



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
(UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de :

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

Option : Science de Gestion

Filière : Comptabilité Audit et
Contrôle de Gestion

THEME

L'ANALYSE DE L'EFFICACITE DU
SERVICE D'AUDIT INTERNE :
Cas de Bénin Télécoms SA

Réalisé et présenté par :

Christian M. HOUNYE

&

Odile Y. HOUNYE

Sous la Direction de :

Maître de Stage :

Mr. William TEDJI Chef

Division de l'audit interne

Maître de mémoire :

Dr. Aimé AZON TOGODO

Enseignant chercheur à la

FASEG/UAC

MAI 2015

AVERTISSEMENT

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

DEDICACE

Je dédie ce travail :

A ma mère Kissègbé ASSOGBA et mon père François HOUNYE. Soyez par travail

A mes frère et sœurs Raoul, Justine, Inès, Marcel, Chédrack

A madame Marie TOVIAKOU épouse TEDJI. Recevez ma vive reconnaissance.

Christian M. HOUNYE

DEDICACE

Je dédie ce travail :

A mon père HOUNYE Daniel, mes mamans DOSSOU Mahougbé et HOUNKPE Hounsi épouses HOUNYE, Soyez réconfortés par ce travail.

A mes frère et sœurs Athanase, blaise, Adèle, Elisabeth, Victoire, Norbert, Alfred, Béatrice, Alphonse, Edouard, Antoine.....et à toute la famille HOUNYE et DOSSOU.Qu'il soit aussi l'expression de ma sincère gratitude.

Odile Y. HOUNYE

REMERCIEMENTS

Le présent travail a connu son heureux aboutissement grâce à la participation effective et soutenue de diverses personnes.

A travers ce mémoire, nous souhaiterions témoigner nos sincères sentiments de gratitude :

A notre maître de mémoire Docteur **Aimé Azon TOGODO** qui nous a fait honneur d'accepter et de diriger ce travail. Nous vous en sommes infiniment reconnaissants ;

A notre tuteur de stage Monsieur **William TEDJI**, Directeur de l'audit interne à BENIN TELECOMS SA, notre maître de stage, pour son encadrement particulier, sa contribution dans la réalisation de ce travail ; aux Auditeurs interne de Bénin Télécoms : Madame **Carmen ATTLOU**, Père **Roger Medji**, madame **Sonabè** Angélique, Monsieur **AZANDOSSESSI** Nicéphore ;

Au Doyen de la FASEG, le professeur **Charlemagne IGUE** et tout le corps enseignant de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion pour les efforts déployés pour notre formation ;

A tout le personnel de BENIN TELECOMS SA ;

A nos chers frères et sœur **Sylvie, William, Huguette, Jeannine, Roland, Gildas, Armelle, Aymar, Athanase, blaise, Adèle, Elisabeth, Norbert** pour vos soutiens et vos contributions remarquables à ma formation. Qu'il soit aussi l'expression de nos sincères reconnaissances.

Nous tenons à adresser nos remerciements à tous les honorables membres du jury pour avoir accepté de consacrer leur précieux temps à l'appréciation de ce travail.

Enfin, à tous ceux qui, dans l'anonymat, nous ont soutenus pour la réalisation de ce mémoire.

Trouvez ici l'expression de notre profonde gratitude.

SIGLES ET ABREVIATIONS

BTSA	: Bénin Télécoms SA
DAR	: Directeur d'Audit et Risques
DAI	: Directeur d'Audit Interne
DCI	: Directeur de Contrôle Interne
ACTEL	: Agence Commerciale de Télécommunications
POP	: Point de Présence
PTT	: Postes Téléphone et Télégraphe
OPT	: Office des Postes et Télécommunications
SA	: Société Anonyme
PTA	: Plan d'Action Annuel
ARCEP	:

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE OPERATOIRE DE L'ETUDE	
SECTION I : Présentation générale de Bénin Télécom SA	3
SECTION II : Observations et Déroulement de stage	12
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	
SECTION I: Cadre théorique de l'étude.....	17
SECTION II : Revue de littérature et méthodologie de l'étude.....	19
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	
SECTION I : présentation et analyse des données.....	33
SECTION II : Vérification des éléments de la grille et suggestions.....	37
CONCLUSION	
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	
ANNEXE	
TABLE DES MATIERES	

RESUME

Le présent document est une étude portant sur l'efficacité du service d'audit interne dans les entreprises publiques. Nous avons décidé en tant que stagiaires à la Direction d'Audit et Risques de BTSA de mener notre travail sur le thème : « **Analyse de l'efficacité du service d'audit interne de BTSA.** » afin de contribuer à la résolution de ce problème en agissant sur les questions de recherche suivantes : Le fonctionnement du service d'audit interne rassure-t-il l'entreprise sur la maîtrise des risques? ; Quel est l'utilité perçue du service d'audit interne par les agents? Pour ces questions de recherches une grille d'évaluation a été élaborée.

De l'analyse des résultats obtenus, on constate qu'actuellement le service d'audit interne de BTSA n'est pas indépendant sur le plan financier et organisationnel malgré son bon fonctionnement et la pertinence de ses recommandations. Sur la base de ces différents résultats, des propositions d'amélioration ont été faites dans le but de garantir l'efficacité de son service d'audit interne. Il s'agit entre autres d'assurer la formation continue des agents du service d'audit et risques et de mettre à la disposition des dits agents les moyens nécessaires à la réalisation de leurs tâches quotidiennes (matériels de bureau, matériel informatique etc...), organiser périodiquement des séances de recyclage au profit des auditeurs d'autres structures, suivre rigoureusement les actions énumérées dans le PTA.

SUMMARY

This document is a study relating to the effectiveness of the internal audit service in the public companies. We decided as a trainee at the Audit and Risks Management of BTSA to undertake our work on the topic: "**Analysis of the effectiveness of the internal audit service BTSA.**" in order to contribute to the resolution of this problem while acting on the following questions of research: Does the operation of the internal audit service help undertake on the mastery of the risks?; What is the importance of the internal audit service perceived by the agents? For these questions of research a grid of evaluation is elaborated.

From the analysis of the results obtained, one notes that the service of internal audit of BTSA is not independent on the financial scheme in spite of its correct operation and the relevance of its recommendations. On the basis of these various results, proposals for an improvement were made with an aim of guaranteeing the effectiveness of the internal audit service. It is amongst other things a question of ensuring the continuous training of the audit and risks services agents and of placing at the disposal of that agents the means necessary to the realization of their daily tasks (office materials, computer materials etc....), to organize periodically meetings of recycling with other auditors coming from other structures, to rigorously follow the actions enumerated in the PTA.

INTRODUCTION

INTRODUCTION

L'entreprise est un facteur important dans le processus de développement de toute nation. Elle est une entité créatrice de richesse qui assure la satisfaction des besoins d'une nation grâce à la combinaison des forces tant physiques que matériels. C'est donc un facteur de base de la production. Dans ce processus, en fonction de ses recettes et de ses couts, l'entreprise fixe des objectifs dont le primordial est la maximisation de son profit. Ainsi pour atteindre cet objectif, l'entreprise organise en son sein des différentes fonctions de gestion ou direction tels que finance technique, ressource humaine, le marketing, la comptabilité, le secrétariat, l'audit interne surtout dans les grandes entreprises car elle y joue un rôle incontournable.

En effet l'audit est un examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue de donner une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états financiers. Nous avons plusieurs type d'audit qui sont : l'audit financier qui est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il représente un poumon de l'entreprise. En outre, l'audit interne évalue des dispositifs organisationnels visant à :

l'économie : se procurer des ressources au moindre cout;

l'efficience : utiliser les ressources à la manière la plus productive;

l'efficacité : se comporter de manière conforme aux objectifs.

L'importance de l'audit interne, dans la vie d'une organisation rigoureuse du travail tant sur le plan technique que matériel, est nécessaire dans la gestion d'une entreprise afin que les objectifs fixés soient atteints.

Par ailleurs, ces objectifs sont atteints grâce aux meilleures recommandations des auditeurs sur les états financiers. Pour cela, ceux-ci adoptent des stratégies différentes dans les domaines économique et financière afin de permettre à l'entreprise d'avoir une performance économique et financière.

C'est en considérant cette importance dans la vie de toute entreprise que nous avons choisi pour terme : Analyse de l'efficacité du service d'audit interne: cas de Bénin télécoms SA.

Nous avons comme cadre pour effectuer ce travail l'entreprise d'Etat Bénin télécoms SA qui est une entreprise spécialisé dans la vente des téléphones fixes. Cette structure dispose en son sein une direction d'audit interne qui en est son poumon car il rend de plus en plus performant son financement.

Notre séjour dans cette structure nous a permis d'une part de prendre connaissance du système organisationnel du travail de la direction d'audit interne et d'autre part d'analyser

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

l'efficacité de cette direction.

Le présent travail qui sert de support à nos réflexions a été conçu suivant un plan tripartite.

Dans le premier chapitre nous présenterons le cadre institutionnel de l'étude.

Le deuxième chapitre sera consacré au cadre théorique de l'étude et méthodologie de recherche.

Le troisième chapitre portera sur le cadre empirique de l'étude.

CHAPITRE I : CADRE OPERATOIRE DE L'ETUDE

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

Le présent chapitre est consacré à la présentation générale de notre structure d'accueil et au déroulement de notre stage.

SECTION I : Présentation générale de Bénin Télécoms SA (BTSA)

La société Bénin Télécoms SA comme toute société a aussi une identité. Après avoir fait son historique nous parlerons de sa mission, de son activité et de sa structure organisationnelle.

Paragraphe1 : Historique et missions de BTSA

Dans ce paragraphe, nous avons essayé de faire l'historique de BTSA afin de relater un tant soit peu ce qui constitue son activité.

A. Historique

Bénin Télécoms SA (BTSA) est l'une des deux entreprises issues de la scission de l'Office des Postes et Télécommunication (OPT) en 2004. En effet, tout a commencé dans le secteur des postes et télécommunication du Bénin depuis le XIXe siècle, précisément le 1^{er} juillet 1890, ou VICTOR BALLOT, administrateur français chargé des établissements du Golf de Guinée, a créé le service des Postes Téléphone et Télégraphe(PTT) avec l'ouverture du premier bureau de la poste à Cotonou, l'actuelle recette principale. Quelques années plus tard, en 1893 le secteur connaît la création de trois autres bureaux à s'avoir : Agoué le 15 mai, Grand-Popo et Ouidah le 18 mai et celui de Porto-Novo en 1894. La période allant de 1897 à 1904 est celle pendant laquelle le secteur des postes et Télécommunication a connu un développement particulièrement fulgurant avec la mise en place des liaisons postales télégraphiques entre les établissements installés et la création de quatorze nouveaux bureaux de la poste qui assuraient la liaison de la poste avec Marseille, Dakar, Lomé et Lagos en raison des besoins surtout militaires des colonisateurs. En 1959, l'éclatement de l'Afrique Occidentale Française(AOF) a favorisé la réalisation du transfert de propriété des PTT à l'Etat du Dahomey par décret n° 80 PCT/MT du 30 juin 1959. Ainsi, par la loi n 59-32 du 19 décembre 1959, le service a été érigé en OPT (Office des Postes et Télécommunications). En 1981, on assiste à l'inauguration de trente-quatre (34) centraux téléphoniques de district. En vue d'accorder à l'OPT une pleine autonomie, l'Etat béninois n'hésitera pas en 1989, à le doter d'une personnalité morale à travers un contrat de programme d'un nouveau statut approuvé par le décret n° 89-1989.Suite à l'adoption par (le gouvernement),le décret n° 94-

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

361 du 04 novembre 1994 portant déclaration de la politique sectorielle des postes et Télécommunications en République du Bénin, le gouvernement entreprit une réforme dans le secteur qui aboutira le 22 mars 2005 à la scission de l'OPT en société anonyme au capital social de départ de 500 millions de franc CFA chacune. Ainsi nous avons :

BENIN TELECOMMS SA (BTSA) qui s'occupe uniquement des opérations de télécommunications,

LA POSTE DU BENIN SA qui réalise des opérations postales et financières. Créée par décret n°2004-260 du 5 mai 2004, Bénin Télécoms est une Société Anonyme(SA), au capital réévalué en 2009 à 93370 000 000 de francs CFA. Bénin Télécoms SA est immatriculée au Registre de Commerce et de Crédit Mobilier(RCCM) de Cotonou et est soumis à la réglementation propre aux services de télécommunications, ainsi qu'aux conventions, règlements et arrangements internationaux dont la République du Bénin est signataire. Son siège se trouve en plein cœur de la ville de Cotonou plus précisément à Ganhi sur l'avenue Closel.

B. Missions

Les missions du BENIN TELECOMS SA tournent essentiellement autour des points suivants :

- La conception, l'installation et la maintenance de nouveaux réseaux de télécommunications fixes et mobiles ainsi que des services liés aux technologies de l'information et de la communication ;
- Le développement des infrastructures, des technologies de l'information de la communication et de la promotion de nouveaux services à valeur ajoutée ;
- La satisfaction des besoins et attentes de la clientèle ;
- L'assainissement de la gestion financière de la société ;
- La rentabilité des investissements consentis au niveau des différents projets ;

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

Paragraphe 2 : Activité, ressources et structure organisationnelle de BTSA

A- Activités

BTSA intervient essentiellement dans la télécommunication. Elle améliore et agrandit ses prestations par une offre de produits très variés. L'offre de BTSA se subdivise généralement en trois grandes catégories à savoir :

1- Les produits téléphoniques

Ils se subdivisent en deux grands groupes qui sont :

-Les produits de la téléphonie fixe filaire qui se compose par le téléphone conventionnel; les télé cash et télé plus;

-Les produits fixes sans fil qui à leur niveau composés du téléphone Zékédé et des cartes Zékédé.

2- Les produits de la division des réseaux d'interconnexion(DRI).

Il s'agit ici des services d'interconnexion et de location de circuit sur câble sous-marin et de la fibre optique.

3- Les produits multimédia

Les offres grandes politiques de BTSA en ce qui concerne les produits multimédia sont diverses et variées.

B. Ressources

Pour gérer de façon efficace ses activités BTSA dispose des ressources telles que les ressources humaines, matérielles et financières.

1- Ressources humaines

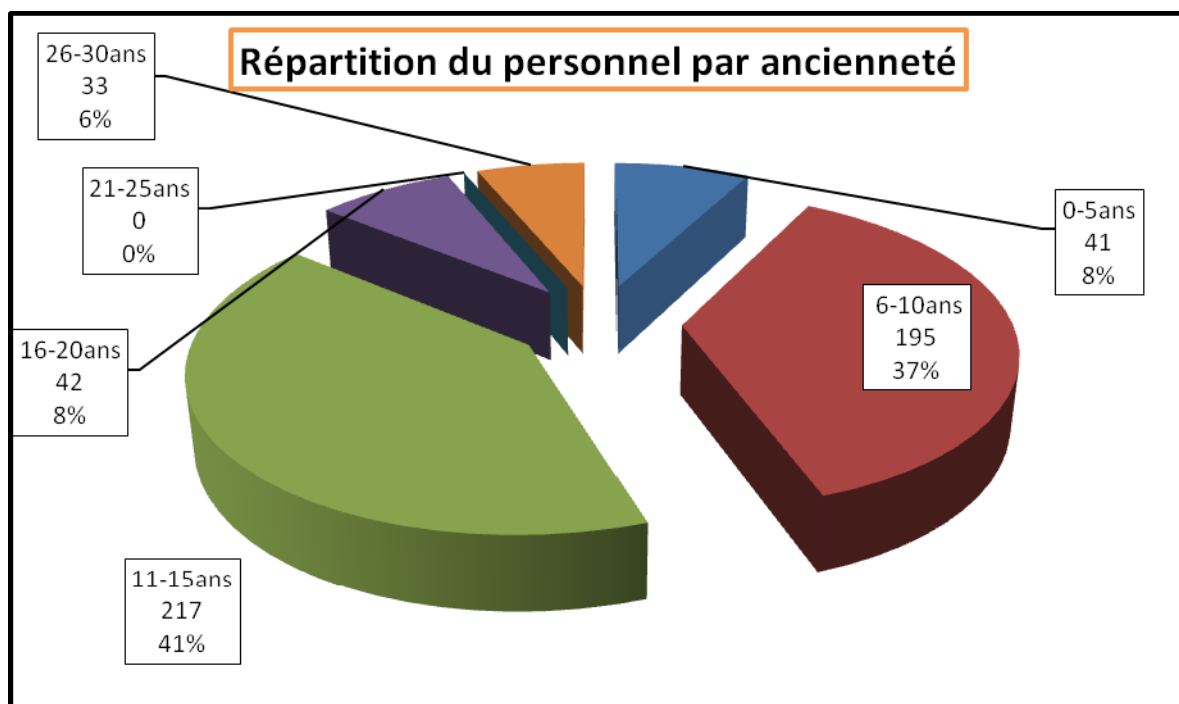
BTSA dispose comme toute entreprise, d'un personnel qualifié pour la réalisation de ses activités. Le personnel exerçant dans cette structure est regroupé suivant l'effectif d'ancienneté :

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

Tableau n°1 Effectif du personnel par catégorie professionnelle à BT-SA

Ancienneté	Effectif	Pourcentage
0 – 5 ans	41	8%
6 – 10 ans	195	37%
11 – 15 ans	217	41%
16 – 20 ans	42	8%
20 – 25 ans	0	0%
26 – 30 ans	33	6%
Total	528	100%

Source : Sous la Direction des ressources humaines de BT-SA (Mars 2015)



Source : « réalisé par nous – mêmes »

Commentaire

IL ressort des données que 96% de la proportion du personnel de BTSA présentent de zéro à quinze ans (0-15) d'ancienneté tandis que les quatorze pour cent restant (14%) présentent de seize à trente ans d'ancienneté (16-30).

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

2- Les ressources financières

En rappel, Bénin Télécoms SA est doté à sa création d'un capital social de cinq cent millions (500 000 000), ce capital est divisé en 50 000 actions de 10 000 f CFA chacune. Mais en 2010, ce capital a connu une augmentation et est passé à quatre-vingt-treize milliards trois cent soixante-dix millions (93 370 000 000), ce nouveau capital est cette fois-ci divisé en 9 337 000 actions du même nominal.

Elle a contracté plusieurs emprunts de longue durée auprès de plusieurs banques de la place pour compléter ses capitaux propres afin d'assurer la continuité de son exploitation. Elle dispose aussi actuellement de certaines ressources matérielles.

3-les ressources matérielles

Pour bien mener ses activités, Bénin Télécoms SA dispose des ressources matérielles qui se décomposent comme suit en condensé :

- des terrains
- des bâtiments administratifs et commerciaux,
- des logements pour le personnel cadre,
- des matériels de bureau,
- des matériels informatiques,
- des matériels de transport,
- des équipements des réseaux locaux de communication, d'énergie de transmission,
- Etc...

C. Structure organisationnelle

Au sein d'une entreprise, la structure en place revêt une importante capitale en ce sens qu'elle permet de connaître les responsabilités et de pouvoir exercer à chaque niveau ainsi que les relations qui régissent des échanges à l'intérieur de l'entreprise.

Nous ne saurions faire une étude sur **Bénin Télécoms SA** sans connaître sa structure organisationnelle. De ce fait, son organigramme peut être résumé comme suit :

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

1 - Structure stratégique

a. Le conseil d'administration

Il est composé de sept (7) membres nommés par le décret pris en conseil de ministre en raison de leur compétence pour une durée de quatre (4) ans. Nous avons :

- le représentant du ministre délégué chargé des technologies, de l'information, et de la communication auprès du Président de la République
- le représentant du ministre chargé de l'inspection des entreprises publiques et semi-publiques ;
- le représentant du ministre chargé des finances ;
- le représentant élu de la personnalité compétente dans le secteur des télécommunications.
- le représentant du ministre chargé du plan ;
- le représentant de l'association des consommateurs de BTSA ;
- le représentant du personnel de BTSA.

b. la Direction Générale (DG)

Elle est assurée par le Directeur Général assisté d'un Directeur Général Adjoint. Le Directeur Général assure la coordination des directions techniques, dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le conseil d'administration en matière de planification, de mise en œuvre et de contrôle des programmes, des politiques du budget et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles de la société. La Direction Générale Adjointe quant à elle supplée la Direction Générale dans l'exécution de ses Tâches et coordonne par délégation les activités d'une ou plusieurs Direction (s) Centrale (s).

Sont directement rattachés à la DG :

- les conseillers ;
- la cellule de la communication ;
- le Secrétariat Particulier.

Elle a également sous son contrôle direct les directions centrales.

c. Le Directeur Général Adjoint (DGA)

Le Directeur Général Adjoint est le suppléant de droit du Directeur Général. Ace titre :

- Il remplace le Directeur Général en cas d'absence ;
- Il remplace le Directeur Général dans les réunions, comités ou commissions

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

extérieures à la société ou dans des réunions internationales ;

- Il peut coordonner par délégation les activités d'une ou plusieurs directions techniques ou occuper, cumulativement avec ses fonctions, un poste de Directeur.

d. Les Conseillers

Sous l'autorité du Directeur Général, les conseillers sont chargés :

- de l'étude et de l'analyse des dossiers confiés à eux par le Directeur Général ;
- de conseiller le Directeur Général dans leur domaine respectif ;
- de l'exécution de toutes autres tâches confiées à eux par le Directeur Général.

e. Les Assistants et Cellules (AC)

Sous l'autorisation du Directeur Général, l'Assistant Administratif est chargé :

- de la gestion de l'organisation des sessions du conseil d'Administration
- de la rédaction des différentes communications en conseil des Ministres et notes d'analyse des communications en conseil des Ministres
- de l'élaboration de ses statistiques.

f. le Secrétaire Particulier du Directeur Général (SPDG)

Sous l'autorisation du Directeur Général, le Secrétaire Particulier exécute les tâches suivantes :

- les travaux de Secrétariat du Directeur Général ;
- l'organisation des rendez-vous et de l'emploi du temps du Directeur Général ;
- la préparation des statistiques mensuelles du Secrétariat Particulier.

Le secrétariat particulier est animé par un chef Secrétariat qui est assisté dans l'accomplissement de ses tâches par un ou plusieurs collaborateurs.

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

2 -Structure opérationnelle

a. la Direction de Veille, Ingénierie et Planification (DVIP)

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction Veille, Ingénierie et Planification est chargée :

- de la planification à court, moyen et long terme de l'ingénierie des réseaux et services de Bénin Télécoms SA,
- des études techniques, économiques, financières, tarifaire, etc.....
- de la gestion des spectres de fréquences.

b. La Direction Gestion des Infrastructures et Services (DGIS)

Sous l'autorisation du Directeur Général, la Direction des Infrastructures et Services est chargée de :

- la définition de la politique de gestion des infrastructures techniques de l'entreprise et de sa mise en œuvre ;
- la participation au déploiement du BACKBONE et des réseaux d'accès multimédias ;
- l'organisation des structures d'Appui & la Maintenance d'envergure nationale, notamment en ce qui concerne la commutation, la transmission, les réseaux d'accès.

c. La Direction Solution et Marketing (DSM)

Sous l'autorisation du Directeur Général, la Direction Solution et Marketing est chargée :

- de la conception et de la mise en œuvre de la politique commerciale de Bénin Télécoms SA en ce qui concerne le téléphone fixe filaire, le wimax, le téléphone sans fil et les produits multimédias, etc.
- de la conception et de la mise en œuvre de la politique commerciale de Bénin Télécoms SA en ce qui concerne les capacités ;
- la conception et la mise en œuvre de la politique de tarification du trafic international et de l'interconnexion ;

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

d. La Direction des Finances et du Patrimoine (DFP)

Sous l'autorisation du Directeur Général, la Direction des Finances et du Patrimoine est chargée de :

- de la gestion des affaires générales de la société (courrier stratégique du Directeur Général, rédaction administrative, acheminement du courrier interne, documentation et archives),
- de la définition de la politique financière de l'entreprise ;
- de l'élaboration du budget et du suivi de son exécution ;
- de la tenue des différentes comptabilités et de l'établissement des états financiers ;
- de l'élaboration des tableaux de bord financiers ;
- du suivi de la gestion des menues dépenses ;
- du suivi de la fiscalité ;
- de la définition et de la mise en œuvre de la politique de la logistique et des achats des matériaux de services et de l'équipements requis par les différentes structures de la société, dans le respect des critères de qualité, de délai et de disponibilité budgétaire, conformément aux dispositions en vigueur ;

e. La Direction Ressources Humaine, Réglementation et communication (DRHRC)

Sous l'autorisation du Directeur Général, la Direction Ressources Humaines, Réglementation et Communication est chargée :

- de la définition et à la mise en œuvre de l'ensemble de la politique des ressources humaines de l'entreprise ;
- du recrutement du personnel ;
- de la gestion administrative du personnel
- de la formation professionnelle
- instaurer et entretenir une bonne culture d'entreprise, une bonne circulation de

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

l'information (verticale et horizontale) et un bon climat de travail entre le personnel et ses dirigeants ;

f. La Direction Audit et Risques (DAR)

Sous l'autorisation du Directeur Général, la Direction Audit et Risque est chargée :

- de l'organisation de toutes les activités relatives au contrôle du respect des règles d'exploitation et des modes opératoires en matière de maintenance technique, de gestion commerciale, administrative et comptable ;
- du contrôle de gestion des structures de la société ;
- de la gestion des risques et de la qualité au sein du Bénin Télécoms SA ;

g. La Direction des Systèmes d'Information et de l'Energie (DSIE)

Sous l'autorisation du Directeur Général, la Direction des Systèmes d'Information et de l'Energie est chargée :

- de la gestion de l'ensemble de composantes matérielles (postes et travail, serveurs, équipements de réseau, système de stockage, de sauvegarde et d'impression, etc.....)
- de la gestion des logiciels du système d'information ainsi que du choix et de l'exploitation des services de télécommunication mis en œuvre ;
- de la définition, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de maintenance et de l'optimisation des infrastructures d'énergie et d'environnement de Bénin Télécoms SA.

Après avoir présenté le cadre institutionnel de l'étude, nous allons passer au cadre théorique et méthodologie de l'étude, afin de formuler la problématique de l'étude, les objectifs et les hypothèses. Et ensuite faire la revue de littérature puis exposer la méthodologie de l'étude adoptée.

SECTION II : Observations et Déroulement de stage

Dans cette section, nous parlerons dans le premier paragraphe de l'environnement de BTSA et dans le second du déroulement de notre stage.

Paragraphe1: Observations

Dans l'accomplissement de sa mission, BTSA apparaît comme un système évoluant dans un environnement aussi bien interne qu'externe.

A. Environnement Interne

La gestion de l'office est assurée par le directeur général assisté d'un comité de direction, sous le contrôle d'un conseil d'administration composé de sept (07) membres nommés par décret. Le personnel occupe différents postes de responsabilités dans le but d'atteindre les objectifs fixés par le conseil d'administration. Deux syndicats (SYNAPOSTEL et UTRAPOSTEL) auxquels s'est ajouté un troisième (SYNTRAPOSTEL) défendent les intérêts des travailleurs pour une amélioration de leurs conditions de travail. BT-SA qui se place sous tutelle du Ministère de la Communication et de la Promotion des Technologies Nouvelles (MCPTN) n'est pas à l'abri des pesanteurs politiques quant à la prise de certaines décisions de gestion.

B. Environnement externe

On peut le subdiviser en micro environnement et en macro environnement.

1-Le micro environnement

Il est composé des clients, des fournisseurs, des distributeurs et des concurrents.

a. La clientèle

Les clients sont les utilisateurs des services téléphoniques (conventionnel, cellulaire etc.) d'internet et de télécopie. BT-SA dispose d'une clientèle assez variée comprenant les entreprises, les particuliers, l'Etat, les ambassades et les organismes. Toute décision commerciale ne tenant pas compte de cette clientèle est à priori vouée à l'échec.

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

b. Les fournisseurs

Pour produire des biens et services à offrir sur le marché, l'entreprise doit se doter de ressources nécessaires auprès de ces fournisseurs. Les fournisseurs sont des personnes physiques ou morales qui approvisionnent une société en matière première, en produits semi-finis, en produit finis et autres biens et services. Comme fournisseurs de BT-SA nous pouvons citer : les fournisseurs de cartes téléphoniques, les prestataires de services, les fournisseurs de matériaux et autres. Les fournisseurs de BT-SA sont surtout des étrangers. Il s'agit de l'ALCATEL, HARRIS canada et beaucoup d'autres entreprises de renommées mondiales telles que le GROUPE TITAN ; SIEMENS etc. qui fournissent à l'office l'équipement et la technologie nécessaires.

c. Les distributeurs

Ils jouent une partition primordiale dans la vente d'un produit et participent activement à la bonne marche de la société. Parmi les distributeurs de BT-SA nous pouvons citer :

Les télé centres privés qui sont les Agences Commerciales des Télécommunications (ACTEL) et les télécommerces.

d. Les concurrents

BT-SA se voit menacée par beaucoup de concurrents parmi lesquelles on peut citer : Bell Bénin, Glo mobile, Libercom Bénin, Moov Bénin, MTN Bénin etc.

2-La macro environnement

On distingue :

a. Environnement économique

Il est fonction du niveau de développement économique mesurable par des agrégats tels que : le Produit Intérieur Brut (PIB) et le Revenu par habitant. L'importance des télécommunications dans la vie économique confère à BT-SA une place de choix dans l'économie béninoise. Elle contribue ainsi à l'amélioration des recettes fiscales par la collecte de la Taxe sur Valeur Ajoutée pour l'Etat sur toutes les prestations effectuées pour la clientèle à l'exception des organismes et des ministères qui y sont exonérés et au paiement de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux auxquels elle est assujettie.

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

b. Environnement démographique

L'environnement démographique est l'ensemble des types de populations, des classes d'âges dont l'importance numérique varie en fonction du niveau de développement d'un pays. Les divers recensements qui ont été effectués démontrent l'évolution régulière de la population béninoise. Cette population constitue des consommateurs potentiels des produits de BT-SA.

c. Environnement juridico – institutionnel

L'activité de télécommunication est un secteur réglementé. Sa réglementation est assurée par un organe appelé Autorité Transitoire de Réglementation de la télécommunication.

Paragraphe2 : Travaux effectués et synthèse des atouts et problèmes constatés

Dans ce paragraphe nous présenterons les travaux effectués, les atouts et les problèmes constatés à Bénin Télécoms SA

A. Travaux effectués

Compte tenu de la courte durée de stage, nous n'avons pas pu travailler au niveau de tous les services visités. Au niveau de la DAR, nous avons aidé : à la saisie et aux tries des ordres de mission d'une partie du personnel afin de vérifier l'équité dans l'affectation des missions de travail cette partie du personnel ; à la distribution et l'enregistrement des courriers dans les services et au remplissage des bons 1015. Nous avons aussi aidé à l'amélioration des procédures relative à la commande des tickets valeurs et à l'émission des titres de paiement.

A ce niveau, notre travail a consisté à rendre ces procédures concises et précises pour le bureau d'audit. En effet, ces procédures une fois détaillées au niveau de chaque service, elles permettraient de situer les responsabilités à chaque niveau ou tout au long de la chaîne.

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

B. Synthèse des atouts

Comme atouts de BT-SA on peut citer :

- l'existence d'un programme annuel d'activité des audits à réaliser ;
- la tenue d'une comptabilité formelle suivant les principes de l'OHADA ;
- l'existence d'un plan comptable pour l'enregistrement des transactions ;
- la disposition des manuels de procédures comptables, administratives et financières
- l'informatisation de la comptabilité
- l'existence des structures d'élaboration et de contrôle du budget de la société
- l'existence d'un système de sécurisation des revenus et des stocks de la société ;
- et l'approbation de tous les documents financiers par le conseil d'administration après avis du commissaire aux comptes.

C. Faiblesses de BT-SA

Parmi les maux qui minent BT-SA, on peut citer :

- insuffisance de moyen de déplacement
- manque d'implication de tous les collaborateurs dans l'atteinte des objectifs
- faiblesse du système de contrôle interne
- la production tardive des indicateurs de développement
- la lenteur administrative surtout dans le cadre de passation des marchés publics ;
- l'inexistence d'un comité d'élaboration des procédures
- l'inexistence d'une vision de l'entreprise
- l'intensification de la concurrence.
- le non-respect de manuel de procédure par certains agents ;

**CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE
DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE
DE RECHERCHE**

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

Dans ce chapitre, nous essayerons de formuler la problématique, les objectifs (généreux et spécifiques) de l'étude, la revue de littérature, les hypothèses ainsi que la méthodologie de notre étude.

SECTION I:CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.

Paragraphe1:Problématique et justification du sujet

Le présent paragraphe est consacré à la présentation de la problématique et la justification de notre sujet d'étude.

PROBLEMATIQUE

Les différentes évolutions du monde économique ont mis en évidence une exigence accrue d'une comptabilité claire et précise reflétant fidèlement la réelle situation économique de l'entreprise.

Les dirigeants de nos entreprises demandent des informations financières plus actualisées et se dotent grâce au système d'information d'outils de plus en plus performants pour y arriver.

Cependant la fonction d'audit interne demeure incontournable.

Dans un environnement en perpétuelle turbulence où la gestion des risques constitue un défi majeur du management et occupe une place plus importante dans les préoccupations des directions d'entreprise, l'auditeur interne est désormais un acteur privilégié du processus de management des risques.

En effet, la reconnaissance de l'audit interne en tant que fonction clef pour l'efficacité ou la performance du dispositif de contrôle interne, lui confère la légitimité nécessaire pour jouer un rôle prépondérant au sein de l'organisation.

Partant de ce constat, l'auditeur interne n'est plus perçu comme un contrôleur mais comme un partenaire ayant un rôle défini et une action indépendante qui lui permet de maîtriser les risques qui peuvent menacer le développement et la croissance de l'entreprise.

La valeur ajoutée de l'audit interne trouve alors son origine dans son contact direct et permanent avec les dirigeants de l'entreprise mais aussi avec tous les organes de l'entreprise. L'audit interne revêt ainsi un aspect stratégique d'alerte et d'anticipation des risques. Par

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

soucis d'assurer une croissance durable et pérenne, les entreprises doivent d'autant plus maîtriser les risques qu'elles encourent.

L'audit interne se définissant aujourd'hui comme une activité indépendante et objective donne ou s'efforce de garantir à l'entreprise la bonne maîtrise de ses opérations et permet de contribuer à l'amélioration des processus et à créer de la valeur ajoutée.

Au sein des grandes entreprises nous sommes confrontés de plus en plus aux questions d'auditeurs internes sur le respect des procédures déterminés par nos organes de contrôle interne.

Bien que très bien connue au sein des services financiers de l'entreprise, dans les unités opérationnelles, la fonction et la mission d'auditeur interne sont généralement perçues comme un organe de contrôle et d'inspection au service des dirigeants de l'entreprise.

Les auditeurs sont appelés à aider les services, unités opérationnelles et autres organes de l'entreprise à adapter leurs modes de gestion aux exigences d'un environnement plein d'incertitudes, et, à prévoir et à maîtriser tous genres de risques.

En effet, la dernière crise financière internationale a révélé que l'audit interne (contrôle, management des risques, gouvernance) constitue la pierre angulaire de la maîtrise des activités des entreprises et le pilotage de leurs performances.

Occupant aujourd'hui une place de plus en plus importante, la télécommunication est au cœur de la vie de toute nation. De par ses services (la vente des cartes, la Téléphonie fixe, la Téléphonie mobile, la transmission de donnée et internet, l'interconnexion et la vente de capacité) pour la population, elle contribue à la croissance et au développement des petites et moyennes entreprises et à l'amélioration du niveau de management des entreprises. BENIN TELECOMS SA (une entreprise semi-publique) se doit d'être efficace et efficiente voire performant grâce à son audit interne afin de satisfaire au mieux sa clientèle qui est en perpétuel évolution. Mais en outre, nous avons constaté quelques dysfonctionnements à savoir : mauvais enregistrements des pièces comptables, l'irrégularité des comptes, des manquants et des surplus observés dans les travaux effectués par les auditeurs de BTSA. Ceci, du fait de l'association des tâches (l'audit interne et inspection). Dans l'esprit de résoudre cette situation, une analyse s'impose à BTSA à travers notre étude qui porte sur le thème : « **L'analyse de l'efficacité du service d'audit interne** ».

Pour cette analyse, nous avons les questions spécifiques suivantes :

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

1-Le fonctionnement du service d'audit interne rassure-t-il l'entreprise sur la maîtrise des risques?

2-quel est l'utilité perçue du service d'audit interne par les agents?

Pour ce faire nous adoptons une méthodologie rigoureuse en vue afin d'atteindre les objectifs fixés ci-dessous.

Paragraphe 2 : Objectifs et intérêt de l'étude

Ce paragraphe met en œuvre les objectifs ainsi que l'intérêt de notre étude

A-Objectif général du sujet

L'objectif général de notre étude est d'analyser l'efficacité du service d'audit interne. De cet objectif général découle deux autres objectifs spécifiques qui justifient l'objectif général.

Objectif Spécifique n°1

Evaluer le fonctionnement du service d'audit interne.

Objectif spécifique n°2

Identifier l'utilité perçue du service d'audit interne par les agents

B. Intérêt de l'étude

L'intérêt de notre étude est de tirer l'attention de BTSA sur l'utilité de l'efficacité des services de l'audit interne au sein de la structure. Notre étude revêt d'une importance capitale car elle permettra à BTSA de faire face à la concurrence grandissante.

Ce travail nous permettra de confronter la théorie à la pratique et contribuera à approfondir nos connaissances dans le domaine de l'audit interne.

Paragraphe 3 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquise sur le thème de l'étude. Ainsi, il est d'une nécessité impérieuse que nous fassions recours aux études antérieures ayant trait à notre thème de recherche pour la présentation de la revue de littérature.

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

Dans l'optique de permettre une compréhension facile de notre travail et d'éviter de mauvaises interprétations, nous avons jugé important de procéder à la définition des concepts clés autour desquels gravitera notre étude.

A. EFFICACITE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE

Les attentes vis-à-vis des services publics en termes de qualité et de productivité imposent à ceux-ci une maîtrise sans cesse accrue de leur fonctionnement interne. La crédibilité et la légitimité de l'action administrative sont intimement liées à la performance de l'organisation. Dans ce contexte, l'audit se voit attribuer de plus en plus une place de choix parmi les techniques et les outils devant permettre une amélioration de la gestion des organisations publiques.

Selon **J.P. RENARD**, on entendait par « audition de compte » l'action d'examiner un compte, et l'auditeur (*auditor*), étymologiquement, est celui qui est « aux écoutes », c'est-à-dire celui qui observe, examine très attentivement. L'audit est un travail d'investigation permettant d'évaluer les procédures comptables, administratives, ou autres, en vigueur dans une entreprise afin de garantir à un ou plusieurs groupes intéressés, dirigeants, actionnaires, représentants du personnel, tiers (banques, organismes publics...), la régularité et la sincérité des informations mises à leur disposition et relatives à la marche de l'entreprise.

Ainsi l'audit a une place importante dans une organisation.

Pour cela il convient pour **E. COHEN, (1994)** de replacer, brièvement, l'audit par rapport aux autres fonctions essentielles du management de l'organisation, et de préciser en particulier la différence entre cette notion et celle du contrôle. Toute organisation poursuit des objectifs qu'elle désire atteindre en mettant en place une structure, en déterminant des activités à réaliser, en y allouant des moyens, et in fine en définissant des processus et des procédures qui permettent de faire fonctionner l'ensemble harmonieusement. La direction de l'organisation aura comme préoccupation essentielle de s'assurer que les moyens mis en œuvre le sont avec économie à détecter dans ce cadre la fraude ou le gaspillage et plus positivement, à s'assurer que les résultats seront réalisés conformément aux objectifs.

Lorsque l'organisation atteint une certaine taille, il faudra établir un type de procédures supplémentaires : les procédures de contrôle ayant pour finalité d'assurer la direction du bon déroulement des opérations. Pour mesurer et remédier aux éventuels écarts pouvant exister entre la réalité et ce que prescrivent les procédures opérationnelles, sera institué un service

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

d'inspection. L'inspection n'a donc pas à interpréter les procédures de contrôle mais simplement à en garantir l'application correcte éventuellement par le biais de sanctions. A cela vient s'ajouter le contrôle de gestion dont la raison d'être est de s'assurer que les activités vont bien dans le sens qui permettra à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Ces trois piliers procédures, inspection et contrôle de gestion forment ensemble ce que l'on appelle le contrôle interne qui a pour finalité la maîtrise du fonctionnement de l'organisation. Le contrôle interne n'a pas en principe pour objet d'améliorer le fonctionnement de la structure dans laquelle il s'intègre. Il est donc dénué de toute dimension critique. C'est à ce niveau qu'intervient l'audit qui apparaît comme « le contrôle des systèmes de contrôle » ou comme un contrôle au second degré. L'audit doit notamment déterminer si les procédures opérationnelles sont correctement définies, si on a bien évalué les risques dans le cadre du contrôle interne et si le système de contrôle de gestion repose sur des indicateurs adéquats. L'audit reste cependant uniquement un révélateur des défauts de l'organisation, mais il ne garantit pas la bonne gestion de l'organisation puisqu'il se limite à émettre des recommandations sans les mettre en œuvre.

On peut distinguer deux types d'audits institués par la pratique et le législateur : l'audit interne et l'audit externe. Ils constituent, dans le cas des grandes entreprises, un système permanent et complexe de protection et d'évaluation.

L'audit externe est le fait d'agents extérieurs à l'entreprise. Ainsi en Belgique, la loi sur les sociétés commerciales prescrit-elle la nomination, par l'assemblée générale, d'un ou plusieurs commissaires réviseurs chargés de vérifier les comptes et d'en faire un rapport à l'assemblée générale. L'ampleur et le coût des interventions des réviseurs externes incitèrent les grandes entreprises américaines à mieux se préparer aux vérifications nécessaires afin d'en limiter les inconvénients. Ainsi naquit la fonction d'audit interne, et en 1940 fut créé *l'Institute of International Auditors (IIA)*.

L'audit interne est, au sein d'une entreprise, selon la définition de 1947 de l'Institut des auditeurs internes, « une fonction indépendante d'évaluation mise en place au sein d'une entreprise en vue d'examiner et d'évaluer ses activités en tant que services à l'entreprise. L'audit interne a pour objectif d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leurs responsabilités ». Cette activité doit donc être indépendante des autres services de l'entreprise et être rattachée directement à la direction générale.

L'objectif principal des auditeurs internes est, dans le cadre de vérifications périodiques, de

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

donner un avis sur l'efficacité des divers moyens de contrôle à la disposition des hauts dirigeants. Depuis lors, le champ d'action de l'audit interne a été progressivement élargi.

Ainsi en juin 1999, l'IIA a revu la définition de l'audit interne qui est maintenant conçu comme « une activité indépendante et objective d'assurance et de conseil, dont la mission est d'apporter une valeur ajoutée pour améliorer le fonctionnement de l'organisation. Elle aide l'organisation à atteindre ses objectifs par une approche systématique et méthodique d'évaluation et d'amélioration des dispositifs de gestion des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise ».

Afin de clarifier l'objet de notre analyse, il convient de passer en revue les différences et les similitudes essentielles entre audit interne et externe.

L'auditeur interne est un membre du personnel de l'organisation contrairement à l'auditeur externe qui est un prestataire de service juridiquement indépendant. L'audit interne s'adresse aux responsables de l'entreprise contrairement à l'audit externe qui fait rapport aux personnes qui ont besoin de la certification des comptes. On aperçoit ici la grande différence entre ces deux formes d'audit. Pour l'auditeur interne, il s'agit d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise alors que l'auditeur externe aura pour objectif de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, résultats et états financiers. Cet objectif n'en est pas pour autant exclusif à l'audit externe puisque toutes les fonctions de l'entreprise entrent dans le champ d'application de l'audit interne.

Enfin, si l'auditeur interne travaille en permanence sur des missions planifiées, l'auditeur externe ne travaille lui que par intermittence dans l'organisation considérée. Ces différences nous font également pressentir qu'audit interne et externe sont complémentaires dans la mesure où l'audit externe vient apporter, sur une base régulière, une vision extérieure sur le fonctionnement de l'organisation. Les similitudes entre les deux formes d'audit sont importantes puisqu'elles utilisent toutes deux les mêmes méthodes d'investigation. De plus, elles respectent toutes deux l'interdiction de toute immixtion dans la gestion de l'organisation. Le rôle de l'auditeur a évolué, suivant en cela le développement de l'audit interne. De « chien de garde » vérifiant que les tâches au sein de l'organisation soient réalisées en concordance avec les instructions données par le top management, l'auditeur est devenu un « chien-guide ».

En effet, il est désormais concerné par l'analyse des capacités de l'organisation à réagir aux changements de son environnement et à fournir des recommandations impartiales sur tous les

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin

Télécoms SA

aspects de la mise en œuvre des politiques. Un statut adéquat au sein de l'organisation doit lui permettre, qu'avec le soutien du management et du conseil d'administration, il puisse compter sur la collaboration des audités, tout en étant libre dans l'exercice de sa mission. L'audit interne est un service au management. Il fait partie du processus de contrôle des performances afin d'assurer les objectifs opérationnels et les plans de l'organisation.

Nous pouvons conclure que les avantages de l'audit interne pour une organisation ou une institution sont :

- la continuité dans le processus d'analyse de manière telle que le management soit à même de prendre des mesures correctives et d'exécuter/d'introduire des améliorations à des périodes bien définies.

- la garantie du maintien de la qualité.

On peut affirmer raisonnablement dans le secteur public, les activités d'audit se sont déployées tout d'abord au plan externe et ensuite seulement au niveau interne.

La spécificité de l'audit en secteur public ne provient pas tant des techniques utilisées que du contexte ou des particularités qui sont propres aux organisations publiques.

Le développement de l'audit externe est lié à la mission de contrôle du pouvoir législatif sur les finances publiques. Dans l'exercice de cette mission, le parlement est assisté par un organe externe spécialisé : la Cour des comptes.

Traditionnellement, cet organe exerce deux grands types de contrôles : le contrôle *à priori* sur la légalité et la régularité des dépenses, qui correspond à l'audit de conformité (*compliance audit*), et l'examen *à posteriori* des comptes et des états financiers, qui s'inscrit dans l'audit financier (*financial audit*).

Plus récemment, et dans le cadre de la modernisation de l'administration, un troisième type de contrôle est apparu, à côté des deux premiers, le contrôle de la gestion publique en vue de s'assurer du meilleur emploi des fonds publics (*performance auditing*). Ce contrôle comprend à la fois l'examen des moyens mis en œuvre et des résultats obtenus, vis-à-vis de trois critères : l'économie, c'est-à-dire l'acquisition des ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que sur celui de la quantité, aux moments opportuns et au moindre coût ; l'efficience, visant comme le critère précédent surtout la gestion, qui implique une utilisation des ressources financières, humaines et matérielles de façon à atteindre la maximalisation des inputs pour un niveau donné de ressources ou la

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin

Télécoms SA

minimalisation des inputs pour une quantité et une qualité données d'outputs ; l'efficacité, qui donne la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints.

Dans cette optique, les institutions de contrôle contribuent, théoriquement, à un meilleur fonctionnement des services publics. Nous constatons également que dans le cadre de cette évolution, l'audit externe doit pouvoir s'appuyer sur les données fournies par l'audit interne.

Les modifications successives qui se sont présentées les dernières années sur le plan de la gestion des institutions publiques (c'est-à-dire une évolution d'une gestion administrative purement statique vers un management dynamique) ont fait naître le besoin d'un organe qui puisse conseiller le management dans l'exécution de ses tâches. Un service d'audit interne convient parfaitement pour reprendre cette « fonction d'avis ». **(J.M. DOCHOT et M.VAN ROOTEN p.22-23).**

Dans le sillage des premières radioscopies ou analyses des institutions publiques a grandi la demande d'un audit interne dans le secteur public. La tâche fondamentale était l'analyse critique permanente du fonctionnement des entités du secteur public. Il était attendu des auditeurs qu'ils puissent adapter les exigences d'un service public efficace et efficient avec la culture spécifique du département. **(J.S.R. VENABLES & K.W. IMPEY, p. 32-33).**

La survie d'une organisation dépend de sa capacité à remplir efficacement ses objectifs, ceci étant valable tant pour une entreprise commerciale que pour une organisation publique. Cette pression est probablement moins radicale dans ses effets en secteur public, mais elle n'en reste pas moins très importante dans la mesure où le citoyen exige de plus en plus de l'Etat qu'il lui rende des comptes sur ses activités). **(R. VERHAERT)**

De plus, cette pression ne provient pas seulement du client-citoyen, mais également d'autres acteurs qui, bien plus que dans le cas de l'entreprise, cherchent à orienter ou modifier les comportements des organisations publiques.

Les organisations publiques doivent donc devenir dynamiques afin de répondre aux exigences d'un environnement diversifié et mouvant. Cette réalité explique les réformes que nos administrations publiques connaissent depuis plusieurs années. Ces réformes sont indispensables mais elles ne sont ni faciles à mettre en œuvre, ni dénuées de tout risque. Dans le processus de réforme, des points de références fondamentaux touchant à l'identité de l'organisation peuvent se perdre. Par sa position unique dans l'organisation, l'audit interne doit jouer un rôle clef dans le processus de réforme afin de le guider et d'en assurer le suivi.

Installer une cellule d'audit implique bien souvent de franchir un obstacle psychologique. Ce

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

nouveau service va devoir travailler en toute indépendance et devra donc être accepté par les autres composantes de l'organisation. Or, il existe rarement un consensus sur la création d'une cellule d'audit. Il est important à cet égard de savoir ce que l'administration, le secrétaire général et les directeurs généraux attendent d'une telle cellule, car leur soutien est indispensable. La charte de l'audit qui circulera dans l'organisation informera les membres de l'organisation de la position exacte de la cellule. C'est à ces deux conditions qu'un service d'audit interne saura apporter vraiment une valeur ajoutée à l'organisation. Cela ne dispense cependant pas les auditeurs de « se vendre » eux-mêmes auprès de l'organisation. Et même si en matière d'audit, les normes utilisées sont internationalement reconnues, elles restent néanmoins adaptables, susceptibles d'interprétation selon les réalités et les cultures propres à l'organisation considérée.

L'indépendance selon **L'INTOSAI** se définit généralement par l'affranchissement de toute dépendance, influence ou contrôle d'une autre personne, organisation ou Etat. Les auditeurs internes œuvrent pour l'entité auditée, à laquelle ils font rapport en premier lieu. Pour l'auditeur interne, l'indépendance représente l'affranchissement de toute condition menaçant la capacité de l'activité d'audit interne ou du directeur de l'audit interne à s'acquitter de ses responsabilités d'audit interne de manière impartiale. L'indépendance permet aux auditeurs internes de rendre les jugements impartiaux et objectifs indispensables à la bonne conduite de leurs missions.

L'objectivité est définie, dans les Normes de l'IIA, comme une attitude impartiale qui permet aux auditeurs interne d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils puissent raisonnablement croire en leurs travaux et que la qualité de ceux-ci ne soit compromise d'aucune façon que ce soit. Les Normes de l'IIA précisent encore que l'objectivité implique que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur jugement entier d'audit à celui d'autres personnes. Les menaces que d'éventuels conflits peuvent faire peser sur l'objectivité doivent être appréhendées à différents niveaux-auditeur, conduite de la mission, aspect fonctionnel et organisationnel- et divulguées comme il se doit. « Dans tout pays, quel que soit le système politique adopté, en matière d'audit, l'indépendance et l'objectivité sont d'une importance » (ISSAI 200/2.3). L'indépendance et l'objectivité sont d'une importance capitale afin de garantir que les parties prenantes perçoivent le travail d'audit effectué et ses résultats comme crédibles, factuels et impartiaux.

La nature de l'activité d'audit interne et son rôle, qui est de fournir une information impartiale et précise sur l'utilisation des ressources publiques et les services prestés, nécessitent des

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

auditeurs internes qu'ils puissent accomplir leur tâche sans restriction, c'est -à-dire libres de toute interférence ou de pression de la part de l'organisation ou du secteur audité.

Le développement de relations de travail saines avec la direction et le personnel à tous les niveaux de l'organisation est fondamental pour l'efficacité de la fonction d'audit interne. La connaissance et l'appréhension de l'organisation par l'activité d'audit interne participent à la construction des relations efficaces et à l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle interne et des processus de gouvernance. Idéalement, les employés de l'organisation devraient, le cas échéant, porter leur préoccupation, informations et questions importantes à l'attention de l'activité d'audit interne. En outre, une activité d'audit efficace et bien menée ne manquera pas de susciter des demandes de services, d'informations et de conseils.

En produisant des évaluations impartiales et objectives de ce que le fonctionnement et les ressources du secteur public sont, oui ou non, caractérisés par une gestion responsable et efficace en vue de réaliser les résultats visés, l'auditeur peut aider l'organisation du secteur public à atteindre les objectifs de transparence et d'intégrité, à améliorer son fonctionnement et à suscité la confiance des citoyens et parties prenantes.

B. FONCTIONNEMENT DE L'AUDIT INTERNE

Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis.

Selon la norme 2000 de gestion de l'audit interne, le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs.

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

C'est ainsi que la norme 2030 de gestion des ressources affirme que le responsable d'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à cette activité soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé.

De plus, selon la norme 2020 de communication et approbation, le responsable de l'audit interne doit communiquer à l'autorité hiérarchique dont il relève et au comité d'audit interne, son plan d'audit et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

important susceptible d'intervenir en cours d'exercice. Il doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources. En outre, pour celle de 2060 le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à l'autorité hiérarchique dont il relève ainsi qu'au comité d'audit interne des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne ainsi que du degré de réalisation du plan d'audit.

Selon la norme 2070, lorsque l'activité d'audit interne est réalisée par un prestataire de service externe, l'organisation demeure responsable du maintien d'un audit interne efficace. Pour celle de 2100, l'audit interne s'assure que les dispositifs de contrôle interne sont efficaces. A ce titre il doit évaluer les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique. Selon la norme 2010, l'audit interne doit évaluer le processus de gouvernance et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. A cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants:

- *promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation;
- *garantir une gestion efficace des performances de l'organisation assortie d'une obligation de rendre compte;
- *communiquer aux services concernés les informations relatives aux risques et aux contrôles;
- *fournir une information aux autorités hiérarchiques au comité d'audit interne, aux auditeurs internes et externes, au management et assurer une coordination de leur activité.

Enfin selon la norme 2010, l'auditeur interne doit évaluer les risques afférant à la gouvernance, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard:

- *du respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats;
- *de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation;
- *de la fiabilité et d'intégrité des informations financières et opérationnelles;
- *de l'efficacité et l'efficience des opérations et des projets;
- *du caractère soutenable des finances publiques;
- *de la protection des actifs.

L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue. Il doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle choisi pour faire face aux risques

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin

Télécoms SA

d'origine externe ou interne à l'organisation, relative à la gouvernance, aux opérations et systèmes d'information de l'organisation. Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

C. CRITERE D'INDEPENDANCE ET D'OBJECTIVITE

La norme ISSAI 1610 vise à évaluer si l'environnement dans lequel l'audit interne exerce ses activités permet une autonomie et une objectivité suffisantes de l'auditeur interne, de telle sorte que son travail peut être utilisé par l'auditeur externe. Ce processus équivaut à l'évaluation de l'indépendance de l'audit interne dans le cadre de l'INTOSAI GOV 9140. En plus des critères de l'ISA 610, l'ISSA 1610 en apporte d'autres qui visent à évaluer l'objectivité de la fonction d'audit interne au sein du secteur public.

A titre complémentaire, les critères d'évaluation de l'indépendance de la fonction d'audit interne au sein du secteur public peuvent inclure les éléments suivants:

- *la définition claire et formelle, dans une charte d'audit, des responsabilités et des autorités au niveau de l'audit interne;
- *la scission fonctionnelle et personnelle de l'audit interne et des responsabilités des tâches et décisions managériales (par exemple, les responsables des groupes de travail opérationnels dans les projets de réforme administratives);
- *la liberté adéquate du directeur de l'audit interne concernant la planification des audits;
- *une rémunération et un grade adéquats au sein de l'échelle barémique correspondant aux responsabilités et à l'importance de l'audit interne dans le recrutement du personnel d'audit.

D. COMPOSITON ET BACK FOUND

Les auditeurs internes doivent posséder la connaissance, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité individuelle. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder pour acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

Selon la norme 1210, le responsable de l'audit interne doit rechercher l'assistance de personne qualifiée si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, le savoir-faire ou les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de leur mission. De plus ils

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

doivent posséder les connaissances suffisantes pour évaluer le risque de fraude et la façon dont ce risque est géré par l'organisation. Toutefois, ils ne sont pas censés posséder d'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes.

E. EXISTENCE DU PLAN D'ACTION

Selon **WIKKIPEDIA**, un plan d'action est un type de plan qui privilégie les initiatives plus importantes pour répondre à certains objectifs et propos. Ainsi, un plan d'action est constitué comme une espèce de guide offrant un cadre ou une structure au moment où il y a lieu de mener un projet.

Dans une entreprise (ou société), un plan d'action peut engager plusieurs départements et secteurs. Le plan établit quels seront les responsables chargés de son exécution selon les modalités de forme et de temps. En général, il comprend également un mécanisme ou une sorte de méthode de suivi et de contrôle afin que lesdits responsables puissent analyser si les démarches sont sur la bonne voie.

Le plan d'action propose un moyen de parvenir aux objectifs stratégiques établis au préalable. Il représente la démarche préalable à l'exécution effective d'une idée ou proposition.

Ces plans doivent non seulement inclure les démarches devant être mises en place et le biais, mais ils doivent aussi considérer les possibles restrictions, les conséquences des actions et les futures révisions pouvant être nécessaires.

Le contrôle du plan d'action doit avoir lieu aussi bien lors de son développement qu'à la fin. En réalisant un contrôle au cours du plan, le responsable a l'opportunité de corriger les détails s'éloignant des attentes. Concernant le contrôle à l'étape finale, le but est d'établir un bilan et de confirmer si les objectifs visés ont été atteints.

Un exécutif ou un PDG qui veuille se débrouiller sans aucun plan d'action perdra son temps puisqu'il finira par devoir étudier chacune des démarches pour découvrir s'il est sur la bonne voie.

F.QUALITE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE

Selon LAMBERT (1995), depuis une dizaine d'année la qualité est devenue un thème sur lequel le management s'appuie de plus en plus pour conduire le changement dans les entreprises. Pour MINTONNEAU (1994), une entreprise, pour assurer la qualité de ses produits et de ses services doit réaliser des audits qualité qui vérifient si les procédures sont mises en œuvre comme prévu. L'origine des audits qualité vient de l'obligation de rendre compte pour certaines activités comme le nucléaire, le militaire, l'aéronautique. La norme 10011, intitulée « Management de la qualité et assurance –vocabulaire », définit l'audit interne comme « examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux conditions préétablies, et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et aptes à atteindre les objectifs ».

GRILLE D'EVALUATION

Depuis plusieurs années, selon plusieurs auteurs, un service d'audit interne ne serait efficace lorsqu'au moins il est fonctionnel et que son fonctionnement tourne autour des points suivants :

- le positionnement de ce service par rapport au service à audité.
- sa composition et back ground.
- l'existence d'un PTA.
- la prise en compte de toutes les activités critiques de l'entreprise par le PTA.
- respect du PTA
- issu des recommandations.
- production des recommandations pour service audité
- qualité des recommandations
- mise en œuvre des recommandations

Ainsi on ne saurait affirmer que le service d'audit interne de BTSA est efficace lorsque ces éléments cités ci-dessus sont vérifiés.

SECTION II : Méthodologie de recherche

Le but de notre analyse est de tirer l'attention de BTSA sur l'efficacité de son audit interne afin de renforcer au mieux sa performance.

Pour ce fait nous avons suivi une démarche méthodologique pour technique et la collecte de données adaptées au thème de notre étude ainsi qu'aux objectifs.

Paragraphe 1 : Méthodologie utilisée pour la collecte des données

A- Outils de collecte de données

Nous avons opté pour une démarche scientifique articulée autour de trois grands axes pour la collecte des données :

*la recherche documentaire

*l'entretien

*le questionnaire

1-La recherche documentaire

La recherche documentaire peut s'inscrire dans perspective exploratoire et permettre de mieux préciser l'objet de la recherche. Elle se base sur des documents existants, internes ou externes à l'entreprise.

Au cours de notre stage, des documents ont été mis à notre disposition. Il s'agit des livres d'enregistrement des pièces comptable, des rapports de mission, des fiches d'amélioration, le plan d'action et l'organigramme de BTSA. Ces derniers nous ont permis d'évaluer le fonctionnement du service d'audit interne et d'identifier l'utilité perçue par les agents. Nous avons également eu a exploité des ouvrages et des anciens mémoires.

2- Entretien

Au cours de cet entretien, nous avons constaté que certaines actions ne sont pas abouties au cours de l'année et sont trainées sur des années avant de trouver satisfaction.

3-Questionnaire

Le questionnaire nous a permis de résoudre nos objectifs spécifiques.

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

B- Technique de collecte de données

Pour mieux appréhender notre thème, nous avons réalisé des enquêtes auprès du personnel de l'audit interne. Pour ce fait nous avons utilisé la technique d'échantillonnage non probabiliste.

1- Echantillonnage

L'échantillonnage consiste à former l'échantillon avec les individus qui se trouve à l'endroit et au moment où l'information a été collectée. Compte tenu de la complicité de certaines contraintes, nous avons choisi de limiter la population de base au personnel de la direction d'audit et risque.

a- Choix de la population

La population de notre étude est constituée de l'ensemble du personnel administratif et du personnel technique.

-le personnel administratif nous a permis de donner des précisions utiles à l'étude.

-le personnel technique, pour mieux nous renseigné sur les réalités du terrain.

b-Mode d'échantillonnage

L'échantillon est probablement lié aux:

c- Données collectées

Elles sont relatives aux informations sur l'efficacité de l'audit interne.

d- Centre d'intérêt

Les questions posées lors de l'enquête ont servi à collecter les informations pouvant permettre d'une part d'évaluer le positionnement de l'audit interne par rapport aux services audités et d'autre part de savoir l'utilité perçue du service d'audit interne par les agents.

Paragraphe 2 : Technique et outils d'analyse des données

Ce paragraphe tourne autour du traitement des données et la présentation des outils d'analyse.

A- Traitement des données

Une fois que les données ont été recueillies, nous avons possédé au dépouillement des réponses puis les résultats ont été comptabilisés exprimés en pourcentage et analysés.

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

B- Présentation des outils d'analyse

Comme outils d'analyse, nous avons établie des tableaux, et réalisé des graphes pour une meilleure appréciation des résultats obtenus.

Paragraphe 3 : Stratégie et vérification de la grille d'entretien.

Nous présenterons ici les éléments qui permettent de valider ou non notre grille d'évaluation.

A- Stratégie

Ensemble des méthodes pour l'obtention des résultats.

B-Notion de la grille d'entretien

Il s'agit du tableau qui contient les éléments qui fait l'objet de notre étude.

Tableau n°1 : Présentation de la grille d'évaluation.

N°	ELEMENTS	COMPOSITIONS
1	INDEPENDANCE	-positionnement -composition et back ground -financement
2	FONCTIONNEMENT	-existence du PTA -respect du PTA
3	ISSU DES RECOMMANDATIONS	-production des recommandations pour service audité -qualité des recommandations -mise en œuvre des recommandations

Source : « Réalisé par nous-même »

**CHAPITRE III : CADRE
EMPIRIQUE DE L'ETUDE**

SECTION I : Présentation et analyse des données

Paragraphe1 : Présentation des données

Dans ce paragraphe nous présenterons :

- les résultats d'indépendance liés respectivement:

A. Positionnement du service d'audit interne

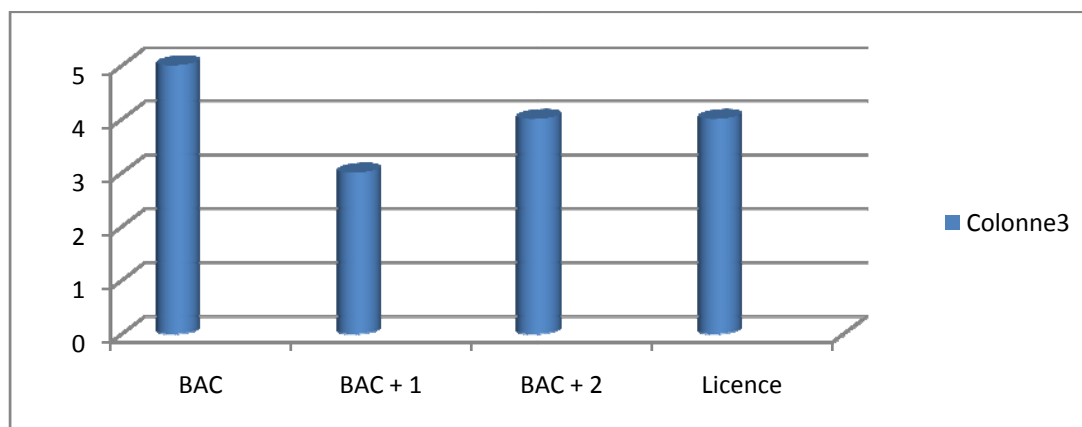
Pour mieux comprendre le positionnement du service d'audit interne, il est mis à notre disposition l'organigramme de BTSA qui nous a permis de savoir sur quels points le service d'audit interne est indépendant ou non (voir organigramme en annexe).

B. Composition du service d'audit interne

-Une décision a été élaborée lors du conseil d'administration sur la création, la composition, les attributions et le fonctionnement du comité d'audit interne de BTSA. Dans cette décision, nous retenons que l'article 3 du comité d'audit interne de BTSA est composé d'un président, d'un secrétaire et des membres. Ces derniers, en dehors de leurs diplômes antérieurs, ont reçu d'autres

Formations au sein de l'entreprise. Ainsi nous avons le graphique suivant donnant l'évolution du nombre de personnel en fonction de leur qualité.

Graphique n°1 : Appréciation de la qualité du personnel de service d'audit interne



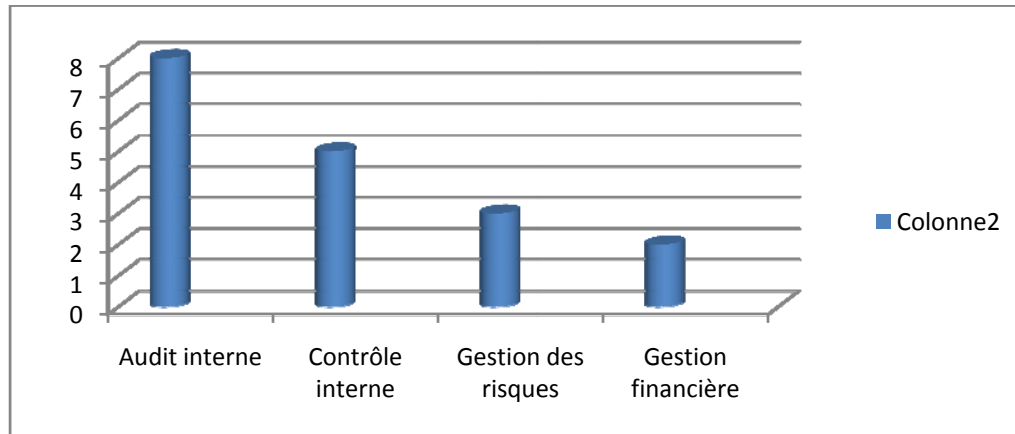
Source : « Réalisé par nous-même »

Commentaire : on constate que la majorité du personnel de l'audit et risques ont le BAC

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

tandis que trois (03) ont le BAC + 1, quatre (04) le BAC + 2 et quatre (04) la License. On peut conclure que la majorité des agents du service d'audit interne de BTSA ont au moins le BAC.

Graphique n°2 : graphique renseignant sur les formations reçues



Source : « Réalisé par nous-même »

Commentaire : on constate que la majorité du personnel de l'audit et risques ont reçu une formation en audit interne tan disque cinq (05) ont reçus une formation en contrôle interne, trois (03) en gestion des risque et deux (02) gestion financière. On peut conclure que le service d'audit interne de BTSA est composé des agents compétents en audit interne.

C- Au financement du service d'audit interne

Le service d'audit interne est indirectement financé par la direction générale car il prend d'abord l'avis du Conseil d'Administration.

- Le résultat du fonctionnement du service d'audit interne lié à :

A. l'existence du PTA

Bénin Télécoms SA dispose d'un PTA encore appelé plan d'action (voir annexe). Ce plan d'action prend en compte toutes les activités critiques de l'entreprise.

B- Au respect du PTA

Le PTA est respecté du point de vue comparatif avec l'organigramme.

Présentation de l'organigramme (voir annexe)

- Le résultat lié à l'issu des recommandations des auditeurs :

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

A- la production des recommandations pour le service audité

Les recommandations sont produites pour le service audité après le constat des dysfonctionnements, des causes du dysfonctionnement et les conséquences que ses derniers ont sur le fonctionnement de l'entreprise.

B-la qualité des recommandations

Les recommandations sont envoyées au Directeur Général qui, après des analyses apprécie la pertinence de ces recommandations par la formule « OK » et demande des explications sur les points d'ombre par la formule «COMMENT ».

C- le suivi des recommandations

Des réunions hebdomadaires de confirmation sont organisées et au cours desquelles chacun expose là où il en est par rapport aux recommandations faites. Le suivi de ces recommandations se faire donc par la mise en application. Une fiche d'amélioration est aussi établie pour ces recommandations (voir annexe).

Paragraphe 2 : Analyse des données

Dans ce paragraphe, nous présenterons les analyses en trois étapes :

- Par rapport à l'organigramme, nous constatons que le Directeur de l'audit et Risques est rattaché à la Direction Générale par le Directeur Général Adjoint. Donc le service d'audit interne est relié à la Direction Générale par le biais du Directeur Général Adjoint. Nous pouvons conclure que le service d'audit interne est indépendant sur le plan structurel et organisationnel. Il est aussi composé d'un comité d'audit qui en dehors de leur diplômes obtenus reçoivent d'autre formations au sein de l'entreprise. Nous pouvons conclure que le service d'audit interne est composé d'un personnel compétent. Au sein de ce service des missions ont été effectuées de façon hebdomadaire, trimestrielle, mensuelle et continue. Pour financer ces missions, le directeur d'audit s'adresse de façon hiérarchique à la Direction Générale par le biais du conseil d'administration qui valide le projet. Etant donné que le financement du service d'audit interne dépend du conseil d'administration, nous pouvons conclure son indépendance sur deux points (non indépendant sur le point financier et indépendant du côté des travaux effectués par les auditeurs). Du point de vue des analyses et observations, nous pouvons conclure que le service d'audit interne de BTSA n'est pas

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

indépendant.

- Le fonctionnement de toutes entreprises dépend d'un plan de travail annuel. Après l'analyse des documents mises à notre disposition on constate que le service d'audit interne dispose d'un plan de travail encore appelé plan d'action .Ce plan d'action est composé de différentes rubriques détaillées par :Axes stratégiques, objectifs stratégiques ; objectifs opérationnels qui sont aussi composés de différentes sortes d'activités. De plus il prend en compte des indicateurs, de la période, des responsables, des associés et des résultats attendus par trimestre. Donc nous pouvons conclure qu'il existe à BTSA un plan d'action bien élaboré pour le service d'audit interne. D'autre part après chaque activité, le DAR tient compte des éléments du plan d'action et de la participation de chaque auditeur pour valider la mission. Donc nous pouvons conclure que le plan d'action est respecté.
- Nous avons constaté au cours de nos entretiens avec le personnel administratif que pour produire des recommandations ; le service d'audit interne de BTSA en collaboration avec le service audité identifie les causes des dysfonctionnements, énumère les conséquences que ses derniers peuvent avoir sur l'entreprise et les dispositions à apprendre pour améliorer ces dysfonctionnements.

Ces dysfonctionnements une fois élaborées sont envoyés à la Direction Générale pour être analysés. Après l'analyse le Directeur Général valide les recommandations suivant la formule « OK mise en œuvre » et demande d'explication sur les points d'ombre par la formule « COMMENT ».La plus part des recommandations faites par les auditeurs sont pertinentes car leur mise en œuvre aide l'entreprise à réaliser ses profits dans différent domaines. On peut conclure que le service d'audit interne de BTSA produit des recommandations pertinentes avec un suivi bien organisé.

SECTION II : Vérification des éléments de la grille et suggestions

Dans cette section nous procéderons à la vérification des éléments de la grille dans le **cadre de notre étude et proposerons des suggestions.**

Paragraphe 1 : Vérification des éléments

Elément n°1 :

L'élément n°1 est intitulé « L'indépendance du service d'audit interne. »

De l'analyse des données conformément aux conditions de vérification de l'élément, il ressort que :

- le Directeur de l'Audit et Risques est rattaché à la Direction Générale par le biais du Directeur Général Adjoint. Ce qui montre sa liaison directe avec la Direction Générale.
- la majorité des membres du comité d'audit sont ceux dont les compétences sont jugées nécessaires à l'accomplissement de la mission d'audit. Ce qui montre la qualité de sa composition.
- Le comité d'audit tire ses moyens financiers de la Direction Générale par le biais du conseil d'administration. Ce qui qu'il n'est pas indépendant sur le plan financier.

Nous pouvons dire que le service d'audit interne de BTSA n'est pas indépendant, car il prend l'avis du conseil d'administration avant de répondre à ses besoins financiers. Par conséquent l'élément n° 1 de la grille qui parle de l'indépendance du service d'audit interne n'est pas vérifié.

Elément n°2 :

L'élément n°2 intitulé « Le fonctionnement du service d'audit interne. »

De l'analyse des données conformément aux conditions de vérification de l'élément, il ressort que :

- Bénin Télécoms SA dispose d'un plan d'action qui représente un guide pour le service d'audit interne. Ce qui explique l'existence du PTA.
- Après chaque contrôle au cours du plan, le Directeur de l'audit et Risque corrige les détails qui s'éloignent des attentes. Ce qui explique le respect du PTA.

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

Nous pouvons dire que l'existence et le respect du PTA montre que le fonctionnement du service d'audit interne rassure l'entreprise sur la maîtrise des risques. Par conséquent l'élément n°2 de la grille qui parle du fonctionnement du service d'audit interne est vérifié.

Elément n°3 :

L'élément n°3 intitulé « L'issu des recommandations par les agents. »

De l'analyse des données conformément aux conditions de vérification de l'élément, il ressort que :

- Le service d'audit interne produit des recommandations après l'analyse des contrôles en tenant compte des dysfonctionnements constatés.
- La majorité des documents et rapports mises à notre disposition ont montré que les recommandations faites par les auditeurs sont utiles car elles permettent à l'entreprise d'accroître sa performance dans différent domaines. Ce qui explique la pertinence de ces recommandations.
- Après la production des recommandations, le Directeur d'Audit et Risques met en garde le Directeur d'Audit Interne qui suit de près les auditeurs dans la mise en application de ces recommandations. Ce qui montre que la mise en œuvre des recommandations se faire par des séances de travail.

Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre

Dans ce paragraphe, nous ferons des suggestions adéquates compte tenu des constats faits au cours de l'enquête et de l'analyse des résultats.

A-Suggestions

Après avoir déterminé les causes réelles qui freinent l'efficacité du service d'audit interne, il convient de faire des suggestions.

De ce fait nous suggérons à BTSA de :

- ✓ séparer le service d'audit interne et de l'inspection.
- ✓ mettre à la disposition des auditeurs des matériels nécessaires pour leur travail.
- ✓ établir une loi pour l'implication de tous les auditeurs.
- ✓ rattacher le service d'audit à la Direction Générale du point de vue financier

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

- ✓ augmenter l'effectif du personnel du comité d'audit interne
- ✓ exciter la volonté du travail du personnel de comité d'audit interne
- ✓ augmenter les ressources adéquates pour le service d'audit interne.
- ✓ Renforcer la qualité des systèmes de contrôle interne.

B- Condition de mise en œuvre et limites de la recherche

1) Condition de mise en œuvre

Comme conditions de mise en œuvre nous admettons :

- ✓ le déblocage de fonds nécessaires pour la mise en place d'un service d'inspection indépendant.
- ✓ être en partenariat avec les sociétés publiques ou privées pour un service d'audit interne plus efficace.
- ✓ Mettre les moyens financiers qu'il faut pour la formation complète des auditeurs.
- ✓ Procéder à des recrutements internes ou externes

2) Limite de la recherche

Toute recherche comporte des écueils, celles rencontrées pour la réalisation de ce travail ont été liées à des contraintes sur l'obtention des informations en rapport avec l'objet de notre étude, notamment avec le manque de documents traitant notre thème, et l'accès difficile à l'internet lié aux difficultés financières. Un autre aspect du problème était de pouvoir cerner le concept de l'attitude de l'auditeur. A cela, nous pouvons ajouter la réticence des personnes interrogées lors de notre enquête, par exemple le refus pour certains de répondre aux questions, et la non véracité de certaines réponses données par les concernées.

CONCLUSION

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

La réalisation de ce travail nous a permis de découvrir le fonctionnement du service d'audit interne de BTSA et de prendre connaissance des problèmes qui minent l'efficacité de ce service afin de pouvoir proposer des solutions à travers notre thème de référence « **ANALYSE DE L'EFFICACITE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE : CAS DE BENIN TELECOMS SA** ». Ce travail nous a donné l'opportunité d'approfondir nos connaissances dans l'analyse de l'efficacité de n'importe quel service et en particulier les services d'audit interne.

L'objectif de ce travail est d'analyser l'efficacité du service d'audit interne en vue d'y apporter notre contribution pour un service plus efficace. De façon spécifique nous avons pensé d'une part à évaluer le fonctionnement du service d'audit interne et d'autre part à identifier l'utilité perçue par les agents.

A partir de notre grille d'évaluation, nous avons constaté que le service d'audit interne de BTSA n'est pas indépendant malgré son meilleur fonctionnement et une procédure bien organisée des recommandations. Face à ces constats, nous avons suggéré un certain nombre de mesures d'amélioration pour la séparation du service d'audit interne et le service d'inspection, le rattachement du service d'audit interne à la Direction Générale sur le plan financier.

Nous ne pourrions terminer sans affirmé que ce travail est loin d'être exhaustif. L'association des services et le non rattachement du service d'audit interne à la Direction Générale sur le plan financier ne sauraient être les seul problèmes du service d'audit interne de BTSA et nous ne prétendons pas avoir cerné tous les aspects sur l'efficacité. Donc ce travail comporte des insuffisances liées à la limite d'utilisation de certaines informations à cause du secret professionnel. C'est pourquoi nous souhaitons que les recherches ultérieures continuent cette étude en vue d'apporter des solutions aux autres maux qui minent l'efficacité du service d'audit interne de BTSA.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrage :

- COOPER LYBRAND, IFACI, (1992), « La nouvelle pratique du contrôle interne, Les Editions d'organisation, Paris.
- LEMANT. O, (1992), « La conduite d'une mission d'Audit Interne, Dunod Clet IFACI. »
- LEMANT. O, SCHICK. P, (1996), Guide du Self Audit : 98 grilles pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation ou créer son audit interne, Les Editions d'organisation, Paris.
- MINTONNEAU Henri (1994), Réussir l'audit qualité, 2è édition, Afnor, Paris.
- RENARD. J, (1994), Théorie et pratique de l'audit interne, Les Editions d'organisation, Paris
- SEVEHO g. Roger et Zannou h. Christian (2013) « L'analyse de l'efficacité de l'audit interne. »

Sites consultés :

- WWW.schoolar.fr
- WWW.yahoo.fr
- WWW.google.fr

ANNEXE

GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour madame/monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, nous, étudiants en fin de formation en licence professionnelle et stagiaire à BTSA, effectuant une étude sur l'analyse de l'efficacité du service d'audit interne de BTSA,

Nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de temps pour nous entretenir sur les sujets ci-après.

- Le fonctionnement de l'audit interne par rapports à la maîtrise des risques ;
- l'utilité perçue du service d'audit interne par les agents de BTSA.

Merci pour votre collaboration

QUESTIONNAIRE

Bonjour madame/Monsieur;

Dans le but d'atteindre l'objectif poursuivi dans le développement du thème intitulé : Analyse de l'efficacité du service d'audit interne. Merci de nous consacrer quelques minutes de votre précieux temps.

Besoin n°1 : Indépendance du service d'audit interne1- Votre service d'audit interne est-il indépendant ou rattaché ?

Oui non

2- Quel est le positionnement du service d'audit interne ?

3- Quel est la composition du service d'audit interne ?

4- De qui le service d'audit interne tire sa mission ?

Besoin n° 2 : Fonctionnement du service d'audit interne

1- L'audit interne dispose-t-il d'un plan d'action ?

Oui non

Si oui, est-ce que le plan d'action prend en compte toutes les activités critique ?

Oui non

2- Est-ce que le plan d'action est respecté ?

Oui non

Besoin n°3 : Production des recommandations

3- Le service d'audit interne élabore-t-il des recommandations ?

4- Quelle est l'issue des recommandations ? Est-ce par la mise en œuvre des applications ? Ou abandonnées ?

Oui non

5 – Votre appréciation sur la qualité d'audit interne

Bonne mauvaise

6- Avez- vous besoin d'un service d'audit Interne

Oui

non

Légende :

DG : Direction Générale

DGA : Directeur Général Adjoint

SP : Secrétariat Particulier

DT : Direction Technique

DC : Direction Commerciale

DRO : Direction des Opérations avec les Opérateurs

DEPS : Direction des Etudes, de la Planification et des statistiques

DA : Direction de l'Administration

DFC : Direction Financière et Comptable

DAC : Direction de l'Audit et du Contrôle

DCSRT : Direction de la Coordination des Services Régionaux des Télécommunications

DBTM : Direction de Bénin Télécoms Mobile

SD : Secrétaire du Directeur

DV : Division Ventes

DMCP : Division Marketing et Communication Produits

DFL : Division Facturation et Litiges

ACTEL : Agence Commerciale des Télécommunications

SVGP : Section Vente au grand Public

SVEI : Section Ventes au Entreprises et institutions

SR : Section Recouvrement

SMP : Section Marketing Produit

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : Cas de Bénin Télécoms SA

SCP : Section Commerciale Produit

CTAC : Centre D'Assistance Téléphonique de Cotonou

SF : Section Facturation

SL : Section Litige

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

TABLE DES MATIERES	
AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
SIGLES ET ABBREVIATIONS	v
SOMMAIRE	vi
RESUME	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE OPERATIONNELLE DE L'ETUDE	
SECTION I : Présentation générale de Bénin Télécoms SA (BTSA)	3
Paragraphe1 : Historique et missions de BTSA	3
A.Historique	3
B. Missions	4
Paragraphe 2 : Activité, ressources et structure organisationnelle de BTSA	5
A-Activités.....	5
1- Les produits téléphoniques	5
2- Les produits de la division des réseaux d'interconnexion (DRI)	5
3-Les produits multimédia	5
B- Ressources	5
1-Ressources humaines.....	5
2-Les ressources financières	7
3- les ressources matérielles	7
C.Structure organisationnelle.....	7
1 -Structure stratégique.....	8
a.Le conseil d'administration.....	8
b. la Direction Générale (DG).....	8
c. Le Directeur Général Adjoint (DGA)	8
d. Les Conseillers	9

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

e. Les Assistants et Cellules (AC)	9
f. le Secrétaire Particulier du Directeur Général (SPDG)	9
2 -Structure opérationnelle	10
a. la Direction de Veille, Ingénierie et Planification (DVIP)	10
b. La Direction Gestion des Infrastructures et Services (DGIS)	10
c. La Direction Solution et Marketing (DSM)	10
d. La Direction des Finances et du Patrimoine (DFP)	11
e. La Direction Ressources Humaine, Réglementation et communication (DRHRC)	11
f. La Direction Audit et Risques (DAR)	12
g. La Direction des Systèmes d'Information et de l'Energie (DSIE)	12
SECTION II : Observations et Déroulement de stage.....	13
Paragraphe 1: Observations.....	13
A. Environnement Interne.....	13
B. Environnement externe.....	13
1- Le micro environnement	13
a. La clientèle	13
b. Les fournisseurs.....	14
c. Les distributeurs.....	14
d. Les concurrents	14
2- La macro environnement	14
a. Environnement économique.....	14
b. Environnement démographique	15
c. Environnement juridico – institutionnel	15
Paragraphe 2 : travaux effectués et synthèse des atouts et problèmes constatés.....	15
A.) Travaux effectués.....	15
B.) Synthèse des atouts.....	16
C.) Faiblesses de BT-SA.....	16

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

SECTION I: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	17
Paragraphe 1: Problématique et justification du sujet	17
Paragraphe 2 : Objectifs et intérêt de l'étude	19
A-Objectif général du sujet	19
B-Intérêt de l'étude	19
Paragraphe 3 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude	19
A. EFFICACITE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE	20
B. FONCTIONNEMENT DE L'AUDIT INTERNE	26
C. CRITERE D'INDEPENDANCE ET D'OBJECTIVITE	28
D. COMPOSITON ET BACK FOUND	28
E. EXISTENCE DU PLAN D'ACTION	29
F. QUALITE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE.....	30
SECTION II : Méthodologie de recherche	31
Paragraphe 1 : Méthodologie utilisée pour la collecte des données	31
A- Outils de collecte de données	31
1-La recherche documentaire.....	31
2- Entretien.....	31
3-Questionnaire.....	31
B- Technique de collecte de données	32
1- Echantillonnage	32
a- Choix de la population	32
b-Mode d'échantillonnage	32
c- données collectées.....	32
d- Centre d'intérêt.....	32
Paragraphe 2 : Technique et outils d'analyse des données	32
A- Traitement des données.....	32
B- Présentation des outils d'analyse.....	33
Paragraphe 3 : Stratégie et vérification de la grille d'entretien.....	33

Analyse de l'efficacité du service d'audit interne : cas de Bénin Télécoms SA

A- Stratégie	33
B-Notion de la grille d'entretien.....	33
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	
SECTION I: Présentation et analyse des données.....	34
Paragraphe1 : Présentation des données	34
A.Positionnement du service d'audit interne	34
B-composition du service d'audit interne	34
C- Au financement du service d'audit interne.....	35
A. A l'existence du PTA	35
B- Au respect du PTA	35
A- la production des recommandations pour le service audité	36
B- la qualité des recommandations	36
C- le suivi des recommandations.....	36
Paragraphe2Analyse des données	36
SECTION II: vérification des éléments de la grille.....	38
Paragraphe 1 : Vérification des éléments	38
Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre	39
A- Suggestions	39
B- Condition de mise en œuvre et limites de la recherche	40
1) Condition de mise en œuvre	40
2) Limite de la recherche	40
CONCLUSION	41
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	42