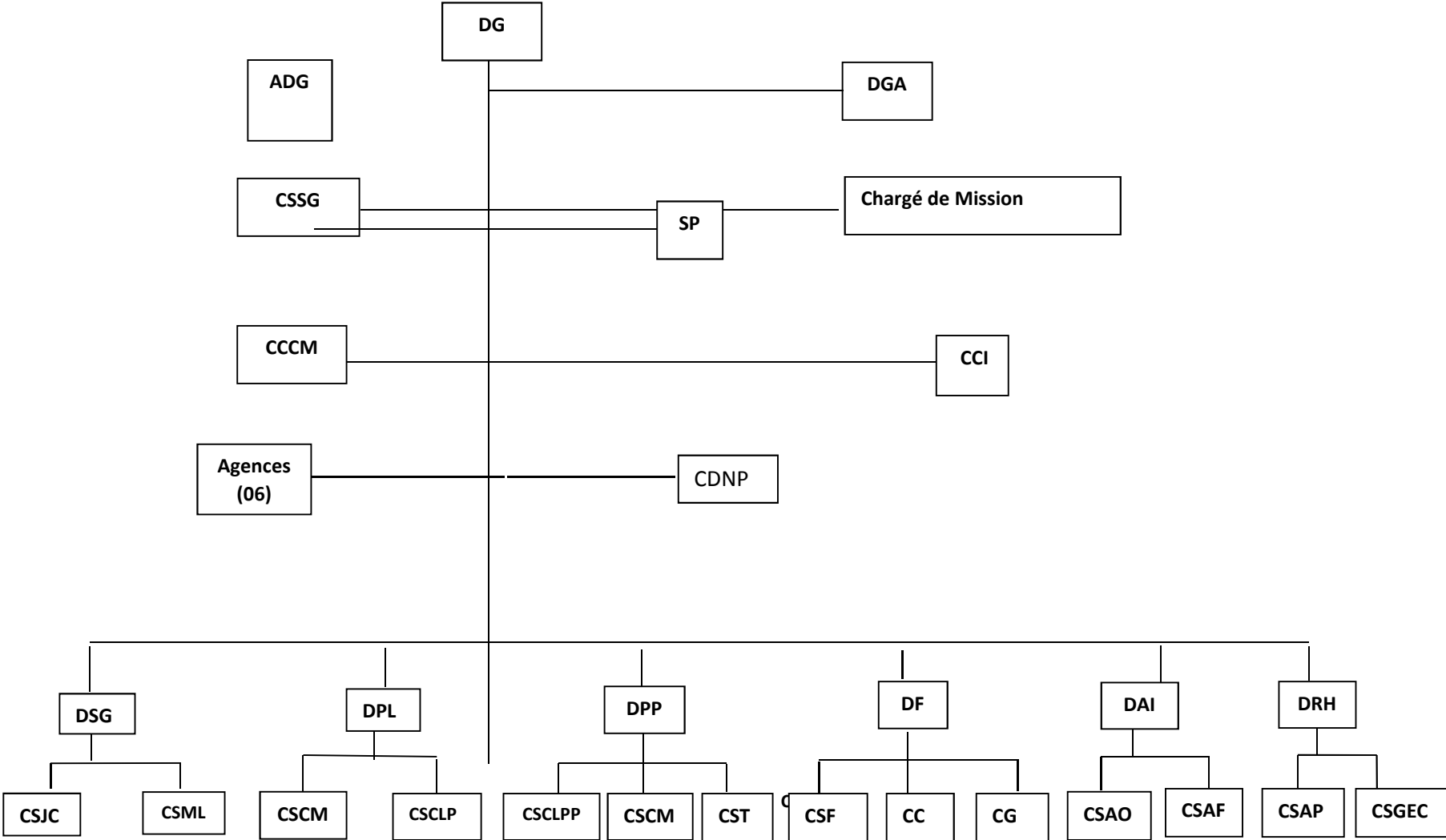
1. Quels sont les acteurs chargés de la gestion des risques à la LNB ?
2. Quels sont les services les plus exposés aux risques ?
3. Quelles sont les dispositions prises par l'audit interne en matière de gestion des risques ?
4. Quel est le processus suivi en matière de gestion des risques ?
5. L'audit dispose-t-il des outils efficaces pour mieux assurer ses missions de contrôle ?
6. Des formations périodiques de renforcement de capacité sont-elles initiées pour améliorer votre activité ?
7. Quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes plus confrontés dans l'exercice de votre mission ?

**QUESTIONNAIRE**

<b>Questions</b>	<b>Réponses</b>		
	<b>OUI</b>	<b>NON ou N /A</b>	<b>Pas tout à fait</b>
La société a-t-elle défini des objectifs en matière de gestion des risques?			
Existe-t-il un responsable pour la gestion des risques?			
La société dispose-t-elle d'un « langage commun » en matière de gestion des risques?			
Existe-t-il une communication sur les dispositifs de contrôle interne avec les opérationnels?			
Existe-t-il un processus d'identification des risques menaçant les objectifs de la société?			
Existe-t-il un manuel pour chaque activité et tâche susceptibles d'engendrer un risque?			
Les recommandations formulées à l'endroit des opérationnels après le contrôle interne sont-elles mises en pratiques?			
Existe-t-il un manuel de procédures?			
Existe-t-il une échelle d'évaluation des risques ?			

Le responsable de la gestion des risques dispose-t-il des qualifications suffisantes, de l'appui et de la confiance des dirigeants pour exercer ses missions auprès des responsables opérationnels et fonctionnels ?			
Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques ?			
Des limites de risques acceptables (tolérance au risque) par la société ont-elles été, le cas échéant, définies par la direction générale, et partagées ?			
Les expériences passées de la société (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont-elles prises en Considération ?			
Pour les principaux risques identifiés, la société réalise-t-elle une analyse des conséquences possibles (chiffrées ou non, financière ou non financière), de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé ?			
Les risques dépassant les limites acceptables définies par la société, s'il en est, sont-ils traités en priorité ? Un niveau de risque résiduel est-il défini ?			

Audit interne et gestion des risques dans les entreprises : Cas de la LNB



**TABLE DES MATIERES**

AVERTISSEMENT .....	i
DEDICACE .....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
SOMMAIRE .....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I: PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE .....	4
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA LNB .....	5
PARAGRAPHE1 : HISTORIQUE, MISSION ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE .....	5
PARAGRAPHE 2 : ACTIVITES, ENVIRONNEMENT ET RESSOURCES HUMAINES .....	17
SECTION 2 : RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE .....	25
PARAGRAPHE1: AU NIVEAU GENERAL .....	25
PARAGRAPHE 2-TRAVAUX EFFECTUES ET PROBLEMES RENCONTRES.....	27
CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	29
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	30
PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE .....	30
PARAGRAPHE 2 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE .....	32

SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	32
PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE .....	33
PARAGRAPHE 2 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE .....	53
CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS .....	57
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS .....	58
PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS RELATIVES A L'HYPOTHESE 1 .....	59
PARAGRAPHE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS RELATIFS A L'HYPOTHESE 2 .....	60
SECTION 2 : VALIDATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS .....	60
PARAGRAPHE 1 : VALIDATION DES HYPOTHESES .....	60
PARAGRAPHE 2 : CRITIQUES ET SUGGESTIONS .....	61
CONCLUSION .....	64
BIBLIOGRAPHIE .....	65
ANNEXE.....	67
ORGANIGRAMME DE LA LNB.....	72