



REPUBLIQUE DU BENIN



**MINISTRE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

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

OPTION : Science de Gestion

**FILIERE : Comptabilité Audit et
Contrôle de Gestion**

THEME

**ANALYSE DE L'EFFICACITE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA
GESTION D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS
DE LA FECECAM-BENIN**

Réalisé et soutenu par :

Adèle Delphine HOUDJI

&

Bonaventure LANKINDE

Sous la Direction de :

Maître de stage

de-SOUZA Franck

Chef Comptable à la Direction

Finance et Comptabilité

Maître de mémoire

Dr YESSOUFOU Liamidi

Enseignant à la FASEG

Mai 2015



AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION, NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS LES MEMOIRES. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire :

- ❖ A mon père Joseph K. DJOTO qui a fait de moi ce que je suis
- ❖ A ma maman chérie Denise ATCHO pour tous les sacrifices que tu as consentis à mon égard,
- ❖ A mon chéri Gygès S. GBEHO et ses parents pour leurs conseils et prières,
- ❖ A mes frères et sœurs pour leurs soutiens et joie qu'ils manifestent à chaque moment de ma réussite

Adèle D. HOUDJI

DEDICACE 2

Je dédie le présent travail à :

- ❖ Ma mère **DJINTRIN Hounsi**
- ❖ Mon feu père **ATTAKPA François** dont l'amour et les sacrifices n'ont pas pu être récompensés de son vivant.

Bonaventure LANKINDE

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de :

- Professeur **Charlemagne Babatoundé IGUE**, Doyen de la Faculté des sciences Economiques et de Gestion pour tous les accomplis dans le processus de notre formation
- Docteur Liamidi **YESSOUFOU**, Enseignant à la FASEG pour son entière disponibilité et son attention pour la rédaction de ce mémoire ;
- Monsieur **Franck de-SOUZA**, notre maître de stage qui malgré ses nombreuses occupation a ménagé des efforts pour contribuer à ce travail ;
- Tout le corps professoral de la FASEG pour tout ce qu'ils font pour nous Offrir une meilleure formation ;
- mon grand frère **ATTAKPA** Moise et son épouse **Dr Aimée SOGLO** qui ont battu pour que je ne manque de rien pour mes études. Trouve en ce travail le fruit de vos efforts ;
- ma grande sœur Anagonou **ATTAKPA** ;
- Tous mes frères en particulier **Iclovis, Jonas, Athanase, Richard** ;
- Mes oncles et tantes en particulier **Gnontchidé, HOUDJI Maurice** et **ATCHO Bertin** et leurs épouses pour leurs soutiens
- Mes cousins, cousines, neveux, nièces et amis pour leurs soutiens
- La famille **HOUDJI** et **ACTHO** pour leur amour fraternel
- Ma grand-mère **BOULOU Ablavi** pour son soutien
- Les membres du jury qui ont voulu consacrer leur temps à l'évaluation du présent document ;
- tous ceux qui ont participé d'une manière ou d'une autre à l'élaboration de ce document, nous leur témoignons toute notre gratitude.
- Tous le personnel de la FECECAM BENIN en particulier le DG Mr **Victorin Codjo HOUEDANOU**

LISTE DES SIGLES ETABREAVIATION

AFD	: Agence Française de Développement
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.
BM	: Banque Mondiale.
CAPS	: Crédit d'achat de Produits et de leur Stock
CC	: Comptes Courants
CEE	: Crédit d'Epargne avec Education
CG	: Crédit aux Groupes
CGM	: Crédit aux groupements
CRCAM	: Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuelle.
CME	: Crédit aux Micros Entrepreneurs
CNCA	: Caisse Nationale de Crédit Agricole.
CPM	: Crédit de Préfinancement de Marche
CPR	: Crédit aux Personnel du Réseau
CLCAM	: Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuelle
CSL	: Comptes sur Livret
CS	: Crédit aux Salaries
DAI	: Direction Audit et Inspection.
DFC	: Direction Finance et Comptabilité.
DG	: Direction Générale.
DTR	: Direction Technique Régionale.
	:
FECECAM-BENIN	: Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du BENIN.
FED:	: Fonds Européen de Développement
IMF:	: Institution de Micro-Finance.
MFCAC	: Mission Française de Coopération et d'Action Culturelle
UCP	: Unité Centrale du Projet.

SAF	: Système d'Automatisation Financière.
SAI	: Service d'Audit Interne.
TPCF	: Tout Petit Crédit aux Femme
RFA	: République Fédérale d'Allemagne
URCLCAM	: Union Régionale des CLCAM

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : De la comparaison entre audit interne, audit externe, contrôle interne et contrôle de gestion.....	29
Tableau 2 : Taux de portefeuille à risque	38
Tableau 3 : Présentation des résultats liés à l'hypothèse n°1	VII
Tableau 4 : Enquête sur l'hypothèse n° 2	40
Tableau 5 : Enquête sur l'hypothèse n° 2.....	41
Tableau 6 : Présentation des résultats liés à l'hypothèse n°3.....	VII

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Du déroulement et méthodologie d'une mission d'audit.....	27
Figure 2 : Evolution du taux de portefeuille à risque	38
Figure 3 : Représentation graphique des résultats de l'hypothèse 1	39
Figure 5 : Représentation graphique de l'hypothèse 3	42

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	2
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	2
SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE.....	2
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE ET INVENTAIRE DES FAITS	13
CHAPITRE 2	18
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE	18
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	18
SECTION 2 : HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	33
CHAPITRE 3	37
CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	37
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	37
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTION	44
CONCLUSION.....	48
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	50
ANNEXES :	I
TABLE DES MATIERES :	IX

RESUME

Cette étude intitulée : « Analyse de l'efficacité de l'audit interne dans la gestion d'un système financier décentralisé : cas de la FECECAM-BENIN », s'est assignée comme objectif principale, d'améliorer l'audit interne des SFD en particulier la FECECAM. Elle est conduite sur la base des données fournies par la FECECAM. Les exigences méthodologiques de l'étude nous ont conduits à un échantillon de cinquante (50) agents retenu au début mais pour des raisons d'indisponibilité ou de la peur des agents ; seulement trente(30) ont accepté participer à notre entretien. Les résultats de l'étude ont abouti à trois conclusions :

Premièrement, bien que le service d'audit interne fasse des missions d'audit, doit impliquer le suivi régulier de portefeuille à risque dans leur plan de travail enfin de maîtriser l'évolution du taux de ce derniers.

Deuxièmement, la Direction General doit introduire dans sa politique de gestion la question de motivation et d'incitation dans le rang des auditeurs pour palier au insuffisance dans la pratique des missions d'audit.

En fin, les recommandations issues suite aux missions d'audit doivent être planifié et suivi afin d'éviter la répétition des mêmes erreurs dans le future.

Pour finir ; cette étude a le mérite de proposer à tout décideur implique dans la gouvernance des systèmes financier décentralisé au Benin un certain nombre de recommandation dans le but de les accompagner dans leur mission, celle de promouvoir la performance des SFD.

Mots clés : Système financier décentralisé, recommandation, performance, portefeuille à risque, contrôle de qualités

ABSTRACT

This survey titled: " Analysis of the efficiency of the audit intern in the management of a financial system decentralized: case of the FECECAM - BENIN ", is assigned itself like main objective, to improve the audit intern of the FSDs in particular the FECECAM. it is lead on the basis of the data provided by the FECECAM. The methodological requirements of the survey lead us to a sample of fifty kept in the beginning agents but for reasons of unavailability or the fear of the agents; only thirty(30) accepted to participate in our interview. The results of the survey succeeded to three findings:

First, although the service of audit intern makes missions of audit, must imply the regular follow-up of wallet to risk in their plan of work in order to master the evolution of the rate of this last.

Secondly, the listeners must be trained on tools and techniques of audit in force in order to do missions of quality control.

Finally, the descended recommendations following the missions of audit must be planned and follow-up in order to avoid the same mistake repetition in the future.

To finish; this survey has the merit to propose to all decision-maker implies in the governance of the decentralized financial systems in Benin a certain number of recommendation in the goal to come with them in their mission, the one to promote the performance of the FSDs.

Key words: Financial system decentralized, recommendation, performance, wallet to risk, control of qualities,

INTRODUCTION

Les entreprises ou institutions de taille significative ont souvent cherché à renforcer leur propre dispositif de contrôle, en mettant en place un service spécifique qu'est l'audit interne. Ce service est généralement rattaché à la Direction générale. Son rôle est de veiller à la définition des procédures de contrôle interne satisfaisantes au sein de l'entreprise, à l'évaluation des systèmes que le contrôle interne a mise en œuvre, à leur diffusion et à leur application correcte afin d'assurer la sécurité du patrimoine, la fiabilité des informations comptables et financières. L'audit interne vise à garantir la qualité de l'organisation à travers la performance. 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. Il revêt ainsi un aspect stratégique d'alerte et d'anticipation des risques.

Le Conseil d'Administration de l'IFACI a défini l'audit interne comme étant 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 est donc important de se demander en quoi l'analyse de l'efficacité de l'audit interne améliore-t-elle la gestion de la FECECAM-BENIN ? Cette interrogation justifie le choix du thème de ce mémoire qui s'intitule : « Analyse de l'efficacité de l'audit interne dans la gestion d'un système financier décentralisé : cas de la FECECAM-BENIN ».

Le développement de ce sujet s'articule autour de trois chapitres. Dans un premier chapitre, nous présentons le cadre institutionnel et le déroulement du stage. Dans un second chapitre, nous allons aborder le cadre théorique et méthodologie de recherche et enfin dans un troisième chapitre, nous allons présenter le cadre empirique de l'étude.

CHAPITRE 1

CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Il s'agit de présenter à travers ce chapitre, le cadre de l'étude et les différentes observations faites au cours de notre stage

SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE

La FECECAM-BENIN est une institution de micro-finance qui a pour objectif principal la mobilisation de l'épargne nationale et le financement de l'économie à travers l'octroi de crédit à court, moyen et long terme.

Après avoir présenté son historique, sa mission, sa vision ses activités et ses objectif dans un premier paragraphe, nous allons aborder sa structure organisationnelle et son fonctionnement dans un deuxième paragraphe.

PARAGRAPHE 1 : Historique, mission, vision, objectifs et activités de la FECECAM-BENIN

Dans ce paragraphe, nous parlerons de l'historique, de la mission, de la vision, puis les activités et les objectifs de la FECECAM-BENIN.

A- Historique, mission, vision de la FECECAM-BENIN

1- Historique

Le Réseau des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin est un système financier décentralisé dont le but essentiel est d'œuvrer pour la promotion du monde rural, péri-urbain et urbain à travers l'amélioration des conditions de vie des populations à la base et la lutte contre la pauvreté par la mobilisation de l'épargne et l'octroi des crédits à ses membres.

Aujourd'hui par son implantation sur toute l'étendue du territoire national, elle a pour vocation d'être une institution financière décentralisée desservant les couches vulnérables de la société souvent exclues des services offerts par les banques classiques.

La FECECAM-BENIN est née des cendres de l'ancienne Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) qui a été créée le 26 septembre 1977. Elle était une société bancaire d'économie mixte évoluant dans un environnement où l'Etat avait la main sur toutes les activités des institutions financières. En cette période, elle n'a pas pu faire valoir ses attributs de coopérative d'épargne et de crédit.

La genèse du Réseau FECECAM-BENIN a été caractérisée par un certain nombre de mutations profondes dans son évolution à travers les six (06) grandes phases ci-après :

➤ **PHASE DE TUTELLE DE L'EX-CNCA DE 1977 A 1987**

L'ex CNCA, organe de tutelle des Caisses Locales de Crédits Agricole Mutuel (CLCAM) et des Caisses Régionales de Crédit Agricole Mutuelle (CRCAM) était une société bancaire d'économie mixte créée par l'ordonnance N° 75-59 du 22 Août 1975 modifiée successivement par les ordonnances N° 76-31 du 11 Juin 1976 et N° 77-37 du 26 Septembre 1977. Elle a été marquée par la forte ingérence de l'Etat dans la gestion des CLCAM/CRCAM, coopérative d'Epargne et de Crédit régies par décret N° 77-37 du 25 Février 1977. Plusieurs facteurs expliquent la non implication de ses membres dans la gestion. Il s'agit entre autre :

- Du manque total de formation sur les notions les plus élémentaires de la gestion coopérative proprement dite, de la gestion financière et celle du crédit ;
- De l'environnement politique socialiste et marxiste qui donnait la primauté aux organisations paysannes qui étaient les seuls bénéficiaires de crédit et qui excluait des prêts individuels au niveau local et régional ;
- De la CNCA qui intervenait fortement par des subventions (paiement des salaires du personnel, livraison des fournitures et matériel de travail) pour soutenir les caisses et les régions qui n'avaient presque aucun revenu d'exploitation ;

- Des caisses qui n'étaient pas perçues comme de véritables entreprises susceptibles de fournir des services et de générer des produits en vue d'atteindre leur autosuffisance opérationnelle.

La CNCA fut liquidée en décembre 1987 comme toutes les autres banques nationales suite à une crise de liquidité bancaire générale. Les caisses n'étant pas des succursales ou des agences de la CNCA, la liquidation de celle-ci n'entraîna pas de conséquences juridiques majeures pour elles.

➤ **PREMIERE PHASE DE REHABILITATION DE 1990 A 1992**

La réhabilitation a commencé avec une phase de pré-projet d'un an (1989-1990), caractérisée par le désengagement de l'Etat, la réaffirmation du caractère mutualiste, l'autonomie du réseau CLCAM/CRCAM et la reconstitution des dépôts de la clientèle à travers le pilotage d'un projet après une phase transitoire de 1988 à 1989. En effet, après la crise du système bancaire béninois en Général et de la CNCA en particulier, toutes les banques de la place ont été liquidées. Mais, les nombreux rapports d'audit et de mission d'expert qui avaient précédé la liquidation de la CNCA, avaient déjà constaté que dans les villages, les CLCAM jouissaient d'un important capital-confiance et méritaient d'être réhabilitées compte tenu de l'engagement dont ont fait preuve les populations à la base. C'est dans ce cadre, que l'Etat avec l'aide de certains partenaires au développement (BM, AFD, CS, FED, RFA, MFCAC), a décidé de réhabiliter le Réseau des CLCAM/CRCAM dans la période du 1^{er} Janvier 1990 au 31 Décembre 1992. La particularité est que désormais les sociétaires, les agriculteurs, les éleveurs, les pêcheurs, les artisans, les petits Commerçants association, regroupement etc...sont devenus les véritables propriétaires des CLCAM en lieu et place des dirigeants étatiques. Ainsi, il existait un organe informel, hérité de la période de la liquidation de la CNCA, et dénommé Collège des Présidents des Caisses Régionales de Crédit Agricole Mutuelle (CRCAM) qui était un organe Purement consultatif auprès du comité de pilotage et chargé

de faire remonter les préoccupations des sociétaires à la base, en collaborant avec les responsables de l'Unité Centrale du Projet (UCP). Cette phase a permis aux CLCAM/CRCAM de renouveler leur confiance aux sociétaires et usagers dans toutes les contrées desservies par elles, le recouvrement des impayés poste liquidation et le relance effective des activités.

➤ **DEUXIEME PHASE DE REHABILITATION ET DE CROISSANCE DE 1993 A 1998**

Cette phase est marquée par la révision et l'adoption des textes organiques du Réseau FECECAM-BENIN, la transformation des CRCAM en union Régionale, des CLCAM (URCLCAM) et visait à Consolider les acquis (sociétariat, épargne, crédit, formation, informatisation...) de la première phase. En cette période, les activités d'épargne et de crédit des caisses ont connu une croissance exponentielle. La non maîtrise de cette croissance a engendré des effets néfaste sur le réseau notamment :

- Le renouement avec des impayés dû à la mauvaise gestion des crédits ;
- L'amenuisement des fonds propres occasionné par des déficits successifs de certaines caisses et l'abus au niveau de certains investissements, en l'occurrence les constructions.

➤ **PHASE DES REDRESSEMENTS ET DE TRANSFORMATION DE 1999 A 2006**

❖ **PERIODE DE 1999 A 2006**

Au cours de cette période, plusieurs plans de redressement et de renforcement du réseau ont été élaborés en interne conformément aux dispositions de la loi N° 97-027 du 08 aout 1997 portant règlement des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit pour remédier à la performances enregistrée lors des deux phases précédentes qui n'ont pas permis à la FECECAM d'atteindre l'équilibre financier global à cause de la dégradation du portefeuille de crédit dans la plupart des caisses locales.

Par ailleurs, la prolifération des IMF a conduit les autorités monétaires ouest-africaine à règlementer les activités de ce secteur sensible de l'économie .Dans ce cadre de redressement, des mesures ont été prises par la FECECAM-BENIN au nombre duquel nous pouvons citer :

- La création d'une unité spéciale de recouvrement (Unité de cantonnement
- La catégorisation des caisses du Réseau,
- L'assainissement du portefeuille crédit,
- La professionnalisation des activités
- La diversification des produits.

Mais malgré ces mesures et accroissement des dépôts et du volume des crédits, les fonds propres par contre ont été sérieusement érodés à cause de la montée en flèche des impayés. Au nombre des causes, on peut citer :

- La non maîtrise de la croissance des activités ;
- Les outils de l'analyse inappropriés ;
- Le laxisme et le manque de professionnalisme des acteurs ;
- Le manque de la suivie ;
- Les détournements de fonds et des objets ;
- Les Crédits Par Personnes Interposées(CPPI) ;
- Les problèmes de gouvernance et d'impunité.

Cet accroissement des impayés est devenu un phénomène permanent jusqu'en 2006.

❖ PERIODE DE 2007 A 2010

En cette période, les impayés du Réseau sont montés à 11526278860 FCFA au 31 décembre 2007. Pour y remédier, l'Etat béninois a décidé en janvier 2007 de mettre sous tutelle la FECECAM-BENI, de suspendre les dirigeant élus suite à certain nombre de dysfonctionnement graves remarqués au niveau de la faitière et d'instituer un comité de suivi du redressement par le Cabinet CERFI-AFRIQUE du Tchad et validé par les acteurs du Réseau en juin 2007 selon

l'arrête 164/MDCMFPPME-MDEF/DC/CTPMF/DSSMF du 26 janvier 2007 du Ministre Délégué Chargé de la Micro finance, de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Emploi des jeunes. Le 23 Novembre 2007, a eu lieu l'entrée en fonction officielle de l'Expert chargé de la mise en œuvre du plan de redressement faisant office du Directeur General de la FECECAM.

Ainsi, depuis cette date, le réseau FECECAM s'est inscrit dans la dynamique du redressement pour une période de deux(2) ans (2008 à 2009). Après évaluation et dans le but de poursuivre certaines actions des entreprises et de consolider les acquis du plan, une année supplémentaire a été accorder à FECECAM jusqu'à fin 2010.

➤ **LA PHASE POST-REDRESSEMENT A PARTIR DU 1^{er} JANVIER 2011**

Cette phase a débuté avec le retour en fonction des élus de la Faîtière, la fin du contrat de l'Expert chargé de la mise en œuvre du plan de redressement et le recrutement d'un Directeur General. Après trois années de suspension des organes faîtières, la FECECAM a renoué avec le fonctionnement normal de ses organes statutaires (Conseil d'Administration, Conseil de Surveillance, Comite de Crédit et Comité de Déontologie). Cette période de post-redressement devra poursuivre avec les actions de restructuration du réseau pour avoir des entités fortes et fiables à la base et la Faîtière sera réduite à une entité d'appui pour renforcer la capacité de celles-ci.

Ainsi, au cours de l'Assemblée Générale Ordinaire tenue à Glazoué en juin 2011, une résolution visant à reconfigurer le réseau a été adopté et mise en œuvre à travers ;

- ✓ L'étude menée par un Cabinet recruté à cet effet en vue d'apprécier les périmètres de rentabilité, ramenant ainsi le nombre de CLCAM de soixante-quatre (64) à trente-trois (33) ;

- ✓ La tenue courant septembre 2011 des Assemblées Générales extraordinaires ;
- ✓ L'adoption d'un système d'informatisation et de gestion plus fiable (SYSDE SAF),
- ✓ La révision des textes organiques du réseau pour les mettre en conformité Avec la nouvelle loi 2012-14 du 26 janvier 2012 régissant les Systèmes Financiers Décentralisés,
 - ✓ La suppression du Comité de Déontologie,
 - ✓ La participation du personnel au capital social des CLCAM.

➤ **LA STRUCTURATION ACTUELLE DU RESEAU**

Depuis le 02 Janvier 2008, la FECECAM-BENIN est devenue un réseau à deux niveaux comportant les caisses de base (CLCAM) et la Fatière composée des Délégations Techniques Régionales (DTR) et de la Direction Générale (DG).

Au 31 Juin 2012, la FECECAM-BENIN comporte trente-trois(33) Caisses Locales et de Crédit Agricole Mutuelle (CLCAM), et huit (08) Délégations Techniques Régionales (DTR). Les CLCAM en tant qu'entité de base autonome avec les organes de gestion et de contrôle sont composées de plusieurs points de services. En dehors du siège de la caisse, il peut y avoir d'autres points de services appelés Agence ou Guichet.

2-Mission

Le réseau FECECAM s'est assigné comme mission d'offrir aux populations rurales et urbaines des services financiers et non financiers afin d'améliorer leur conditions de vie en assurant la pérennité du Réseau

3-Vision

La FECECAM a pour vision d'être le réseau leader de référence dans la sous-région pour le développement socio-économique à la base.

B-Activités et objectifs de la FECECAM-BENIN

1- Les activités

Dans le souci de collecter l'épargne et de consentir des crédits à toutes les couches de la société, la FECECAM dispose d'une gamme de produits et services financiers accessibles à toute sa clientèle, en constante évolution et adaptés à leurs besoins.

➤ Sur le plan de l'épargne on distingue :

- ✓ **Les comptes sur livret(CSL) :** L'ouverture de ces comptes est destinée à toute personne physique ou morale et donne droit à l'obtention d'un livret d'épargne dans lequel sont enregistrées les entrées et sorties. Ils produisent des intérêts au taux variant entre 0 et 2 % par an sur un minimum d'épargne de 100000 francs et sont assujettis au frais de tenue de compte de 2400f par an.
- ✓ **Les comptes courants(CC) :** Ils fonctionnent comme les CSL à la seule différence qu'ils ne sont pas soutenus par un livret et les frais de tenue de comptes dépendent de la fréquence des opérations. Seules les personnes morales (société commerciale, associations et entreprises) sont autorisées à ouvrir ces comptes.
- ✓ **Les Dépôts Divers à vue :** Ce sont des comptes de déblocage et de remboursement des crédits. Les personnes physiques et morales peuvent être des titulaires de ce type de comptes.
- ✓ **Les Dépôts à Terme Patriote (DTP) :** Ce sont des comptes bloqués sur une durée d'au moins trois(3) mois. Leur rémunération est fonction de leurs montants et de leur durée. Ce compte est destiné à toute personne physique et morale surtout celle de la diaspora. Ils font l'objet d'un contrat entre le souscripteur et la caisse.
- ✓ **L'Epargne Planifiée :** C'est un type de produit d'épargne expérimenté par le réseau depuis Mai 2007.C'est un système de tontine améliorée et

journalière. Les mises sont collectées sur les lieux d'exercices des activités de la clientèle. La rémunération de la FECECAM-BENIN est d'une mise par mois et les retraits ne sont possibles qu'en fin du mois sauf en cas de force majeure. Des crédits à court terme peuvent être obtenus par les clients qui font des mises.

➤ **Sur le plan du crédit, on distingue :**

- ✓ **Le Tout Petit Crédit aux Femme(TPCF) :** Ce sont des petits crédits accordés aux femmes démunies n'ayant pas accès aux conditions générales d'obtention de crédit et exerçant des activités génératrices de revenu.
- ✓ **Le Crédit d'Epargne avec Education(CEE) :**C'est un service destiné aux femmes d'au moins 18 ans d'âge qui ont des enfants en bas âge. En plus, ces femmes bénéficient d'une éducation en santé, en nutrition, en planning familial et en gestion d'entreprises.
- ✓ **Les Crédits d'Achat de Produits et leur Stockage(CAPS) :** Ce sont des crédits destinés à l'achat des produits agricoles et à leur stockage avant la distribution sur le marché.
- ✓ **Les Crédits de Préfinancement de Marche(CPM) :** Il s'agit des crédits accordés aux personnes physiques ou morales détenant des bons de commande donnés par des sociétés autonomes crédibles ou par l'Etat.
- ✓ **Les Crédits aux Micros Entrepreneurs(CME) :** Ce sont des crédits consentis à des personnes physiques ou morales qui produisent, transforment et/ou exerçant une activité commerciale.
- ✓ **Les Crédits aux Salariés(CS) :** Ce service est destiné aux salariés des entreprises autonomes et viables, aux fonctionnaires et aux agents des forces armées béninoises pour leurs divers besoins.

- ✓ **Les Crédits au Personnel du Réseau(CPR) :** Il est spécialement offert au personnel du réseau et permet au personnel de faire face à leurs besoins.

➤ **Les autres activités**

- ✓ Les Crédits aux groupements(CGm)
- ✓ Les Crédits aux Groupes (CG)
- ✓ Les Virements Bancaires.
- ✓ Le Transfert d'argent
- ✓ La domiciliation des salaires et pensions de retraite
- ✓ Part sociale d'investissement

2-Objectifs

Vue l'activité qu'elle mène, la FECECAM a pour objectif entre autres :

- ✓ La collecte et la gestion de l'épargne et les dépôts de fonds de ses membres et des usagers
- ✓ L'octroi du crédit à court, moyen et long termes à ses membres
- ✓ La création et la gestion des fonds spécifiques notamment les fonds de garantie et autres fonds
- ✓ L'autorisation en dépôt les lignes de crédit destinées au financement de ses membres et d'organisme intervenant en milieu rural
- ✓ La promotion de l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres.
- ✓ La solidarité et la coopération entre ses membres
- ✓ La domiciliation des salaires et pensions de retraite
- ✓ La proposition aux membres d'une plus grande diversité de produits et Services à de meilleures conditions par le renforcement des fonds propres des réseaux.

PARAGRAPHE 2 : Structure organisationnelle et fonctionnement de la FECECAM-BENIN

A-Structure organisationnelle

A ce niveau, les entités de la FECECAM sont gérées par les élus qui jouent un rôle très important à travers les organes statutaires que sont :

- **ASSEMBLEE GENERALE** : qui est un organe souverain, composée de tous les sociétaires, définit la politique générale, approuve les comptes, élit les organes de gestion et de contrôle de la structure.
- **COMITE DE CREDIT** : composé de cinq (5) personnes élus, il a la responsabilité d'octroyer les crédits sollicités par les membres et de les recouvrer.
- **LE CONSEIL DE SURVEILLANCE** : composé de cinq(5) membres élus, il est chargé de la surveillance, de la régularité des opérations et du contrôle de la gestion de la FECECAM-BENIN. Il examine les rapports d'inspection et de révision externe des CLCAM, des délégations et des structures de gestion de la faîtière et celle de recevoir des plaintes des membres, de les soumettre le cas échéant aux autres organes.
- **LE CONSEIL d'ADMINISTRATION** : composé de sept (07) à neuf (09) membres est chargé de gérer la structure puis rendre compte à l'assemblée générale

➤ DIRECTION GENERALE

Elles coordonnent les actions d'un ensemble de service comme l'indique l'organigramme en annexe 1

B-Fonctionnement

La FECECAM est organisée et fonctionne suivant une structure pyramidale en deux niveaux indépendantes : CLCAM et la FAITIERE

Les guichets ne constituent pas le troisième niveau car ils ne possèdent pas des organes statutaires. Les membres de ce dernier sont élus au sein des organes pour un mandat de trois ans renouvelable une seule fois.

- Les Caisses Locales de Crédits Agricole Mutuelle (CLCAM) : Elles ont une exigence juridique propre et cotisent pour les Fonds de soutien puis pour les Fonds mutuels secours. Elles participent également au financement des deux niveaux supérieurs et leur limite maximale de crédit a été fixée à 5000000 FCFA. Son principal centre de profil est la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit

- La faitière au niveau national

Elle est l'organe de représentation, de coordination et de surveillance du réseau. Elle a pour mission de définir les politiques et les normes de procédure de gestion. Elle coordonne les actions de formation, valide la mobilisation des ressources et se charge des relations avec les bailleurs de fonds puis appui et contrôle les activités des CLCAM et DTR.

La Direction Technique Régionale (DTR) représente la Faitière au niveau des régions et a pour rôle de centraliser au niveau des départements les actions de la CLCAM. Elle gère les excédents de trésorerie, appuie et contrôle leurs activités

SECTION2 : DEROULEMENT DU STAGE ET INVENTAIRE DES FAITS

Il sera consacré dans cette section la présentation de la Direction des Finances et Comptabilité (DFC) et la Direction d'Audit et Inspection(DAI) d'une part et de l'expérience de stage d'autre part.

PARAGRAPHE 1 : les services visités à la FECECAM

Elles sont aux nombres de deux :

A-Service Comptabilité

Le chef service comptabilité est également placé sous l'autorité du DFC et entretient des relations de travail avec les autres chefs services de la Direction Générale, les comptables des DTR et CLCAM. Il a pour mission d'assister le Directeur Finance et Comptabilité dans l'accomplissement correct de ses tâches. Le chargé de la comptabilité de la Direction Générale est placé sous l'autorité du chef service comptabilité et a pour mission de produire à bonne date les données comptables de la Direction Générale.

B-Service Audit Interne(SAI)

Le SAI est un service du Département de l'Audit et d'Inspection(DAI) rattaché à la Direction Générale, ce qui lui confère une position de staff dans l'organigramme de la FECECAM-BENIN. Il a pour tâches :

- ✓ L'élaboration et l'actualisation du manuel de procédure administrative de la FECECAM-BENIN
- ✓ L'élaboration des procédures du budget, de déclarations fiscales et sociales
- ✓ Elaborer et soumettre à la Direction Générale un planning annuel de la mission d'audit interne pour toutes les structures de la faîtière

- ✓ Etablir des rapports circonstanciés en cas de constat d'anomalies dues au non-respect des procédures et proposer d'éventuelles modifications
- ✓ Réaliser tout contrôle financier sur demande du DG avec d'éventuelles propositions d'amélioration.

PARAGRAPHE 2 : Expériences acquises et difficultés rencontrées

Nous parlerons ici des travaux effectués au niveau de chaque service et les difficultés rencontrées.

A-Travaux effectués

1-Au service comptabilité

Les travaux effectués à ce niveau sont :

❖ Classement des pièces comptables

Après l'imputation et la saisie des pièces comptables dans le logiciel **SAF** (Système d'automatisation financière), nous avons procédé à leur classement dans des chronos disponibles à cette fin. Ce classement s'effectue chronologiquement et de façon décroissante suivant les numéros de saisie de la pièce attribué par le logiciel **SAF**. Sur ces différents chronos est écrit l'encadrement des numéros de pièces qu'ils contiennent, leurs numéros d'ordre, le mois et l'année. Ces chronos sont ensuite rangés dans des placards de rangement des chronos réservés à cette fin.

❖ Imputations des pièces comptables

Chaque jour, nous assistons à la tenue de la comptabilité générale qui se subdivise en deux(02) phases irréductibles :

Primo, nous vérifions la conformité des pièces comptables à celles reportées dans le cahier de transmission des pièces.

Secundo, nous passons à la pré-imputation des pièces c'est-à-dire l'analyse des factures et leur attribuer les numéros de comptes pour l'enregistrement comptable.

❖ **Elaboration des états de rapprochement bancaire.**

Ce travail consiste à faire un rapprochement entre le relevé bancaire et les fiches des comptes banques de la Direction Générale. Nous procédons dans un premier temps à l'explication de la différence entre le solde du compte banque tenu par la Direction Générale et le solde du relevé bancaire. Ensuite, nous cherchons le solde exact et passons dans le journal les écritures de rectification. Enfin, nous réalisons la saisie des suspens et l'impression de l'état de rapprochement.

❖ **Participation à la Saisie des balances mensuelles**

La saisie se fait sur la base des balances imprimées du Système d'Automatisation Financière (SAF). Ceci a pour objectif de suivre attentivement le solde des comptes et d'avoir des soldes consolidés par compte.

❖ **Dépouillement des comptes d'attente**

A ce niveau, on a procédé à l'identification du contenu des comptes de la classe 3 de leur plan comptable. Cette classe comporte les comptes des fournisseurs des avances sur commandes, des avances sur frais de mission de l'Etat et de la CNSS et des créiteurs divers dénommés des comptes d'attente.

2-Au service audit interne

Au DAI et plus précisément au SAI, nous avons suivi et participé aux travaux ci-après :

- L'examen d'un ordre de mission : le DG ordonne au DAI un contrôle inopiné sur la caisse principale de la faîtière.
- La Rédaction d'un rapport de mission d'audit qui s'articule comme suit :

 Contexte et objectif de la mission

- ✚ Méthodologie adoptée
- ✚ Principaux documents examinés
- ✚ Le déroulement de la mission
- ✚ Enumération des faits constatés et les causes liées
- ✚ Les risques liés aux faits constatés et les principes régissant
- ✚ Les recommandations

B- Difficultés rencontrées lors du stage

Au cours de notre stage, nous avons rencontré diverses difficultés qui constituent des obstacles pour le bon déroulement de nos travaux. Ces dernières sont liées à l'obtention des informations au moment voulu à cause de l'indisponibilité du personnel. Malgré ces difficultés, nous avons pu mettre en œuvre nos compétences et efforts afin de recueillir les données indispensables pour la rédaction de notre mémoire.

C- Inventaire des faits

1-Les forces de la FECECAM-BENIN

- ✚ L'existence d'un manuel de procédure administration, comptables et financières
- ✚ La validation des états financiers par le service d'audit interne et externe
- ✚ Positionnement adéquat du service de contrôle de gestion dans l'organigramme.

2-Les faiblesses de la FECECAM-BENIN

- ✚ Les difficultés d'utilisations du logiciel de gestion SAF
- ✚ Absence de rigueur dans le suivi des crédits
- ✚ Retard dans l'exécution de mission d'audit
- ✚ Absence de concertation dans la prise de certaines décisions
- ✚ Limitation du contrôle de gestion au budget

CHAPITRE 2
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE
DE RECHERCHE

La recherche est un cheminement vers une meilleure connaissance. Elle se rapporte donc à l'utilisation d'une démarche scientifique pour conduire des investigations à la résolution de nouveau problème.

L'objectif de ce chapitre est de présenter le cadre théorique et la méthodologie de l'étude.

SECTION1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Il s'agit dans cette section d'une part d'aborder la problématique, les objectifs et intérêt de l'étude, et d'autre part de fixer la revue de la littérature et les hypothèses de l'étude.

PARAGRAPHE1 : Problématique et les objectifs de l'étude

Le présent paragraphe aborde la problématique et les objectifs de l'étude.

A- Problématique

La micro-finance connue sous le nom actuel Système Financier Décentralisé (SFD) occupe aujourd'hui une place de choix dans les pays en voie de développement. Elle s'investit dans l'octroi de crédit à la couche vulnérable notamment les personnes les plus démunies qui du fait de leur faible revenu n'ont pas accès aux crédits bancaire et le financement des micros entreprises.

En effet, l'actuel climat socio-économique, la complexité des opérations et la dispersion des activités ont suscité l'attention des décideurs de la FECECAM-BENIN de toujours intégrer au premier plan le mécanisme d'une bonne gestion permettant d'avoir des résultats adéquats toute en assurant sa pérennité.

En pratique, nous devons reconnaître que souvent les causes de la non fiabilité des informations financières ou comptables, de la stagnation et de la faillite survenant dans les SFD sont fonction de l'inexistence ou de l'inefficacité des dispositifs permettant d'évaluer les processus du management des risques et de contrôle pouvant proposer l'amélioration et contribuant ainsi à créer la valeur ajoutée au sien de SFD (Dans le Guide méthodologique du contrôle interne des

SFD dans les pays de la zone UEMOA, 2009 p 243). La gestion saine et transparente d'un SFD passe par un contrôle interne efficace, une tenue régulière de la comptabilité et un système informationnel assez fluide susceptible d'influencer la mauvaise comportements de ses agents puis de lui fournir de manière périodique des informations fiables et crédibles sur sa situation économique et financière. Pour s'assurer de la fiabilité et de la crédibilité des comptes au niveau de ses caisses et de réduire l'asymétrie d'information, la FECECAM fait recours aux professionnels à travers l'instauration d'un système d'audit interne. Malgré ce système d'audit, elle est toujours confrontés à certains dysfonctionnements tels que :

- La non maîtrise de l'évolution du taux de portefeuille à risque,
- Insuffisance dans la pratique des missions d'audit interne,
- Manque de suivi d'exécution des recommandations faites lors de la mission d'audit.

Pour y mettre fin à ces problèmes, nous avons décidé de réfléchir sur la question centrale : comment la FECECAM peut-elle améliorer l'efficacité de son système d'audit interne et en faire un élément de sécurité de sa patrimoine ?

Pour répondre à cette question centrale, nous avons posé les questions de recherche ci-après :

- Qu'est ce qui explique la non maîtrise de l'évolution du taux de portefeuille à risque ?
- Qu'est ce qui explique l'insuffisance dans la pratique des missions d'audit interne à la FECECAM ?
- Qu'est ce qui explique le faible degré d'exécution des recommandations issus des audits internes ?

C'est dans ce système d'interrogations et d'intérêts que nous sommes donc animé de faire une étude sur «**ANALYSE DE L'EFFICACITE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION D'UN SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN**»

B-Objectifs de l'étude

Les objectifs de notre étude ont été fixés par rapport aux problèmes à résoudre et se résument comme suit :

1-Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'analyser l'efficacité de l'audit interne de la FECECAM BENIN

2-Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques assignés à cette étude sont au nombre de trois à savoir :

- Identifier le facteur qui explique la non maîtrise de l'évolution du taux de portefeuille à risque.
- Evaluer le niveau de la pratique de l'audit interne à la FECECAM
- Vérifier le degré d'exécution et de suivi des recommandions au niveau des services audités.

PARAGRAPHE 2 : Intérêt de l'étude et revue de littérature

A- Intérêt de l'étude

L'intérêt de la présente étude est d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration de l'efficacité des dispositifs d'audit interne et à la bonne gestion des risques dans les entreprises.

A cet effet nous envisageons montrer aux responsables de la FECECAM-BENIN et leur partenaire l'importance de l'audit interne au sein de leur structure financière.

Notre travail servira aussi d'orientation à tous ceux qui voudront aborder le domaine d'audit interne afin d'en faire un usage efficace.

Ainsi, les recommandations et suggestions qui seront formulées permettront aux différents responsables et partenaires de la FECECAM-BENIN de renouer à leur gestion dans le but d'assurer la pérennité de la structure.

B- Revue de littérature

Dans le cadre de tout travail de recherche, la revue de littérature permet de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes en résolution. L'exercice consiste à prendre pour repère les racines thématiques retenues au niveau global de résolution de la problématique spécifique. Les points de connaissance relative à notre étude seront exposés.

1- Clarification de quelques concepts clés du thème

1-1. Audit

➤ Définition et enjeux

Selon BOUQUIN (1991, p 11), l'audit peut être considéré comme « Une activité qui s'applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue l'adéquation et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes ».

Les auditeurs se réfèrent, entre autres à la norme ISO 19011 qui traite de la technique de l'audit et des compétences requises de l'auditeur.

Les auditeurs externes légaux s'appuient pour leurs contrôles sur des référentiels comptables nationaux et/ou internationaux et sur des principes de contrôle interne.

Concernant ses enjeux, l'audit est un processus systématique, indépendant et précisément documenté permettant de recueillir des informations objectivées pour déterminer dans quelle mesure les éléments du système cible satisfont aux exigences des référentiels du domaine concerné. Il s'attache notamment à détecter les anomalies et les risques associés dans les organismes et secteurs d'activité qu'il examine. Auditer une entreprise ou un service, consiste notamment à écouter les différents acteurs pour comprendre et faire évoluer le système en place. (Norme ISO/IEC 27002 version 2013 portant sur le système de management de la sécurité de l'information.)

1-2 Les formes et types d'audits

On distingue suivant l'objectif :

- ✓ L'audit légal (mise en œuvre par l'application d'une loi n° 90-018 du 27 Juillet 1990 portant réglementation bancaire au Benin)

Elle consiste à émettre une opinion sur la régularité et la sincérité des comptes annuels d'une entité et à évaluer qu'ils présentent une image fidèle de l'entité, la pertinence et la qualité de l'information financière.

- ✓ L'audit interne (à la demande de la direction) et L'audit externe (réalisé pour répondre aux besoins des personnes extérieurs à l'entreprise)
- ✓ L'audit contractuel (réalisé à la demande d'un tiers), elle vise à émettre une opinion sur les comptes d'une entité en utilisant les techniques employées généralement dans le cadre des missions d'audit légal. Il trouve sa place notamment dans le cadre d'opération de cession, transmission et acquisition.
- ✓ L'audit de régularité ou conformité dont l'objectif est de vérifier la bonne application des instructions et des règles en vigueur et la conformité des directives données et des actions faites avec la disposition légales et réglementaire. Il vise la fiabilité, la sécurité, la pertinence et porte sur le respect d'une réglementation et/ou des règles définies par l'entité.
- ✓ L'audit de gestion ou de management et/ou opérationnel qui vise la maîtrises des couts, des délais, de la qualité du service. Il porte sur les opérations d'un établissement, d'une grande fonction dans la perspective de réduire les risques et d'évaluer l'efficacité et l'efficience des procédures mises en place.
- ✓ L'audit comptable et financier. Elle est la forme moderne de contrôle, de vérification, d'inspection, de surveillance des comptes en apportant une dimension critique.

1-3-Audit interne

➤ Définition

Dans notre tentative de cerner la notion d'audit interne, nous présentons quelques définitions des différents auteurs.

Selon l'**IFACI(2009)** « L'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Cette activité est exercée par un service dépendant de la direction de l'entreprise et indépendant des autres services. L'auditeur interne vérifie si les procédures en place comportent les sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations et les structures efficaces. »

LEMANT(1995) soutient que « l'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation créée au sein d'une organisation dont l'objet est d'examiner et d'évaluer les activités de celle-ci. Le but de l'audit est d'aider les membres de l'organisation et particulièrement les dirigeants à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités. A cette fin, l'audit interne leur fournit des analyses, des évaluations et des recommandations, des avis et conseils ainsi des informations sur les activités auditées. »

Selon **TRIADOU (octobre 2011, p.1)** « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, des processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Selon **COLLIN,(4ème Edition Dalloz, paris, 1992, p.35)**, « L'audit interne est un examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétant et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une

entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite, de donner en toutes circonstances, dans le respect des règles et des principes comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats ».

Pour **VAURS(1992)**, « L'audit interne est la fonction chargée d'évaluer le niveau de contrôle interne de l'organisation. Il est à l'intérieur de l'entreprise, une fonction indépendante d'évaluation périodique des opérations pour le compte de la direction générale »

Propos par **ALAZARD et SEPARI, (1998)**, l'audit interne est comme « Une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités ».

1-4- Les objectifs et normes de l'audit interne

➤ **Les objectifs**

Selon **SARDI (2002, p.82)**, les objectifs assignés à cette fonction doivent être clairement exprimés par un document approuvé par l'organe exécutif et le comité d'audit, et parfaitement perçus par l'ensemble de l'établissement.

L'audit interne, composante du système de contrôle interne a quatre objectifs essentiels :

- ✓ S'assurer de l'existence d'un bon contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- ✓ Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- ✓ Apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
- ✓ Informer régulièrement de manière indépendante la direction générale, organe de délibération et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

Pour **GERBIER (1996, p.24)** ; l'audit interne a pour finalité d'assister les dirigeants de l'organisation dans l'exercice efficace de leurs responsabilités.

Dans ce but, l'audit interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées.

Au regard des points de vue des différents auteurs, nous pouvons dire que l'auditeur interne a cinq(5) objectifs principaux :

- ✓ Vérifier la conformité aux exigences des référentiels de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients,....)
- ✓ Vérifier que les dispositions organisationnelles et opérationnelles sont établies, connues, comprises et appliquées.
- ✓ Vérifier l'efficacité du domaine audité (c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs.
- ✓ Identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès.
- ✓ Conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise.

➤ **Les normes de l'audit**

D'après le Guide pour l'audit de l'information, de R.B CAUMAIL(1983),

« Quelles que soient les modalités de présentation, on retrouvera dans la plupart des recommandations nationales ou internationales les quatre(4) normes générales suivantes :

- **L'indépendance.**

L'UAE établit l'indépendance de l'auditeur comme étant l'un des fondements de la fiabilité de l'opinion qu'il exprime. Elle a par ailleurs émis, dans le cadre général des dispositions relatives à la déontologie professionnelle, une recommandation sur le thème comme facteur d'objectivité stipule qu'afin d'être et paraître indépendant, auditeur ne devrait avoir intérêt et ne subir aucune influence susceptible de compromettre l'approche objective des problèmes et la liberté d'exprimer opinion professionnelle requise.

- **La compétence**

Les normes de l'IIA déjà citées précisent que les auditeurs doivent effectuer leurs travaux avec compétence et conscience professionnelle. La conscience professionnelle concerne à la fois le fonctionnement du service d'audit interne et la situation de chaque auditeur en tant qu'individu.

- **La qualité du travail et le contrôle de qualité**

Les normes de l'IIA prévoient que le directeur de l'audit interne doit établir et maintenir un programme de contrôle de qualité dont l'objectif est d'évaluer les activités du service d'audit interne. Le but d'un tel programme est de fournir une assurance raisonnable que le travail d'audit est conforme aux normes générales et aux autres normes qui auraient pu être définies par le service.

- **Le secret professionnel**

La recommandation de l'IFACI présente l'obligation en précisant que « l'auditeur doit respecter le caractère confidentiel des informations recueillies à l'occasion de son travail et il ne doit divulguer aucune de ces informations à un tiers sans y être expressément autorisé ou à moins qu'il n'ait une obligation légale ou professionnelle de le faire. »

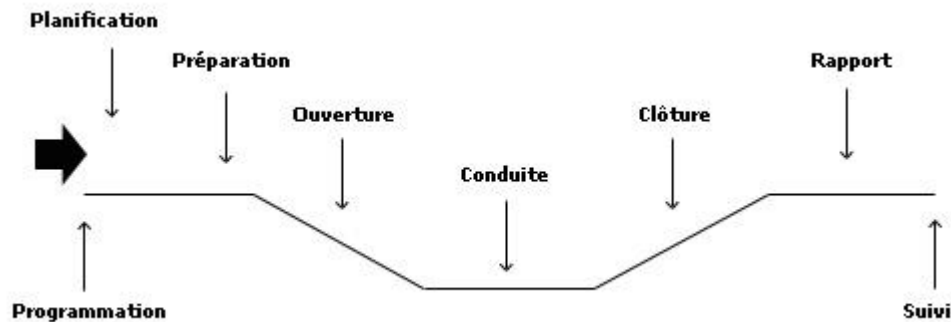
➤ **Les outils et techniques de l'audit interne**

Il existe plusieurs outils et techniques d'audit dont nous pourrions citer comme principales :

- **Le contrôle sur pièces** : quand on utilise des pièces comptables Justificatives pour valider telle ou telle opération
- **L'observation physique** : par simple constat visuel, on vérifie l'existence d'un actif
- **La confirmation directe** : en demandant à l'équipe de l'entreprise
- **L'examen analytique** : par la comparaison entre les données des comptes annuels et des données antérieures par exemple

- **Les sondages** : ne pas baser l'audit sur l'exhaustivité des comptes annuels mais plutôt sur l'étude d'un échantillon représentatif.

Figure 1 : Du déroulement et méthodologie d'une mission d'audit



Source d'IFACI

1-5- Les avantages de l'audit interne

Ciblant les leviers de création et de protection de valeur, un audit interne apporte un réel avantage compétitif à son organisation.

Passant en revue les exigences du Référentiel Professionnel, le conseil d'Administration de l'IFACI confirme donc qu'un département d'audit interne se concentre bien sur les enjeux de son organisation et répond aux cinq préoccupations fondamentales des instances dirigeantes.

Sécurité : a pris les dispositions nécessaires pour vérifier que les processus de management des risques et de contrôle interne sont bien maîtrisés, dans le cadre des moyens financiers accordés.

Economie : est mise en œuvre sur la base de ressources technologiques et humaines en nombre et qualité adéquats avec un coût financier maîtrisé.

Efficience : assure le meilleur rapport entre la qualité de ses prestations et les ressources humaines technologiques employées.

Efficacite : délivre des résultats et apporte de la valeur conformément aux objectifs établis en concertation avec les instances dirigeantes.

Pertinence : oriente ses objectifs vers la maîtrise des risques majeurs menaçant l'atteinte des objectifs principaux de l'organisation.

2- Les thèmes apparents au concept d'audit interne

2-1- Contrôle interne

Selon la définition donnée par le COSO, « Le système du contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction de l'entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. »

2-2- Contrôle de gestion

D'après R.N. Anthony (1965 : P 70), le contrôle de gestion peut être défini comme «le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés».

2-3- Audit externe

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers, et plus précisément certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers.

2-4-**Tableau 1:** De la comparaison entre audit interne, audit externe, contrôle interne et contrôle de gestion

Types Elément	Audit interne	Contrôle interne	Contrôle de gestion	Audit externe
Périodicité	Activité périodique et systématique	Activité permanente et périodique	Activité suivant les périodes de la DG	Mission permanente à l'exclusion de toute immixtion dans la gestion
Position	Fait partie de l'organisation audité	-Fait intrinsèquement partie de gestion -Il est intégré	Rattachement hiérarchique -Indépendance et autonomie	-Extérieur au service vérifié - pas de lien de dépendance fonctionnelle avec l'entreprise vérifiée
Objet	-Evaluer les systèmes que le contrôle interne a mise en œuvre -S'intéresse aux résultats	-Maîtrise des risques -Performance de la gestion -Sans le système de CI, il n'y a rien à auditer	Performance (efficacité et efficience)	-Vérifier les valeurs et documents comptables -Vérifier la conformité et la sincérité de la comptabilité aux règles comptables en vigueur
Préoccupation principale	-Efficacité des systèmes de contrôle interne -Contrôle de régularité et de conformité	-S'assurer du degré de maîtrise de la gestion -Maîtrise les systèmes d'information -S'assurer en permanence du bon fonctionnement, et de l'efficacité du système mis en place par rapport aux risques	-Maîtrise de l'information -Maintenir les grands équilibres de l'e/se -Effectuer les études économiques et les coordonner -Conception de la structure de l'e/se	Certifier les comptes (régularité, sincérité et image fidèle)
Méthodologie	Méthodologie très précise inspire par les standards	Méthodologie emploie un référentiel du CI -Repose sur l'analyse de risque encourus par rapport aux objectifs -Méthodologie emploie a pour objectif de	Originale sur les informations, les opérations analytiques et déductives	Méthodologie standardisée

		maintenir en permanence une piste d'audit suffisante		
Conséquences	Emet des recommandations	-Corriger en permanence ce qui ne va pas -Dire que les objectifs peuvent être atteints avec un mini de risque	Recommandation, participation à correction suivi	Conseil et du amélioration système
Responsabilité	-Opinion -Assurance raisonnable	Responsable de sa gestion et de contrôle interne	- Décentralisation -Récompenser -Accountability	Assurance raisonnable

Source : réalise au cours par TOGODO AZON 2014-2015

3-Notion de risque et d'efficacité

Risque : est une exposition un danger potentiel, inhérent à une situation ou une activité

Efficacité : c'est la qualité d'une chose efficace, c'est-à-dire qui produit ou atteint l'effet ou le résultat attendu. Pour une entreprise, l'efficacité consiste à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis ou de la mission assignée.

4-Synthèses des études antérieurs

➤ Notion d'audit interne

Plusieurs études ont traité des sujets similaires à celui de ce mémoire. Il s'agit ici de faire une brève présentation de quelque unes d'entre elles :

Le concept d'audit interne a suivi une l'évolution qu'a connue la profession car issu du contrôle comptable, il intervient aujourd'hui dans plusieurs domaines d'activités dans toutes les entreprises et dans tous les processus de l'organisation. VAURS(1992) a fort justement souligné l'évolution du concept d'audit interne en observant que « la mutation bien intégrée par la majorité des auditeurs n'a pas été réellement perçue par nos managers ».Ce propos reste largement d'actualité.

C'est à juste titre que MORRIS (1992 ; p.112) dit : « Il n'est pas douteux pour les professionnels de l'audit interne que celui-ci a un rôle vital à jouer en aidant les dirigeants à venir serrer la bride du contrôle interne ». C'est ainsi que la FECECAM-BENIN qui fait l'objet de cette étude s'est dotée de cet outil moderne de gestion qu'est l'audit interne.

Selon JAHIER, dans (préparation à la synthèse droit et comptabilité) édition ellipses 1997 : « L'audit interne est le corollaire des informations transmises et générées par les différents agents économiques. Le contrôle réalisé doit être une garantie de la fiabilité des comptes et de l'opinion exprimée par un professionnel indépendant ».

Pour MYKITA, TUSZYNSKI(1996) : « L'audit est une expertise, un examen critique des opérationnels d'une entreprise ou de l'un de ces sous-ensemble (une fonction, un service, un centre de responsabilité) ».

Moore et Ronen(1990), démontrent l'importance de l'audit dans l'obtention de nouveaux capitaux. Les investisseurs ne peuvent pas généralement distinguer entre un bon et un mauvais investissement et les derniers scandales ont rendus encore plus réticents. De ce fait, l'audit permettrait de donner une idée sur la qualité du management ainsi que sur celle de l'entreprise. Il permettrait donc à l'entreprise d'améliorer sa performance en lui insufflant une nouvelle vie à travers l'arrivée de nouveaux capitaux investis par des actionnaires rassurés.

Alvarez(1997) démontrent également que l'audit peut-être considéré comme une solution, puisque les comportements inefficients doivent être surveillés, évidemment à un certain coût. Cependant, pour réduire les inconvénients d'un tel comportement, il faudrait instaurer une surveillance accrue, via l'audit Interne.

➤ **Notion de gestion et SFD**

Gestion : Pour QUENUM (2009-2010) référence à BAMPOKY, dans l'ouvrage « les rouages de la comptabilité générale », la gestion est une mise en œuvre par l'administration, des moyens et ressources requises en d'atteindre dans une entité, des objectifs préalablement fixé dans le cadre d'une politique déterminée.

SFD: D'après La Fourcade (2005) « les SFD africains semblent répondre aux vastes besoins financiers de leurs clients. A la différence de la tendance observée dans les autres régions, plus de 70% des SFD africains offrent de l'épargne comme service financier de base et l'utilise comme source importante de fonds pour les prêts. Les SFD africains font état de niveaux plus faibles de rentabilité (mesuré par le rendement de l'actif) que les SFD d'autres régions du globe ».

Quant à l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) (2004), « l'accès aux services financiers est perçu comme un outil qui offre aux pauvres, grâce à l'entrepreneuriat, des occasions de devenir autonomes, et d'avoir un gagne-pain stable pendant les temps difficiles ».

Dans le rapport sur le Profil Social National (Bénin), édition 2009, « la stratégie de lutte contre la pauvreté au Bénin fonde un grand espoir sur le secteur de la micro finance». Il s'agit, par la promotion de ce secteur, de donner aux pauvres et aux populations vulnérables, un grand accès aux ressources financières afin de leur permettre de réaliser des activités génératrices de revenus et ou d'améliorer leur accès aux services sociaux de base.

SECTION2 : HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Il s'agit ici de présenter les hypothèses et le cadre méthodologie de la recherche.

PARAGRAPHE 1- Les hypothèses

Sur la base des objectifs spécifiques mentionnés et à partir des recherches documentaires, trois(03) hypothèses de recherche qui feront l'objet de Vérification ont été formulées .Il s'agit de :

- **H1** :L'irrégularité du suivi de portefeuille à risque au sein de la DAI est à la base de la non maîtrise de l'évolution du taux de portefeuille à risque.
- **H2** : Manque d'une politique de motivation et d'incitation est à la base de l'insuffisance dans la pratique des missions d'audit interne.
- **H3** : Le faible degré d'exécution des recommandations est dû à l'absence d'un planning fiable de suivi des recommandations au niveau de la direction d'audit.

PARAGRAPHE 2 : Cadre méthodologie de recherche

Il s'agira pour nous, d'indiquer ici les différentes techniques de collecte de données et d'analyse de résultat pour la réalisation de notre étude. Pour R. PINTO et M.GRAWTZ (1971), la méthode est l'ensemble d'opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie.

1-Outils de collecte des données

1-1-La pré-enquête

Selon *Boudon (1969)*, la pré-enquête permet au chercheur de partir des idées préconçues. Elle nous a permis de nous attacher aux services des agents de la FECECAM qui nous ont servis de personnes ressources notamment dans la reconnaissance du milieu d'étude, les démarches qui autorisent l'accès aux

données statistiques puis certaines informations susceptibles de nous guider dans notre recherche.

La pré-enquête nous a aussi permis d'estimer les résultats de la FECECAM à travers les notes de service, des rapports et nos observations.

1-2-Entretiens semi-directs

L'utilisation de l'interview libre dans le cadre de cette étude se justifie par le fait des entretiens exploratoires que nous avons eu avec certains cadres du département de l'audit interne et les agents d'autres services spécifiques ; et de collecter les renseignements auprès d'eux. En effet, ces entretiens nous serviront à écarter les zones d'ombre sur nos propres observations (voir annexes).

1-3-Questionnaire

Pour atteindre ces différents objectifs que nous avons posés, nous avons eu recours aux méthodes quantitatives et qualitatives :

- La méthode quantitative consiste à adresser un questionnaire à certains agents de la FECECAM, en particulier ceux qui sont dans la Cellule Audit Interne et de Contrôle de Gestion et ceux dont les activités ont une incidence directe sur la performance de la FECECAM
- La méthode qualitative est réalisée à travers les entretiens directs avec les différents chefs de service et cadres pour recenser les différents facteurs qui pourraient être un handicap à l'efficacité de l'audit interne et ceci en raison de notre problématique.

2- Population mère et Echantillonnage

2-1-La population mère

Cette étude s'insère dans une perspective de recherche action qui voudrait qu'on analyse les problèmes d'un SFD. Il s'agit donc d'une méthodologie d'étude de cas qui nous oblige à ramener notre population à l'effectif du personnel permanent de la FECECAM. Ainsi la taille de notre population mère s'élevé à 50 agents.

2-2- Echantillonnage

L'échantillon est un sous ensemble de la population mère. Sur la base de cinquante(50) agents de la FECECAM, un échantillon de trente(30) agents ont accepté de participer à notre entretien.

2-3-Observation

Nos observations ont été faites aussi bien sur la pratique de contrôle de gestion à la FECECAM que sur les comportements des agents des autres services envers ce dernier.

2-4-La recherche documentaire

La recherche documentaire a été orientée vers un nombre important d'ouvrages traitant le sujet de notre étude. Elle consiste à exploiter des ouvrages, cours, mémoire et tout document pouvant faciliter notre rédaction. Elle a été complétée par les informations issues des états financiers, rapports d'activités et les théories économiques qui expliquent mieux le sujet de notre étude. Elle nous a permis également d'avoir un aperçu sur notre zone d'étude, les différents services qui la composent, ceux qui sont concernés par le phénomène et la répartition du personnel des agents de la FECECAM. En fin, elle nous a permis aussi de consulter la bibliothèque de la FASEG et autres.

3-Outils et techniques de traitement

3-1-Outils

Le dépouillement du questionnaire de notre enquête auprès des agents approchés a été réalisé manuellement en même temps que notre échantillonnage.

3-2-Techniques de traitement

Nous avons procédé à la quantification des données qualitatives selon la fréquence des réponses similaires puis à la construction de tableau montrant l'interaction entre certaines variables et leur influence sur le phénomène étudié.

Les logiciels Word, Excel ont ensuite servi à la construction des tableaux aux opérations statistiques et à la saisie des données. Dans le cas d'espèce, nous avons utilisé le manuel de procédure, les revues et parution sur la FECECAM, les rapports de mission pour l'atteinte des objectifs de la FECECAM et internet.

4-Critère de validation des hypothèses

La théorie retenue pour la vérification du bien-fondé des problèmes est basé sur l'étude des données de l'exploitation des différentes réponses que nous avons obtenue du questionnaire adressé aux agents concernés et des différents entretiens. Ainsi pour la vérification de ces hypothèses, un seuil de décision a été retenu.

Pour vérifier chacune de ces hypothèses en supposant que le poids total des réponses spécifié est 100% et le poids moyen par réponse est de 50%, alors le choix se fera par rapport à la réponse qui a un poids supérieur au poids moyen de 50%. Toutefois au cas où aucune réponse n'atteint ce poids, c'est la réponse qui aura le poids le plus élevé qui sera retenue.

5- Limites et difficultés de l'étude

La collecte des informations a été effectuée dans une condition d'insuffisance de temps face à indisponibilité des personnes visées. Pour trouver le Directeur de l'audit interne et surtout certains agents de la FECECAM, nous avons dû faire des navettes pendant des jours. Toutefois, le sujet est jugé intéressant du fait de la pertinence de la question de l'efficacité d'audit interne dans la vision de développement de la FECECAM

CHAPITRE 3

CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous avons présenté et analysé les données qui nous ont permis de vérifier nos hypothèses puis nous avons fait part des suggestions et recommandations à l'endroit des dirigeants de la DG, DAI et les agents de la FECECAM-BENIN. Mais avant ; nous allons présenter l'évolution du portefeuille à risque de 2011 à 2013.

SECTION1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Cette section est subdivisée en deux paragraphes qui sont consacré chacun à l'évolution du taux de portefeuille à risque et à la présentation et analyse des données permettant de vérifier nos hypothèses.

PARAGRAPHE 1 : Evolution du taux de portefeuille à risque

Ce paragraphe est consacré à la présentation et l'analyse des données liées à l'évolution du portefeuille à risque à travers le tableau n°2 et figure n°2

A-Présentation du portefeuille à risque

1-Evaluation de la qualité du portefeuille de crédit

La qualité du portefeuille de crédit de la FECECAM-BENIN est appréciée à partir du ratio de portefeuille à risque. Cet indicateur paraît important parce que c'est de lui que découlent les provisions pour créances en souffrance et les pertes sur créances qui ont un effet direct sur la validité de l'institution, donc sur sa performance.

2 -Taux de portefeuille à risque

Ce ratio est le rapport entre l'encours total des crédits en retard de plus de quatre-vingt-dix jours (90) et l'encours total de portefeuille de crédit actif.

Plus la durée du retard de paiement est grande, moins le prêt a des chances d'être remboursé. Sa formule est la suivante :

$$\text{Taux de portefeuille à risque} = \frac{\text{Encours de prêts comportant au moins une échéance impayée de plus de 90 jours}}{\text{Montant brut du portefeuille de prêts}}$$

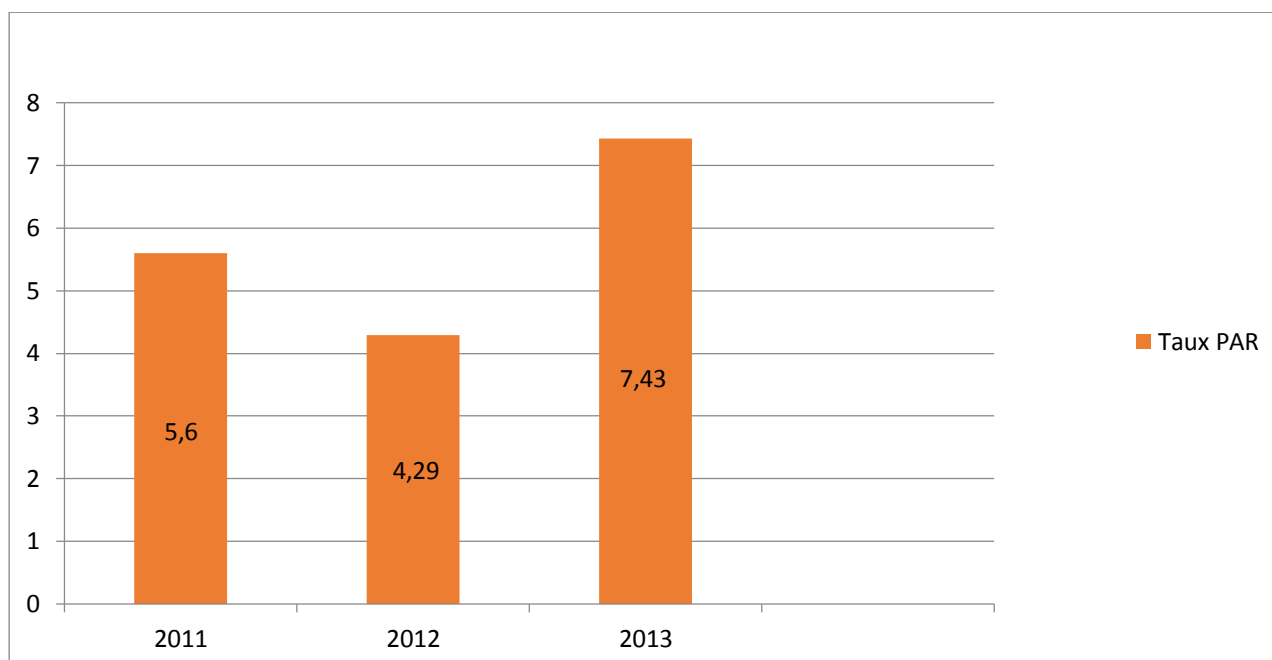
Il mesure le risque que court l'institution en enregistrant plus de quatre-vingt-dix jours (90) de retard de remboursement sur un crédit et doit rester strictement inférieur à 3%. Le portefeuille à risque des trois (03) derniers exercices de la FECECAM – BENIN se présente comme suit :

Tableau 2 : Taux de portefeuille à risque

Années	2011	2012	2013	
Eléments				Normes BCEAO
Encours de prêts comportant au moins une échéance impayée de 90 jours	247.814.975	210.839.805	264.070.159	
Montant brut du portefeuille des prêts	4418.266.136	4.909.677.282	3.555681.319	
Taux de portefeuille à risque	5,60%	4,29%	7,43%	<3%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers

Figure 2 : Evolution du taux de portefeuille à risque



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau n°2

3-Analyses des résultats liées à évolution du taux de portefeuille à risque

L'analyse du tableau n°2 et du Figure n° 2 nous révèle que de 2011 à 2012 le taux de portefeuille à risque s'est amélioré en passant de 5,60% à 4,29%.

Mais en 2013, nous constatons que ce taux est très élevé soit 7,43%. Au cours de la période d'étude (2012-2013), nous constatons que le portefeuille à risque n'a jamais respecté la norme BCEAO qui doit être inférieur à 3%. Le portefeuille à risque moyen étant de 5,77% cela prouve qu'il ne respecte effectivement pas la norme BCEAO.

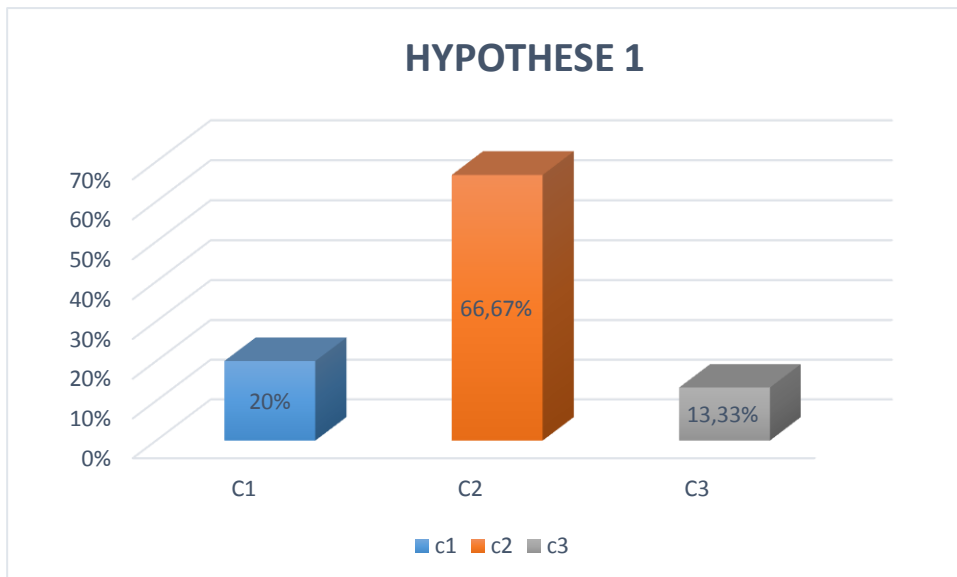
PARAGRAPHE 2 : Présentation et analyse des résultats permettant de vérifier nos hypothèses

A-Présentation et analyse des résultats liées à l'hypothèse n°1

Après enquête, les résultats retenus pour confirmer ou infirmer notre première hypothèse sont consignés dans le tableau suivant.

1-Présentation des résultats par rapport à hypothèse n°1(voir Tableau n°3 en annexe 4)

Figure 3 : Représentation graphique des résultats de l'hypothèse 1



Source : Réalisé par nous même à partir des résultats

2- Analyse des résultats du tableau n°3

Il ressort de ce tableau que 20% des agents interrogés affirment que le personnel exploitant ne respecte pas les procédures du montage des dossiers de prêts ou d'octroi de crédit contre 66,67% qui estiment l'irrégularité du suivi de portefeuille à risque au sein de la DAI. Par ailleurs 13,33% prouvent que c'est l'environnement dans lequel la FECECAM exerce ses activités.

De cette analyse, on retient que la plupart des agents de la FECECAM témoignent qu'il est une irrégularité du suivi de portefeuille à risque au sein de la DAI. On note également que le contrôle qu'effectue par les agents de l'audit interne de la FECECAM se limite au contrôle du service comptabilité.

En limitant l'audit interne à la comptabilité, l'on ne peut donner d'assurance que les objectifs de fiabilité des informations comptables et financières et de sécurité du patrimoine.

B- Présentation et analyse des résultats liées à l'hypothèse n°2

Dans le but de confirmer ou infirmer notre hypothèse2, nous avons retenu une question fondamentale qui a été adressée aux agents. Les résultats de ces questions sont consignés dans le tableau suivant.

1-Présentation des résultats par rapport à hypothèse n°2

Tableau n°4 :Enquête sur l'hypothèse n° 2

Question : qu'est ce qui bloque la bonne pratique de l'audit interne à la FECECAM ?		
Modalité	Effectifs	Fréquences en %
Manque d'une politique de motivation et d'incitation à l'endroit des auditeurs.	14	46,66
Les difficultés liées à la mise en place d'une équipe d'audit efficace.	10	33,34
Autres	06	20,00
Total	30	100

Source : Réalisé par nous même à partir des résultats collectés

Commentaire

Les données du tableau ci-dessus nous indiquent que :

- ❖ 46,66% manque d'une politique de motivation et d'incitation à l'endroit des auditeurs.
- ❖ 33,34% l'attribuent aux difficultés liées à la mise en place d'une équipe d'audit efficace.
- ❖ 20,00% optent pour autres

Tableau n° 5 : Enquête sur l'hypothèse n° 2

Question : Quelles sont les difficultés que rencontre votre service d'audit sur le plan de travail ?		
Modalité	Effectifs	Fréquences en %
Retard dans le démarrage des missions d'audit conformément au plan annuel du travail	11	36,66
Le contrôle interne ne joue pas pleinement son rôle pour favorise au auditeur accomplissement de leur mission sans faillite	11	36,66
Insuffisance d'une méthodologie dans la pratique et lenteur dans le travail	08	26,66
Total	30	100

Source : Réalisé par nous même à partir des résultats collectés

Commentaire

Les données de ce tableau n° ci-dessus nous indiquent que :

- ❖ 33,66% des agents attribuent comme retard dans le démarrage des missions d'audit conformément au plan annuel du travail.
- ❖ 36,66% justifient que le contrôle interne ne joue pas pleinement son rôle pour favorise au auditeur accomplissement de leur sans faillite
- ❖ 26,66% des agents optent pour insuffisance d'une méthodologie dans la pratique et lenteur dans le travail.

2-Analyse des résultats du tableau n°4

En se basant sur le tableau n°4, on remarque que 46,66% des agents enquêtés attribuent leur réponse pour manque d'une politique de motivation et d'incitation à l'endroit des auditeurs. Par contre, 33,34% prouvent que les difficultés sont liées à la mise en place d'une équipe d'audit efficace.

Par ailleurs 20,00% optent pour autres causes.

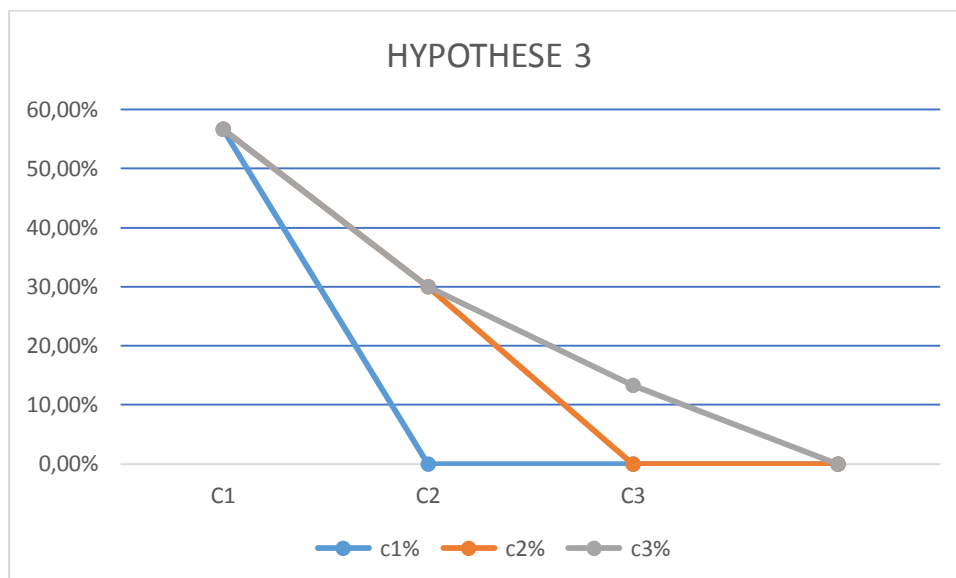
De cette analyse on retient que la plupart des agents de la FECECAM témoignent pour le manque d'une politique de motivation et d'incitation à l'endroit des auditeurs

C-Présentation et analyse des résultats liées à l'hypothèse n°3

Dans le but de confirmer ou infirmer notre hypothèse 3, nous avons retenu une question fondamentale qui a été adressé aux agents. Les résultats de ces questions sont consignés dans le tableau suivant.

1-Présentation des résultats par rapport à hypothèse n°3(voir Tableau n° 6 en annexe 4)

Figure 4 : Représentation graphique de l'hypothèse 3



Source : Réalisé par nous même à partir des données collectées

2-Analyse des résultats du tableau n°6

Les résultats du tableau prouvent que c'est l'absence de planning de suivi des recommandations, 56,67% des agents l'ont affirmé contre 30% qui estiment que les recommandations sont non pertinentes, inadaptées ou ne cadrent plus avec la réalité au moment de l'exécution. Par ailleurs, 13,33% estiment le manque de volonté des agents audités.

De cette analyse, on retient que la plupart des agents de la FECECAM témoignent l'absence de planning de suivi des recommandations.

PARAGRAPHE 3 : La pratique de l'audit interne à la FECECAM

1- L'audit interne à la FECECAM

Elle examine un certain nombre de sécurité pour s'assurer un enregistrement convenable des opérations effectuées au niveau des CLCAM et dans la Direction General.

2-Qualité et formation du personnel

La FECECAM dispose plus d'une quinzaine d'auditeurs composés majoritairement des cadres universitaires. S'agissant de la formation la FECECAM encourage ses agents qui le désirent à poursuivre les études de renforcement de capacité. Cette politique de la FECECAM constitue de mesures réelles de contrôle et prévention des risques auxquelles elle peut être exposée. Il s'agit d'une force pour la FECECAM car tout système de contrôle efficace repose aussi sur la qualité de son personnel.

SECTION2 : VERIFICATION DES HYPOTHESE ET SUGGESTION

Il s'agit ici de vérifier les hypothèses de la recherche et d'apporter des solutions et suggestions aux perspectives d'étude.

PARAGRAPHE 1 : Vérification des hypothèses de la recherche.

Sur la base de l'analyse des résultats recueillis au cours de l'enquête et des seuils de décision préalablement fixés, nous allons procéder à la vérification des hypothèses de la recherche.

A-Vérification de l'hypothèse n°1

Après le dépouillement de nos questionnaires et les résultats issus du tableau n°3 en annexe n°4 a révélé que 66,67% contre 20% des agents enquêtés estiment que l'irrégularité du suivi de portefeuille à risque au sein de la DAI est à la base de la non maîtrise de l'évolution du taux de portefeuille à risque. Par ailleurs 13,33% d'elles évoquent que c'est l'environnement dans lequel la FECECAM exerce ses activités. Au regard des résultats de l'enquête et sur le seuil de décision, nous pouvons déduire, nous pouvons déduire que l'irrégularité du suivi de portefeuille à risque au sein de la DAI est à la base de la non maîtrise de l'évolution du taux de portefeuille à risque. L'hypothèse n°1 est donc confirmée.

B- Vérification de l'hypothèse n°2

Nous nous servons des résultats issus de notre enquête pour confirmer ou infirmer l'hypothèse n°2. En effet, nos entretiens nous ont permis de nous rendre compte que le pourcentage des agents qui évoquent le manque d'une politique de motivation et d'incitation à l'endroit des auditeurs

est de 46,66% contre 33,34% pour les difficultés liées à la mise en place d'une équipe d'audit efficace. Par ailleurs 20,00% optent pour autres.

En se basant sur les résultats de l'enquête et sur le seuil de décision, nous pouvons déduire que le manque d'une politique de motivation et d'incitation est à la base de l'insuffisance dans la pratique des missions d'audit interne.

Donc l'hypothèse n°2 est confirmée.

C- Vérification de l'hypothèse n°3

Une vue des résultats de l'hypothèse n°3 présente une proportion de 56,67% des agents qui affirment l'absence de planning de suivi des recommandations contre 30% pour les recommandations non pertinentes, inadaptées ou ne cadrent plus avec la réalité au moment de leur exécution. Dans le même temps 13,33% des agents trouvent que c'est le manque de volonté des agents audités. En fonction des résultats et le seuil de décision fixé, nous pouvons déduire que l'absence de planning de suivi des recommandations est à la base du faible degré d'exécution et de suivi des recommandations. L'hypothèse n°3 est donc confirmée.

PARAGRAPHE 2 : suggestions et condition de mise en œuvre

A-Suggestion

Dans l'optique d'éradiquer les causes à la base des problèmes soulevés dans cette recherche et améliorer leur politique de gestion, des suggestions ont été proposées pour rendre plus performante cette direction. Pour cela, nous proposons :

- Elaborer une description des procédures d'évaluation des risques et intégrer dans la planification de la mission d'audit la gestion des risques ;
- Contrôler mensuellement les dossiers d'octroi de crédit afin de limiter un peu les risques liés au recouvrement ;
- Doter le service d'outil approprié pour exécuter les missions d'audit en temps réels ;

- Instituer des séminaires de formation et de recyclage annuel visant à uniformiser les dispositions procédurales relatives à la politique de l'audit interne ;
- Organiser régulièrement des séances de travail avec les chefs service pour s'assurer de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des missions d'audit
- Renforcer la politique de suivi pour la mise en application des recommandations des missions d'audit et des commissaires aux comptes tout en séparant les tâches des audits de celle de contrôle interne.

B - Conditions de mise en œuvre des suggestions

- Développer autres politique d'octroi de credit ou prêts afin de reduire le taux de portefeuil a risque ;
- Rendre plus accessible et efficace la coordination et l'échange d'information entre les différents CLCAM (Central des risques). Il permettra d'éviter que les clients s'endettent simultanément auprès de plusieurs CLCAM ; ce qui favorisera un échange de savoir faire et de technologie entre les membres de différentes CLCAM. Cela évitera l'installation d'une concurrence non contrôlée car une telle situation ne favorise pas le développement du secteur.
- Voir si le service dispose des ressources nécessaires pour cette formation ;
- Réaliser un plan de formation annuel pour le compte des auditeur interne sur les normes en vigueur ;
- Prévoir des sanctions en cas de la non application des recommandations après séance de travail avec les chef services issus ;
- Créer une direction du contrôle interne tout en surveillant ce dernier en permanence afin de garantir son adaptation à l'évolution des conditions générales. En plus des mesures de surveillance intégrées dans le processus, il est parfois utile d'effectuer des analyses détaillées ou des bilans de l'ensemble du système de contrôle, par exemple sous la forme

d'une auto-évaluation. Lorsque les mesures de surveillance intégrées dans le processus sont efficaces et en nombre suffisant, la nécessité de ces autres mesures ponctuelles se réduit au minimum.

CONCLUSION

Au terme de nos travaux, nous retenons que l'audit interne est une fonction qui se veut indépendante et objective. Il donne à toute organisation (ou entreprise) une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, lui apporte des conseils pour améliorer ses activités. L'audit interne permet ainsi à l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans la mesure où il évalue par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Sa finalité est de contribuer à la création de la valeur ajoutée de l'entreprise.

Pour ce faire, il s'est de façon générale fixé un objectif qui consiste à vérifier la fiabilité et la qualité des informations fournies, il est doté des outils, techniques et d'un ensemble de normes pour uniformiser ses pratiques.

L'audit interne se positionne à cet instant comme un instrument de gestion incontournable pour tout manager qui désire atteindre des résultats optimaux dans un contexte où le contrôle de l'environnement est quasi impossible. Cependant, la détection de facteurs clés d'échec dans l'entité ne doit pas être le seul facteur clé de succès de l'auditeur, même si en soi, elle reste un moteur d'action et de motivation de celui-ci. Nous avons compris que pour une gestion rigoureuse et plus rationnelle d'une entreprise, l'audit interne est indispensable. Ce service doit être privilégié et disposer de tous les moyens nécessaires. Sa pratique permet de garantir la fiabilité de l'information émanant de l'entreprise. Mais pour l'efficacité de ce service d'audit, il faut qu'il soit doté d'un personnel compétent, professionnel, indépendant mais aussi des outils et techniques suffisants. En outre, ses objectifs doivent être clairement définis et bien compris de l'ensemble du personnel. Pour la FECECAM-BENIN, une direction de l'audit interne disposant d'un personnel qualifié, dynamique dans la réalisation de ses objectifs. A la fin des missions exécutées, des recommandations et instructions sont faites en cas de besoin à

l'endroit des services ou directions audités dans le cadre de l'amélioration des activités menées dans cette entreprise. L'exécution des missions d'audit a permis d'atteindre des résultats qui ont amélioré le fonctionnement de la comptabilité, mais beaucoup de choses restent à faire. Par conséquent, il importe qu'il y ait des attitudes beaucoup plus volontaristes de tous les acteurs de l'institution parce qu'ils fournissent difficilement des informations aux auditeurs puisqu'ils n'aiment pas se faire auditer. Cet état de chose est dû à la conception que l'on a de l'auditeur interne dans nos entreprises ou il est considéré comme un intrus qui est à la recherche d'éventuelles fraudes. Certes notre étude comporte quelques insuffisances, mais nous sommes persuadés qu'une prise en compte effective et sincère de nos observations serait utile à plus d'un titre à cette entreprise.

Nous souhaitons que les autorités de la FECECAM-BENIN attachent une importance particulière à nos approches de solutions et suggestions qui leur permettront d'améliorer l'efficacité de leur service d'Audit Interne.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALAZARD Claude et SEPARI Sabine(1998) « DECF, Contrôle de gestion : Manuel et application ». 4^{ème} Edition.
- Alvarez(1997) « Impact de la gouvernance et de l'audit sur la performance de l'entreprise ».
- BOUDON Raymond(1969), « Les méthodes en sociologie, Mann P.H, p 220-221 »
- BOUQUIN Henri(1991), « Le contrôle de gestion ». Press Universitaire de France, collection gestion, 6^{ème} Edition, Paris p 508
- COLLIN Lionnel (1992),« Audit et contrôle interne : Aspect financier, opérationnels et stratégique » 4^{ème} édition Dalloz, PARIS, pages. 35
- COSO(1992) Committe of Sponsoring Organizations
- GERBIER(1996) « La charte de l'audit, support d'une légitimité ». Edition IFACI, PARIS, pages.25
- Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA(2009) ; p 243
- JAHIER Herve(1997) dans « Préparation à la synthèse droit et comptabilité ». Edition Ellipses
- IFACI(2009), Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
- ISO/IEC 19011 et 27002 version 2013 portant sur le système de management de la sécurité de l'information.
- LEMANT Olivier (1995) « Conduite d'une mission d'audit interne » 2^{ème} Edition Dunod, pages. 281
- MYKITA et TUSZYNSKI(1996) « Diagnostic de la pratique de la gestion budgétaire dans les systèmes financiers décentralisés ». Editeur/Publisher, Paris, Edition Foucher

- Moore et Ronen(1990) « Impact de la gouvernance et de l'audit sur la performance de l'entreprise : Comptabilité, le contrôle et audit entre changement et stabilité », Edition : EYA. Noubbigh, page.4
- Morris(1992) dans « Théorie et pratique de l'audit interne de Jacques RENARD ».6ème Edition, pages.112
- NEWTON R. Anthony(1965). « la fonction de contrôle de gestion, publicain » pages.70
- QUENUM (2009-2010) référence à BAMPOKY « Les rouages de la comptabilité générale »
- SARDI Antoine (2002) « Audit et contrôle interne bancaire ». Ed AFGES, 1ère Edition, PARIS, pages. 82
- TCHOKPON Elisabeth Ayaba (2012-2013) « Problématique de l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des entreprise publique : cas de la SOGEMA ». Mémoire de master professionnel ; PIGIER BENIN
- TRIADOU Patrick (octobre 2011) « Audit interne, une pratique au service d
- e la dynamique qualité » p 1
- TOIDI (2007) « Cours d'audit et commissariat aux comptes », FASEG/UAC
- TOGODO AZON (2013) « Cours d'audit et commissariat aux comptes », FASEG/UAC.
- VAURS Louis (1992) « Audit interne : Pourquoi ? Comment ?

Sites internet

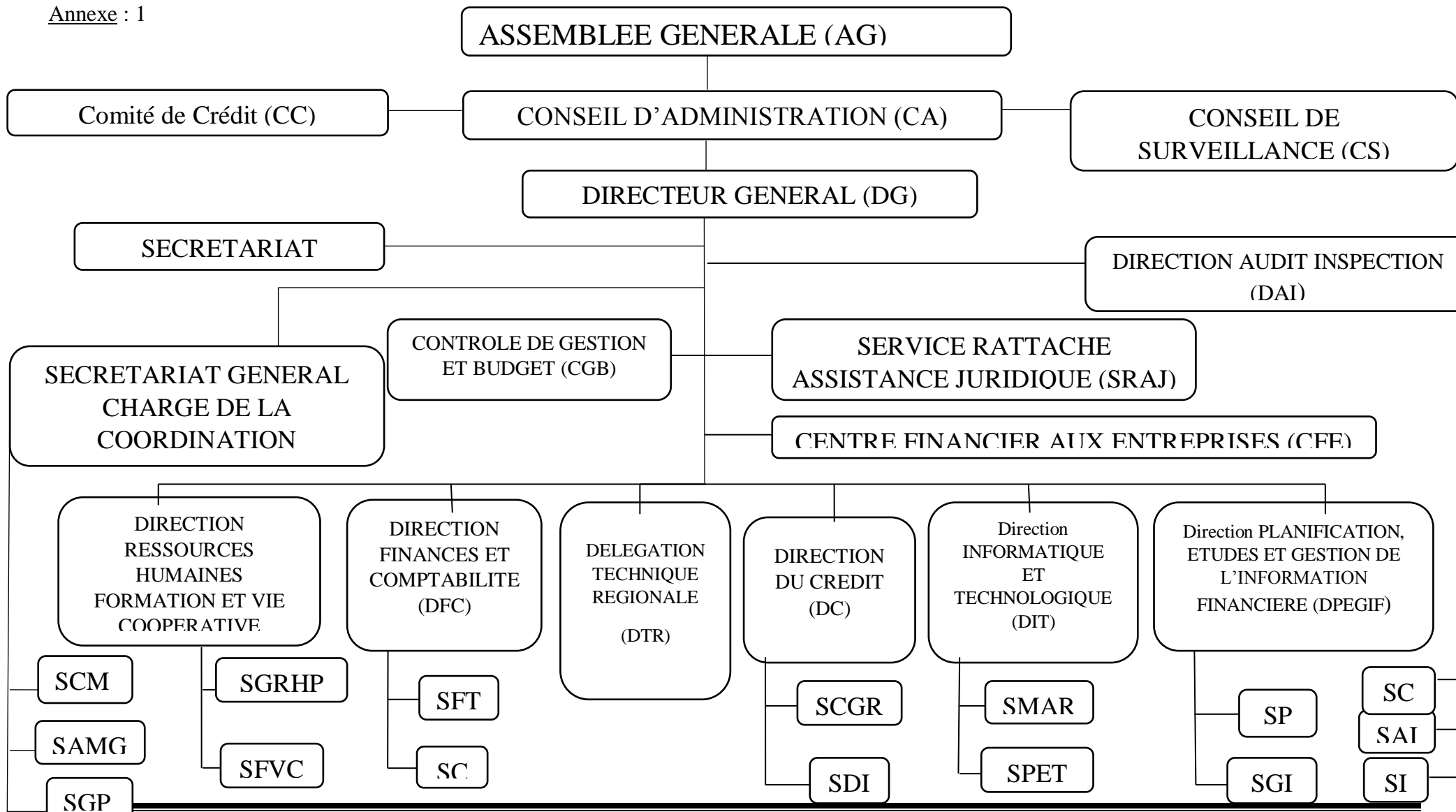
www.memoireonline.com le 15/02/2015 au 15/03/2015

www.google.com le 01/02/2015 au 30/04/2015

ANNEXES

ORGANIGRAMME DE LA FECECAM-BENIN

Annexe : 1



DEFINITION DES SIGLES DE SERVICE

SRAJ : SERVICE RATTACHE ASSISTANCE JURIDIQUE	SDI : SERVICE DEVELOPPEMENT ET INSTRUMENTATION
SAMG : SERVICE ADMINISTRATION MOYENS GENERAUX	SCGR : SERVICE CREDIT ET GESTION DES RISQUE
SGP : SERVICE DES PARTENARIATS	SPETA : SERVICE PRODUCTION EXPLOITATION TECHNOLOGIE ET ASSISTANCE
SCM : SERVICE COMMUNICATION ET MARKETING	SMAR : SERVICE MAINTENANCE ADMINISTRATION RESEAU
SGRHPS : SERVICE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCES SOCIALES	SPE : SERVICE PLANIFICATION ET ETUDES
SFVC : SERVICE FORMATION ET VIE COOPERATIVE	SGIF : SERVICE GESTION DE L'INFORMATION FINANCIERE
SC : SERVICE COMPTABILITE	SI : SERVICE INSPECTION
SFT : SERVICE FINANCES ET TRESORERIE	SAI : SERVICE AUDIT INTERNE
CGB : CONTROLEUR DE GESTION ET BUDGETS	SCI : SERVICE Contrôle INFORMATIQUE
SGRCR	CFE : CENTRE FINANCIER AUX ENTREPRISE

A. PRINCIPAUX CHANGEMENTS PAR RAPPORT A L'ORGANIGRAMME ACTUEL

- La Direction de l'exploitation est restructurée et transformée en Direction de Crédit avec deux service au lieu de trois comme précédemment : le SGRCR et le SDI.
- Le Service Budgets et Contrôle de Gestion est monté au Comité de Direction et rattaché à la Direction Générale.

B. LES SECTIONS SOUS LES SERVICES CI-APRES SE TROUVENT LES SUIVANTS :

<p>SQMG : Chargé des Approvisionnements et des Stocks – Chargé des Archives, Magasiniers, Chauffeurs, reprographe, Agent de Liaison, Standardiste et Gardiens</p> <p>SGRHPS : Chargé de la Gestion du Personnel et Chargé de la Paye</p> <p>SFVC : Chargé de Formation</p> <p>SC : Chargé de Comptabilité</p> <p>SFT : Chargé de trésorerie</p>	<p>SCGR : Chargé des Crédits au Personnel Réseau – Chargé du Suivi des Crédits aux APE et Assimilés – Chargé de Recouvrement – Chargé des Produits CEE et EP</p> <p>SCPGP : Chargé du Suivi, du Traitement des Salaires des Clients et pensions de Retraite- Chargé du Produit IMT- Chargé du RPC</p>
--	--

Annexes : 2

QUESTIONNAIRE

Bonjour monsieur, madame

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de licence professionnelle en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG) à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi sur le thème : « **ANALYSE DE L'EFFICACITE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION D'UN SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN** ». Nous avons l'honneur de soumettre à votre bienveillance le questionnaire qui suit :

➤ **Identification de l'enquêté :**

Nom et prénom (facultatif) :

Structure :..... Poste occupé ou titre.....

1-) Depuis quand êtes-vous recruté à la FECECAM-BENIN et en quelle qualité ?

.....
.....

2-) Depuis combien de temps êtes-vous au service d'audit ?

.....
.....

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

Oui

Non

4-) Quels sont d'après vous le cause du faible degré d'exécution et de suivi des recommandations ?

◆ Absence de planning de suivi des recommandations.....

◆ Manque de volonté des agents auditée.....

◆ Les recommandations non pertinentes, inadaptées ou ne cadrent plus avec la réalité au moment de son l'exécution.....

5- Les auditeurs internes ont-ils intégré dans leurs missions la gestion des risques de portefeuille ?

.....

6- Quelles sont selon vous le facteur qui expliquent la non maîtrise de l'évolution du portefeuille à risque par les agents d'audit ?

- ◆ Le personnel exploitant ne respecte pas les procédures du montage des dossiers de prêts ou d'octroi de crédit.....
- ◆ l'irrégularité de suivi de portefeuille à risque au sein de la DAI.....
- ◆ Environnement dans lequel la FECECAM exerce ses activités....

7- Identifie-t-elle des évènements et les risques affectant la réalisation objectifs ?.....

.....

8- Pourquoi le taux de portefeuille à risque durant ces trois derniers s'est accrue et ne sont pas conformes aux normes de la BCEAO ?.....

.....

9- Connaissez-vous des normes professionnelles d'audit interne en vigueur ?

OUI

NON

Si oui, citez quelques-unes.....

.....

10- Qu'est ce qui bloque la bonne pratique de l'audit interne à la FECECAM ?

- ◆ Manque d'une politique de motivation et d'incitation à l'endroit des auditeurs
- ◆ Les difficultés liées à la mise en place d'une équipe d'audit efficace.....
- ◆ Autres

11-Avez-vous identifié des zones d'audit critique qui n'ont pas été examinées par l'équipe d'audit interne ?.....
.....
.....

12-Considérez-vous que l'équipe d'audit interne dispose de connaissances suffisantes dans les domaines de spécialité tels que (informatique, comptabilité) pour pouvoir remplir de manière efficace ses fonctions ?

OUI NON

13-Quels sont les outils et techniques utilisés pour la conduite de votre mission d'audit interne ?

Sondage.....	<input type="checkbox"/>
La confirmation directe.....	<input type="checkbox"/>
L'examen analytique.....	<input type="checkbox"/>
Contrôle sur pièces.....	<input type="checkbox"/>
Autres	<input type="checkbox"/>

14-Des formations ont-ils organisées au profit de toutes les personnes de la FECECAM-BENIN ?.....
.....
.....

15-L'organe d'audit interne occupe-t-il une place hiérarchique satisfaisante pour participer à la performance de la FECECAM-BENIN ?

OUI NON

Si non, pensez-vous que cette position a un lien avec le faible niveau d'application des recommandations ?.....
.....
.....

16-Veuillez évaluer le niveau de connaissance par l'audit interne de l'entité et de ses risques ?

Très satisfaisant Satisfaisant Perfectible

17- Quelles suggestions pouvez-vous formuler pour améliorer le taux de portefeuille à risque et l'efficacité du service d'audit interne ?.....
.....
.....

Annexe : 3

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation de la licence professionnelle en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG) à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey Calavi , nous avons choisi d'orienter nos recherches sur le thème : « Analyse de l'efficacité de l'Audit Interne pour l'amélioration des Institutions de Micro Finance (IMF) : Cas de la FECECAM-BENIN », nous avons recueilli l'avis du personnel sur certains aspects portant sur notre sujet. Le guide d'entretien porte sur les points suivants :

1-Quel est le niveau de rattachement du service d'audit, est ce que cela permet un bon fonctionnement du service ?

2-L'attachement hiérarchique dont bénéficie votre service rend-t-il crédible l'indépendance qui doit être le maître mot dans la réalisation de vos missions ?

3-Objectifs et missions assignés à ce service ?

4-Est-ce que ces objectifs ont été clairement définis par vos supérieurs hiérarchiques à travers le document ? Bref disposez-vous une charte d'audit ?

5-Est-ce que les auditeurs font régulièrement des formations pour se mettre à jours face aux avancées de la fonction ?

6-Elaborez-vous un plan d'audit ?

7-Que fait actuellement votre service pour se doter d'un cadre formel de travail en adéquation avec les normes internationales de la fonction d'audit interne ?

Annexe : 4

Tableau 3 : Présentation des résultats liés à l'hypothèse n°1

Hypothèse 1 : L'irrégularité du suivi de portefeuille à risque au sein de la DAI est à la base de la non maîtrise de l'évolution du taux de portefeuille à risque.		
Question : Quelles sont selon vous les facteurs qui expliquent la non maîtrise de l'évolution du portefeuille à risque par les agents d'audit ?		
Modalité	Effectifs	Fréquence en(%)
Le personnel exploitant ne respecte pas les procédures du montage des dossiers de prêts ou d'octroi de crédit (C1)	06	20
L'irrégularité de suivi de portefeuille à risque au sein de la DAI (C2)	20	66,67
Environnement dans lequel la FECECAM exerce ses activités ? (C3)	04	13,33
Total	30	100

Source : Réalisé par nous même à partir des données d'enquête

Tableau 6: Présentation des résultats liés à l'hypothèse n°3

Hypothèse 3 : Le faible degré d'exécution des recommandations est dû à l'absence d'un planning fiable de suivi des recommandations au niveau de la direction d'audit		
Question : Quels sont d'après vous les causes du faible degré d'exécution et de suivi des recommandations ?		
Modalité	Effectifs	Fréquence en(%)
Absence de planning de suivi des recommandations(C1)	17	56,67
Les recommandations non pertinentes inadaptées ou ne cadrent plus avec la réalité au moment de l'exécution(C2)	09	30
Manque de volonté des agents audités (C3)	04	13,33
Total	30	100

Source : Réalisé par nous même à partir des données collectées

Table des matières

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE 1	ii
DEDICACE 2	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATION	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
SOMMAIRE	viii
RESUME.....	ix
ABSTRACT	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	2
SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE	2
PARAGRAPHE 1 : Histoire, mission, vision, objectifs et activité de la FECECAM-BENIN.....	2
A- Historique, mission, vision de la FECECAM-BENIN	2
1- Historique	2
2- Mission	8
3- Vision	8
B- Les activités et Objectifs de la FECECAM-BENIN	9
1- Les activités	9
2- Objectifs	11
PARAGRAPHE 2 : Structure organisationnelle et fonctionnement de la FECECAM-BENIN	12
A- Structure organisationnelle	12
B- Fonctionnement	13
SECTION 1 : DEROULEMENT DU STAGE ET INVENTAIRE DES FAITS	13
PARAGRAPHE 1 : Les Services visités à la FECECAM	14
A- Service Comptabilité	14
B- Service Audit Interne (SAI)	14
PARAGRAPHE 2 : Expériences acquises et difficultés rencontrées.....	15
A- Travaux effectués	15
1- Au service comptabilité	15
2- Au service audit interne	16
B- Difficultés rencontrées lors du stage	17

C- Inventaire des faits	17
1- Les forces de la FECECAM-BENIN	17
2- Les faiblesses de la FECECAM-BENIN	17
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE.....	18
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	18
PARAGRAPHE 1 : Problématique et les objectifs de l'étude	18
A- Problématique	18
B- Objectifs de l'étude	18
1- Objectif général	20
2- Objectifs spécifiques	20
PARAGRAPHE 2 : Intérêt de l'étude et revue de littérature	20
A- Intérêt de l'étude	20
B- revue de littérature	21
1- Clarification de quelques concepts clés du thème	21
2- Les thèmes apparents au concept d'audit interne	28
3- Notion de risque et d'efficacité	30
4- Synthèses des études antérieurs	30
SECTION 2 : HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIE DE RECHERCHE	33
PARAGRAPHE 1- Les hypothèses.....	33
PARAGRAPHE 2 : Cadre méthodologie de recherche	33
1- Outils de collecte des données	33
2- Population mère et Echantillonnage	34
3- Outils et technique de traitement	35
4- Critère de validation des hypothèses	36
5- Limites et difficultés de l'étude	36
CAPITRE 3 CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	37
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	37
PARAGRAPHE 1 : Evolution du taux de portefeuille à risque	37
A- Présentation du portefeuille à risque	37
1- Evolution de la qualité du portefeuille de crédit	37
2- taux de portefeuille à risque	37
3- Analyse des résultats liées Evolution du portefeuille à risque	39
PARAGRAPHE 2 : Présentation et analyse des résultats permettant de vérifier nos hypothèses.....	39
A- Présentation et analyse des résultats liées à l'hypothèse n°1	39
1- Présentation des résultats par rapport à l'hypothèse n°1 (voir Tableau n°3 en annexe 4).....	39
2- Analyse des résultats du tableau n°3	40
B- Présentation et analyse des résultats par liée à l'hypothèse n°2	40

1- Présentation des résultats par rapport à l'hypothèse n°2	40
2- Analyse des résultats du tableau n°4	42
C- Présentation et analyse des résultats liées à l'hypothèse n°3	42
1- Présentation des résultats par rapport à l'hypothèse n°3(voir tableau n°6 en annexe 4)	42
2- Analyse des résultats du tableau n°6	43
PARAGRAPHE 3 : La pratique de l'audit interne à la FECECAM	43
1- l'audit interne à la FECECAM	43
2- Qualité et formation du personnel	43
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTION	44
PARAGRAPHE 1 : Vérification Des Hypothèses de la recherche	44
A- Vérification de l'hypothèse n°1	44
B- Vérification de l'hypothèse n°2	44
C- Vérification de l'hypothèse n°3	45
PARAGRAHE 2 : Suggestion et condition de mise en œuvre	45
A- Suggestion	45
B- condition de mise en œuvre des suggestions	46
CONCLUSION	48
REFERENCES BIBLIOFIGURES	50
Annexes :	I
Table des matières :	IX