



REPUBLIQUE DU BENIN

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

**UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
(UAC)**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION**

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Pour l'obtention du diplôme de Licence Professionnelle

OPTION :

SCIENCES DE GESTION

FILIERE :

COMPTABILITE AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION

THEME :

**ANALYSE DE L'EFFICACITE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE
DANS UNE ENTREPRISE : CAS DE LA POSTE DU BENIN S.A**

Réalisés par :

BOUKO Rachidatou & KOBTA Sika Roneld

Sous la supervision de :

Maître de stage :

Mr. Ibrahima ISSAHOU

Directeur de l'Audit Interne,
du Contrôle de Gestion et de
l'Inspection Technique.
DAICGIT/LPB

Maître de mémoire :

Dr. Aimé AZON TOGODO

Enseignant chercheur à la FASEG /UAC

Année académique : 2015-2016

« LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG) DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI (UAC) N'ENTEND DONNER NI APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. ELLES DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS »

DEDICACE 1

Je dédie ce travail à :

- Ma grande- mère Mme SOUROU Gado: pour tes sages conseils et toutes les sollicitudes dont j'ai bénéficié. Tu t'es toujours sacrifiée pour nous. Trouve dans cette œuvre l'expression de ma gratitude.
- Ma mère SOUROU Yôh: pour ta contribution notable et inestimable à l'éducation de tes enfants. Je te suis infiniment reconnaissante.

BOUKO Rachidatou

DEDICACE 2

De tout mon cœur, je dédie ce travail à :

- Mon grand frère M. KOBTA S. Hyppolite, celui sans qui je n'aurais pu obtenir ce diplôme. Ceci est le fruit de vos interminables conseils, assistance, soutien, en témoignage de ma reconnaissance et de mon affection, dans l'espoir que vous en serez fier. Puisse Dieu vous le rendre au centuple.
- Mes parents, vous qui m'avez toujours porté dans vos prières. La réussite de votre enfant a été toujours pour vous un souci permanent. Puisse ce travail combler votre attente. Chers papa et maman, que Dieu vous bénisse et vous accorde la longévité afin que vous puissiez moissonner ce que vous avez semé et arrosé des années durant.

KOBTA Sika Roneld

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire de fin de formation. Spécialement à :

Docteur charlemagne B.IGUE ; Doyen de la faculté des sciences économiques et de gestion

Docteur Théophile WOTO ; vice doyen de la faculté des sciences économiques et de gestion

- **Monsieur TOGODO AZON Aimé**, notre maître de mémoire pour avoir accepté de diriger notre travail malgré ses multiples sollicitations, pour sa disponibilité, son suivi rigoureux et régulier qui nous ont permis de venir à bout de ce travail ;
- **Monsieur Parfait AGBLONON**, Ex-Directeur Général de La Poste du Bénin S.A, pour nous avoir reçus dans son institution ;
- **Monsieur ISSAHOU Ibrahima**, Directeur de l'Audit Interne, du Contrôle de Gestion et de l'Inspection Technique (DAICGIT), notre maître de stage, pour sa disponibilité, sa rigueur et sa franchise dans le travail ;
- **Monsieur ALOHOUTADE Claude- Joël**, Auditeur Interne de La Poste du Bénin S.A, pour son suivi et sa disponibilité;
- **Madame CHABI-GONNI Véronique**, Contrôleur de Gestion à La Poste du Bénin ;
- **Monsieur BOUKARI Hamed**, Directeur Financier Comptable de La Poste du Bénin pour son soutien et sa disponibilité ;
- **Monsieur SALIFOU Sikanérou**, Chef Projet Initiatives Relatives aux Services Financiers et Postaux pour son dévouement, sa détermination et son suivi ;
- Tout le personnel de la DAICGIT en particulier et de La Poste en général ;
- **Monsieur SAGUI Tchisopa Jérôme**, enseignant au cours secondaire pour son suivi rigoureux et sa disponibilité ;
- **Toute la famille KOBTA** pour sa participation pour la réussite de ce travail ;
- **Toute la famille BOUKO** ;

- Tous les professeurs de la FASEG qui ont contribués à notre formation et à notre réussite ;
- **Monsieur le Président** et les **membres du Jury** pour avoir consacré une partie de leur temps à l'appréciation de ce travail. Nous espérons améliorer ce travail grâce à vos critiques et suggestions ;
- A tous, nous témoignons nos sincères gratitudees !

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|---------|--|
| BOA | : Bank Of Africa |
| PTT | : Postes, Télégraphes et Téléphones |
| OPT | : Office des Postes et Télécommunication |
| LPB | : La Poste du Bénin |
| S.A | : Société Anonyme |
| CCP | : Centres des Chèques Postaux |
| CNE | : Caisse Nationale d'Epargne |
| COSO | : Committee of Sponsorinzation of the Tread way Commission |
| DA | : Direction de l'Administration |
| DAICGIT | : Direction de l'Audit Interne, de Contrôle de Gestion et de l'Inspection Technique |
| DAL | : Direction de l'Approvisionnement et de la Logistique |
| DFC | : Direction Financière Comptable |
| DG | : Direction Générale |
| DGA | : Direction Générale Adjointe |
| DRH | : Direction des Ressources Humaines |
| CD | : Comité de direction |
| DPF | : Direction Poste Finance |
| DCF | : Département de la Comptabilité et de la Fiscalité |
| AGO | : Assemblée Générale Ordinaire |
| FIC | : Fiche d'Intention de Commande |

| | |
|---------|---|
| IFACI | : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne |
| IIT | : Institute of Internal Auditor |
| EMS | : Express Mail Service |
| RP | : Recette Principale |
| SCI | : Système de Contrôle Interne |
| ISA | : International Standard Of Auditing |
| IASC | : International Accounting Standard Commity |
| SOBEMAP | : Société Béninoise de Manutention Portuaire |
| UAC | : Université d'Abomey Calavi |
| TPE | : Terminaux de Paiement Electronique |

SOMMAIRE

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION : | 1 |
| CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DU STAGE. | 3 |
| SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL : | 4 |
| SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE (EXPERIENCES ET CONSTATS DU STAGE) | 17 |
| CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE. | 24 |
| SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE. | 25 |
| SECTION 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE. | 49 |
| CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE | 54 |
| SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DE DONNEES. | 55 |
| SECTION 2 : RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE | 64 |
| CONCLUSION. | 67 |
| BIBLIOGRAPHIE | 70 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau N° 1 : Regroupement du personnel par catégorie socioprofessionnelle..... | 10 |
| Tableau N°2 : Tableau récapitulatif des pièces non réglementées..... | 22 |
| Tableau N° 3 : Les normes de qualification et de fonctionnement..... | 37 |
| Tableau N°4 : Echantillon représentatif de la population mère de recherche..... | 52 |
| Tableau n°5 : Résultats du questionnaire sur le suivi et la mise en œuvre des recommandations..... | 56 |
| Tableau N°6: Résultats du questionnaire sur la position hiérarchique de la fonction d'audit interne | 57 |
| Tableau N°7 : Résultats du questionnaire sur la gestion des risques..... | 58 |
| Tableau N°8 : Résultats du questionnaire sur la planification et la programmation des missions d'audit..... | 59 |
| Tableau N°9: Résultats du questionnaire sur les compétences des agents du service d'audit interne..... | 60 |
| Tableau N°10: Résultats du questionnaire sur l'indépendance des membres du service d'audit interne..... | 61 |
| Tableau N°11: Résultats sur les questions d'ordre général concernant le service d'audit interne..... | 62 |

INTRODUCTION

L'entreprise est le lieu par excellence de la création de la richesse. Sa pérennité réside dans la capacité de ses membres à agir de manière cohérente et efficiente pour atteindre les objectifs poursuivis, surtout que l'entreprise est appelée à déployer ses activités dans un environnement fortement concurrentiel. Dans ce contexte, les outils d'aide à la prise de décision s'avèrent parfois inefficaces. Or la visibilité de l'entreprise requiert qu'elle mette en place un ensemble de sécurité contribuant à une bonne maîtrise de son dispositif de contrôle interne. C'est en cela que le contrôle interne qui est défini d'une manière générale comme étant « un ensemble de procédures contribuant à la maîtrise de l'entreprise » est devenu indispensable dans la vie de celle-ci. Il se traduit par des contrôles fréquents et formalisés, pour impulser à l'entreprise une dynamique d'amélioration continue de ses performances. Pour cela, l'entreprise doit être mieux pilotée pour s'assurer non seulement que ses actions sont en conformité avec ses stratégies, ses politiques et ses principes, mais aussi chercher à améliorer la qualité du management et apporter une valeur ajoutée supplémentaire. C'est pour ces raisons que l'entreprise fait recours à l'audit interne.

La fonction d'audit interne, qui est un outil de pilotage du système de contrôle interne, donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elles contribuent donc à la réalisation des objectifs de l'entreprise. En prenant appui sur les procédures, les lois et les règles de la profession, elle propose les recommandations pour une meilleure amélioration de l'activité. Il convient de souligner à cet effet que la fonction de l'audit interne a fait ses preuves dans les pays développés de son potentiel contributif à l'amélioration du système de contrôle interne en agissant sur l'efficacité et l'efficience. Ceci est confirmé par la norme internationale de l'audit interne: Norme 2120 sur le contrôle qui stipule que : « L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité, son efficience et en encourageant son amélioration continue¹».

L'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition (ou sa réapparition, diraient certains) remonte à la crise économique de 1929 aux Etats-Unis²,

¹ Sur le site internet, [http : //www.theiia.org/chapters/pubddocs/278/normes.pdf](http://www.theiia.org/chapters/pubddocs/278/normes.pdf), « Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne », p9

² Renard J. « *Théorie et pratique de l'audit interne* », septième édition d'organisation, Paris, p35

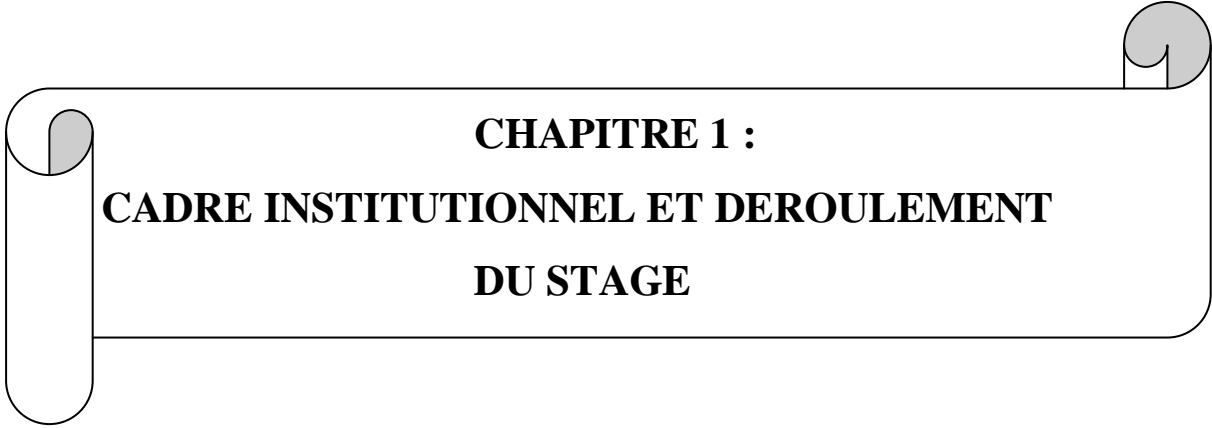
l'évolution que connaît ce métier et la prise de conscience de son intérêt auraient entraîné l'accélération du rythme de création des structures en charge de cette activité.

L'Algérie, comme d'autres pays, a connu ces dernières années une large diffusion du phénomène de corruption et de fraude, à l'image de l'affaire Sonatrach I et Sonatrach II, qui a mis sur le devant de la scène internationale la nécessité de renforcer les dispositifs de l'audit et du contrôle interne, ce qui a amené le législateur à légiférer de nouvelles lois, instructions et règlements en matière d'audit interne, dans le but de conduire les entreprises à plus de transparence, surtout en matière d'information financière, et de les aider à créer de la valeur³. A cet effet, il est nécessaire, voire impérieux que les entreprises béninoises, fer de lance du développement, prennent conscience de leur rôle dans la production nationale pour s'adapter aux exigences internationales. Au nombre de ces entreprises figure LA POSTE DU BENIN S.A. qui est chargée de la poste et des télécommunications.

De ce fait, il serait intéressant de porter une attention particulière non seulement à la fonction de l'Audit Interne mais surtout sur l'efficacité de son service dans toute entreprise, notamment dans La Poste du Bénin S.A qui constitue l'un des piliers de l'économie nationale. Le choix de notre thème de recherche : « Analyse de l'efficacité du service d'audit interne de LA POSTE DU BENIN SA » se justifie par le souci de contribuer à l'amélioration de la performance de La Poste du Bénin SA à travers la maîtrise d'un dispositif : L'Audit Interne. Pour des raisons de commodité analytique et d'efficacité dans la recherche, nous avons divisé notre travail en trois chapitres:

- Cadre institutionnel de l'étude (**chapitre1**)
- Cadre théorique et méthodologie de recherche (**chapitre2**)
- Cadre empirique de l'étude (**chapitre3**)

³ ZIANI Abdelhak, « Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise », Thèse doctorat., tlemcen, 2013/2014, P.3



CHAPITRE 1 :
CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT
DU STAGE

Dans le présent chapitre nous aborderons dans une première section, le cadre institutionnel de La Poste du Bénin S.A puis dans une seconde section, le déroulement du stage.

Section 1 : CADRE INSTITUTIONNEL

Dans cette section, nous nous intéresserons plus particulièrement sur l'historique, la localisation, le statut juridique d'une part ; sur ses missions, sa vision, ses services, moyens et ressources dont elle dispose d'autre part.

Paragraphe 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA POSTE DU BENIN S.A.

A-HISTORIQUE DE LA POSTE DU BENIN S.A

Les Postes, Télégraphes et Téléphones (PTT) ont une histoire très longue, vieille d'environ 126 ans et donc riche en expériences. Sa genèse remonte à l'histoire des communications à l'époque coloniale (au Dahomey actuel Bénin) où, pour satisfaire les besoins de communication et d'échanges commerciaux entre la France métropolitaine et ses colonies, Victor BALLOT, Administrateur français, chargé des Etablissements du Golfe de Guinée, a institué au DAHOMEY un service public des « Postes, Télégraphes et Téléphones » (PTT) connu plus tard sous l'appellation de Service des Postes et Télécommunications. Dans cette optique, le premier bureau de poste a vu le jour le 1^{er} juillet 1890 à Porto-Novo.

Au même moment, le service télégraphique et téléphonique s'est développé très tôt dans la bande côtière du Dahomey grâce au système de radio maritime par câbles sous-marins et des équipements de transmission et de communication mis en place pour permettre aux colonisateurs d'être en permanente relation avec leurs colonies et les navires qui se trouvaient en haute mer ou sur la côte.

Progressivement, la métropole a étendu le service public des PTT à certaines villes côtières (Ouidah, Grand-Popo et Agoué) et à d'autres villes à l'intérieur du territoire du Dahomey où des bâtiments ont été construits pour abriter des services postaux et téléphoniques. Plus tard, avec l'accession de certaines colonies à la souveraineté internationale et le transfert des pouvoirs et compétences aux dirigeants nationaux, l'Etat dahoméen a reconnu l'utilité et l'importance des prestations de services assurées par les

Postes, Télégraphes et Téléphones (PTT) et a donc maintenu ce service public. Il a décidé alors de s'approprier ce service en instituant, par la loi n°59-32 du 19 décembre 1959, sa propre administration sous la dénomination de l'Office des Postes et Télécommunication (OPT).

Malgré les difficultés financières qu'a connues la plupart des sociétés et offices d'Etat, dans les années 1980-1990, l'OPT l'un des offices, n'a pas été épargné. Ces difficultés de divers ordres vont apparaître et imposer des solutions de relance plus profondes qui passent par des mutations juridique, technologique et socio-économique.

Dans le souci de libéraliser et de rendre plus compétitif certains secteurs vitaux de l'économie nationale, l'Etat a décidé de privatiser certaines sociétés d'Etat, notamment dans le domaine de la télécommunication et de l'énergie. Conformément à son plan de réforme, l'OPT a été scindé en 2004 en deux grandes entités dotées chacune d'une autonomie de gestion ; La Poste du Bénin S.A et Bénin Télécoms S.A. Cette scission est devenue effective le 24 mars 2005 avec la nomination et la prise de service des Directeurs Généraux des deux (02) sociétés.

- **La Poste en Général**

A ses débuts, la poste aux lettres était d'abord un instrument du pouvoir politique. Ainsi, sous le roi de France Henry (1551-1589), il fut créé le service des messageries royales. Henry (1589-1610) quant à lui organise la poste aux chevaux.

C'est avec le cardinal Richelieu sous le règne de Louis XIV (1610-1648) que le service de la poste a été réellement et définitivement mis à la disposition du public avec la création de la poste aux lettres. La poste est apparue en Afrique pendant l'arrivée des colons qui avaient besoin de communiquer avec les métropoles.

B- STATUT JURIDIQUE DE LA POSTE DU BENIN S.A

Créée par le décret n°-2004-365 du 28 juin 2004, la société La Poste du Bénin S.A est une société anonyme unipersonnelle (l'Etat béninois est actionnaire unique) à caractère industriel et commercial dotée d'un capital social de **500 000 000 F CFA**.

Ce décret qui adopte en même temps ses statuts lui confère la personnalité juridique et une autonomie financière et de gestion.

La société La Poste du Bénin S.A est immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier de Cotonou sous le NB/COT/07B1213; son numéro IFU (Identifiant Fiscal Unique) est 3200800025115.

Elle est soumise à la législation et à la réglementation propre aux services du courrier et des services financiers ainsi qu'aux conventions et règlements internationaux dont la République du Bénin est signataire. La société La Poste du Bénin S.A a son siège et sa Direction Générale sise à Cotonou, dans la zone portuaire à côté de la SOBEMAP.

C-MISSION

La Poste du Bénin S.A a pour mission de satisfaire une clientèle diversifiée et exigeante par la fourniture des services du courrier universel, des services financiers, des prestations de e-commerce, e-business et autres activités connexes répondant aux demandes nouvelles des marchés naissants.

D-VISION

La vision stratégique est l'élément qui va permettre de déterminer les objectifs et établir les planifications. Elle se situe en amont de tout processus. C'est la première étape dans l'expression de la direction souhaitée pour aujourd'hui, mais aussi à moyen et long terme. C'est par elle que passe le changement et l'élan qui donnera l'orientation au développement de La Poste du Bénin S.A. En effet, une vision stratégique partagée élaborée sur le long terme permet d'anticiper, tester des possibilités, et de se donner le temps de tirer des leçons de l'échec pour aller à la réussite.

La vision de La Poste du Bénin S.A est de : « Faire de la Poste du Bénin, à l'horizon 2020 une entreprise compétitive, numérique et prospère ; vecteur du développement des prestations postales et financières et des produits des technologies de l'information et de la communication ».

E- SERVICES DE LA POSTE DU BENIN S.A

Les services se répartissent en deux sous secteurs : le secteur postal et le secteur financier.

Secteur postal

Les opérations réalisées dans ce secteur sont :

- vente de timbre, vente d'emballage ;
- vente de carte postale, vente d'enveloppe 1^{er} jour ;
- vente de carte de recharge et de carte SIM ;
- collecte et distribution rapide du courrier national et international ;
- lettres recommandées, express ;
- affranchissement à la machine ;
- courrier hybride ;
- abonnement Boîte Poste ;
- colis postaux ordinaires, colis à valeur déclarée ;
- paquets et autres objets ;
- transport en commun et location bus ;
- location chaises et bâches ;
- courrier accéléré national ;
- courrier accéléré international.

Secteur financier

Les opérations réalisées dans ce secteur sont les mandats postaux qui comportent :

- les mandats traditionnels : mandats ordinaires, mandats CAPTEAO, mandats du régime Intérieur(RI) et du régime Extérieur(RE) ; les mandats électroniques : le WESTERN- UNION (transfert international de fond), MONEY-EXPRESS (transfert africain de fonds), le Mandat FLASH (transfert national de fonds), le Mandat Express International (MEI) et poste money (Transfert National de fonds via les TPE (Terminaux de Paiement Electronique)).

Services liés aux chèques postaux :

- la gestion des comptes clients qui est l'ouverture et le suivi des comptes et paiement des chèques ;
- la vocaposte est un service qui permet aux clients des centres des chèques postaux (CCP) d'avoir des informations à distance sur leurs comptes ;

- l'opération de vente à crédit : elle consiste en des partenariats avec certaines institutions de crédits qui accordent des crédits aux détenteurs des comptes(CCP) qui le désirent contre des commissions et taxes (exemples : coopérative pour la promotion de l'épargne et de crédit ; le FINADEV...) ;
- L'opération de vente à crédit des appareils électroménagers en partenariat avec les sociétés ;
- le paiement à vue à régulariser(PAVR) devenu aujourd'hui Crédit Flash, subdivisé en PAVR simple et PAVR plus, est une avance sur salaire accordée aux fonctionnaires qui ont domicilié leurs comptes aux Comptes Chèques Postaux (CCP) et se prélève en une seule fois pour le PVR simple et en trois pour le plus ;
- la poste Finance : elle permet d'accorder des crédits annuels et pluriannuels à ceux qui ont domicilié leurs comptes au centre des chèques postaux. Il y a aussi l'assurance automobile pour les clients qui peuvent bénéficier des crédits.

Services liés à l'épargne

Il s'agit ici de la collecte de l'épargne interne et externe par des partenaires des pays d'accueil des béninois résidents à l'extérieur. La prestation de ces services par la Poste du Bénin S.A est concrète grâce à ses atouts en termes de moyens et de ressources.

F- MOYENS ET RESSOURCES DE LA POSTE DU BENIN S.A

Dans le souci de mener à bien ses activités, La Poste du Bénin S.A dispose de moyens matériels, de ressources financières et humaines.

➤ **Moyens**

Pour permettre au personnel de mener à bien les tâches à lui confiées, La Poste du Bénin S.A dispose des moyens qui sont composés de :

- matériel et mobilier de bureaux et matériel roulants ;
- matériels informatiques et bâtiments administratifs.

➤ **Ressources**

Dans le but de réaliser sa mission et d'atteindre les objectifs fixés, La Poste du Bénin S.A dispose des ressources financières, humaines et matérielles.

- **Ressources financières**

La Poste du Bénin S.A à un capital social s'élevant à cinq cent millions (500 000 000) de francs CFA divisé en 50000 actions d'une valeur de dix mille (10 000) francs chacune et de même nature, souscrite en totalité par l'Etat béninois. La valeur des apports en nature constitués des biens issus de la liquidation de l'ex-OPT n'est pas encore déterminée et prise en compte dans le patrimoine de la société.

Les autres ressources financières proviennent :

- des subventions que la société reçoit de l'Etat (ARCEP, ABSUCEP ; rémunération du service universel postal) ;
- de la vente de ses différents produits et services (courrier, transferts d'argent, comptes courants postaux, épargne, etc.) ;
- des financements intérieurs et extérieurs sous forme de projets, de prêts et découverts.

La Poste du Bénin S.A connaît depuis un bon moment des tensions de trésorerie et un déficit budgétaire dû à une baisse des recettes contre des charges qui, malgré les mesures prises en vue de leur réduction ou leur maîtrise, sont demeurées constantes.

Tout ceci a amené les dirigeants à conclure avec le gouvernement du Bénin un contrat de performance. Il s'agit d'un contrat de programme triennal en vertu duquel l'Etat central s'engage à apporter à La Poste du Bénin S.A une assistance technique et juridique (élaboration et adoption du Code des Postes et des Communications Electroniques du Bénin) ainsi que des appuis financiers d'environ deux milliards(2.000.000.000) de francs CFA afin de lui permettre non seulement de réaliser son plan de restructuration et de relance économique mais aussi pour faire de cette administration postale, une entreprise viable, moderne et performante.

Dans cette même logique, des partenariats techniques et financiers sont conclus avec divers organismes tels que l'Institut Mondial des Caisses d'Epargne, la Fédération Française des Caisses d'Epargne de Prévoyance, etc.

Pour inverser la tendance face à ce contexte économique particulièrement difficile, et promouvoir les affaires ou les activités pérennes génératrices de revenus et de richesses, il faut renforcer les capacités opérationnelles du personnel en mettant en œuvre un système de transfert de compétences.

- **Ressources humaines**

Dans l'accomplissement de sa mission, La Poste du Bénin S.A compte quatre cent vingt-huit(428) salariés tous régis par la convention collective du travail applicable au personnel. Son personnel comprend les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution.

Sont appelés cadres, les employés ayant un rang de directeurs, de chefs divisions ou de chefs sections ou assumant une fonction de grande responsabilité.

Les agents de maîtrise sont ceux qui occupent des fonctions de responsabilité tels que : les chefs produits, les receveurs de 2^e classe aux receveurs de 6^e classe, les secrétaires, les agents commerciaux, les comptables, les programmeurs, les maintenanciers informatiques, etc.

Enfin, les agents d'exécution sont les agents du guichet, les agents d'entretien, les chauffeurs etc.

Tableau N° 2 : Regroupement du personnel par catégorie socioprofessionnelle

| Catégorie socioprofessionnelles | Hommes | Femmes | Total | Pourcentage (%) |
|---------------------------------|--------|--------|-------|-----------------|
| Cadres | 65 | 23 | 88 | 20,56 |
| Agents de Maîtrise | 114 | 59 | 173 | 40,42 |
| Agents d'exécution | 112 | 55 | 167 | 39,02 |
| Total | 291 | 137 | 428 | 100 |
| Pourcentage(%) | 67,99 | 32,01 | | 100 |

Source : Service de la gestion, de la prévision et du développement des Ressources Humaines (février 2016).

Aux vues de ce tableau, on remarque qu'à LA POSTE DU BENIN S.A le pourcentage des hommes (67,99%) dépasse celui des femmes (32,01%). S'agissant de la catégorie socioprofessionnelle, les agents de maîtrise viennent en tête avec un pourcentage de (40.42%) suivi des agents d'exécution (39.02%) et enfin les cadres avec un pourcentage de (26.56%).

- **Ressources matérielles**

Ce sont :

- les bâtiments administratifs ;

- le mobilier et matériel de bureau ou de logement ;
- le matériel roulant ;
- divers matériels techniques et le petit outillage ;
- le matériel informatique.

Paragraphe 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA POSTE DU BENIN S.A

A- ORGANES DE DECISION

Ils sont constitués entre autres du :

➤ Conseil d'administration (CA)

Il est l'organe central de La Poste du Bénin S.A. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il est composé de sept(07) membres nommés en conseil des ministres et exerce ses pouvoirs dans les limites de l'objet social. Il a pour rôle essentiel la prise des grandes décisions de l'entreprise et veille à leur exécution.

Son rôle est également :

- de préciser les objectifs de la société et l'orientation qui doit être donnée à son administration ;
- d'exercer un contrôle permanent de la gestion assurée selon le mode de gestion retenue par le Directeur Général(DG) ;
- d'approuver les comptes de chaque exercice et voter le budget prévisionnel de la société ;
- d'arrêter, par période annuelle, des indicateurs qualitatifs permettant d'apprécier les performances de la société ainsi que celle des dirigeants.

➤ Comité de direction(CD)

C'est un organe consultatif obligatoire composé des directions techniques, des syndicats et des représentants du personnel.

B- ORGANES D'EXECUTIONS

On y trouve :

➤ **La Direction Générale(DG)**

Elle est placée sous l'autorité du directeur général. Le directeur général assure la gestion technique, administrative, commerciale et financière de la société dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le conseil d'administration en matière de planification, de la mise en œuvre et du contrôle des politiques, des programmes, des budgets et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles de la société.

Sont rattachés au directeur général:

- le département des Tics et de l'interconnexion ;
- le département des affaires générales ;
- la section de communication et relations publiques ;
- la section de coopération internationale ;
- la section d'administration et courrier.

➤ **Direction Générale Adjointe (DGA)**

Le directeur général adjoint est le suppléant de droit du directeur général. A ce titre, il remplace le directeur général en cas d'absence et peut le représenter dans les réunions, comités ou commissions à l'intérieur de La Poste du Bénin S.A. En plus de ses attributions, il lui est rattaché la section d'exécution des projets et la section de passation des Marchés (Département de l'approvisionnement et de la Logistique DAL).

➤ **Direction de l'Audit Interne, du Contrôle de Gestion et de l'Inspection Technique (DAICGIT)**

Elle a pour mission d'identifier des zones à risque ou à performances insuffisantes et de suggérer des recommandations pour les prévenir à travers des procédures et référentiels adaptés. Elle est également investie à assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine, la qualité des instructions de la Direction Générale et aux directives exprimées ou implicites. Ces missions sont exécutées à travers l'organisation, les méthodes et procédures mises en œuvre dans le département de l'Audit Interne, du Contrôle de gestion et de l'Inspection Technique.

➤ **Direction Poste Finance (DPF)**

La direction de la Poste Finance assure le développement et la promotion commerciale des services financiers postaux. A ce titre, elle est chargée :

- de la gestion du centre des chèques postaux;
- de la gestion de la Caisse Nationale d'Epargne et de la diaspora béninoise ;
- du développement des opérations de transfert d'argent au plan national et international ;
- du développement du microcrédit ;
- du développement de la monétique.

Elle comporte trois (03) départements :

- le département du centre des chèques postaux ;
- le département de la Caisse Nationale d'Epargne ;
- le département du transfert d'argent.

➤ **Direction Financière Comptable (DFC)**

Sous l'autorité du Directeur Général (DG), le Directeur Financier Comptable est chargé de :

- la réalisation du budget, de son exécution et de son suivi;
- la tenue des différentes comptabilités, l'établissement des états financiers;
- de l'élaboration des tableaux de bord;
- le suivi de la trésorerie et de la gestion financière.

Pour atteindre ses objectifs, la Direction Financière Comptable dispose de deux départements : le département de la comptabilité et de la fiscalité et le département de la gestion financière, du solde, et du budget.

➤ **Département de la Comptabilité et de la Fiscalité**

Le département de la comptabilité et de la fiscalité est composé de deux(02) sections : la Section Comptabilité et le Centre de Comptabilité des Bureaux (SCCCB) :

• **Section Comptabilité Générale(SCG)**

Elle est chargée de :

- tenir la comptabilité générale des opérations réalisées par l'entreprise suivant les plans et normes comptables en vigueur ;
- mettre à jour et analyser les comptes généraux, les comptes fournisseurs, les comptes clients et les comptes personnels ;
- élaborer les états financiers périodiques et annuels ;
- analyser, du point de vue comptable et financier, les prestations.

- **Centre de Comptabilité des Bureaux (CCB)**

Il a pour rôle de :

- centraliser et de vérifier les opérations de tous les bureaux de poste et des centres assimilés ;
- la gestion des stocks de carnet de mandat-lettre.

➤ **Département de la Gestion Financière et du Budget**

Il est chargé du suivi de la trésorerie et de la gestion financière de l'entreprise. Les tâches découlantes de ses attributions s'exécutent par la section règlement des dépenses et régie d'avance et la section budget et suivi des comptes.

❖ **Section Règlement des dépenses et Régie d'Avance**

Elle est chargée de :

- contrôler tous les documents présentés au paiement (vérification, arithmétique, orthodoxie financière etc.) ;
- établir tous les documents de paiement et notifier les paiements aux fournisseurs ;
- transmettre quotidiennement tous les dossiers exécutés à la section comptabilité générale ;
- de la tenue de la comptabilité des régies et du contrôle de la comptabilité des caisses de menues dépenses ;
 - du contrôle et de la vérification périodique des dites caisses.

❖ **Section Budget et Suivi des Comptes**

Elle est chargée de :

- tenir les comptes bancaires ;
- assurer les relations avec les banques et la gestion des dépôts à terme (DAT) ;

- élaborer et expliquer la politique de l'entreprise en matière de gestion de la trésorerie ;
- suivre les règlements des clients et notifier les encaissements aux services concernés ;
- mettre à jour toutes les pièces de banque ;
- participer aux travaux de rapprochement de solde en relation avec la section comptabilité générale ;
- concevoir et faire adopter les indicateurs financiers à consigner dans les tableaux de bord ;
- collecter et centraliser les besoins exprimés par les structures de l'entreprise dans le cadre de l'élaboration du budget ;
- préparer tous les documents budgétaires ;
- élaborer en collaboration avec la section comptabilité générale les états financiers prévisionnels.
- suivre le processus d'imposition et veiller au respect des dispositions fiscales en vigueur ;
- établir sur la base des dispositions fiscales un répertoire des impôts à payer et veiller à leur règlement dans les délais impartis.

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

Elle a pour mission principale de coordonner les moyens humains, administratifs et matériels au fonctionnement de l'entreprise. A ce titre, elle définit et met en œuvre un accord avec la Direction Générale dont elle dépend de l'ensemble des politiques de gestion de l'approvisionnement, des stocks et de la sécurisation du bien meuble et immeuble de l'entreprise. Les activités découlantes de ses attributions s'exécutent par :

- le Département Gestion des Carrières du Personnel des Affaires Juridiques et Sociales (DGCAJS) ;
- le Département de la Prévision, du Développement des Ressources Humaines et de la Solde (DPDRHS) ;
- le Centre de Formation Professionnelle (CFP)

Ainsi, à chacun de ses départements, est attribuée une mission.

➤ **Département Gestion des Carrières du Personnel des Affaires Juridiques et Sociales (DGCPAJS):**

Il a pour mission essentielle la mise en œuvre de la politique de gestion administrative du personnel ainsi que l'assurance ; le conseil et le suivi des services en matière juridique.

Les tâches découlantes de ses attributions s'exécutent par :

❖ **La Section Gestion des Carrières** (création et mise à jour des dossiers physiques du personnel, gestion des congés, établissement des feuilles de déplacement à l'occasion des tournées et affectations, préparation des dossiers disciplinaires, etc.) ;

❖ **La Section Affaires Sociales et Juridiques** (suivi des prestations sociales et sanitaires offertes au personnel, assistance des services en matières juridique ; organisation des activités sportives et culturelles à l'intention du personnel etc.)

Il existe un logiciel dénommé Quick-Paye pour la gestion informatisée des données du personnel depuis l'embauche jusqu'à la sortie (retraite, démission, licenciement ou décès). La section Gestion des Carrières et Affaires Disciplinaires et la Solde sont en réseau informatique par rapport à l'utilisation dudit logiciel.

➤ **Département de la Prévision et du Développement des Ressources Humaines et de la Solde (DPDRHS):**

Ce département a pour mission principale, la conduite de la politique de la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, axée sur le développement des Ressources Humaines à court et moyen terme et le traitement des émoluments du personnel.

Il est composé de :

❖ **Section Gestion Prévisionnelle et Développement des Ressources Humaines et de la Solde**

Elle est chargée de :

- l'élaboration et de la prévision des effectifs de référence ;
- l'organisation des activités de recensement, de la description et de la mise à jour des postes ;
- l'élaboration du tableau de bord du Directeur des Ressources Humaines ;

- la mise en œuvre des politiques de recrutement à travers l'organisation des concours et recrutements ;
- l'analyse des besoins en formation du personnel en vue de l'élaboration du plan de formation ;
- la gestion des demandes de stages, et des offres d'emplois ;
- préparer et suivre les différents émoluments et traitements du personnel ;
- établir les documents relatifs à la paie ;
- préparer les états de salaires et de retenues ;
- calculer le capital décès ;
- préparer et calculer les différents rappels du personnel.

➤ **Centre de Formation Professionnelle**

Elle se charge de :

- la conception et le développement des modules de formation à diffuser aux agents de la poste dans les domaines des métiers de La Poste et des services postaux et financiers et en exploitation commerciale ;
- la coordination de l'organisation des ateliers de formations et du recyclage à l'intention du personnel ;
- la formation initiale et continue du personnel.

Section 2 : DEROULEMENT DU STAGE (EXPERIENCES ET CONSTATS)

Dans cette section; nous présenterons le service concerné ses objectifs ses missions et ferons la synthèse des auteurs

Paragraphe 1: EXPERIENCES DE STAGE

Au cours de notre stage qui s'est déroulé du 04 Avril au 04 juillet 2016 notamment trois (03) mois à la POSTE DU BENIN SA, nous avons parcouru en entier ce qui suit:

A- PRESENTATION DU SERVICE CONCERNE

La Direction de l'Audit Interne du Contrôle de Gestion et de l'Inspection Technique (DAICGIT)

Elle a pour mission d'identifier des zones à risque ou à performances insuffisantes et de suggérer des recommandations pour les prévenir à travers des procédures et référentiels adaptés. Elle est également investie à assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine, la

qualité des instructions de la Direction Générale et aux directives exprimées ou implicites. Ces missions sont exécutées à travers l'organisation, les méthodes et procédures mises en œuvre dans la direction de l'Audit Interne, du Contrôle de gestion et de l'Inspection Technique.

A.1- Audit Interne :

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systémique et méthodique, le processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.

- C'est une activité de contrôle et de conseils qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation. Activité stratégique, l'audit interne est exercé à l'intérieur de l'organisation, même si le recours à des prestataires extérieurs est parfois nécessaire.

- Il s'agit bien d'une fonction indépendante et volontariste qui trace et identifie clairement le chemin à suivre.

- Nécessitant un apprentissage et une bonne formation, l'audit interne sollicite la disposition de spécialistes afin d'exercer cette fonction dans un cadre professionnel. C'est une fonction de direction qui concerne en premier, l'intérêt des responsables de l'entreprise.

- Centré sur les enjeux majeurs de l'organisation, ses missions "d'expression d'assurance" portent sur l'évaluation de l'ensemble des processus, fonctions et opérations de celle-ci et plus particulièrement sur les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise.

L'audit interne est une activité qui applique, en toute indépendance, une démarche et des techniques d'examen et de vérification par référence à des normes. L'examen et les recommandations qui en découlent contribuent à donner au management et au conseil d'administration une assurance raisonnable quant à :

- La protection des actifs
- la qualité des informations financières publiées
- l'utilisation efficace et efficiente des ressources
- Et au respect de l'application des instructions et des lois en vigueur.

En somme, l'audit inclut un diagnostic et conduit éventuellement à des recommandations pour contribuer à une meilleure maîtrise des risques de l'entreprise.

A.1.1- Les objectifs :

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

- Développer une culture de contrôle dans toutes les fonctions de l'entreprise
- Examiner la fiabilité et la certitude des informations financières et opérationnelles, les moyens et les méthodes utilisés pour identifier, mesurer, classer, et diffuser les informations.
- Examiner les systèmes mis en place pour garantir la conformité avec les politiques, plans, procédures, lois et règlements pouvant avoir un impact significatif sur les opérations.
- Renforcer la sécurisation de certaines activités identifiées potentiellement à risque en proposant des recommandations adéquates
- S'assurer de la mise en place des mesures nécessaires pour sécuriser les zones à risque antérieurement identifiées,
- Identifier les nouvelles zones à risque potentielle,
- Réduire les risques de fraudes et développer une politique active de prévention,
- S'assurer de l'utilisation raisonnable, efficace et économe des ressources,
- Améliorer la bonne continuité des étapes et procédures.

A.1.2- Les missions de l'auditeur interne

L'auditeur interne a pour mission de :

- ✓ Evaluer et examiner les systèmes mis en place par le contrôle,
- ✓ S'intéresser aux résultats de l'entreprise,
- ✓ Assurer l'efficacité des systèmes du contrôle interne,
- ✓ Contrôler la régularité et la conformité de la gestion relativement au suivi des procédures,
- ✓ Vérifier la qualité de l'information garantie par le contrôleur de gestion,
- ✓ Renforcer le dispositif de contrôle au sein d'une entreprise afin de conserver son indépendance par rapport aux autres services,
- ✓ Définir ou veiller à la définition des procédures du contrôle interne suffisant au sein de l'entreprise, à leur diffusion et à leur correcte application,
- ✓ Œuvrer pour l'optimisation de l'entreprise,
- ✓ Relever les faiblesses et /ou les dysfonctionnements existants au sein de l'entreprise.

A.2- Contrôle de Gestion

Le contrôleur de gestion a pour but de veiller à l'atteinte des objectifs suivant un chronogramme, et doit avoir une procédure.

Il est chargé donc de :

- ✓ Concevoir et exécuter toutes les activités relatives au contrôle budgétaire ;
- ✓ Contrôler les procédures et la méthodologie de confection des budgets de la société ;
- ✓ Exécuter les activités de la coordination ;
- ✓ Assurer la cohérence entre le budget et les objectifs globaux et spécifiques définis dans la note de cadrage ;
- ✓ Suivre l'exécution des budgets au niveau des directions techniques ;
- ✓ Réaliser les textes de validation des soldes comptables après l'arrêt des écritures de fin d'exercice ;

- ✓ Examiner les états financiers de fin d'exercice de l'entreprise.

Le Département de l'Inspection Technique n'est pas fonctionnel car les agents responsables de ce département sont allés à la retraite et une nouvelle génération est en cours de formation.

C'est ainsi, que notre formation s'est effectuée dans ladite direction dans l'optique de mieux comprendre non seulement son fonctionnement mais aussi d'acquérir des connaissances quant à la pratique des théories reçues à divers niveaux. Le point de ces nouvelles connaissances s'inscrit dans la synthèse des travaux effectués.

B- SYNTHESE DES TRAVAUX EFFECTUES

Le stage s'est déroulé dans une très bonne ambiance. Les formateurs nous ont accueillis avec beaucoup d'affection et de tendresse. Nous avons travaillé en coopérative avec nos dirigeants qui nous ont offert de larges opportunités de pratiquer les enseignements théoriques reçus à divers niveaux notamment ceux de la Comptabilité, l'Audit Interne et le Contrôle de Gestion et d'exercer plusieurs opérations afin de toucher du doigt les réalités du terrain et de comprendre en général le fonctionnement de ladite direction et les missions assignées à chaque service. Nous sommes partis de la POSTE avec une satisfaction remarquable et une vision pratique de la notion de l'entreprise.

Au cours de cet apprentissage, nous n'avons pas eu la chance d'assister à une mission d'audit mais nous avons pris part à l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) tenue à la fin de chaque trimestre et avons effectué des tâches. Elles consistent à :

- vérifier la conformité des pièces fournies par les clients ;
- enregistrer la Fiche d'Intention de Commande (FIC) dans le registre ;
- effectuer le calcul des produits du mois de chaque agence ;
- vérifier la conformité des montants des emprunts contenus dans les demandes par rapport à ceux contenus dans l'historique (mission sur poste crédit);
- présenter un rapport de synthèse sur la rentabilité du poste crédit des années 2014 et 2015.

En ce qui concerne l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) tenue à la fin de chaque trimestre, nous avons constaté qu'il s'agit d'une évaluation des activités entreprises depuis le dernier conseil (les grandes tendances des différentes agences) par rapport aux objectifs

assignés d'une part, et d'autre part du bilan financier des flux monétaires, des différents problèmes liés aux résultats obtenus par certaines agences évoquer par les responsables d'agence et des propositions de solutions pour l'amélioration desdits résultats.

Quant à l'enregistrement de la Fiche d'Intention de Commande (FIC), nous vérifions la conformité des pièces. Dans le cas contraire, la direction établit un tableau à trois colonnes dont elle identifie le numéro de compte, les constats et les recommandations suivi d'un rapport.

Tableau N°2 : Tableau récapitulatif des pièces non réglementées

| Numéro de compte | Constats | Recommandations |
|------------------|----------|-----------------|
| | | |

Source : Direction Administrative

Avant d'enregistrer la FIC, il est important de :

- vérifier les calculs
- traiter le dossier
- envoyer les pièces comptables

Après vérification si la FIC n'est pas conforme aux règles, elle est rejetée et envoyée à la Direction de l'Approvisionnement et de la Logistique (DAL)

Comme pièces nous avons :

- un bon de commande
- trois factures pro-forma
- une facture
- un bon d'achat
- un bon de livraison

Lorsque la FIC comporte plusieurs fournisseurs à la fois, on sélectionne l'entreprise qui offre le prix (prix TTC) le moins élevé.

Paragraphe 2 : CONSTATS DE STAGES (FORCES ET FAIBLESSES)

La Poste du Bénin SA est une entreprise qui apparaît comme un lieu où se situent les intérêts souvent convergents mais parfois contradictoires. Pour cette raison, elle est vouée

intrinsèquement à rendre des comptes : elle est par sa nature « comptable ». Elle est ainsi amenée à produire un certain nombre d'informations répondant aux diverses préoccupations qu'elle suscite. Comme il ne servirait à rien de disposer des informations dont la qualité est douteuse, on ne peut alors dissocier la production des informations de la nécessité de les contrôler.

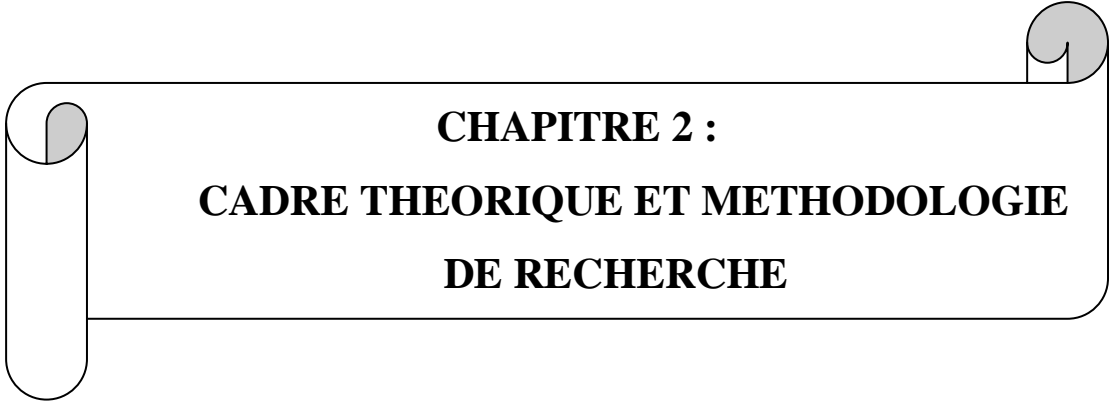
Malgré les différents atouts dont dispose l'entreprise, force est de constater l'existence des dysfonctionnements au sein de La Poste du Bénin S.A. Entre autres nous avons :

A- ATOUTS OU FORCES DE LA POSTE DU BENIN S.A:

- Création de nouveaux services
- Présence et régularités des ordres et agents au service
- Le personnel expérimenté et dévoué
- Le contrôle des heures d'arrivée
- L'ambiance du travail détendue et conviviale
- La capitalisation d'expérience par la POSTE DU BENIN SA
- Appartenance à des organismes internationaux
- La densité du réseau postal participant à l'activité de crédit
- Définition de normes de qualité pour la mise en place des crédits
- Existence d'un portefeuille de produits diversifiés avec des caractéristiques clairement définies.

B- FAIBLESSES OU INSUFFISANCES DE LA POSTE DU BENIN S.A :

- Le retard dans la mise en exécution du manuel de procédure actualisé ;
- Insuffisance des ressources humaines ;
- Les recommandations formulées par le service d'audit ne sont pas toutes mises en application ;



CHAPITRE 2 :
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE
DE RECHERCHE

Le présent chapitre est consacré à la présentation du cadre théorique de l'étude et du cadre méthodologique de l'étude.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE

Il s'agit de présenter la problématique du sujet, son intérêt et les objectifs de l'étude.

Paragraphe 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DU SUJET

Dans ce paragraphe, nous focaliserons notre travail sur la problématisation du sujet dans un premier temps, et de son intérêt dans un second temps.

A- PROBLEMATIQUE:

La perspective vers laquelle le management de toute entreprise doit tendre est la performance, et il en est de même pour tout service qui veut être rentable pour l'entreprise. La mesure de la performance est d'actualité pour toute équipe dirigeante. C'est certainement dans cet ordre d'idées que LEMANT affirme : « L'objectif des responsables d'entreprise et des responsables d'audit est de créer un audit interne dont la pérennité est assurée car son utilité et son efficacité sont réelles et reconnues » (1999 :35).

L'audit interne a évolué. Ainsi, en matière de management des risques, l'audit intervenait-il peu ou pas du tout. Il s'implique aujourd'hui dans l'élaboration du processus de management des risques et apporte un soutien actif et continu dans sa vérification. En effet, deux conceptions de l'audit de performance ont attiré notre attention. L'une concerne la qualité des performances techniques mises en œuvre par l'entreprise pour atteindre ses objectifs. L'autre porte un jugement sur les performances de l'entreprise elle-même et sur sa gestion.

Un audit efficace permet d'accroître la performance des entreprises par la maîtrise des risques, par l'amélioration des processus de production et de gestion et par la maintenance d'un contrôle interne. Le contrôle interne constitue donc un outil pour l'audit interne ; un outil de base, à la fois de l'appréciation portée sur l'entreprise, le système ou la fonction faisant l'objet de la mission d'audit et de la méthodologie à adopter. Un contrôle défaillant oblige l'auditeur à examiner de manière plus approfondie les activités. De ce fait, un risque pèse sur leur performance, voire leur opportunité même si ce risque ne s'est pas encore manifesté. C'est certainement pour cela que La Poste du Bénin S.A a mis en place un service d'audit

interne dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise. La question qu'on se pose est de savoir si « **la fonction d'audit interne existante au sein de La Poste du Bénin S.A veille-t-elle à l'amélioration du système du contrôle interne en agissant sur sa performance dans la gestion des risques ?** » Pour répondre à cette question, nous avons organisé notre travail à travers quelques questions spécifiques :

- Le fonctionnement du service d'Audit Interne respecte-t-il les normes?
- Quel est l'issue des recommandations de ce service?
- Quel est le degré de qualification des agents dudit service?

Dans le but de répondre à ces différentes questions et dans l'espoir de comprendre les causes fondamentales des dysfonctionnements rencontrés par le service dans son fonctionnement afin de contribuer à son amélioration, nous avons choisis d'étudier le thème : « **Analyse de l'efficacité du service d'audit interne dans une entreprise : cas de La Poste du Bénin S.A** ».

B- INTERETS DU SUJET :

La fonction d'auditeur au sein d'une entreprise est une fonction assignée à un professionnel compétent et indépendant. Il a la responsabilité d'évaluer la qualité du dispositif de contrôle interne tout en analysant les forces et les faiblesses, d'aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité, d'assurer à la direction l'application de ses politiques et directives tout en faisant des recommandations pour l'amélioration des divers dysfonctionnements identifiés. S'agissant de la qualité de son service, elle réside dans la détection des risques probables et dans la formulation des recommandations. La gestion des risques au sein de cette entreprise dépend donc non seulement du mode de fonctionnement de son service d'audit dans le respect des normes, de l'efficacité du contrôle interne mis en place par cette entreprise mais aussi de l'efficacité de ce service dans le processus d'obtention d'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs dans l'amélioration de la performance de l'entreprise en vue de sa pérennité.

En effet, le thème portant sur Analyse de l'efficacité du service d'audit interne dans une entreprise vise à étudier la qualité du service d'audit au sein de cette entreprise et à examiner le mode de fonctionnement dudit service dans l'amélioration de sa performance. L'intérêt de cette recherche réside dans la détection des lacunes en matière d'efficacité du service d'audit interne afin d'apporter aux dirigeants un éclairage sur l'ensemble de leur direction et de les

aider à prendre les décisions appropriées. Il se situe à trois niveaux différents ; ainsi, avons-nous :

B.1- Intérêt pour l'entreprise: Dans un premier temps, il permettra à l'entreprise de connaître les problèmes auxquels elle est confrontée et qui minent son développement afin de trouver les solutions pour l'amélioration de son mode de fonctionnement.

Dans un second temps, il permettra à l'entreprise de prendre connaissance de la qualité de son service d'audit, son mode de fonctionnement quant au respect des normes ainsi que l'issue des recommandations dudit service dans le but de mieux gérer les risques et d'améliorer la performance non seulement du service d'audit mais aussi celle de l'entreprise.

B.2- Intérêt pour le lecteur (communauté): Il permettra la maîtrise du concept d'Audit Interne, ses objectifs, ses normes ainsi que les problèmes que rencontrent les auditeurs dans l'exercice de leur fonction et de prendre conscience de la nécessité et de l'importance de l'efficacité du service d'audit au sein d'une entreprise.

B.3- Intérêt pour le chercheur: Non seulement il facilitera la compréhension des connaissances théoriques acquises aux cours mais aussi il permettra de les confronter à la pratique dans le but de mieux cerner l'importance d'un auditeur interne et celle de l'efficacité de son service dans l'amélioration de la performance d'une entreprise.

En somme, nous avons choisi d'étudier ce thème pour que, à la fin, notre travail permette aux dirigeants d'avoir une assurance raisonnable pour l'atteinte des objectifs visés par l'entreprise et de s'assurer que le fonctionnement au sein de cette entreprise respecte les procédures et que les recommandations faites par la DAICGIT sont mises en application de façon effective; d'où l'importance de l'efficacité du service d'audit dans la prise de décisions au sein d'une entreprise.

Paragraphe 2: OBJECTIFS DE L'ETUDE

Ici, il est question de préciser l'objectif visé à travers le choix de ce thème.

A- OBJECTIF GENERAL

L'objectif visé à travers le choix de ce thème est d'analyser l'efficacité du service d'audit mis en place par la Poste du Bénin S.A dans le but de mieux gérer les risques de l'entreprise afin de contribuer à l'amélioration de sa performance.

B- OBJECTIFS SPECIFIQUES

Dans le but d'atteindre l'objectif général visé, nous avons décidé de consacrer notre travail à travers ces objectifs spécifiques :

- Examiner le fonctionnement du service d'Audit Interne dans le respect des normes ;
- Analyser le suivi des recommandations dudit service ;
- Etudier le degré de qualification du service d'Audit Interne ;

Notre travail portera sur l'atteinte de ces différents objectifs dans l'optique de la réalisation de l'objectif général fixé dans le but de contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Paragraphe 3 : REVUE DE LITTERATURE

La revue de littérature permet dans le cadre de la recherche scientifique, de faire le point des connaissances antérieures sur les problèmes en résolution.

Dans le cas d'espèce, plusieurs expressions et concepts de base utilisés méritent d'être explicités au regard du contexte actuel de notre étude. Nous abordons ici, la clarification du concept « audit interne » (A), évolution et définition de l'audit interne (B), Les contraintes et les conditions d'efficacité de l'audit interne (C), les problèmes pratiques de l'audit interne (D), la notion d'analyse(E), la clarification du concept de l'efficacité(F) sans oublier la notion du risque (G).

A- CLARIFICATION DU CONCEPT AUDIT INTERNE

La raison d'être de l'audit interne est la vérification de l'efficacité et de l'applicabilité du système du contrôle interne. A cet effet, il est important de rappeler la définition de l'entreprise, du contrôle interne, les principes de contrôle interne, les éléments conceptuels de contrôle interne avant d'aborder l'étude de l'audit interne.

*** Définitions de l'entreprise**

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

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

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

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

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

- **Le contrôle**

Selon JAHIER, H. (1997) ; le contrôle est un 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.

*** Définitions, principes et éléments conceptuels du contrôle interne**

Selon le COSO (Committee Of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission), « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Direction Générale, la hiérarchie, le personnel de l'entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- réalisation et optimisation des opérations,
- fiabilité des informations financières,
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».

L'approche classique de contrôle interne repose sur certains principes.

➤ **Les principes de contrôle interne**

Selon Alain Mikol, dans son ouvrage « le contrôle interne », la mise en œuvre d'un système de contrôle interne repose sur des principes. Ceux-ci ne sont pas limitatifs mais les principaux utilisés par les entreprises sont :

• **Le principe d'organisation**

La base du système de contrôle interne est l'organisation qui précise les responsabilités et répartit les tâches par des procédures claires et simples.

• **Le principe de la séparation des tâches**

Le principe de la séparation des tâches est le prolongement de l'organisation et met l'accent sur le rôle de chaque acteur dans le système de contrôle. La répartition des tâches est l'un des piliers d'un système de contrôle dont il faut sécuriser le fonctionnement en séparant :

- la fonction de décision ou d'autorisation ou de gestion. ;
- la fonction d'ordonnancement ou d'exécution ;
- la fonction financière ou statistique ;
- la fonction d'enregistrement comptable ;
- et la fonction de conservation.

• **Le principe d'intégration ou d'autocontrôle**

Ce principe lié au principe de séparation des tâches montre que le contrôle interne est à la fois un système de traitement de l'information et un système de vérification des informations traitées.

• **Le principe de bonne information**

Selon ce principe, l'information qui chemine dans les circuits du contrôle interne doit être pertinente, utile, objective, communicable et vérifiable.

- **Le principe de la qualité du personnel**

Pour la mise en œuvre d'un contrôle interne, l'entreprise doit veiller à avoir un personnel compétent et intègre par une politique de recrutement et de formation efficace.

- **Le principe d'harmonie**

L'ordre des experts comptables définit ce principe comme « un principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit adapté au fonctionnement de l'entreprise, aux sécurités recherchées et au coût des contrôles ». Il renvoie aux notions d'efficacité et d'adéquation du contrôle interne qui doivent prédominer dans la mise en place des procédures.

- **Le principe d'universalité**

Selon ce principe, le contrôle interne doit inclure, dans son champ d'action, toutes les personnes de l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Il ne doit y avoir de domaines réservés, ni de personnes privilégiées.

- **Le principe d'indépendance**

Ce principe dicte que les objectifs assignés au contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes et des moyens de l'entreprise.

- **Le principe de permanence**

Il précise la nécessité d'une stabilité dans les procédures de contrôle de manière à lui permettre leur compréhension par le plus grand nombre et donc de favoriser leur application.

➤ **Les composantes du contrôle interne**

Selon **COSO**, le contrôle interne comprend cinq composantes interdépendantes, lesquelles sont inhérentes à la gestion de l'entreprise. Ces composantes sont liées entre elles et constituent les critères permettant d'apprécier l'efficacité du système. Il s'agit de :

- * **L'environnement du contrôle interne**

L'environnement du contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise et constitue le fondement de tous les autres éléments du Contrôle Interne, en imposant discipline et organisation.

*** Evaluation des risques**

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Avant de procéder à cette évaluation, il est nécessaire de définir les objectifs pertinents et cohérents. L'évaluation et la maîtrise des risques consistent à l'identification et à l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

*** Activités de contrôle**

Les activités de contrôle peuvent se définir comme étant l'application des normes et des procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanantes du management. Elles sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure.

*** Information et communication**

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans les délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Les systèmes d'informations produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières ou encore sont liés au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et de contrôler l'activité. Ils requièrent une communication efficace, communication à la fois ascendante, descendante et horizontale à travers des messages clairs entre le management et les employés, les employés et le management et les tiers tels que les clients, fournisseurs, autorités de tutelles ou actionnaires.

*** Pilotage**

Les opérations de pilotage permettent de s'assurer de l'efficacité et du bon fonctionnement du système de contrôle interne. Ce processus implique l'évaluation critique, par le personnel approprié, de la manière dont les contrôles sont conçus, des délais d'exécution et de la façon dont sont prises les mesures nécessaires⁴. Ainsi donc Les faiblesses de contrôle interne doivent être portées à l'attention de la hiérarchie et les lacunes les plus graves doivent être signalées aux dirigeants et au Conseil d'Administration (ou autre organe d'administration).

⁴ Pricewaterhouse, IFACI, 2004. « *La pratique du contrôle interne* » Paris, édition d'organisation, pp95-96

➤ **Les limites du contrôle interne**

❖ **Absence de garantie absolue** : Le référentiel COSO (The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission), stipule que tout système du contrôle interne ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines ou à de simples erreurs⁵.

❖ **Coût du contrôle interne** : en outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût / bénéfice et ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque⁶.

* **Le contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise de la conduite d'une organisation en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens.

Selon le Plan Comptable Général (1982), le contrôle de gestion est défini comme l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiquement caractérisant la marche de l'entreprise. Leurs comparaisons avec les données réalisées ou prévues peuvent, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées.

Airy TONATO (2012), définit le contrôle de gestion comme « l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs fixés ». Il a pour objectif quelle que soit la taille et le secteur d'activité de l'entreprise d'aider, de coordonner, de suivre et de contrôler les décisions et les actions de l'organisation.

Selon Robert N. Anthony (1965), « Le contrôle de gestion (management control) est un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation».

⁵ Ibid

⁶ Sur le site internet, www.amf-france.org/documents/général/76012.pdf, « le dispositif du contrôle interne »

Le contrôle interne, ses principes, ses composantes et le contrôle de gestion étant développés, nous abordons à présent le concept d'audit interne.

B- EVOLUTION HISTORIQUE ET DEFINITION DE L'AUDIT INTERNE

B.1- Evolution historique :

« Beaucoup d'auditeurs remontent l'origine de l'audit à l'époque sumérien ou les premières traces de contrôle se trouvent lorsque ceux-ci vérifiaient que le nombre de sacs de grains qui entrait dans les magasins correspondait aux sacs livrés par les fermiers. »⁷

D'origine latine « auditus ». L'audit signifie étymologiquement «entendu», «écouté». Ce mot a été utilisé par les romains pour désigner un contrôle de la gestion des provinces au nom de l'empereur. Ce contrôle a pris cette signification car peu de gens savaient lire et écrire à cette époque et que les contrôles se faisaient oralement⁸.

Plus tard, ce contrôle a été développé par les anglo-saxons au début du XIX^e siècle avec la création du premier cabinet d'audit à LONDRES. Il avait pour mission de détecter les anomalies, les fraudes et les risques au sein des organisations qu'il examine.

De même aux Etats-Unis, la révolution industrielle a conduit à adopter des méthodes pour contrôler les coûts, la production et les ratios d'exploitation. Ainsi, ils ont été les principaux accélérateurs du développement de la profession comptable. C'est là où les entreprises américaines ont reconnu la nécessité des mécanismes de détection de la fraude et de la responsabilité financière, et les investisseurs de plus en plus comptent sur les rapports financiers⁹.

Ensuite, ce n'est qu'après la crise économique de 1929 que l'audit est devenu un processus obligatoire aux États-Unis. A cet effet, la Securities and Exchange Act de 1934 a créé la Securities and Exchange Commission (SEC), qui a donné l'autorité de la diffusion des normes comptables et préciser les tâches de surveillance des auditeurs. En conséquence, the American Institute of Certified Public Accountants (l'AICPA) a publié le Statement on Auditing procedure (SAP) n°1 en Octobre 1939 et il a fallu que les auditeurs examinent les inventaires et confirment les créances. De ce fait, les auditeurs sont devenus responsables de la vérification de l'entité de l'entreprise.

⁷ Vlamnick H, « *histoire de la comptabilité* », édition pragmos, Paris, 1979, p17.

⁸ Sur le site internet, <http://normes-ias-ifrs-au-maroc.over-blog.com/article-29313104.html>

⁹ Khelassi Reda, « *L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne* » -Ed Houma, 2005, p 21.

En 1977, une organisation internationale de la profession comptable nommée « the international federation of accountants » a été créée dans le but d'accroître la profession comptable. En 1996, l'IFAC était composée de 119 organismes comptables professionnels de 86 pays. Il s'agit notamment, des experts de l'industrie, de commerce, de secteur public, de l'éducation et ceux en pratique privée. La mission de l'IFAC est le développement et la valorisation de la profession pour lui permettre de fournir des services de qualité élevés et constants par l'intérêt public¹⁰.

A partir du début du XXI^e siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche des fraudes ou des erreurs. Les méthodes de sondage sur les pièces justificatives, par opposition à leur vérification détaillée, font leur apparition. Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations contrôlées qui a augmenté le coût des audits¹¹.

De nos jours, l'audit ne se limite pas à la fonction finance et comptabilité mais s'étend également à tous les domaines. On parle ainsi d'audit marketing, d'audit d'environnement, d'audit social,..., voire, d'audit interne.

B.2- La charte d'audit interne:

La charte de l'audit interne est un document formel qui définit le but, l'autorité et la responsabilité de la fonction de l'audit interne. La charte de l'audit interne établit la position de la fonction de l'audit interne dans l'organisation, autorise l'accès aux disques, au personnel et aux propriétés physiques concernant l'exécution des engagements, et définit la portée des activités de l'audit interne. Cela signifie que le rôle de ce document officiel a montré le chemin de l'audit interne, précisé la mission et défini le champ des activités d'audit interne.

B.3- Les Normes de l'Audit Interne :

La fonction de l'audit interne s'exerce dans la limite des normes définies par la profession.

Celle-ci est en effet organisée au plan international. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ISA), approuvées officiellement par L'IIA en 1978 et publiées, sont devenues un référentiel essentiel et très important pour les auditeurs internes. Ces normes ont été publiées en 1978 par « The Internal Audit Standards Board » (IASB).

¹⁰ BELHACHEMI Amina, thèse doctorat, « *L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants* », Université de Tlemcen, 2014, p 80.

¹¹ Benhayoun Sadafi. M. A., « *L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Etude du cas Drapor* », Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001, p 08

Les Normes ont pour objet¹²:

- de définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Il urge donc de noter que nous distinguons trois types de normes de l'audit interne à savoir : les normes de qualification, les normes de fonctionnement et les normes de mise en œuvre.

Les Normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne. Les Normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit. Les Normes de mise en œuvre précisent les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil (C).¹³

¹² Sur le site interne, www.ifaci.com, « *Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne* ». pdf, Edition 2013, p 25

¹³ Sur le site interne, www.ifaci.com, « *Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne*.pdf, op cité, p 26.

Tableau n°03 : Les normes de qualification et de fonctionnement

| Normes de qualification « Ce que sont l'audit interne et les auditeurs » | Normes de fonctionnement. « Ce qu'ils font » |
|---|---|
| 1000 : Mission, pouvoir et responsabilité 1100 : indépendant et objectivité 1110- indépendance dans l'organisation 1120- Objectivité individuelle 1130- Atteinte à l'indépendance et à l'objectivité 1200 : Compétence et conscience professionnelle 1210- Compétence 1220- Conscience professionnelle 1230- Formation professionnelle 1300 : programme d'assurance et de la qualité 1310- Evaluation du programme qualité 1311- Evaluation interne 1312- Evaluation externe 1320- Rapport relatif au programme Qualité 1330- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes » 1340- Indication de non-conformité | 2000 – Gestion de l'audit interne 2010 – Planification 2020 – Communication et approbation 2030 – Gestion des ressources 2040 – Règles et procédures 2050 – Coordination 2060 – Rapports au Conseil et à la direction générale 2100 – Nature du travail 2110 – Management des risques 2120 – Contrôle 2130 – Gouvernement d'entreprise 2200 – Planification de la mission 2201 – Considérations relatives à la Planification 2210 – Objectifs de la mission 2220 – Champ de la mission 2230 – Ressources affectées à la mission 2240 – Programme de travail de la mission 2300 – Accomplissement de la mission 2310 – Identification des informations 2320 – Analyse et évaluation 2330 – Documentation des informations 2340 – Supervision de la mission 2400 – Communication des résultats 2410 – Contenu de la communication 2420 – Qualité de la communication 2421 – Erreurs et omissions 2430 – Indication de non-conformité aux normes 2440 – Diffusion des résultats 2500 – Surveillance des actions de progrès 2600 – Acceptation des risques par la direction générale |

Source: Schick P, « Memento d'audit interne. Dunod », 2007, Paris, p.217.

B.4- Définition de l'Audit Interne :

L'audit interne a vu se succéder plusieurs définitions avant que la notion ne soit stabilisée. Dans notre tentative de mieux la cerner, nous vous proposons les définitions ci-après :

De façon étymologique, l'Audit Interne trouve sa signification à travers deux mots : « audit », du verbe latin 'audire' qui signifie écouter, entendre et « interne ».

Définition selon l'IIA (the Institute of Internal Auditor) « L'audit interne est maintenant une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier, la fonction audit interne recouvre, de nos jours, une conception beaucoup plus large et plus riche répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises : nouvelles, méthodes de direction (délégation, décentralisation, motivation), informatisation, concurrence... »¹⁴

Définition selon l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) : «L'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes, les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées ». ¹⁵

Définition proposée par Robert OBERT dans « Synthèse droit et comptabilité » édition Dunod, (1998) :

« Généralement, les définitions données par les auteurs sur l'audit convergent vers une mission d'opinion :

- Confier à un professionnel « indépendant » (audit interne ou externe),
- Utilisant une méthodologie spécifique,
- et justifiant un niveau de diligence acceptable par rapport aux normes ». ¹⁶

Définition officielle :

¹⁴ Schick P. « Mémento d'audit interne », édition Dunod, Paris, 2007, p5

¹⁵ Ammar. S, « *Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne* », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007, p 03

¹⁶ Schick. P, « *Mémento d'audit interne* », Edition Dunod, Paris, 2007, p 05

C'est la traduction de la définition internationale adoptée par l'Institut International d'Audit Interne (l'IIA : the Institute of Internal Auditors) le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne (IFACI) « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».¹⁷

Il est à souligner que la définition officielle a fait l'objet de controverse. Certains avancent que le mot « activité » figurant dans la définition signifie que l'audit interne peut faire la place aux cabinets d'audit externe. Alors que la perspective de Jacques Renard (2007) s'oppose en disant qu'on est en contradiction avec le vocable « interne » accolé au mot audit.

Nous partageons également l'avis de l'auteur Jacques Renard, lorsqu'il regrette la qualification de l'audit interne par « **activité** » et non pas par « **fonction** », car une activité est plus élémentaire qu'une fonction et place de ce fait son responsable dans une position subordonnée.¹⁸

C'est ce que soutient Louis VAURS lorsqu'il affirme que : « L'Audit Interne est la fonction chargée d'évaluer le niveau du 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. Le contrôle est un outil de l'Audit » cité par E. BARBIER (1996, p.19).

Selon LIONNEL C. et al (1992, p.35) « L'Audit Interne est un examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel indépendant et compétent 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 toute 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 ».

¹⁷Schick. P, « *Mémento d'audit interne* », Edition Dunod, Paris, 2007, p 05

¹⁸ Jacques Renard, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 6e Edition d'Organisations, Paris, 2007, p 52

SARDI G. H. (1982) définit l'Audit Interne comme un « examen critique qui a pour objet de distinguer les défauts et les qualités d'une œuvre, d'un ouvrage et qui permet de vérifier les informations données par une entreprise ».

Synthèse des auteurs :

Quelle que soit la finalité de la recherche, il est toujours important de prendre connaissance d'un minimum de travaux de référence sur le thème ou plus sur les problématiques qui y sont liées (HOUNYOVI, 2014).

L'objectif du management de toute entreprise est de tendre vers la performance ; ce fait qui reflète la polysémie du mot. Pour Albane (1978) : « la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficacité et l'efficacé ». Quant à Chandler (1992) : « La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin ». Pour Lorino (1997), est performant tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas performant ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément). Certaines définitions intègrent d'autres variables : les résultats, l'effort et le comportement. En ce sens, la performance est définie comme l'aptitude à obtenir des meilleurs résultats, en fournissant un minimum et en se comportant pertinemment afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces réflexions peuvent alors nous permettre de lier l'Audit Interne et la performance d'une entreprise. Partant donc de l'affirmation de LEMANT (1999) qui précise que l'objectif des responsables d'entreprise et des responsables d'audit est de créer un audit interne dont la pérennité est assurée car son utilité et son efficacité sont réelles et reconnues ; nous pouvons retenir que la performance de toute entreprise dépend de l'efficacité de son service d'audit interne et la compétence de ses auditeurs à jouer efficacement leur rôle.

En effet, la notion du concept audit interne trouve sa source dans l'appréhension du système de contrôle interne. Et parlant du mot contrôle, JAHIER H. (1997) le définit en disant que « le contrôle est un 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 ». Ainsi le dictionnaire français Le Petit

Larousse le définira en ces termes: examen, surveillance, inspection, supervision. Ce contrôle est interne lorsqu'il s'effectue au sein d'une entreprise et se définit selon le COSO (Committee Of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) comme : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Direction Générale, la hiérarchie, le personnel de l'entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes : réalisation et optimisation des opérations, fiabilité des informations financières, conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ». Par ailleurs, la fonction d'audit interne étant périodique et systématique, nul ne saurait parlé sans aborder celle du contrôle de gestion d'autant plus qu'elle est l'activité qui vise la maîtrise de la conduite d'une organisation en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens. Robert N. Anthony (1965) dira que « le contrôle de gestion (management control) est un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». Cependant, il est à noter que la définition officielle de l'audit interne proposée par l'IIA fait l'objet de polémique de plusieurs auteurs. Ainsi, selon l'IIA, « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité » ; définition approuvée par l'IFACI (2000). Il est à souligner que certains avancent que le mot activité figurant dans cette définition signifie que l'audit interne peut céder la place aux cabinets d'audit externe. C'est le cas par exemple de Jacques Renard (2007) qui s'oppose en disant qu'on est en contradiction avec le vocable « interne » accolé au mot audit. Pour lui, qualifier l'audit interne comme étant une « activité » et non pas une « fonction » inscrit son responsable dans une position subordonnée car le mot activité est plus élémentaire qu'une fonction. Certains auteurs s'étaient inscrits dans cette perspective et considèrent l'audit interne comme étant une fonction. C'est le cas par exemple de Louis VAURS, cité par E. BARBIER (p.19), qui dit que « L'Audit Interne est la fonction chargée d'évaluer le niveau du 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. Le contrôle est un outil de

l'Audit ». LIONNEL C. et al (1992, p.35) estiment que « L'Audit Interne est un examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel indépendant et compétent 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 toute circonstance, 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 » et SARDI G. H. (1982), définit l'Audit Interne comme un « examen critique qui a pour objet de distinguer les défauts et les qualités d'une œuvre, d'un ouvrage et qui permet de vérifier les informations données par une entreprise ». Dans le cadre de notre étude, il est évident de préciser que l'efficacité, un des critères de performance de toute entreprise dépend de son service d'audit interne à travers son fonctionnement, l'indépendance de ses auditeurs, leurs compétences professionnelles et le respect des normes et procédures dans leur fonction. L'activité d'audit interne est gérée efficacement quand les résultats des travaux de l'audit interne répondent aux objectifs et responsabilités définis dans la charte d'audit interne ; l'audit interne est exercé conformément à la définition de l'audit interne et aux normes ; les membres de l'équipe d'audit agissent en respectant le code de déontologie et les normes.

C- LES CONTRAINTES ET LES CONDITIONS D'EFFICACITE DE L'AUDIT INTERNE :

C.1- Les contraintes de l'efficacité de l'audit interne

Les contraintes auxquelles se heurte l'exercice de l'audit interne dans l'entreprise se manifestent doublement : au niveau de la fonction d'audit interne elle-même et au niveau de la relation auditeurs/audités.

Parmi les divers obstacles et limites liés au fonctionnement de l'activité de l'auditeur interne, on cite :

❖ La formation de l'auditeur interne tourne autour des études financières et comptables, et s'éloigne des autres domaines opérationnels et techniques, ce qui limite les connaissances de l'auditeur interne et s'oppose à l'identification des risques encourus par l'entreprise en toute efficacité ;

- ❖ La fonction d'audit interne est assurée par des équipes restreintes d'auditeurs, voire par un seul auditeur ;
- ❖ Le rattachement de l'auditeur interne à la direction financière et son immixtion dans la gestion de l'entreprise (tenue de la comptabilité, organisation...) ;
- ❖ La définition écrite de l'audit interne n'est pas généralisée, ce qui risque de rendre floue les attributions des auditeurs par les audités ;
- ❖ L'insuffisance des moyens matériels accordés par la Direction générale à l'audit interne y compris la formation continue des auditeurs ;
- ❖ L'audit interne reste un concept assez nouveau dans l'organisation des entreprises et donc il confronte l'insuffisance des cadres universitaires-chercheurs dans ce domaine.

Les contraintes organisationnelles et déontologiques font aussi l'objet d'un dysfonctionnement de l'audit interne :

- ❖ La plupart des entités d'audit interne disposent d'une structure composée d'au moins trois (03) niveaux hiérarchiques, ce qui veut dire que les travaux de contrôle et de vérification sont confiés aux auditeurs assistants et que les travaux de supervision, de coordination, de représentation et de communication sont confiés au responsable de l'audit interne ou ce dernier s'occupe de tout, ce qui peut peser lourdement sur ses facultés de réflexion et de ses rendements ;
- ❖ Le rattachement de l'audit interne à la direction financière, c'est le cas de plusieurs entreprises, et son immixtion dans la gestion, influence négativement l'indépendance de l'audit interne par rapport aux autres pôles ou autres directions, autant qu'audités, lors de l'accomplissement de ses missions ;
- ❖ Le travail de l'audit interne « à la demande » dans certaines situations spécifiques rendent les missions sans planification préalable et par la suite une perte d'une stratégie étudiée et bien déterminée.

Ainsi, on peut aborder d'autres limites liées au fonctionnement des audités, tels que :

- ❖ L'auditeur interne est souvent considéré comme « un inspecteur » ou encore « un chasseur de fraude », c'est une conception non sympathique d'audit du point de vue de l'audité, et donc, elle génère sa méfiance à l'égard des auditeurs ;
- ❖ L'effet psychologique influençant les recommandations de l'auditeur lors de son face à face avec l'audité ;

- ❖ La crainte de changement en raison de son caractère déstabilisant et crainte de sanctions vue la « conception policière » formulée à l'encontre de l'audit interne ;
- ❖ Le non engagement immédiat des audités lors d'un ordre ou d'une mission d'audit.

C.2- Les conditions d'efficacité relatives à la pratique de l'audit interne

L'élimination des contraintes de l'audit interne est l'un des objectifs de l'entreprise, et par la suite, son efficacité repose sur des conditions dites générales, sur des conditions relatives à la pratique de l'audit interne, et sur celles liées à la relation des auditeurs avec les audités et les autres corps de contrôle.

L'audit interne doit se disposer d'un ensemble de **caractéristiques** lui permettant une efficacité meilleure, il s'agit en général du fait que :

- La fonction d'audit interne doit être parfaitement intégrée dans le fonctionnement de l'entreprise
- La création d'une fonction doit être minutieusement préparée et qu'elle fasse l'objet d'une véritable concertation et coopération entre les parties en questions (les parties prenantes)
 - Les attributions de l'audit interne doivent être déterminées avec une précision
 - La fonction doit être un véritable « observatoire » des risques internes et externes de l'entreprise.

Comme **conditions d'efficacité relatives à la pratique** de l'audit interne, nous avons:

- Faire preuve d'honnêteté, de rigueur, et de professionnalisme de l'auditeur interne
- Raisonner en terme de clients multiples, c'est-à-dire, l'auditeur interne doit avoir une vision sur l'ensemble des activités des directions dans un même temps
 - Face à des impératifs qui induisent la restriction budgétaire, l'auditeur interne doit agir doublement : sur la longueur des missions d'audit interne tout en faisant le rapport avec les frais de son service et donc le coût de sa mission
 - Rattacher la fonction d'audit interne au plus haut niveau hiérarchique, afin d'avoir plus d'indépendance dans l'exécution des missions d'audit sur l'ensemble des niveaux hiérarchiques de l'entreprise ;
 - Elargir le champ d'application de l'audit interne en élargissant des pouvoirs dans les prises de décisions ;
 - Instituer et généraliser la charte d'audit interne ;

- Repenser l'organisation des structures d'audit interne ;
- Œuvrer pour le développement de la formation et de la recherche ; scientifique en matière d'audit et de conseil ;
- Consolider le cadre associatif de l'audit interne.

Dans ce cadre, l'auditeur interne est censé bien mener sa mission tout en renforçant ses liens avec les audités. Cette amélioration peut exister en essayant de :

- Faire circuler des informations internes compréhensibles, claires, et à temps et aviser les audités de toute mission ;
- Travailler en fraternité avec les audités et avec les autres corps de contrôle ;
- Traiter les audités comme des clients et non pas comme des contrôlés et des inspectés ;
- Faire participer les audités à élaborer les recommandations ;
- Etre à l'écoute des arguments mentionnés par les audités.

D- LES PROBLEMES PRATIQUES DE L'AUDIT INTERNE

Face à la difficulté de sa fonction, l'auditeur interne rencontre plusieurs problèmes pratiques, à savoir :

- Intervention tardive après la clôture de l'exercice
- Absence des procédures
- Vision verticale des tâches et des manuels des procédures
- Timing des tâches non systématisées
- Problème de l'inventaire du patrimoine pour les premiers bilans d'ouverture d'une entité ancienne
- Problème des provisions sur stocks rossignols
- Eléments extracomptables non systématisés
- Aspects juridiques à l'impact sur les comptes
- Evaluation du patrimoine

En définitive, l'audit interne est une fonction ayant pour but de déceler les principales faiblesses au niveau du management des risques, de contrôle ainsi que la gouvernance de l'entreprise, déterminer les causes, évaluer les conséquences, formuler des recommandations et convaincre les responsables d'agir, ce qui permet ainsi de réaliser les objectifs de l'entreprise.

E- NOTION D'ANALYSE :

Selon le dictionnaire "Le petit Larousse"(2005), « analyser, c'est soumettre à une analyse, c'est faire une étude en vue de discerner les différentes parties d'un tout, de déterminer ou d'expliquer les rapports qu'elles entretiennent les unes avec les autres.

C'est donc l'ensemble des travaux comprenant l'étude détaillée d'un problème, la conception d'une méthode permettant de le résoudre et la définition précise du traitement correspondant ».

F- NOTION D'EFFICACITE :

L'efficacité est définie par le "Bureau du vérificateur général du Canada" comme étant « la mesure dans laquelle un programme atteint les buts visés ou les autres effets recherchés ».

En d'autres termes, être efficace est une réponse positive à la question "est-ce que l'objectif est atteint ?" et qui donne souvent naissance à la question suivante : existe-t-il une autre alternative plus efficace, pour atteindre les mêmes résultats ?

G- NOTION DE RISQUE :

Notre étude va se focaliser surtout sur la maîtrise des risques par l'auditeur interne. A cet effet, on va définir les risques avant d'expliquer ses principales caractéristiques.

Le risque peut être défini comme la prise en compte d'une exposition à un danger, un préjudice ou autre événement dommageable, inhérent à une situation ou à une activité. Le risque est aussi défini par la probabilité de survenue de cet événement et par l'ampleur de ses conséquences.

A la suite de ces définitions, on peut dire que le risque est inhérent à la nature même de l'activité humaine. Tout risque n'est autre chose que le résultat d'un "processus" conscient

ou inconscient qui se déroule dans le temps en mettant en cause, souvent, de nombreuses "parties prenantes".

L'un des principes de la maîtrise des risques est que leur mesure et leur évaluation ne soient pas uniquement sous la seule et unique responsabilité de l'auditeur interne. Il doit exister une structure englobant plusieurs responsables et équipes ayant les compétences et les capacités de l'identification et l'évaluation des risques.

La majorité des entreprises sont exposées à trois grands types de risques :

Les risques stratégiques liés par exemple à l'obsolescence des produits et les évolutions des réseaux de distribution

Les risques financiers comprennent la gestion bilancielle, la liquidité, l'intégrité du système.

Les risques opérationnels qui concernent le fonctionnement de l'entreprise et ils résident dans les points de vulnérabilité caractérisant les opérations courantes : crédit, fraude, inefficacité, sécurité.

➤ **Notion de Gestion des Risques**

Les différences et les similitudes ne peuvent être abordées sans avoir préalablement précisé la notion de la gestion des risques.

Le **COSO** définit la gestion des risques d'entreprise comme « Un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques conformément au 'risque d'appétit, en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité ».

L'extension de la gestion des risques est due au développement d'activités complexes, génératrices de risques d'atteinte aux personnes, à l'environnement ou mettant en jeu la pérennité ou la rentabilité de l'entreprise.

Les principaux objectifs qui peuvent être assignés à la gestion des risques selon le contexte et le domaine d'activité sont :

- La sécurité des personnes : clients ou usagers (par exemple dans l'aviation civile), personnes situées dans l'environnement (par exemple nucléaire ou chimique). La maîtrise du risque écologique et la protection de l'environnement peuvent être intégrées dans cette catégorie d'objectifs ;
- La sécurité financière et la pérennité de l'entreprise : les banques, les sociétés d'assurance, les entreprises tentent de maîtriser le risque financier qui peut compromettre la pérennité de la structure concernée. L'optimisation des coûts générés par la prévention des risques est également un objectif recherché ;
- La préservation de l'image et de la réputation de l'entreprise : l'atteinte à la réputation de l'entreprise, à son image, est un risque majeur. On peut alors définir ce risque comme ce qui affecte la confiance à long terme des parties prenantes (fournisseurs, clients, salariés, actionnaires) ;
- La sécurité juridique : les professionnels savent que leur responsabilité pénale personnelle ou celle de l'entreprise elle-même peut être engagée lorsqu'un dommage se produit. Apporter la preuve au juge que des mesures de prévention et de gestion des risques avaient été mises en place permet aux professionnels **d'assurer qu'ils avaient bien effectué ce que le Code pénal français nomme les «diligences normales »**;
- L'assurabilité, c'est-à-dire la possibilité de contracter une assurance à un coût raisonnable. La mise en place d'un dispositif de gestion des risques constitue un élément favorable pour maintenir l'assurabilité d'un établissement.

Les objectifs définis ci-dessus, nous ont révélé que : l'audit interne et le management des risques ont un enjeu commun (ces deux fonctions contribuent ensemble à maîtriser les risques).

Du point de vue de la différence : La gestion des risques ne s'intéresse qu'aux risques de toute nature, alors que l'audit interne vise également à donner une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des processus de management des risques.

En définitive, l'audit interne et le risque management sont deux fonctions complémentaires et interdépendantes. Il est important en effet de garder un équilibre entre les deux approches.

Analyser l'efficacité du service d'audit interne d'une entreprise revient à expliquer, à décrire le processus par lequel le service (la fonction d'Audit Interne) dont la principale mission est de pouvoir identifier les événements potentiels qui peuvent affecter son unité de production , de pouvoir les gérer de manière efficace et efficiente en fournissant une assurance raisonnable de façon à permettre à cette organisation économique, de forme juridique, déterminée, réunissant des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

Comment l'audit interne peut-il intervenir en l'absence d'une fonction de gestion des risques ? Le responsable de l'audit interne doit s'informer auprès du management et du Conseil du rôle attendu de l'audit interne dans le processus de management des risques de l'organisation. Le rôle de l'audit interne doit être précisé dans la charte. L'audit peut formuler des suggestions : en fait, il joue là un rôle de conseiller et doit s'y cantonner, faute de quoi son indépendance en serait altérée. L'audit interne peut faciliter ou permettre la mise en œuvre des processus (établir une cartographie des risques, etc), mettre en place des équipes de gestionnaire, animer des ateliers d'identification des risques, etc ; mais ne doit en aucun cas, assumer la responsabilité du management des risques identifiés. Il doit obtenir la confirmation du management puisque c'est ce dernier qui veille à l'identification et au suivi des risques et qui en assume la responsabilité. Si l'on intègre la gestion des risques dans l'audit interne cela signifie que l'on adopte « un audit fondé sur les risques » et que l'on utilise des outils de gestion des risques pour planifier, réaliser et finaliser les audits internes.

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, nous avons retenu des techniques et outils de collecte des données (paragraphe1) et utilisé des techniques et d'analyse des données (paragraphe2).

Paragraphe 1 : MÉTHODES ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES

Selon le Petit Larousse, la méthode est un ensemble de procédés raisonnés pour faire une chose. Ordre qu'on suit pour étudier, enseigner, etc.

Selon PINTO et M. GRAWITZ (1971), la méthode est un ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre des vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie.

Au regard des objectifs poursuivis que ce travail se propose de vérifier, il a été nécessaire de faire la collecte de données, des approches documentaires, qualitatives et quantitatives.

A- APPROCHE DOCUMENTAIRE

Elle a constitué en la consultation de documents (ouvrages, mémoires, rapports) de la Poste, de la bibliothèque de l'UAC, les notes de cours et autres documents se rapportant à notre thème de recherche. Elle constitue notre principale source de données et d'informations ayant permis d'enrichir notre revue de littérature, et recueillir des informations très diversifiées.

B- APPROCHES QUALITATIVES

B.1- Entretiens

Le choix de cette méthode est motivé par cette assertion de Gilardi et Alii (2003) qui dit « l'entretien est une méthode de recueil d'informations qui mise sur l'imagination, la spontanéité et/ou la confrontation d'idées pour faire aborder à des interviewés, les multiples dimensions d'un thème ». Le choix de ladite méthode se justifie, d'une part, par le fait qu'elle est la plus utilisée en gestion et, d'autre part, par la liberté qu'elle laisse aux répondants de mieux appréhender sa logique. Les entretiens ont été réalisés auprès des auditeurs internes pour apporter plus d'éclaircissements et recueillir des faits, des expériences personnelles, des anecdotes à propos de la pratique de l'audit interne à la Poste du Bénin S.A. Compte tenu de la disponibilité de certains responsables et cadres choisis pour la réalisation de nos enquêtes dans la population mère des agents de la Poste du Bénin S.A, les entretiens se sont déroulés dans un intervalle de temps moyennant quinze (15) à trente (30) minutes.

B.2- Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est la liste des thèmes qui nous paraissent pertinents pour nos préoccupations de recherche. La formalisation du guide favorise des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les répondants (HOUNYOVI, 2014).

Le guide d'entretien (Annexe 1) est conçu autour de trois thèmes.

C- APPROCHES QUANTITATIVES

La collecte des données pour cette méthode a été réalisée à base de questionnaire sur la base d'un échantillon préalablement déterminé.

C.1- Le questionnaire

Selon le dictionnaire Petit Larousse (2005), « le questionnaire est une série de questions auxquelles on doit répondre; une série de questions posées à un ensemble de personnes concernant leurs opinions, leurs croyances ou divers renseignements factuels sur elles-mêmes et leur environnement ». Cet outil est utilisé ici dans le but d'accéder aux données relatives à notre thème de recherche et les entretiens pour éclairer les zones d'ombre et faciliter la compréhension dans la réalité des faits.

C.2- L'échantillonnage

La population mère est composée de l'ensemble des personnes susceptibles de nous fournir des informations sur notre sujet d'étude. Dans le cadre du présent mémoire, elle est composée du personnel et des dirigeants de La Poste du Bénin SA. Actuellement La Poste du Bénin SA emploie quatre cent vingt huit (428) agents au total répartis sur toute l'étendue du territoire national. Compte tenu des contraintes de temps et des moyens financiers limités et pour des raisons de disponibilité des agents, il n'est pas possible d'aborder toute la population pour la réalisation des enquêtes. Pour cela, on fait recours à l'échantillonnage c'est-à-dire qu'on procède au choix de quelques unités statistiques.

En ce qui nous concerne, pour une population mère de quatre cent vingt huit (428) agents, quarante (40) agents ont été choisis pour la réalisation de nos enquêtes soit 09,34% de cette population totale. Ces agents ont été choisis afin que la majorité des directions soumises à l'audit interne soient représentées.

Nous notons aussi que certains questionnaires étaient destinés uniquement aux agents du service d'audit et d'autre à l'ensemble de l'échantillon choisi. Le tableau suivant présente de façon synthétique notre échantillon..

Tableau N°4 : Echantillon représentatif de la population mère de recherche

| Direction | DG | DAICGIT | DFC | DRH | DGA | EMS | RP | PC | AUTRES AGENTS | Total |
|-----------|----|---------|-----|-----|-----|-----|----|----|---------------|-------|
| N2 | 01 | 07 | 06 | 03 | 01 | 10 | 06 | 04 | 02 | 40 |

Source : *Nous-mêmes*

Paragraphe 2 : TECHNIQUES DE TRAITEMENT, D'ANALYSE DES DONNÉES ET DIFFICULTES RENCONTREES

A- LE DÉPOUILLEMENT OU REGROUPEMENT DES INFORMATIONS

Elle consiste à procéder à une comparaison entre deux informations ayant une même finalité mais venant de sources ou supports différents. En ce qui concerne le dépouillement des informations, la technique utilisée a été le traitement manuel des données. Pour une représentation synthétique des données et une facilité de lecture, les données ont été consignées dans les tableaux statistiques.

B- ANALYSE DES DONNÉES

Rappelons que pour l'analyse des données il y a trois approches d'analyse que sont l'approche documentaire, l'approche qualitative et l'approche quantitative. L'analyse porte sur les données collectées par le biais de l'entretien semi directif. Il s'agit essentiellement de l'analyse descriptive basée sur les outils statistiques.

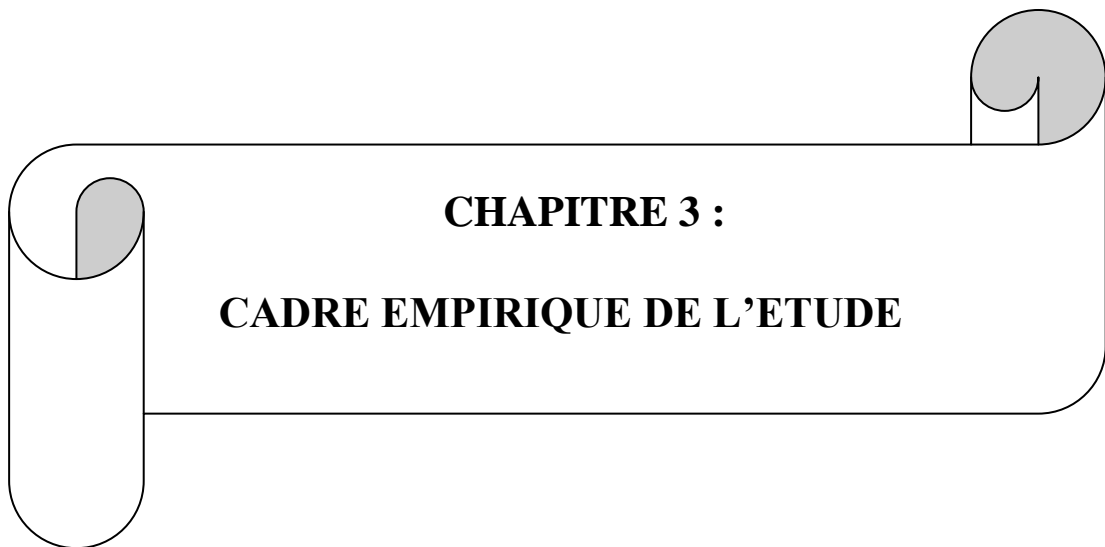
C- LES LIMITES DE L'ANALYSE DES DONNEES

A ce stade, il convient de mentionner que l'étude comporte des limites. En effet, nous avons eu des difficultés à rencontrer certaines autorités. Cette situation était due aux obligations de leurs occupations et a eu comme conséquences des reports ; ce qui réduit donc notre champ d'analyse.

D- DIFFICULTES RENCONTREES

Dans la réalisation de ce mémoire, nous avons rencontré assez de difficultés au niveau des enquêtés qu'au niveau de la recherche documentaire. Au nombre des difficultés rencontrées ayant un impact significatif sur le travail présenté, nous avons celle liées :

- Au refus de certains enquêtés de répondre à nos questions sous prétexte qu'ils ne disposent pas de temps et d'informations fiables ;
- à l'accès de certains documents (notamment les rapports d'audits) pour la simple raison qu'elles sont jugées confidentielles et à cause des cas de vols enregistrés ;
- la réticence, la méfiance et surtout la rétention d'information de la part des interviewés dues au principe du secret professionnel qui leur est imposé.



CHAPITRE 3 :
CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous procéderons à la présentation et à l'analyse des données (section1), suivi des recommandations et conditions de mise en œuvre (section 2).

Section 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DE DONNEES

Il sera question dans cette section de la présentation (paragraphe 1) et l'analyse des résultats (paragraphe 2).

Nous tenons à préciser que tous les questionnaires distribués n'ont pas reçu de réponses. Ainsi sur un total de quarante (40) questionnaires distribués, trente et un (31) ont été récupérés soit un pourcentage de 77,50%.

Paragraphe 1 : PRESENTATION DES DONNEES

A- PRESENTATION DES DONNEES RELATIVES AU FONCTIONNEMENT DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DANS LE RESPECT DES NORMES

A.1- Résultats relatifs à la planification et à la programmation des travaux du service d'audit interne.

- Concernant la planification et la programmation des activités (Evaluer et examiner les systèmes mis en place par le contrôle, s'intéresser aux résultats de l'entreprise, assurer l'efficacité des systèmes du contrôle interne, Contrôler la régularité et la conformité de la gestion relativement au suivi des procédures de leurs missions, ...).

Tableau N°5 : Résultats du questionnaire sur la planification et la programmation des missions d'audit

| N° | Questions | Réponses possibles | Effectifs | Pourcentages (%) |
|----|--|--------------------|-----------|------------------|
| 1 | Existe-t-il un plan d'audit dans votre direction ? | Oui | 07 | 100 |
| | | Non | 00 | 00 |
| | | Total | 07 | 100 |
| 2 | Si oui, apprécier le suivi dudit plan d'audit | Bon | 00 | 00 |
| | | Moyen | 06 | 85,71 |
| | | Mauvais | 01 | 14,29 |
| | | Total | 07 | 100 |
| 3 | Apprécier la coopération des audités par les auditeurs | Bonne | 01 | 14,29 |
| | | Moyenne | 06 | 85,71 |
| | | Mauvaise | 00 | 00 |
| | | Total | 07 | 100 |

Source : Résultats de nos enquêtes

En ce qui concerne la planification et la programmation des travaux du service d'audit notamment les missions (tableau N°5), il apparait aux vues des résultats que les programmes sont effectués en coordination avec les services audités suivant un plan d'audit bien défini; 100% des agents confirment l'existence d'un plan d'audit annuel. Par ailleurs, 85,71 % des agents estiment que le suivi dudit plan et la coopération des audités sont moyens. Et, 14,29% des agents estiment que le suivi du plan d'audit est mauvais et que la coopération des audités est bonne.

A.2- Résultats relatifs à la gestion des risques.

➤ Concernant la gestion des risques, un questionnaire a été élaboré répondant à la question suivante : existe-t-il une procédure de gestion des risques permettant au service d'audit interne de jouer efficacement son rôle?

Tableau N°6 : Résultats du questionnaire sur la gestion des risques

| N° | Questions | Réponses possibles | Effectifs | Pourcentages (%) |
|----|---|--------------------|-----------|------------------|
| 1 | Apprécier l'exécution des enquêtes de satisfaction par les auditeurs | Bonne | 02 | 08,70 |
| | | Moyenne | 18 | 78,26 |
| | | Mauvaise | 03 | 13,04 |
| | | Total | 23 | 100 |
| 2 | Si oui, pensez-vous que la périodicité de ses enquêtes permet-elle l'évaluation et la maîtrise des risques potentiels susceptibles d'affecter les objectifs du service d'audit interne? | Oui | 18 | 78,26 |
| | | Non | 04 | 17,39 |
| | | Indifférent | 01 | 04,35 |
| | | Total | 23 | 100 |
| 3 | Existe-t-il des procédures permettant de signaler les insuffisances du contrôle interne ? | Oui | 17 | 73,91 |
| | | Non | 06 | 26,09 |
| | | Total | 23 | 100 |
| 4 | Si non, évalue-t-il les conséquences du non-respect de ces enquêtes et des mesures correctives sont-elles prises ? | Oui | 16 | 87,5 |
| | | Non | 07 | 12,5 |
| | | Total | 23 | 100 |
| 5 | Veuillez apprécier le degré de gestion des risques par le service d'audit interne | Perfectible | 12 | 52,17 |
| | | Satisfaisant | 11 | 47,83 |
| | | Très satisfaisant | 00 | 00 |
| | | Total | 23 | 100 |

Source : Résultats de nos enquêtes

Ce questionnaire a été adressé aux agents de la direction de l'audit interne et quelques responsables des services concernés. Il nous a été révélé lors des entretiens qu'une procédure de gestion a été mise en place par la direction d'audit interne notamment les enquêtes de satisfaction. La majorité des agents interrogés ont répondu "OUI" aux questions N°2, N°3 et N°4 ; soit un pourcentage de 73,91%. En ce qui concerne les questions N°1 et N°5 respectivement à 78,26% et 52,17%, les agents estiment que l'exécution des enquêtes de satisfaction est moyenne et que la gestion des risques reste perfectible. Notons que 45,83% des agents estiment que la gestion est satisfaisante.

B- PRESENTATION DES DONNEES RELATIVES AU SUIVI DES RECOMMANDATIONS.

B.1 Résultats relatifs au suivi et la mise en œuvre des recommandations

➤ Concernant le niveau d'application des recommandations donné par le service d'audit interne, nous avons élaboré un questionnaire dans le but de vérifier l'existence d'un système de contrôle ou de suivi permanent permettant d'assurer que les constatations, contrôles et évaluations des auditeurs internes soient mis efficacement en œuvre et un autre concernant la position hiérarchique du service dans l'entité.

Tableau n°7 : Résultats du questionnaire sur le suivi et la mise en œuvre des recommandations

| N° | Questions | Réponses possibles | Effectifs | Pourcentages (%) |
|----|--|--------------------|-----------|------------------|
| 1 | Les auditeurs ont-ils libre accès à toutes les informations qui leur paraissent utiles pour l'exécution correcte d'une mission ? | Toujours | 03 | 09,67 |
| | | Souvent | 17 | 54,83 |
| | | Parfois | 09 | 29,03 |
| | | Jamais | 02 | 06,45 |
| | | Total | 31 | 100 |
| 2 | Les recommandations formulées par la DAICGIT sont-elles mises en application? | Toujours | 05 | 16,13 |
| | | Souvent | 15 | 48,39 |
| | | Parfois | 07 | 22,58 |
| | | Jamais | 04 | 12,90 |
| | | Total | 31 | 100 |
| 3 | Est-ce-que les auditeurs suivent la mise en œuvre des recommandations ? | Toujours | 08 | 25,81 |
| | | Souvent | 10 | 32,26 |
| | | Parfois | 08 | 25,81 |
| | | Jamais | 05 | 16,12 |
| | | Total | 31 | 100 |
| 4 | La direction générale s'implique-t-elle dans le suivi des recommandations formulée par la DAICGIT ? | Oui | 25 | 80,64 |
| | | Non | 06 | 19,36 |
| | | Total | 31 | 100 |
| 5 | Les insuffisances du contrôle interne signalées font-elles l'objet d'un suivi ? Des mesures correctives sont-elles prises ? | Oui | 23 | 74,19 |
| | | Non | 08 | 25,81 |
| | | Total | 31 | 100 |
| 6 | L'état du contrôle interne fait-il l'objet d'une évaluation périodique ? | Oui | 26 | 83,87 |
| | | Non | 05 | 16,13 |
| | | Total | 31 | 100 |

Source : Résultats de nos enquêtes

De ce tableau, il ressort des questions N°1, N°2, N°3 et N°4 que le plus souvent, les auditeurs acquièrent librement les informations, formulent les recommandations pour corriger les irrégularités et suivent leur mise en application. Il révèle aussi que la direction générale s'implique dans le suivi de ces recommandations. Quant aux questions N°5 et N°6, les réponses données étaient pour la plupart «OUI ».

B.2 Résultats relatifs à la position hiérarchique de la fonction d'audit interne

Tableau N°8: Résultats du questionnaire sur la position hiérarchique de la fonction d'audit interne

| N° | Questions | Réponses possibles | Effectifs | Pourcentages (%) |
|----|--|--------------------|-----------|------------------|
| 1 | La position hiérarchique du service d'audit interne est-elle satisfaisante ? | Oui | 23 | 74,19 |
| | | Non | 08 | 25,81 |
| | | Total | 31 | 100 |
| 2 | Pensez-vous que cette position hiérarchique favorise-t-elle la contribution à la performance de l'entreprise ? | Oui | 22 | 70,97 |
| | | Non | 09 | 29,03 |
| | | Total | 31 | 100 |
| 3 | Si non, existe-t-il un lien entre cette position et l'application non exhaustive des recommandations ? | Oui | 04 | 12,90 |
| | | Non | 27 | 87,10 |
| | | Total | 31 | 100 |

Source : Résultats de nos enquêtes

Nous avons constaté que pour la première question, 74,19% de la population interrogée estime que la position hiérarchique du service audit interne est satisfaisante. Pour cette même population 70,97% disent que cette position favorise la contribution à la performance de

l'entreprise et pour la dernière question 87,10 % trouvent qu'il n'y a pas un lien entre cette position et l'application non exhaustive des recommandations.

C- PRESENTATION DES DONNEES RELATIVES A LA COMPETENCE DE QUALIFICATION DU SERVICE D'AUDIT INTERNE

C.1 Résultats relatives à la compétence des agents du service d'audit interne

➤ Le questionnaire qui a été soumis aux agents de La Poste a permis de faire une évaluation de l'image qu'a le personnel sur la compétence des agents et la qualité du service.

Tableau N°9: Résultats du questionnaire sur les compétences des agents du service d'audit interne

| N° | Questions | Réponses possibles | Effectifs | Pourcentages (%) |
|----|---|--------------------|-----------|------------------|
| 1 | Considérez-vous que l'équipe d'audit interne dispose d'une expérience professionnelle suffisante, de compétences en matière de qualités relationnelles suffisante pour pouvoir s'acquitter de manière efficace de ses fonctions ? | Oui | 24 | 100 |
| | | Non | 00 | 00 |
| | | Total | 24 | 100 |
| 2 | Considérez-vous que l'équipe d'audit interne dispose d'une ancienneté pour pouvoir répondre de façon efficace de ses exigences ? | Oui | 19 | 79,17 |
| | | Non | 05 | 20,83 |
| | | Total | 24 | 100 |
| 3 | Veuillez apprécier la qualité du service rendu par la DAICGIT. | Perfectible | 11 | 45,83 |
| | | Satisfaisante | 13 | 54,17 |
| | | Très satisfaisante | 00 | 00 |
| | | Total | 24 | 100 |
| 4 | Veuillez apprécier l'efficacité du service d'audit interne. | Perfectible | 15 | 62,50 |
| | | Satisfaisante | 09 | 37,50 |
| | | Très satisfaisante | 00 | 00 |
| | | Total | 24 | 100 |

Source : Résultats de nos enquêtes

Ce tableau révèle que l'équipe d'audit interne dispose bien d'une expérience professionnelle suffisante, d'une bonne qualité relationnelle et d'une ancienneté pour pouvoir s'acquitter de façon efficace de ses fonctions. 54,17% de la population interrogée estime que la qualité du service rendu par la DAICGIT est satisfaisante tandis que 45,83% trouve que ce service reste perfectible. De même, 62,50% trouve que l'efficacité du service d'audit interne reste perfectible alors que 37,50% la juge satisfaisante.

C.2 Résultats relatifs à l'indépendance des membres du service d'audit interne

Tableau N°10: Résultats du questionnaire sur l'indépendance des membres du service d'audit interne.

| N° | Questions | Réponses possibles | Effectifs | Pourcentages (%) |
|----|--|--------------------|-----------|------------------|
| 1 | Les membres de l'équipe d'audit interne ont-ils fait preuve d'indépendance dans toutes leurs délibérations ? | Oui | 23 | 95,83 |
| | | Non | 01 | 04,17 |
| | | Total | 24 | 100 |
| 2 | Pensez-vous que les membres de ladite équipe sont indépendants vis-vis des activités qu'ils contrôlent ? | Oui | 22 | 91,67 |
| | | Non | 02 | 08,33 |
| | | Total | 24 | 100 |
| 3 | Pensez-vous que la direction générale n'a-t-elle pas d'influence sur les membres de l'équipe et sur le fonctionnement du service d'audit interne ? | Oui | 07 | 29,17 |
| | | Non | 17 | 70,83 |
| | | Total | 24 | 100 |

Source : Résultats de nos enquêtes

Ce tableau notifie que, 95,83% de la population interrogée trouve que les membres de l'équipe d'audit interne font preuve d'indépendance dans toutes leurs délibérations; 91,67 % estime qu'ils sont indépendants vis-à-vis des activités qu'ils contrôlent et 70,83% dit que la direction générale n'a aucune influence sur les membres et sur le fonctionnement du service d'audit interne.

C.3 Résultats concernant les questions d'ordre général

Tableau N°11: Résultats sur les questions d'ordre général concernant le service d'audit interne

| N° | Questions | Réponses possibles | Effectifs | Pourcentage (%) |
|----|---|--|-----------|-----------------|
| 1 | Le rôle assigné à l'Audit Interne par la direction est : | Evaluation indépendante de l'ensemble du système du contrôle interne | 22 | 70,97 |
| | | Evaluation indépendante de l'efficacité de l'organisation | 04 | 12,90 |
| | | Evaluation indépendante des informations financières | 05 | 16,13 |
| | | Total | 31 | 100 |
| 2 | Considérez-vous que l'audit interne à apporter une valeur ajoutée à votre direction ? | Oui | 23 | 74,19 |
| | | Non | 08 | 25,81 |
| | | Total | 31 | 100 |
| 3 | La contribution d'audit interne est appréciée particulièrement sur les missions de : | Fraude | 19 | 61,29 |
| | | Evaluation des systèmes d'information | 05 | 16,13 |
| | | Formation sur les contrôles internes des non-auditeurs | 02 | 06,45 |
| | | Initiative d'auto-évaluation des unités opérationnelles | 04 | 12,90 |
| | | Autres | 01 | 03,23 |
| | | Total | 31 | 100 |
| 4 | De façon générale, qu'attendre de l'Audit Interne : | Apporter une sécurité | 19 | 61,29 |
| | | Etre une force de proposition | 07 | 22,58 |
| | | Constituer un moyen de communication | 05 | 16,13 |
| | | Total | 31 | 100 |

Source : Résultats de nos enquêtes

Dans ce tableau, 74,19% considère que l'audit interne a apporté une valeur ajoutée à l'entreprise. Par ailleurs, 61,29% estime que la contribution d'audit interne est appréciée particulièrement sur les missions de fraude et que, apporté une sécurité à l'entreprise est ce qu'il faut de façon générale attendre de ce service.

Paragraphe 2 : ANALYSE DES DONNEES RELATIVES AU FONCTIONNEMENT DU SERVICE D'AUDIT INTERNE

Dans ce paragraphe, nous nous proposons de faire une analyse des différents résultats de nos enquêtes.

Il ressort des résultats de notre enquête que :

- Concernant le fonctionnement du service dans le respect des normes :

La planification et la programmation des travaux du service d'audit interne (tableau N°5) s'effectuent en coordination avec les services audités suivant un plan d'audit bien défini 100% des agents confirment l'existence d'un plan d'audit annuel dans le service. Par ailleurs, il nous a été révélé lors des entretiens qu'une procédure de gestion a été mise en place par la direction d'audit interne notamment les enquêtes de satisfaction (tableau N°6). Le service a réellement mis en place une procédure de gestion permettant l'évaluation et la maîtrise des risques potentiels susceptibles d'affecter les objectifs fixés. Les insuffisances constatées montrent les limites de cette procédure et donc la nécessité d'une cartographie des risques.

On constate que le fonctionnement du service d'audit interne respecte les normes conformément aux normes 2010, 2110, 2210 et 2240 qui ne sont rien d'autre que les normes de fonctionnement.

- Concernant le suivi des recommandations :

Il ressort des résultats de notre enquête que l'entreprise a mis en place un système de contrôle permettant d'assurer la mise en application des recommandations formulées par la direction d'audit interne telle que présenté par le tableau N°7. Par ailleurs, il apparaît qu'en dépit de la position hiérarchique satisfaisante qu'occupe la direction d'audit interne, cette position n'a aucun lien avec la non-application exhaustive des recommandations (tableau N°8). En effet, l'état du contrôle interne fait l'objet d'un suivi périodique et des mesures correctives sont prises pour corriger les différentes insuffisances constatées afin de contribuer à la performance de l'entreprise. La non-application exhaustive des recommandations pourrait donc s'expliquer par le fait que la Direction Générale influence en partie les membres du service, par conséquent agit sur son fonctionnement.

➤ Concernant la compétence des auditeurs et la qualité du service :

Tous les responsables s'accordent pour dire que les membres d'audit interne disposent de compétences suffisantes pour s'acquitter de façon efficace leurs fonctions. Seulement 20,83% des agents estiment que les auditeurs ne disposent pas d'une ancienneté suffisante pour avoir un bon niveau de connaissance de l'entité et de ses risques. 37,50% des agents qualifient de satisfaisante la qualité du service d'audit et 62,50% la trouvent perfectible (tableau N°9). En effet, pour la majorité des responsables interrogés, le service d'audit et ses responsables sont indépendants vis-à-vis de leurs activités (tableau N°10). Par ailleurs, 70,83% des responsables estiment que la direction générale n'a aucune influence sur les responsables de la direction d'audit interne alors que 20,17% trouvent que la direction a d'influence sur le service d'audit interne et sur ses responsables. De même, la direction générale et les autres directions considèrent l'audit interne comme étant un organe de contrôle et estiment que la contribution de l'audit est appréciée particulièrement dans les missions de fraude, les missions de formation sur les contrôles internes et des non-auditeurs et dans les missions d'initiatives d'auto-évaluation des unités opérationnelles. Il joue un rôle préventif, et procède à une évaluation indépendante de l'ensemble du système du contrôle interne (Norme 1312), une évaluation indépendante de l'efficacité de l'organisation (Norme 1310) et une évaluation indépendante des informations financières (tableau N°11).

Les audits planifiés pour l'année 2015 ont été effectués avec un pourcentage d'environ 92% parce que tous les ordres de missions ont toujours été validés par la direction générale. Et de façon générale, on attend que l'audit interne apporte une sécurité soit une force de proposition pour l'entreprise.

Section 2: RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

A ce niveau nous formulerons les recommandations et les conditions de mise en œuvre afin d'améliorer ces services

Paragraphe 1 : RECOMMANDATIONS

Le stage effectué au sein de la cellule d'audit interne de La Poste du Bénin S.A nous a permis de relever des faiblesses pouvant nuire à l'efficacité de cette dernière. Or, des ambitions affichées par les dirigeants de La Poste pour la société et aux vues des risques liés

au secteur de la manutention qui fait de ce dernier un secteur particulier, il est nécessaire pour La Poste de disposer d'une fonction audit interne efficace. Pour cela :

- Il est nécessaire que **la mise à jour du manuel de procédure soit faite régulièrement en fonction des failles détectées et que sa mise en application soit la priorité de tous les agents**. La Direction devra également tout mettre en œuvre pour qu'il soit connu disponible et applicable par tous. Le manuel de procédure doit aussi intégrer au mieux l'ensemble des activités, des flux, des objectifs et des politiques de La Poste du Bénin S.A ; ceci contribuerait à la prévention des fraudes, à la réalisation des objectifs et à la protection du patrimoine de l'entreprise.

- **L'auditeur interne doit faire la promotion de son travail** lors des revues de processus pour montrer son importance au sein de l'organisation et inciter les opérationnels à mieux appréhender le rôle qui est le leur dans le dispositif de contrôle interne. **Il doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité**, en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et identifier les pratiques jugées non économiques, improductives et inefficace, de proposer des solutions et de s'assurer de leur suivi.

Nos recommandations vont aussi à l'endroit de la direction générale. Par ailleurs, il est indispensable que **la Direction Générale pense à redimensionner le service d'audit interne pour plus d'efficacité**. Elle doit promouvoir une politique d'information auprès des audités, afin de leur expliquer le processus de l'audit et de créer une compréhension de l'apport positif que peuvent offrir les auditeurs ; renforcer le personnel de l'audit interne, le recycler et lui donner tous ses attributs. Aussi, doit-elle penser à autonomiser d'avantage la direction d'audit interne pour que son fonctionnement et son indépendance ne souffrent d'aucun doute.

Enfin, **il faudra revoir le contrôle sur le plan national**. Ainsi, mettre en place une stratégie de nomination des directeurs d'audit afin d'autonomiser d'avantage la compétence et l'indépendance des auditeurs et que la direction d'audit interne soit assistée par le conseil d'administration.

Paragraphe 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

L'efficacité du service d'audit interne ne peut se faire sans que l'entreprise ne dispose d'un référentiel organisationnel, humain et culturel nécessaire à son épanouissement. L'auditeur interne devra donc examiner, évaluer le processus organisationnel et apprécier

l'existence de dysfonctionnement compte tenu de l'environnement et des contraintes organisationnelles, humaines et culturelles prévalant dans l'entreprise. La réussite de la sauvegarde de l'efficacité dudit service nécessite la réalisation de certaines conditions. Elles se concentrent sur le respect des principes d'audit interne, les conditions de mise en œuvre des procédures et recommandations.

Les conditions de mise en œuvre des recommandations à remplir par l'Etat béninois et les auditeurs :

- L'Etat béninois par le biais de la Direction Générale doit faire de l'audit interne un instrument privilégié et supprimé toutes les entraves aux recherches des auditeurs ;
- Les auditeurs ne doivent pas se prendre pour gendarmes ni pour contrôleur car l'auditeur est un assistant du management à la maîtrise des opérations. Ils doivent avoir l'écoute attentive et amener les agents à optimiser leur rendement ;
- Dans un consensus avec les services concernés, les auditeurs doivent redéfinir leur politique de travail ; et aux agents de mettre à disposition des auditeurs des informations dont ils ont besoin pour faciliter le succès de leur missions d'audit afin d'améliorer la performance de La Poste du Bénin S.A ;
- La Direction Générale doit renforcer l'image des auditeurs à l'égard des audités afin de faciliter l'atteinte des objectifs de l'audit.

CONCLUSION

Au terme de notre travail, il convient à présent de nous livrer à une réflexion sur l'importance de l'efficacité du service d'audit. Le développement organisationnel et technique des entreprises au temps actuel incite à des efforts de performance toujours plus grands. Mais ceci ne suffit pas, pour autant, sans une gestion dont l'efficacité ne peut être acquise que par la mise en œuvre et la conjonction de plusieurs mécanismes de contrôle de l'environnement de l'entreprise.

L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise du fonctionnement de ses activités. Autrement dit, le fonctionnement de l'entreprise, doit être nécessairement et constamment sous surveillance à travers, un système de contrôle interne, piloter et assister par l'audit interne. En effet, la fonction d'audit interne est un mécanisme servant à entretenir et à booster la performance du système du contrôle interne.

Tout au long de notre travail, notre objectif était d'analyser l'efficacité du service d'audit interne à la performance de l'entreprise. Partant du principe que la performance de l'entreprise est une alliance entre l'efficacité et l'efficience, c'est-à-dire que lorsque les opérations de l'entreprise deviennent plus efficaces et efficientes du fait que la direction générale mette davantage l'accent sur la conception du contrôle tout en réduisant ses coûts, ceci entraîne évidemment des impacts positifs sur la performance de l'entreprise.

Dans cette vision, nous avons essayé de démontrer dans la théorie que la fonction de l'audit interne a une incidence sur l'efficacité du système du contrôle interne. Elle intervient pour réduire les risques liés aux activités de l'entreprise. A cet effet, durant notre stage au sein de La Poste du Bénin S.A, nous avons pu avoir une idée sur la fonction de l'audit interne, ainsi que son apport à l'amélioration de la performance et à la réalisation des objectifs de celle-ci. Pour voir le rôle joué par la fonction de l'audit interne dans cette entreprise, nous avons opté pour une démarche documentaire, qualitative et quantitative comme méthode de recherche pour tester si l'efficacité du service d'audit interne contribue vraiment à la maîtrise des risques liés aux activités auditées. C'est dans cette perspective que nous avons tenté de montrer que si chaque direction applique les procédures et directives de la direction générale, les objectifs fixés seront atteints. Il est à noter que toute mission de l'audit interne commence par la préparation d'un plan d'audit élaboré par la cellule d'audit. Le déroulement de cette mission se base sur trois phases :

La phase de préparation qui consiste à collecter les informations sur l'entité à auditer en utilisant des outils de recueil de l'information tel que le questionnaire du contrôle interne, l'observation et l'entretien avec les audités. La phase de réalisation consiste à vérifier et à comparer les informations recueillies avec la réalité du terrain, de relever les dysfonctionnements existants et faire des recommandations qui permettent d'y remédier. Enfin, la phase de conclusion qui consiste à rédiger un rapport d'audit interne contenant les résultats de l'intervention de l'auditeur. Nous n'avons pas eu la chance d'assister à une mission d'audit mais ce qu'on a pu constater d'après le stage effectué au sein de cette entreprise est que, l'audit interne apporte une vraie valeur à l'amélioration du système du contrôle interne en termes d'efficacité, à travers la détection des insuffisances, les forces et les faiblesses des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques opérationnels suivant un plan d'audit annuel conformément aux normes de fonctionnement (2010, 2110, 2201, 2240) (page35) qui sont respectés au sein de la Poste du Bénin S.A. Ce qui nous permet de dire que le fonctionnement du service d'Audit Interne respecte les normes.

Nous avons constaté également que l'audit interne aide cette entreprise à atteindre ses objectifs dans la mesure où il lui propose des recommandations claires et constructives et des conseils concernant les activités examinées et s'engage dans le suivi de ces recommandations. Ainsi, il met à la disposition de l'équipe dirigeante de La Poste du Bénin SA les informations nécessaires à la prise de décision. Ces informations fournies par l'auditeur interne les aident à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés.

Par ailleurs, nous avons constaté aussi que l'équipe dirigeante du service d'audit interne dispose d'une expérience professionnelle suffisante, de compétences en matière de qualités relationnelles suffisantes et d'une ancienneté pour pouvoir répondre de façon efficace à ses exigences. Elle fait preuve de discrétion dans son fonctionnement, d'indépendance dans toutes ses délibérations et vis-à-vis des activités qu'elle contrôle.

Ce qui nous amène a priori de confirmer l'atteinte de nos objectifs de recherche précédemment proposés. Il en résulte que la fonction de l'audit interne veille sur l'efficacité du système du contrôle interne en formulant des recommandations qui peuvent servir de base pour l'identification et la correction des anomalies et défaillances du système de contrôle ainsi que l'évaluation des risques liés aux objectifs de l'organisation. En effet, un bon système de contrôle interne joue un rôle important dans le maintien voire l'amélioration des performances d'une entreprise ainsi que dans la réussite d'une démarche de création de valeur solide et durable.

Pour faire de La Poste du Bénin SA une entreprise compétitive, numérique et prospère, vecteur du développement des prestations postales et financières et des produits des technologies d'information et de la communication, il est nécessaire pour le service d'audit interne que la mise à jour du manuel de procédure soit faite régulièrement en fonction des failles détectées et que sa mise en application soit la priorité de tous les agents ; que l'auditeur interne fasse la promotion de son travail lors des revues de processus pour montrer son importance au sein de l'organisation et inciter les opérationnels à mieux appréhender le rôle qui est le leur dans le dispositif de contrôle interne. Il doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité, en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et identifier les pratiques jugées non économiques, improductives et inefficaces, de proposer des solutions et de s'assurer de leur suivi. Que la Direction Générale pense à redimensionner le service d'audit interne pour plus d'efficacité, promouvoir une politique d'information auprès des audités afin de leur expliquer le processus de l'audit et de créer une compréhension de l'apport positif que peuvent offrir les auditeurs ; renforcer le personnel, le recycler et lui donner tous ses attributs. Aussi, elle doit penser à autonomiser davantage la direction d'audit interne pour que son fonctionnement et son indépendance ne souffrent d'aucun doute. Enfin, il faudra revoir le contrôle sur le plan national en mettant en place une stratégie de nomination des directeurs d'audit. Les directeurs devraient être nommés par décret afin d'autonomiser davantage les compétences des auditeurs et leur indépendance.

BIBLIOGRAPHIE

- Albane et Al (1978) « La performance de l'entreprise APPELGATE » Economica, Paris
- BELHACHEMI A. (2014, p80), Thèse doctorat, « L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants » Université de Tlemcen
- BENHAYOUN SADAFI. M. A., « L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Etude du cas Drapor », Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001, p 08
- Chandler A. D. (1992), « Organisation et performance des entreprises » Tome1, Edition de l'organisation, p.21
- Dictionnaire Larousse 2005
- Dictionnaire universel francophone, 3è édition Hachette, Edicef
- KHELASSI R. (2005) « L'audit interne, audit opérationnel, technique, méthodologie, contrôle interne» Ed Houma, p 21
- L'article 4 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés de l'OHADA
- LEMANT O. (1999), « Créer, Organiser et Développer l'Audit Interne : Que faire pour réussir ? » Edition Maxima
- LIONNEL C et AL (1992, p : 35) « Audit et contrôle interne »
- LORINO P. (1997), « Méthode et pratique de la performance »
- MIKOL A. (1951), « Le contrôle interne »
- OBERT R. (1998) « Synthèse droit et comptabilité » édition Dunod,
- RENARD J. (2010) « théorie et pratique de l'audit interne »septième édition d'organisation, Paris, p35
- ROBERT N. A. (1965) « Management et contrôle »
- Schick P OP cité, p05 « Memento d'audit interne »

SOUROUR A. « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007, p 03

ZIANI A. (2013/2014) « le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, thèse doctorat, tlemcen, p3

SITES WEB

[http:// www.tleiiia.org/chapters/pubdoc/278/normes.pdf](http://www.tleiiia.org/chapters/pubdoc/278/normes.pdf), la date de consultation le 07/05/2016, (normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne), page 9

<http://normes-ias-ifrs-au-maroc.over-blog.com/article-29313104.html>

<http://www.google.bj/> google scholar

www.ifaci.com, « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne ». pdf, op cité, p 26.

www.ifaci.com, « Cadre de référence International des pratiques professionnelles de l'audit interne ». pdf, Edition 2013, p25

Questionnaire de recherche

Dans le cadre des recherches pour la rédaction de notre rapport de stage en vue de l'obtention de la licence en sciences de gestion à la FASEG/UAC et dont le thème est intitulé « **Analyse de l'efficacité du service d'audit interne dans une entreprise : cas de La Poste du Bénin S.A** », nous vous prions de bien vouloir accepter de répondre dans l'anonymat aux questions ci-après :

Questions

I- Caractéristiques générales

Question 1 : Votre sexe

Masculin

Féminin

Question 2 : Poste occupé.....

Question 3: Votre grade.....

} Facultatives

Question 4 : Votre statut

Agent Permanent de l'Etat

Agent Conventionné

Agent volontaire

Question 5 : Ancienneté

0 à 5ans

5 à 10ans

10 à 15ans

Plus de 15ans

Question 6 : Existe-t-il un service d'Audit à la POSTE DU BENIN SA ? Si oui, depuis quand existe-t-il ?

.....

Question 6-1 : Dispose- t-il d'un manuel de procédure approuvé par le comité d'audit?

Oui

Non

Question 7 : La position hiérarchique du service d'audit interne est-elle satisfaisante ?

Oui

Non

Question 7-1 : Si oui, pensez-vous que cette position hiérarchique favorise-t-elle la contribution à la performance de l'entreprise ?

Oui

Non

Question 7-2 : Si non, existe-t-il un lien entre cette position et l'application non exhaustive des recommandations ?

Oui

Non

Question 8 : Le rôle assigné à l'Audit Interne par la direction est :

Evaluation indépendante de l'ensemble du système du contrôle interne

Evaluation indépendante de l'efficacité de l'organisation

Evaluation indépendante des informations financières

Question 9 : Dans ses relations avec l'Audit Interne, la Direction Générale considère-t-elle cette fonction comme :

Un organe de contrôle

Un organe de communication

Un organe interne de consultant

Question 10 : Dans leur relation avec l'Audit Interne, les différents directeurs considèrent-ils cette fonction comme :

Un organe de contrôle

Un organe de communication

Un organe interne de consultant

Question 11 : Considérez-vous que l'audit interne à apporter une valeur ajoutée à votre direction ?

Oui

Non

Question 12 : La contribution de l'Audit Interne est particulièrement appréciée dans les missions de :

Fraude

Evaluation des systèmes d'information

Formation sur les contrôles internes des non-auditeurs

Initiative d'auto-évaluation des unités opérationnelles

Autres

Question 13 : L'Audit Interne a un rôle

Plutôt préventif

Plutôt curatif

Question 14 : Existe-t-il des procédures permettant de signaler les insuffisances du contrôle interne ?

Oui

Non

Question 15 : De façon générale, qu'attendre de l'Audit Interne

Apporter une sécurité

Etre une force de proposition

Constituer un moyen de communication

Question 16 : Les insuffisances du contrôle interne signalées font-elles l'objet d'un suivi ?
Des mesures correctives sont-elles prises ?

Oui

Non

Question 17 : L'état du contrôle interne fait-il l'objet d'une évaluation périodique ?

Oui

Non

II- Position et fonctionnement du service d'audit interne

Question 1 : L'Audit Interne est perçu par les Directions Opérationnelles comme étant :

Indépendante

Un outil de comité

Un outil de la Direction Générale

Un cabinet du conseil interne

Un outil de la Direction Opérationnelle

Autres

Question 2 : L'Audit Interne a-t-il libre accès à toutes les informations qui lui paraissent utiles pour l'exécution correcte d'une mission ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Question 3 : Votre service a-t-il été une fois audité par la DAICGIT ?

Oui Non

Question 4 : Si oui, après l'audit, êtes-vous informé des recommandations formulées par la DAICGIT ?

Oui Non

Question 5 : La coopération des audités est jugée comme étant :

Bonne
 Moyenne
 Mauvaise

Question 6 : Si oui, les audités proposent-ils avis et suggestions à propos des auditeurs

Toujours
 Souvent
 Parfois
 Jamais

Question 7 : Est-ce-que les auditeurs suivent la mise en œuvre les recommandations ?

Toujours
 Souvent
 Parfois
 Jamais

Question 8 : La Direction Générale s'implique-t-elle dans le suivi des recommandations ?

Oui Non

Question 9 : Existe-t-il un plan d'audit dans votre direction ?

Oui Non

Question 10 : Si oui, apprécier le suivi dudit plan d'audit

Bon Moyen Mauvais Inexistant

Question 11 : Pensez-vous que le fonctionnement actuel du service d'Audit Interne permet-il de contribuer à la performance de l'entreprise ?

- Si Oui, justifiez

.....

- Sinon, que souhaiteriez-vous pour son amélioration ?

.....

III- Indicateurs de performance de la fonction

Question 1 : L'Audit Interne est jugé performant par :

- La mise en œuvre des recommandations
- La réalisation des plans d'audit
- La demande de conseils ou de missions par les opérationnels
- Le pourcentage de temps passé en mission d'audit
- Identification des gains financiers
- Comparaison temps budgété/ réalité sur la mission
- Enquête post-audit
- Comparaison coût budgété/réalisé sur la mission
- Autres

Question 2 : Quel est en pourcentage les audits planifiés pour l'année 2015 qui ont été effectivement réalisés sur cet exercice ?

.....

Question 3 : Les audits planifiés non réalisés l'ont été par :

- Manque de personnel
- Réalisation de mission initialement non planifiées
- Extension des audits prévus
- Autres

Question 4 : Veuillez apprécier la qualité du service rendu par la DAICGIT.

- Perfectible Satisfaisante Très satisfaisante

Question 5 : Veuillez apprécier l'efficacité du service d'audit interne.

- Perfectible Satisfaisante Très satisfaisante

Merci pour votre contribution

ANNEXE 1 : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour Monsieur/Madame, dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de Licence en Audit et Contrôle de Gestion ayant pour thème : Analyse de l'efficacité du service d'audit interne dans une entreprise : cas de La Poste du Bénin S.A, nous voudrions bien avoir votre opinion sur certaines préoccupations liées à notre sujet d'étude.

Thème 1 : Le fonctionnement du service d'audit interne dans le respect des normes.

Thème 2 : L'issue des recommandations de l'auditeur interne.

Thème 3 : Le degré de qualification de la direction d'audit interne.

ANNEXE N°2 : Fiche d'identité de La Poste du Bénin S.A.



Raison Sociale : LA POSTE DU BENIN S.A

Date de création : 28 juin 2004 (devenue effective le 24 mars 2005)

Forme juridique : Société Anonyme unipersonnelle (d'Etat)

Registre de Commerce : RB/COT/07B1213 Cotonou

N° IFU : 4200901793914

Slogan commercial : La qualité, notre engagement

Siège : Ganhi, Avenue Clozel

Boîte Postale : 01 BP 8080 Cotonou / République du Bénin

Téléphones : (00229) 21 31 79 56 à 58

Fax : (00229) 21 31 79 59

E-mail : benin@laposte.bj

Objet :
- Collecte, acheminement et distribution du courrier ;
- Prestations de services financiers (Mandats, CNE, CCP) ;
- Transport interurbain.

Capital social : Cinq cent millions de francs CFA

Effectif : 428 agents

Directeur Général : Sèdozan Jonas GBENAMETO

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----|
| AVERTISSEMENT | i |
| SOMMAIRE | ii |
| DEDICACE : 1 | iii |
| DEDICACE : 2 | iv |
| REMERCIEMENT : | v |
| LISTE DES SIGLES :.. | vii |
| LISTE DES TABLEAUX : | ix |
| INTRODUCTION :..... | 1 |
| CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DU STAGE | 3 |
| SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL | 4 |
| PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA POSTE DU BENIN S.A | 4 |
| A- HISTORIQUE DE LA POSTE DU BENIN S.A..... | 4 |
| B- STATUT JURIDIQUE DE LA POSTE DU BENIN S.A..... | 5 |
| C- LES MISSIONS DE LA POSTE DU BENIN S.A..... | 6 |
| D- VISION..... | 6 |
| E- SERVICES DE LA POSTE DU BENIN S.A | 6 |
| F- MOYENS ET RESSOURCES DE LA POSTE DU BENIN S.A..... | 8 |
| PARAGRAPHE 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA POSTE DU BENIN S.A | 11 |
| A- ORGANES DE DECISION DE LA POSTE DU BENIN S.A..... | 11 |
| B- ORGANES D'EXECUTIONS.. | 12 |
| SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE (EXPERIENCES ET CONSTATS DE STAGE). | 17 |
| PARAGRAPHE 1: EXPERIENCES DE STAGE | 17 |
| A- PRESENTATION DU SERVICE CONCERNE : | 17 |
| A.1- AUDIT INTERNE DE LA POSTE DU BENIN S.A : | 18 |
| A.1.1- LES OBJECTIFS DE L'AUDIT INTERNE DE LA POSTE DU BENIN S.A | 19 |
| A.1.2- LES MISSIONS DE L'AUDITEUR INTERNE..... | 20 |
| A.2- CONTRÔLE DE GESTION DE LA POSTE DU BENIN S.A | 20 |
| B- SYNTHESE DES TRAVAUX EFFECTUES. | 21 |
| PARAGRAPHE 2 : CONSTATS DE STAGES (FORCES ET FAIBLESSES)..... | 22 |
| A- ATOUTS OU FORCES DE LA POSTE DU BENIN S.A..... | 23 |
| B- FAIBLESSES OU INSUFFISANCES DE LA POSTE DU BENIN S.A..... | 23 |
| CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE..... | 24 |
| SECTION 1 : CADRE THEORIQUE. | 25 |
| PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DU SUJET | 25 |
| A- PROBLEMATIQUE..... | 25 |

| | |
|--|----|
| B- INTERETS DU SUJET | 26 |
| B.1- INTERET POUR L'ENTREPRISE.. | 27 |
| B.2- INTERET POUR LE LECTEUR (COMMUNAUTE)..... | 27 |
| B.3- INTERET POUR LE CHERCHEUR..... | 27 |
| PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS DE L'ETUDE | 27 |
| A- OBJECTIF GENERAL..... | 27 |
| B- OBJECTIFS SPECIFIQUES..... | 28 |
| PARAGRAPHE 3 : REVUE DE LA LITTERATURE..... | 28 |
| A- CLARIFICATION DU CONCEPT AUDIT INTERNE. | 28 |
| B- EVOLUTION HISTORIQUE ET DEFINITION DE L'AUDIT INTERNE | 34 |
| B.1- EVOLUTION HISTORIQUE..... | 34 |
| B.2- LA CHARTE D'AUDIT INTERN | 35 |
| B.3- LES NORMES DE L'AUDIT INTERNE. | 35 |
| B.4- DEFINITION DE L'AUDIT INTERNE | 37 |
| C- LES CONTRAINTES ET LES CONDITIONS D'EFFICACITE DE L'AUDIT INTERNE..... | 42 |
| C.1- LES CONTRAINTES DE L'EFFICACITE DE L'AUDIT INTERNE..... | 42 |
| C.2- LES CONDITIONS D'EFFICACITE RELATIVES A LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE..... | 44 |
| D- PROBLEMES PRATIQUES DE L'AUDIT INTERNE..... | 45 |
| E- NOTION D'ANALYSE..... | 46 |
| F- NOTION D'EFFICACITE | 46 |
| G- NOTION DE RISQUE..... | 46 |
| SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE | 49 |
| PARAGRAPHE 1 : METHODES ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES..... | 49 |
| A- APPROCHE DOCUMENTAIRE..... | 50 |
| B- APPROCHES QUALITATIVES..... | 50 |
| B.1- ENTRETIENS | 50 |
| B.2- LE GUIDE D'ENTRETIEN..... | 50 |
| C- APPROCHES QUANTITATIVES..... | 51 |
| C.1- LES ENTRETIENS ET LE QUESTIONNAIRE | 51 |
| C.2- L'ECHANTILLONNAGE. | 51 |
| PARAGRAPHE 2 : TECHNIQUES DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNEES..... | 52 |
| A- LE DEPOUILLEMENT OU REGROUPEMENT DES INFORMATIONS..... | 52 |
| B- ANALYSE DES DONNEES..... | 52 |
| C- LES LIMITES DE L'ANALYSE DES DONNEES..... | 52 |
| D- DIFFICULTES RENCONTREES : | 53 |
| CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE | 54 |
| SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DE DONNEES | 55 |
| PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DES DONNEES..... | 55 |

| | |
|--|----|
| A- PRESENTATION DES DONNEES RELATIVES AU FONCTIONNEMENT DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DANS LE RESPECT DES NORMES..... | 55 |
| A.1- RESULTATS RELATIFS A LA PLANIFICATION ET A LA PROGRAMMATION DES TRAVAUX DU SERVICE D'AUDIT INTERNE..... | 55 |
| A.2- RESULTATS RELATIFS A LA GESTION DES RISQUES..... | 56 |
| B- PRESENTATION DES DONNEES RELATIVES AU SUIVI DES RECOMMANDATIONS..... | 58 |
| B.1- RESULTATS RELATIFS AU SUIVI ET LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS | 58 |
| B.2- RESULTATS RELATIFS A LA POSITION HIERARCHIQUE DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE..... | 59 |
| C- PRESENTATION DES DONNEES RELATIVES A LA COMPETENCE DE QUALIFICATION DU SERVICE D'AUDIT INTERNE..... | 60 |
| C.1- RESULTATS RELATIVES A LA COMPETENCE DES AGENTS DU SERVICE D'AUDIT INTERNE..... | 60 |
| C.2 - RESULTATS RELATIFS A L'INDEPENDANCE DES MEMBRES DU SERVICE D'AUDIT INTERNE..... | 61 |
| C.3- RESULTATS CONCERNANT LES QUESTIONS D'ORDRE GENERAL..... | 62 |
| PARAGRAPHE 2 : ANALYSE DES DONNEES RELATIVES AU FONCTIONNEMENT DU SERVICE D'AUDIT INTERNE..... | 63 |
| SECTION 2 : RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE..... | 64 |
| PARAGRAPHE 1 : RECOMMANDATIONS..... | 64 |
| PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE..... | 65 |
| CONCLUSION : | 67 |
| BIBLIOGRAPHIE : | 70 |
| SITES WEB | 71 |
| ANNEXES | f |