



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

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

Option : GESTION

Filière : CACG

THEME

**EVALUATION DES PROCEDURES DU CYCLE –
VENTE : CAS DU RECOUVREMENT DES RECETTES
DES PRODUITS DE PARI DE LA LOTERIE
NATIONALE DU BENIN (LNB)**

Réalisé par :

Marcel HOUNYE

&

Eudoxie KAKPO AÏSSI

Sous la direction de :

Maitre de stage

&

maitre de mémoire

Mme CORREA Hugnette

Dr Liamidi YESSOUFOU

(Chef service de l'Audit Financier de la LNB)

Enseignant à la FASEG

Année académique 2015-2016

AVERTISSEMENT

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

DEDICACE 1

- ❖ A mon père Félix KAKPO AÏSSI, ma mère Georgette ALLABA et ma tante Yvette ALLABA Epouse ATTAKLA.
- ❖ A tous mes frères et sœurs KAKPO AÏSSI en particulier KAKPO AÏSSI Dimitri.

DEDICACE 2

- ❖ A mon père Saturnin HOUNYE.

- ❖ A ma mère Pauline EGOUNLETY.

REMERCIEMENTS

Nous remercions et gratifions de tout cœur, Dieu le père tout puissant pour ses bienfaits. Lui, qui dans sa sublime bonté nous a confié aux âmes généreuses, qui malgré leur multiples occupations nous ont donné assez d'enseignements.

Nous pensons particulièrement à :

- Professeur IGUE charlemagne B. Doyen de la FASEG
- docteur Liamidi YESSOUFOU, notre maître mémoire pour avoir accepté nous encadrer ;
- Le Directeur Générale de la LNB pour l'accueil chaleureux qu'il nous a réservé dans son institution ;
- Monsieur Michel AMOUSSOUGA, le Directeur des Produits de Pari pour avoir accepté de nous parrainer ;
- Madame Rosa PADEY, la Directrice de l'Audit Interne pour avoir accepté notre stage dans sa direction et ses conseils
- Madame Martin CORREA Huguette KAKANAKOU, notre maitre de stage pour sa disponibilité sa collaboration et ses conseils ;
- tout le personnel de Direction Générale de la LNB en particulier les sieurs Romaric DOSSE et Joseph OROU pour leur accompagnements sans réserves ;
- A vous tous mes amis, je dédie ce mémoire, vous avez contribués d'une manière ou d'une autre à sa réalisation, que Dieu vous bénisse.
- A messieurs les membres du jury pour leurs remarques et leurs critiques constructives.

SIGLES ET ABREVIATIONS

CA	: Chiffre d'Affaires
CODIR	: Comité de Direction
DAI	: Directrice de l'Audit Interne
DG	: Direction Générale
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DF:	Direction Financière
DPL	: Direction des produits de Pari
DSG	: Direction des Services Généraux
DPP	: Direction des Produits de Pari
GPS	: Global positioning system
LNB	: Loterie Nationale du Bénin
PMU	: Paris Mutuel Urbain
SAP	: Service de l'Administration du Personnel
SGEC	: Service de la Gestion des Emplois et des Compétences
TCE	: Tranche Commune Entente
TN	: Trésorerie Nette
UE	: Union Européenne

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°	Intitulés	Pages
1	Tableau de présentation de la Fiche signalétique de la LNB	7
2	Tableau de répartition du personnel de la LNB par Direction ou agences, catégories et genres	18
3	Tableau de présentation de la population enquêtée sur la Direction de l'Audit Interne	39
4	Présentation des réponses obtenues sur la contribution de l'Audit Interne sur le recouvrement des recettes des produits de pari.	40
5	Présentation des causes possibles de la mauvaise application du manuel des procédures du cycle-vente	41
6	Présentation de l'évolution du chiffre d'affaires.	42
7	Présentation de l'évolution du taux de recouvrement des recettes	44
8	Présentation de l'évolution de la trésorerie nette	45

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°	Intitulés	Pages
1	Représentation de l'évolution du chiffre d'affaires de 2011 à 2015	43
2	Représentation de l'évolution du taux de recouvrement des recettes	44
3	Représentation de l'évolution de la trésorerie nette	45

LISTE DES ANNEXES

N°	Intitulés	Pages
1	Organigramme de la Loterie Nationale du Bénin	b
2	Présentation de la fiche signalétique de la LNB	c
3	Tableau de répartition du personnel de la LNB	d
4	Questionnaire d'enquête	e

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	4
SECTION 1 : présentation de la Loterie Nationale du Bénin.....	5
SECTION 2 : Déroulement du stage à la Loterie Nationale du Bénin.....	18
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	23
SECTION 1 : Problématique, Objectifs et Hypothèses de L'étude.....	24
SECTION 2 : Revue de littérature et Méthodologie de l'étude.....	27
CHAPITRE III : RESTITIUTION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS.....	38
SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats	39
SECTION 2 : Vérification des hypothèses, des suggestions et conditions de mise en œuvre.....	45
CONCLUSION.....	49
Références Bibliographiques.....	51
ANNEXES.....	a
TABLE DES MATIERES.....	f

INTRODUCTION

L'entreprise en tant qu'unité de production et de création de valeur, elle combine divers facteurs afin de produire pour le marché des biens et services dans un but lucratif et dans la recherche de la satisfaction de l'intérêt général. Elle constitue un facteur clé dans le processus de développement de toute nation.

Précisons, dans les pays de l'UEMOA, les textes exigent aux entreprises l'élaboration des procédures du cycle-vente. Mais cette dernière est souvent négligée alors qu'elle aurait pu aider les entreprises à être plus performante. A cet effet, il s'avère nécessaire que pour assurer convenablement la gestion des risques de trésorerie, la Direction de l'entreprise doit mettre en place des dispositifs de contrôle efficaces, structurés, ordonnés et formalisés, qui seront consignés dans un manuel de procédure.

Le manuel de procédure constitue un des indicateurs privilégiés de l'auditeur dans sa mission. L'audit du cycle-vente qui résulte donc de l'étude et de l'évaluation faites par un auditeur est considéré comme une solution à un large éventail de procédures que pourraient vivre les entreprises.

En effet, la Loterie Nationale du Bénin est spécialisée dans la commercialisation de deux types de produits à savoir : les produits de loterie ou tickets à grattages et les produits de pari. Elle doit régulièrement évaluer les procédures du cycle-vente dans le but d'assurer un bon recouvrement de ces recettes. Malheureusement, il est à remarquer qu'en dépit de toutes les mesures et les procédures qu'il faut pour que le recouvrement soit à 95% au moins conformément aux exigences de la démarche qualité, nous constatons toujours que la plupart des receveurs ne viennent pas reverser les recettes dans le meilleur délai. Cette situation impacte négativement la trésorerie nette de la Loterie Nationale du Bénin (LNB).

Face à cette situation, nous avons voulu porter nos recherches sur le thème : **“Evaluation des procédures du cycle-vente cas du recouvrement des recettes des produits de pari de la LNB”** La réalisation de ce travail s'articulera autour de trois (03) chapitres dont :

- le premier chapitre, abordera la présentation de la LNB et le déroulement du stage ;

- Le deuxième chapitre, après avoir présenté la problématique, les objectifs et les hypothèses de l'étude, débouche sur la revue de la littérature et méthodologie de l'étude
- Et enfin le troisième chapitre, aborde la présentation et l'analyse des résultats, suivies des suggestions.

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

Nous présenterons dans ce chapitre, la Loterie Nationale du Benin dans son ensemble et restituerons nos observations de stage dans la Direction de l'Audit interne.

Section 1 : Présentation de la Loterie Nationale du Benin

Nous aborderons respectivement sous cette section l'historique de la LNB, sa mission et sa structure organisationnelle puis dans un second paragraphe, nous nous intéresserons aux activités, à l'environnement et les ressources dont dispose la LNB pour son fonctionnement.

Paragraphe 1 : Historique, mission et structure organisationnelle de la LNB

L'histoire de la Loterie Nationale du Benin ainsi que sa mission et sa structure organisationnelle feront l'essentiel de ce paragraphe.

A- Historique, mission et statut juridique de la LNB

1- Historique de la LNB

La veille de l'indépendance était marquée par l'organisation des manifestations publiques, des jeux de hasard auxquels participait la population. Au nombre de ces jeux nous pouvons retenir les jeux de bougies, les jeux de tombola, la roue de chance, les enveloppes surprises, la vente de charité, et autres. L'organisation de ces jeux apportait aux joueurs « chanceux » des gains financiers ou matériels importants et profitait aux promoteurs, initiateurs desdits jeux.

Cette loterie traditionnelle a fait naître chez les autorités dans les années 60, le désir de la moderniser en cherchant des réponses à deux préoccupations majeures :

- les alléchants profits réalisés par les promoteurs privés de ces jeux ne pourraient-ils pas profiter à toute la Nation ?
- ces jeux ne pourraient-ils pas s'organiser de façon formelle et sécurisée ?

La réponse à ces interrogations ne s'est pas fait attendre. L'idée de moderniser ce système s'est concrétisée le 23 mars 1967 par la signature de l'ordonnance N°006/PR/MFAE, portant création de la Loterie Nationale du Bénin.

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

Depuis sa création, cette institution financière s'est considérablement développée, améliorant et perfectionnant progressivement ses prestations auprès du public. C'est ce qui justifie l'augmentation de son capital, passé de 500.000.000 à la création à 2.000.000.000 FCFA jusqu'en fin 2015 entièrement libéré. Comme toute entreprise la LNB, a été dotée d'un certain nombre de mission.

2-Mission de la LNB

La LNB étant une institution financière, elle a pour mission principale la mobilisation de l'épargne nationale à travers l'exploitation des jeux de hasard en vue de financer les investissements à caractère social, culturel et sportif. Consciente qu'il faut réglementer ce secteur, la LNB s'est dotée d'un cadre juridique et contentieux.

3-Cadre juridique et contentieux de la LNB

Le cadre institutionnel des sociétés de loterie exige que le jeu soit encadré par l'Etat. Comme stipulé pour l'article 3 alinéa 1^{er} de la loi N° 2002-28 du 29 Mars 2004 qui confère le monopole à l'Etat d'exploiter et de contrôler les jeux de hasard et d'argent. Ce monopole fournit une assurance quant à l'intégrité du jeu,

à la protection du consommateur et à la prévention du jeu illégal ou socialement irresponsable.

A ce jour, la LNB est régie par les textes suivants :

- le décret N° 2011-268 du 02 Avril 2011 portant approbation des statuts de la LNB ;
- la loi N° 2002-28 du 29 Mars 2004 portant règlementation des jeux de hasard, d'argent et de pari en République du Bénin ;
- la convention des pays membres du conseil de l'entente(Bénin, Côte-d'Ivoire, Burkina-Faso, Togo, Niger).

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

TABLEAU N°1 : Présentation de la Fiche signalétique de la LNB

(Voir annexe N°2)

La LNB ne saurait en effet accomplir cette mission indépendamment d'une organisation interne.

B- Structure organisationnelle de la LNB

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

1- Organes de décision

Ils sont constitués du Conseil d'Administration, de la Direction Générale et du Comité de Direction.

➤ **Conseil d'Administration (CA)**

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

➤ **Direction Générale (DG)**

La Direction Générale assure la gestion quotidienne de l'institution. Elle est responsable du développement de la société. Elle est actuellement assurée en la personne de Monsieur Gaston ZOSSOU. Pour son bon fonctionnement, les départements suivant lui sont rattachés :

- *le Secrétariat particulier ;*
- *le Secrétariat Général ;*
- *l'Assistant du Directeur Général ;*
- *la Cellule Informatique ;*
- *le Conseiller Chargé des Etudes, de la Prospective et du Développement ;*
- *le Conseiller au Développement de Nouveaux Produits ;*
- *le Conseiller à la Programmation et au Suivi du FSI (fonds spécial d'Investissement) ;*
- *la Cellule de Communication et de Marketing ;*
- *le Chargé de Mission*
- *les Agences Départementales.*

➤ **Comité de Direction (CODIR)**

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

2-Organes Opérationnels

Les Organes Opérationnels sont les Directions chargées d'aider la Direction Générale dans sa mission et dans le développement de la société. Les organes opérationnels de la LNB se déclinent en six (06) Directions que sont:

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

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

- le Service de l'Administration du Personnel (SAP) ;
- le Service de la Gestion des Emplois et des Compétences (SGEC)

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

Elle est chargée de l'administration générale, du contentieux et des problèmes légaux et juridiques et du suivi du fonds spécial d'investissement (FSI). Les services relevant de cette direction sont les suivants :

- *le Service Matériel et de la Logistique (SML)*

- *le Service Fonds Spécial d'Investissement et Approvisionnement (SFSIA)*
- *le Service Juridique et Contentieux (SJC)*

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

Elle a pour fonction essentielle d'assurer la gestion administrative commerciale des produits de loterie et des opérations qui s'y rattachent.

Elle dispose de trois services :

- *le Service Commercial des Produits de Loterie(SCPL) ;*
- *le Service Contrôle Lots des Produits de Loterie (SCLPL) ;*
- *le Service Marketing des Produits de Loterie (SMPL) ;*

➤ **Direction des Produits de Pari (DPP)**

Elle est chargée d'assurer la gestion administrative, technique, commerciale et marketing des produits de pari, conçus par la LNB ainsi que des opérations qui s'y rattachent.

Elle comprend trois services :

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

➤ **Direction Financière (DF)**

Elle a pour mission de :

- *assurer la gestion financière et comptable de la société ;*

- assurer le suivi de la politique financière proposée par elle et arrêter par la Direction Générale dans le cadre du budget ;
- coordonner et de superviser les activités financières. Trois services lui sont rattachés. Il s'agit :
 - *le Service Financier (SF) ;*
 - *le Service Contrôle de gestion (SCG) ;*
 - *le Service Comptabilité (SC)*

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

La DAI a pour objectif de donner à la Direction Générale, l'assurance raisonnable que la LNB est gérée de manière saine et efficiente. Pour atteindre cet objectif, elle dispose pour son fonctionnement deux (02) services :

- *le Service de l'Audit Financier (SAF)*
- *le Service de l'Audit Organisationnel(SAO)*

Paragraphe 2 : Activités, environnement et ressources humaines

Nous présenterons dans ce titre essentiellement les activités, l'environnement et des ressources humaines de la LNB.

A- Activités de la LNB

La LNB exerce deux grandes activités que sont, les activités économiques et les activités sociales.

1- Activités Economiques

Elles sont basées sur l'exploitation des jeux de pari ayant des règles et risques auxquels les parties se soumettent mutuellement. Elles développent des produits diversifiés permettant de développer le marché tout en favorisant la sécurisation desdits produits. On distingue les produits de pari et les produits de loterie.

➤ Les produits de pari

Les produits de pari exploités par la Loterie Nationale du Bénin sont au nombre de quatre (04).

- **Pari Mutuel Urbain (PMU)**

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

A la clôture des jeux et après la publication des résultats, tous les points de validation sur l'étendue du territoire national, affichent le résultat et commencent le paiement des gains. Les gains sont payables pendant les sept jours qui suivent chaque jeu PMU. Les types de pari actuellement en vigueur sont suivants :

- *les paris simples ;*
- *les paris couplés ;*
- *le tiercé ;*
- *le quarté ;*
- *le quinté « 4+1 ».*

- **Loto Sportif**

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

Les types de pari disponibles sont :

- ✓ *les paris simples ;*

- ✓ *les paris multiples ;*
- ✓ *les paris spéciaux.*
- **Loto Star**

Exploité depuis le 16 juin 2004, le loto star consiste à pronostiquer cinq boules tirées au sort parmi les quatre-vingt-dix (90) numérotées de un à quatre-vingt-dix. Le loto star existe sous deux formes :

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

Connu sur son slogan « la fortune par les boules », il a été lancé le 28 Avril 2010 et détient les mêmes caractéristiques que le loto star. Le loto Fortune se joue tous les mardis, jeudis vendredis et le parieur a la possibilité de gagner jusqu'à 9.000.000 FCFA avec une mise de 200 FCFA.

Au côté de ces produits de pari il existe d'autres qui sont de loterie.

➤ **Les produits de loterie**

Ce sont des tickets à grattage commercialisés par la LNB. Ici, le principe semble plus simple et relativement instantané de gratter un masque opaque sous lequel se cachent des symboles. Lorsque le joueur découvre trois symboles identiques, il consiste pour le client d'empocher le gain dont le montant est une fois inscrit au bas du symbole gagnant.

On distingue en effet, plusieurs produits de loterie :

- ✓ *le ticket Mini Express ;*
- ✓ *le ticket Tranche Commune Entente ;*
- ✓ *le ticket Suspense ;*
- ✓ *le ticket Événementiels ;*
- ✓ *le ticket Poule Magique ;*

✓ *le ticket Clé millionnaire.*

Les activités économiques ainsi présentées, qu'en est-il des activités à caractère sociales ?

2- Activités sociales

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

Depuis 1968, la LNB s'est résolument engagée en faveur du développement économique et social du Bénin en créant comme moyen d'action, un Fonds Spécial d'Investissement(FSI). Au moyen de ce fonds, la Loterie Nationale du Bénin canalise des ressources économiques pour aider socialement les couches les plus défavorisées. Les domaines d'action de la Loterie Nationale du Bénin concernent notamment la culture, la santé et le sport.

B- Environnement économique et ressources humaines de la LNB

Nous aborderons ici respectivement l'environnement économique et les ressources humaine

1- Environnement économique de la LNB

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

➤ **Le microenvironnement**

Le microenvironnement désigne l'environnement le plus proche de l'entreprise et sur lequel exerce une influence dans le but de le contrôler. Il regroupe :la clientèle, les fournisseurs, les distributeurs et les concurrents. La LNB a pour clientèle principale toutes les personnes présentes sur le territoire national. La majorité des consommateurs des produits de la LNB est constituée des personnes à faible revenu et dans une moindre mesure des gens à revenu moyen. Ces consommateurs sont pour la plupart des jeunes ouvriers, salariés du secteur public ou privé dans une proportion non moins importante, des retraités qui affectionnent particulièrement des produits de pari. La majorité des personnes nanties n'affectionne pas les produits de la LNB. Ainsi, la LNB éprouve des difficultés à conquérir la frange de la population nantie surtout en ce qui concerne le PMU.

• **Les fournisseurs**

La LNB traite souvent avec des fournisseurs étrangers pour ses activités. La fabrication des produits de grattage est confiée à une société étrangère d'origine indienne dénommée (EaglePreslimited).Quant aux produits de pari la LNB est en partenariat avec la firme EDITEC et la France.

• **Les distributeurs**

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

➤ **Le macro-environnement**

Le macro environnement peut être défini comme l'entourage au sens propre du terme, il est de ce fait composé des variables et contraintes qui peuvent générer des exigences que l'entreprise devra intégrer ou modifier. En d'autres termes, c'est l'ensemble des variables externes qui s'imposent à l'entreprise et dont les modifications affectent les activités de celle-ci. Il s'agit de l'environnement géographique, socioculturel, démographique et politico-légal.

- **L'environnement géographique**

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

Pour atteindre sa mission et dans le souci de se rapprocher d'avantage de sa clientèle, la LNB dispose de six (06) agences départementales et de 11 postes de vente répartis sur le territoire national ainsi qu'il suit : **Atlantique-Littoral, Mono-Couffo, Ouémé-Plateau, Atacora-Donga, Borgou-Alibori, Zou-Colline.**

- **L'environnement socio culturel**

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

- **L'environnement démographique**

La population béninoise n'a cessé de s'accroître chaque année. L'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) a estimé la population béninoise courant 2015 à près de 10.183.020 habitants avec un taux de croissance d'environ 2.91% l'an. Cette poussée démographique présente des avantages pour la société. Selon les statistiques, la poussée démographique entraîne considérablement l'augmentation de la clientèle potentielle et cette évolution grandissante des clients de la LNB se répercutera sur la demande, ce qui pourrait entraîner les ruptures de stocks de produits.

- **L'environnement technologique**

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

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

- **L'environnement politico-légal**

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

- **Caractéristiques du marché de la LNB**

Le marché de la LNB est caractérisé par une stabilité des produits de loteries et d'une certaine instabilité des produits de pari. Pour ces derniers, on ne peut prévoir l'évolution du chiffre d'affaires. Elle évolue dans un marché hostile en

dépit de la réglementation qui était censé lui conférer le monopole total de l'exploitation des jeux du hasard.

L'acquisition du matériel nécessaire pour les produits de pari et la commande des produits de grattage nécessite un investissement considérable. De plus, il faut une technologie avancée pour contrôler les produits de pari et vérifier l'effectivité des gains issus des produits de grattage, ce qui fait que l'exploitation des produits de loterie ou de pari est très complexe. Les produits de grattage sont très souvent la cible de ceux qui ont un besoin pressant de liquidité et comptent sur la chance. Quant aux produits de pari, ils sont motivés par l'envie de se distraire, de se retrouver entre amis, d'aiguiser son intuition. De ce fait, les produits de la LNB arrivent à satisfaire une multitude de besoins. On peut donc dire que l'offre de la LNB est hétérogène.

2- Les ressources humaines de LNB

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

Tableau N°2 : Répartition du personnel de la LNB par Direction ou agences, catégories et genres (**voir annexe n°3**).

Section 2 : Déroulement du stage à la Loterie Nationale du Bénin

Dans cette section nous présenterons dans un premier temps les services qui sont sous la tutelle de la Direction de l'Audit Interne où s'est déroulé notre séjour et dans un second temps, il s'agira pour nous d'aborder les tâches que nous avons effectuées durant notre stage. Enfin nous décrivons les atouts et les problèmes relevés à l'occasion au sein de notre structure d'accueil.

Paragraphe 1 : Présentation du service de l'Audit Organisationnel et du Service de l'Audit Financier et les travaux effectués

La Direction de l'Audit Interne avec son statut d'indépendance est chargée entre autres de s'assurer de la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles par rapport à la vérification des dites opérations ; ce faisant elle contribue à la performance de la société et la création de la valeur ajoutée. Elle dispose de deux services : le Service de l'Audit Organisationnel et le Service de l'Audit Financier.

Notre stage s'est déroulé principalement dans le service d'Audit Financier. Cela nous a permis d'avoir une vision globale de la Direction quant à son fonctionnement, les objectifs et de nous imprégner de l'ensemble de ses activités. Durant ce temps, nous avons été associés aux diverses tâches.

De façon récurrente, nous dépouillons les caisses afin d'assurer :

- par pointage de la régularité des pièces comptables (Numéro, Montant, Libellé) ;
- de la vérification des recettes par chaque TPM
- et enfin de la vérification des opérations (ventes des produits, achats divers, factures d'électricité, ordonnances médicales, etc....).

Cette vérification s'effectue par agence, par poste et par décades (1-10 ; 11-20 ; 21-31) réparties sur le mois. Elle vise à confirmer que les données chiffrées introduites en comptabilité sont exactes. Lors de ces contrôles nous veillons aux faits économiques de base tels que l'exactitude arithmétique, texte, numérotation et codification, imputation et la référence.

Ensuite, sur instruction et assistance de nos moniteurs, nous enregistrons les recettes par chaque TPM. A l'occasion de ces enregistrements, il nous est revenu avec insistance que certains receveurs libèrent tardivement ou presque

pas les fonds issus des jeux. Nous avons constaté que la Direction de l'Audit Interne dispose des atouts et est en même temps confronté à des problèmes quotidiens.

Paragraphe 2 : Les atouts et problèmes quotidiens de la Direction

Ce paragraphe retrace respectivement les atouts et problèmes de la Direction de l'Audit Interne

A. Les atouts de la Direction de l'Audit Interne

Il s'agit des forces et opportunités de la direction

1- Les forces de la Direction

La Direction de l'Audit Interne est composée de cinq (06) agents y compris la Directrice de l'Audit Interne, dont deux (05) agents permanents et un contractuel ; tous de formations supérieure requise et suffisamment outillés pour mener à bien les différentes missions qui leurs sont assignées. Ainsi les deux services sont composés chacun de deux (02) agents. Nous avons vu un personnel dynamique, plein de rigueur, doté d'un sens élevé de relations humaines et d'une bonne intégrité intellectuelle avec un sens élevé dans la recherche de l'excellence. La Direction de l'Audit Interne utilise pour son fonctionnement les moyens ci-dessous :

➤ Les moyens techniques

Nous avons les documents descriptifs et explicatifs

❖ Documents descriptifs

- la Charte d'Audit

❖ Documents explicatifs

- la cartographie des risques
- le plan de l'Audit

- le manuel de procédure

➤ **Les moyens matériels**

La Direction de l'Audit Interne dispose d'un système informatisé composé de plusieurs ordinateurs. Chaque auditeur a donc le matériel adéquat pour la bonne conduite de ses missions.

➤ **Les outils**

Les outils d'audit utilisés par la structure sont élaborés à l'interne sans oublier l'observation physique. Nous avons :

- la fiche d'amélioration
- les questionnaires
- la grille d'évaluation

2- Opportunités

Autrefois le service de l'Audit Interne était rattaché au service contrôle de gestion mais les nouvelles réformes engagées par la Direction Générale l'ont transformé en une Direction. Cette réforme lui confère une grande marge de manœuvre dans l'exécution de sa mission et en même temps le plein pouvoir d'investiguer en toute indépendance dans n'importe quel secteur de l'entreprise.

B. Problèmes récurrents

Au cours de notre stage, il nous a été donné de constater quelques défaillances ou insuffisances qui peuvent être contrôlées par la Direction de l'Audit Interne. Nous avons :

- le manuel des procédures est diffusé dans toutes les structures de la LNB mais le personnel ne se réfère pas à cela ;
- le manque d'outils de contrôle à distance des agences et des postes ;
- l'accès limité des agents de la DAI à la base des données de serveurs.

CHAPITRE II

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous aborderons respectivement la problématique, les objectifs et hypothèses de l'étude d'une part et d'autre part nous exposerons la revue de littérature et la méthodologie adoptée pour l'étude.

Section1 : Problématique, Objectifs et hypothèses de l'étude

Cette première section sera consacrée à la problématique, aux objectifs et aux hypothèses retenues dans le cadre de présente étude.

Paragraphe 1 : Problématique et intérêts de l'étude

Ce paragraphe porte sur la problématique et sur l'intérêt de l'étude.

A- PROBLEMATIQUE

Le développement économique et social d'une nation est conditionné par le renforcement de la capacité productive des entreprises, aussi bien publiques que privées à travers leur gestion axée sur l'efficacité. Cette gestion s'applique d'une part à la diversification des activités desdites entreprises et, d'autre part à la qualité des produits qu'elles mettent sur le marché.

Spécifiquement, la Loterie Nationale du Bénin (LNB), entreprise publique, commercialise sur le marché deux gammes de produits : les produits de loterie ou à grattage et les produits de pari. Des statistiques sur lesdits produits, il est constaté que sur les cinq dernières années, le chiffre d'affaires réalisé sur les produits de pari dépasse considérablement celui réalisé sur les produits de loterie, soit respectivement 80,14% contre 19,86%(confère états financiers des cinq dernières années de 2011 à 2015). Cette tendance explique que les produits de pari constituent la plus importante source de revenus pour l'entreprise ; d'où la nécessité d'un recouvrement efficient des recettes issues de leur vente.

En effet, la LNB avait mis en place un système dit "**of line**" qui obligeait les receveurs à reverser la totalité des recettes de pari à la caisse de la LNB, qui a son tour en déduisait les gains à payer aux parieurs gagnants par les receveurs. Avec ce système la LNB a notée une chute drastique de sa clientèle, due notamment à une crise de confiance née défaut de paiement des gains suite au détournement des recettes par les receveurs. Cette situation a eu pour corollaire, une diminution du chiffre d'affaires de LNB.

Pour pallier cette situation, les dirigeants de la LNB ont innové en instaurant un nouveau système dit ‘**on line**’ qui, d’une part donne la possibilité aux receveurs de payer directement et dans un délai court, les gains aux gagnants juste après traitement des résultats et, d’autre part leur fait obligation de tenir à la LNB, le solde des opérations dans un délai de 48 heures. Mais en dépit de son caractère innovant et de son succès auprès des clients, ce système peine cependant à tenir ses promesses au profit de la LNB, car force est de constater que depuis quelques années le chiffre d’affaires augmente mais que paradoxalement les soldes demeurent dus, d’où le problème **du faible taux de paiement des recettes des produits de pari par les receveurs**.

L’on pourrait être tenté d’imputer cette situation à la responsabilité des Directions Financières et des Produits de Pari qui doivent conjuguer leurs efforts afin de mettre en place des mécanismes visant un recouvrement optimal des recettes pour une LNB plus performante.

Dans son Plan de Travail Annuel, la Direction de l’Audit Interne s’est fixée, entre autres objectifs spécifiques, de s’assurer de la conformité des activités aux lois et règlements à travers la mise en conformité des procédures rédigées par les acteurs eux-mêmes ainsi que leur évaluation à travers l’identification des points faibles desdites procédures. La DAI doit alors renforcer le système de contrôle interne à tous les niveaux mais surtout au niveau de la Direction Financière qui constitue le poumon financier de l’entreprise.

Partant de ces exigences et en considération de l’importance des recettes des produits de pari dans la croissance et la rentabilité de l’entreprise, nous avons choisi d’orienter notre réflexion sur le thème : « **Evaluation des procédures du cycle-vente de la LNB : Cas du recouvrement des recettes des produits de pari** ».

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéresserons à la relation qui pourrait être établie entre l’Audit Interne et l’évaluation des procédures du cycle-vente. Ainsi, comme question principale quelle est la contribution de l’Audit Interne dans l’évaluation des procédures ?

Spécifiquement découlent les questions de recherche suivantes :

- Comment l’Audit Interne s’implique-t-il dans le recouvrement des recettes ?
- Quelle est l’incidence du faible taux de paiement des recettes sur la trésorerie nette de l’entreprise ?

Les réponses à ces questionnements de recherche justifieront l’intérêt de la présente étude.

B- Intérêts de l'étude

Selon Serges Bellut (2008), le présent est le résultat du passé, il demeure la préparation du futur. L'Audit Interne nous révèle une situation présente afin de structurer une démarche de prévention, d'amélioration ou de correction.

Pour les organismes : une étude sur l'Audit de la trésorerie pourrait aider les responsables à mieux maîtriser les activités liées à la trésorerie par la révision de son dispositif existant et de plus, désormais, proposer des recommandations et de perspectives de mise en œuvre spécifiques à ce cas.

Pour nous – même : a notre niveau ce thème nous permettra d'appliquer nos connaissances théoriques acquise lors de notre formation. Approfondir nos connaissances en matière de pratique de l'Audit Interne et nous préparés d'avantage sur le plan professionnel

Pour le lecteur : cette étude sera un outil d'aide à la compréhension de la notion d'Audit Interne dans le fonctionnement de la trésorerie d'entreprise et les dispositions qu'un auditeur peut mettre en place pour éviter d'éventuels problèmes. Afin de mieux cerner les finalités de notre étude, nous nous somme fixés des objectifs et hypothèses.

Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude

Les objectifs de l'étude précèdent les hypothèses.

A- Objectifs

Les objectifs de notre étude se déclinent en objectif général et en objectifs spécifiques.

1) Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'analyser les procédures du cycle-vente.

2) Objectifs spécifiques

les objectifs spécifiques de l'étude sont :

➤ Objectif spécifique n°1

Apprécier l'implication de l'Audit Interne dans le recouvrement des recettes.

➤ Objectif spécifique N°2

Evaluer l'incidence du faible taux de paiement des recettes des produits de pari sur la trésorerie.

B- Hypothèses de Recherche

Pour atteindre les objectifs précités nous avons formulés deux (02) hypothèses.

➤ **Hypothèse N°1**

L'Audit Interne contribue au renforcement de l'efficacité du recouvrement des recettes des produits de pari.

➤ **Hypothèse N°2**

Le faible taux de paiement des recettes des produits de pari influence négativement la trésorerie.

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude

Pour évaluer nos hypothèses, nous décrivons ici l'approche méthodologique de l'étude après avoir fait une revue de littérature sur notre thème.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

La revue de littérature permet dans le cadre de toutes les recherches ou études scientifiques de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises dans le domaine de l'étude. Elle se fera donc par la clarification de quelques concepts généraux puis enfin par la synthèse critique des travaux empiriques antérieurs

A- Clarification de quelques concepts

Selon le professeur BUSHABU (1992), la communication entre l'auteur et le lecteur ne peut être possible que si le premier utilise un code accessible au second. Dans cette optique et en vue de permettre une lecture aisée de notre travail et s'éviter des interprétations contradictoires, nous avons jugé important de procéder à la définition des concepts clés autour desquels gravitera notre démarche scientifique.

1) Entreprise publique

C'est une entreprise mise en place par l'Etat ou le pouvoir centrale et qui joue à la fois un rôle économique, social et citoyen. SHIRLEY (1984) soutient que « l'entreprise publique inclut toutes firmes industrielles ou commerciales, minières, tous les services publics, les sociétés de transport contrôlées dans une certaine mesure par l'Etat ». D'après l'UE, une entreprise publique est une entreprise « sur laquelle l'Etat ou autres collectivités territoriales peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui les régissent ».

L'influence dominante d'après l'UE est prononcée lorsque les pouvoirs publics, directement ou indirectement détiennent la majorité du capital souscrit ou dispose de la majorité des voix attachées aux parts émises par l'entreprise.

2) Procédure

Une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque et limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu (Alain HENRI et Ignace MONKAM-DAVERAT, 2001 :16).

3) Manuel de procédures

Le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein de l'entreprise : la direction, les services opérationnels, les Auditeurs.

C'est un document qui, sous la forme d'instructions claires et précises, contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise. « il indique le circuit de traitement de ces opérations en spécifiant notamment les tâches à faire, les niveaux de responsabilités, les différentes étapes de traitement, les lieux de réalisation et les modalités d'exécution » (NgarySow, codex 2005). Il constitue, pour l'entreprise, le concentré de son organisation, sa mémoire capitalisant les savoir-faire individuels et collectifs. C'est un guide opératoire qui indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant :

- ✓ La tâche à faire (quoi) ;
- ✓ Le niveau de responsabilités (qui) ;
- ✓ Les différentes étapes de traitement (quand) ;
- ✓ Les lieux de réalisation (où) ;
- ✓ Le mode d'exécution (comment).

B- Synthèse critique des travaux antérieurs

1) Notion d'Audit Interne

➤ Définition de l'Audit Interne

Selon IFACI (Institut Français de l'Audit et Contrôle 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 cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques de contrôle et de gouvernance d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité".

➤ Objectif de l'Audit Interne

A l'audit correspond un besoin de contrôle (pour s'assurer de la qualité ou de la fiabilité) que l'on peut difficilement dissocier de l'activité économique.

De manière générale, l'Audit Interne est un examen critique qui vise fondamentalement à vérifier la fiabilité des informations fournies par les organisations économiques et s'assurer de la qualité des dites informations par rapport à la qualité normalement attendue de la manière contrôlée. Il s'agit alors pour le professionnel d'évaluer la qualité du dispositif de contrôle interne et de formuler les recommandations nécessaires en vue de son amélioration. Le contrôle interne constitue donc la matière de base sur laquelle doit travailler l'auditeur interne.

➤ Attribution de l'auditeur interne

L'auditeur interne a généralement les attributions suivantes :

- recevoir les objectifs et les moyens de la part de la direction ;
- évaluer l'efficacité et la pertinence du système de contrôle interne ;
- faire toutes propositions pour l'amélioration du système de contrôle interne ;
- promouvoir et aider les responsables à s'approprier le contrôle interne dans l'organisation.

Spécifiquement, il doit veiller à :

- la gestion de l'ensemble des procédures de l'organisation visant à la sauvegarde du patrimoine et la bonne circulation ainsi que la fiabilité des informations financières et comptables ;
- le suivi de la mise en œuvre des procédures par tout le personnel ;
- l'organisation, le suivi et le contrôle des inventaires de fin d'exercice (stocks, caisse, immobilisations) ;
- l'appréciation de la pertinence du dispositif de contrôle interne, de la qualité et la performance du système d'information et de l'efficacité des organisations et l'utilisation de leurs moyens et ressources.

2) Notion du chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaires (ou CA) d'une entreprise représente le total des ventes de biens ou de services facturées sur un exercice. Il est présenté hors taxes et après déduction des éventuelles ristournes accordées aux clients. Dans le cas d'un groupe, on parle de chiffre d'affaires consolidé lorsque sont additionnés les chiffres d'affaires de l'ensemble des filiales (après avoir déduit les ventes effectuées entre elles).

Le chiffre d'affaires est un très bon indicateur de l'activité d'une entreprise. Il permet notamment d'appréhender la taille d'une société et de connaître sa part de marché dans son secteur (chiffre d'affaires de l'entreprise/chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises du secteur). La variation du chiffre d'affaires permet de constater si l'entreprise est en situation de croissance ou de décroissance.

3) Notion du recouvrement

Le recouvrement peut se définir comme étant l'ensemble des activités coordonnées et appliquées de manière adéquate et opportune pour parvenir à l'encaissement des créances. Le recouvrement d'une créance est toujours une opération délicate. Notamment dans un cadre professionnel où l'objectif sera, dans la mesure du possible, de préserver la relation commerciale au-delà de la résolution du contentieux. La démarche à privilégier consiste dans la mise en place d'un processus à l'amiable cohérent et gradué, en évitant les pièges qui conduisent au blocage.

4) Notion de trésorerie

Le concept de trésorerie est l'un des plus difficiles à définir dans le domaine financier. Il apparaît pourtant important de cerner cette notion car la trésorerie joue un rôle fondamental dans la gestion financière d'un organisme, qu'il s'agisse du secteur privé ou du secteur public et que les considérations dans la pratique puissent varier d'un secteur à l'autre.

La trésorerie d'une firme est la somme de son encaisse monétaire et de ces comptes en banques, titres et effets immédiatement négociables. Pour le comité de réglementation comptable, la trésorerie correspond aux disponibilités et leurs équivalents. Les placements à court terme, très liquides, facilement convertibles en un montant connu des liquidités et dont la valeur ne risque pas de changer de façon significative sont considérés comme des équivalents des disponibilités.

La trésorerie d'une entreprise peut s'évaluer de deux manières différentes selon l'approche retenue. Tout d'abord, la trésorerie d'une entreprise correspond à la différence entre ses besoins et ses ressources de financement. Les besoins de l'entreprise peuvent être évalués à l'aide du Besoin en Fond de Roulement (BFR) alors que les ressources disponibles de l'entreprise pour financer ces besoins s'appellent le Fond de Roulement (FR).

La trésorerie nette de l'entreprise correspond alors au solde net entre ces besoins et ces ressources. Si les besoins excèdent les ressources, alors la trésorerie de l'entreprise sera négative (au passif du bilan), par contre si les ressources sont supérieures aux besoins, la trésorerie sera positive (à l'actif du bilan).

Par ailleurs, la trésorerie d'une entreprise représente aussi l'ensemble de ses disponibilités qui lui permettront de financer ses dépenses à court terme. Dans ce cas, la trésorerie nette d'une entreprise se calcule en faisant la différence entre sa trésorerie active et sa trésorerie passive.

Selon les auteurs du manuel « les mécanismes financiers de l'entreprise », la notion de trésorerie dans les entreprises est souvent considérée sous deux angles que sont :

- Le premier correspondant à une analyse plutôt théorique de la trésorerie fondée sur l'équilibre financier de l'entreprise, consiste à définir la

trésorerie comme la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement ;

- La deuxième se fonde sur les éléments constitutifs de la trésorerie. Il s'agit en effet de recenser les composants actifs et passifs de la trésorerie dont l'encaisse rassemble l'ensemble des moyens monétaires détenus par l'entreprise et immédiatement disponibles.

5) Notion du fond de roulement

Le fonds de roulement constitue la base de toute entreprise. C'est pourquoi il est essentiel à votre réussite d'apprendre à maintenir ou à augmenter les rentrées de fonds de votre entreprise. Il s'agit en fait de « l'argent dont vous avez besoin pour exercer vos activités, c'est-à-dire votre actif à court terme moins votre passif à court terme. Si vous ne disposez pas d'un fonds de roulement suffisant, vous pourriez perdre votre marge de manœuvre ainsi que votre crédibilité auprès des institutions financières, des fournisseurs et des clients », déclare Marie-Claude provost, cadre supérieure à BDC.

Le fait de disposer d'un fonds de roulement suffisant peut se révéler un défi de taille pour les entrepreneurs à court d'argent. Il est donc important de se rappeler des principes de base. S'assurer que votre entreprise reçoit ses paiements dans les délais impartis pour les produits et services qu'elle offre est encore la façon la plus simple d'accroître votre fond de roulement, fait remarquer par Nick Fry.

6) Notion de performance d'une entreprise

Le concept performance peut être défini comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Selon SEPARI (2001 :7), la performance est « l'association de l'efficacité et de l'efficience ». Ils estiment qu'« elle oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, technique et humain, physique et financier de la gestion ». Dans cette définition, deux éléments nouveaux et importants apparaissent, il s'agit des notions d'efficacité et d'efficience.

➤ L'efficacité

L'efficacité est « la capacité à atteindre l'objectif, c'est-à-dire atteindre un résultat conforme à l'objectif » (LÖNING & al. 2008 :6). L'efficacité concerne donc le degré de réalisation des objectifs définis et s'apprécie par rapport à un objectif donné. Elle indique à quel point l'objectif est atteint : c'est l'articulation entre les résultats et les objectifs. Pour KALIKA (2001) l'efficacité ne peut être appréciée en distinguant trois types de mesures complémentaires. Il s'agit de :

- ✓ l'efficacité économique : qui concerne plus particulièrement les résultats économiques ;
- ✓ l'efficacité sociale porte sur les résultats de l'entreprise dans le domaine social et qui représente l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore à la réalisation des objectifs de l'organisation.
- ✓ l'efficacité organisationnelle appréhendant le fonctionnement interne du service.

Pour en donner donc une image précise et compréhensible, MAHE (1998 : 139) établit la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats} / \text{Objectifs visés}$$

➤ L'efficience

Selon DESREUMAUX & al. (2009 : 48), être efficace « c'est atteindre un objectif donné en minimisant les ressources engagées ». La transformation des ressources est l'essence de la notion d'efficience, elle mesure les moyens engagés pour arriver au résultat.

C'est pourquoi GIRAUD &. (2008 :61) affirme que : « L'efficience consiste à optimiser le niveau de moyens engagés pour produire un résultat, en évitant les gaspillages ou les surconsommations de ressources ». Il ressort donc que l'efficience est l'articulation entre les moyens et les résultats. On peut donc dire que l'efficience est le rapport entre les résultats atteints et les moyens mis en œuvre.

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

Ce paragraphe portera sur la méthode de collecte, l'analyse des données ainsi que sur la validation des hypothèses.

A- Méthode de collecte des données

Par rapport aux objectifs poursuivis et aux hypothèses retenues, il est nécessaire de définir la méthode à adopter dans le but de procéder à la vérification des hypothèses sur le terrain et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs spécifiques. La réalisation des aspects pratiques de notre étude nous a conduits à une collecte des données. Cette collecte s'est faite selon les techniques ci-après ;

1) Analyse documentaire

Dans le cadre de la présente étude, nous avons procédé à une analyse documentaire concernant les domaines ci-après ;

- ✓ Le thème traité : Les informations recueillies dans ce domaine ont servi de base à la rédaction des aspects théoriques.
- ✓ La prise de connaissance de l'entreprise : nous avons pu avoir accès à des informations exposant la mission et l'évolution de l'entreprise. Par la suite les fiches expliquant le fonctionnement et les activités de l'entreprise en particulier dans le domaine de la trésorerie. Tout ceci dans le but de mieux cerner la structure et le fonctionnement de la trésorerie dans l'entreprise. Les documents consultés à cet effet sont :
 - Le manuel de procédure d'audit interne et celui de la trésorerie ;
 - Des états financiers des cinq dernières années à partir de 2011.
 - Les mémoires des étudiants nous ayant précédés.

2) Observation

- C'est un mode de collecte de données selon lequel, le chercheur est amené à observer, à visualiser le processus et le comportement des différents événements et de tout ce qui se passe au sein d'une structure et à une certaine période. Ce qui nous amenés à noter quelques observations au sein de notre service d'accueil à savoir entre autres :
 - L'irrégularité dans le délai de paiement des recettes par les receveurs ;

- La difficulté de connaître en temps réel les impayés par chaque TPM

3) L'entretien

Cette étape nous a permis d'échanger avec les agents de la Direction de l'Audit Interne, le Directeur des Produits de Pari, les chefs service financiers et organisationnels et nos supérieurs hiérarchiques afin d'avoir les informations sur le recouvrement des recettes des produits de pari.

Ces différents entretiens nous ont servi de base de données puisqu'ils nous ont permis d'avoir une idée sur la manière dont les services sont organisés dans l'accomplissement des tâches qui leur sont confiées et d'avoir un bref aperçu sur l'évolution des recettes.

Les résultats de cet entretien seront analysés selon notre propre appréciation.

4) Enquêtes

Notre enquête a été réalisée au moyen d'un questionnaire qui se trouve en annexe N°4

Le questionnaire nous a permis de rassembler des informations qualitatives afférentes au thème de notre étude. Afin de compléter les informations obtenues lors de l'analyse documentaire et de l'entretien, nous avons adressés quelques questions aux agents qui interviennent directement ou indirectement dans le recouvrement des recettes des produits de pari. Il s'agit :

- des receveurs et leurs responsables d'agence ;
- du personnel de la direction générale.

Les questions posées lors de nos enquêtes ont servi à recenser des informations nous ayant permis de comprendre les causes de non-respect du manuel de procédures.

5) Echantillonnage

L'échantillonnage a été fait sur une population mère constituée par l'ensemble du personnel de la Direction Général et les collaborateurs intervenant dans le recouvrement des recettes. Nous avons choisi 30 sur une population mère de 92 personnes ; donc nous avons utilisé la méthode probabiliste pour le traitement des données.

B- Méthode et outils d'analyse

Dans le but d'atteindre les objectifs fixés de notre étude, nous allons donc vérifier la première hypothèse, par une analyse des résultats issus de notre questionnaire. Il sera donc question de voir si l'Audit Interne s'implique dans le recouvrement des recettes. Quant à la deuxième hypothèse nous allons calculer :

- ***Le ratio d'activité***

Le ratio d'activité, exprimé en pourcentage, exprime la variation de chiffre d'affaires d'une année sur l'autre. Il se pose comme suit :

$$\text{Ratio d'activité} = (\text{Chiffre d'affaires hors taxes de l'année N} - \text{Chiffre d'affaires hors taxes de l'année N-1}) / \text{Chiffre d'affaires hors taxes de l'année N-1}$$

Négatif, il exprime une baisse du chiffre d'affaires qui devra être justifiée. Positif, il indique une progression de l'activité. La progression des résultats effectivement réalisés en conséquence devra également être étudiée.

- **Le taux de recouvrement des recettes**

Le taux de recouvrement, exprimé en pourcentage, est le rapport entre le montant du recouvrement et le chiffre d'affaires. Son calcul répond à la formule ci-après :

$$\text{Taux du recouvrement} = \text{montant recouvré} / \text{chiffre d'affaires}$$

C- Technique de validation des hypothèses

Nous présentons le seuil de décision pour la validation des hypothèses N°1 et N°2.

1) Validation de l'hypothèse N°1

Pour valider l'hypothèse N°1 relative à la contribution de l'Audit Interne au renforcement de l'efficacité du recouvrement des recettes, nous nous sommes basés sur les réponses obtenues au niveau des différents agents intervenant dans le recouvrement des recettes de la LNB. Plus précisément si l'Audit Interne

permet de contribuer efficacement au recouvrement des recettes des produits de pari.

Pour infirmer ou confirmer cette hypothèse nous allons nous baser sur les réponses obtenues sur la base de notre questionnaire. L'hypothèse serait confirmée par rapport à la réponse qui aura un poids supérieur au poids moyen. Toutefois, au cas où aucune réponse n'aurait atteint ce poids, c'est la réponse qui aura le poids le plus élevé qui nous permettra de valider l'hypothèse.

2) Validation de l'hypothèse N°2

Pour valider l'hypothèse N°2, nous allons nous baser sur l'évolution des recettes et de la trésorerie nette ressortant des états financiers des cinq dernières années, c'est-à-dire de 2011 à 2015. Sur cette base nous allons tracer les courbes de l'évolution des recettes et de la trésorerie nette. L'analyse sera donc faite par rapport à l'allure des courbes. Lorsque la courbe de la trésorerie nette aura une allure descendante et celle des recettes aura une allure ascendante, l'hypothèse sera confirmée. L'hypothèse sera infirmée lorsque la courbe de la trésorerie nette aura une allure ascendante et celles des recettes aura une allure descendante.

D- Difficultés et Limites

Les difficultés rencontrées au cours de la rédaction du présent mémoire sont multiples. En dépit de la bonne collaboration entre le personnel et nous, nous avons eu de difficultés à avoir les informations. Certains agents sont indisponibles et d'autres sont réticents à cause du secret professionnel. Nous avons été traités comme des stagiaires professionnels car nous avons eu du mal à évoluer dans notre rédaction avant la fin du stage ; ce qui a un impact sur le temps de préparation de notre mémoire. Des efforts ont été déployés pour avoir les moyens mais ils n'ont pas permis d'atteindre le dimensionnement préconisé à cette étude.

CHAPITRE III

PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS

Ce chapitre sera consacré à la présentation et analyse des données relatives à la contribution de l'Audit Interne dans le recouvrement des recettes des produits de pari d'une part et d'autre part, aux suggestions et recommandations pouvant être utiles à la LNB, tout en énonçant leurs conditions de mise en œuvre.

Section1 : Présentation et analyse des résultats

Les données collectées et analysées dans le cadre de notre recherche sont de deux types : les données opérationnelles concernant l'implication de l'Audit Interne dans le recouvrement des recettes, et des données d'ordre stratégique concernant l'évolution des recettes et celle de la trésorerie nette de la LNB.

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données relatives à l'implication de l'Audit Interne sur le recouvrement des recettes.

Sur les 30 agents de la LNB retenus dans notre échantillon et ayant reçu notre questionnaire d'enquête, seules 20 y ont répondu. Ces opinions sont analysées et traitées sous ce paragraphe.

A) Présentation et analyse des données relatives à la connaissance et à l'implication de l'Audit Interne.

Les résultats issus de notre enquête sont présentés dans les tableaux ci-après

Tableau N°3 : Tableau de présentation de la population enquêtée sur la Connaissance de la Direction de l'Audit Interne

Modalité	Connaissez-vous la Direction de l'Audit Interne ?	Fréquence
Oui	20	100%
Non	0	0%

L'analyse de ce tableau nous permet de comprendre que la Direction de l'Audit Interne est connue de tous les agents de la LNB.

Tableau N°4 : Présentation des réponses obtenues sur la contribution de l'audit interne au recouvrement des recettes des produits de pari.

Modalité	Pensez-vous que la Direction de l'Audit Interne contribue au renforcement de l'efficacité du recouvrement des recettes des produits de pari ?	Fréquence
Oui	16	80%
Non	3	15%
Neutre	1	5%
Total	20	100%

De la lecture du tableau que dessus, il ressort avec constance que selon 80% des agents eu au service à la LNB, la DAI contribue au recouvrement des recettes des produits de pari. 15% par contre déclarent que cette Direction ne contribue pas au recouvrement des produits de pari. 5% se sont abstenus de se prononcer relativement à cette préoccupation.

B-) Présentation et analyse des résultats relatifs à l'application du manuel de procédures du cycle-vente

Les résultats issus de notre enquête sont présentés ainsi qu'il suit :

Tableau N°5 : Présentation des Causes possibles de la mauvaise application du manuel de procédures du cycle-vente.

Causes	Oui	Non	Neutre	Total
Le manuel est trop volumineux	5	4	11	20
Le manuel dans sa rédaction, ne comporte pas de sanction	13	2	5	20
Le manuel n'est pas assez décrit	11	2	7	20

Le but ici est de rechercher les causes principales qui empêchent une bonne application du manuel de procédures relatif au recouvrement des recettes. Au nombre des causes qui nous sont apparues évidentes, nous retenons :

- ✓ le manque de sanctions dans la rédaction du manuel de procédures ;
- ✓ la non compréhension du manuel des procédures par les agents et chefs d'agence.

Il ressort des réponses issues de notre questionnaire que sur 20 réponses exploitables :

- Selon 13 agents, « le manque de sanctions dans la rédaction du manuel de procédures » est la cause de la mauvaise application du manuel de procédures du cycle-vente, 5 sont neutres et 2 sont contre.
- Qu'à l'avis des 11 agents « le manuel de procédures comporte trop de faiblesses », 7 sont neutres et 2 se sont montrés contre.

De ces avis qui nous ont été livrés par les agents de la LNB, il ressort que la principale cause de la mauvaise application du manuel de procédures relative au recouvrement des recettes est « le manque de sanction dans la rédaction du manuel de procédures ».

Paragraphe 2 : Présentation et analyse des données relatives à l'incidence du faible taux de paiement des recettes des produits de pari sur la trésorerie.

A- Présentation et analyse des données relatives à l'évolution du chiffre d'affaires

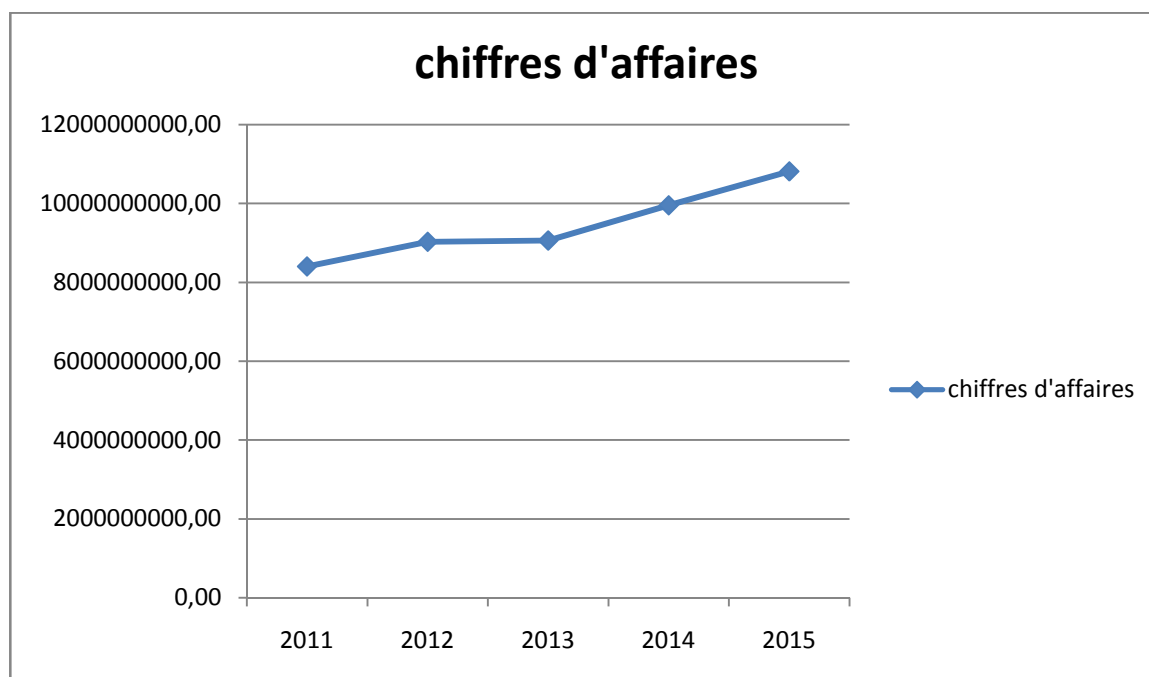
Les données que nous avons recueillies et analysées sont présentées à travers le tableau et graphique ci-après :

Tableau 6 : Présentation de l'évolution du chiffre d'affaires

Année	Chiffre d'affaires	Ratio d'activité
2010	8241349157	-
2011	8400174009	1.92%
2012	9027452524	7.47%
2013	9057899407	0.33%
2014	9951292917	9.86%
2015	10813659549	8.66%

Source : réalisé à la base des états financiers de 2011 à 2015

Graphique N°1 : Représentation de l'évolution du chiffre d'affaires de 2011 à 2015



De l'analyse des données présentées dans le tableau par les ratios d'activités, et l'évolution ascendante de la courbe du chiffre d'affaires, nous remarquons que le chiffre d'affaires de la LNB augmente d'année en année sur la période de 2011 à 2015. Cette croissance du chiffre d'affaires est dépendante d'une autre, de la bonne politique mise en place par service commercial des produits de pari.

B- Présentation et analyse des données relative à l'incidence du faible taux de paiement des recettes sur la trésorerie nette

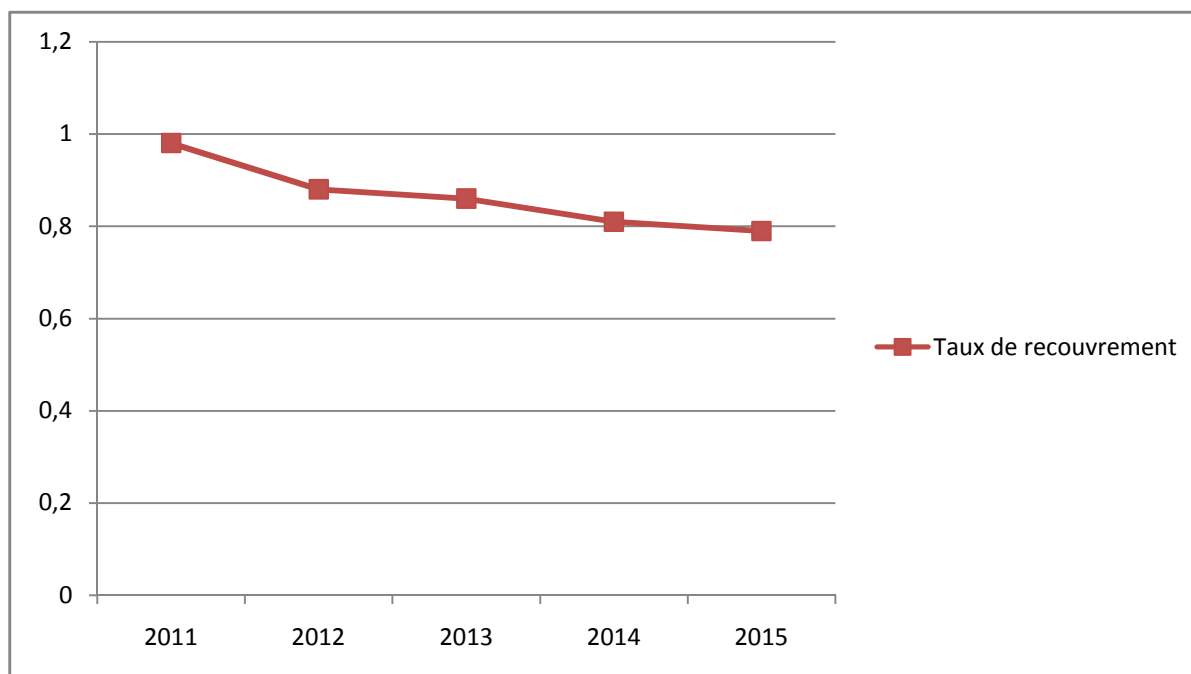
Les données que nous avons recueillies et analysées sont présentées et illustrées à travers les tableaux et graphiques ci-après :

Tableau N°7 : Présentation de l'évolution du taux de recouvrement des recettes.

Années	Chiffres d'affaires	Montants recouvrés	Taux de recouvrement
2011	8400174009	8274171647	98%
2012	9 027 452 524	8005978605	88%
2013	9057 899 407	7789793490	86%
2014	9951292917	8146515235	81%
2015	10813659549	8542791045	79%

Source : réalisé à la base des états financiers de 2011 à 2015

Graphique N°2 : Représentation de l'évolution du taux de recouvrement des Recette.



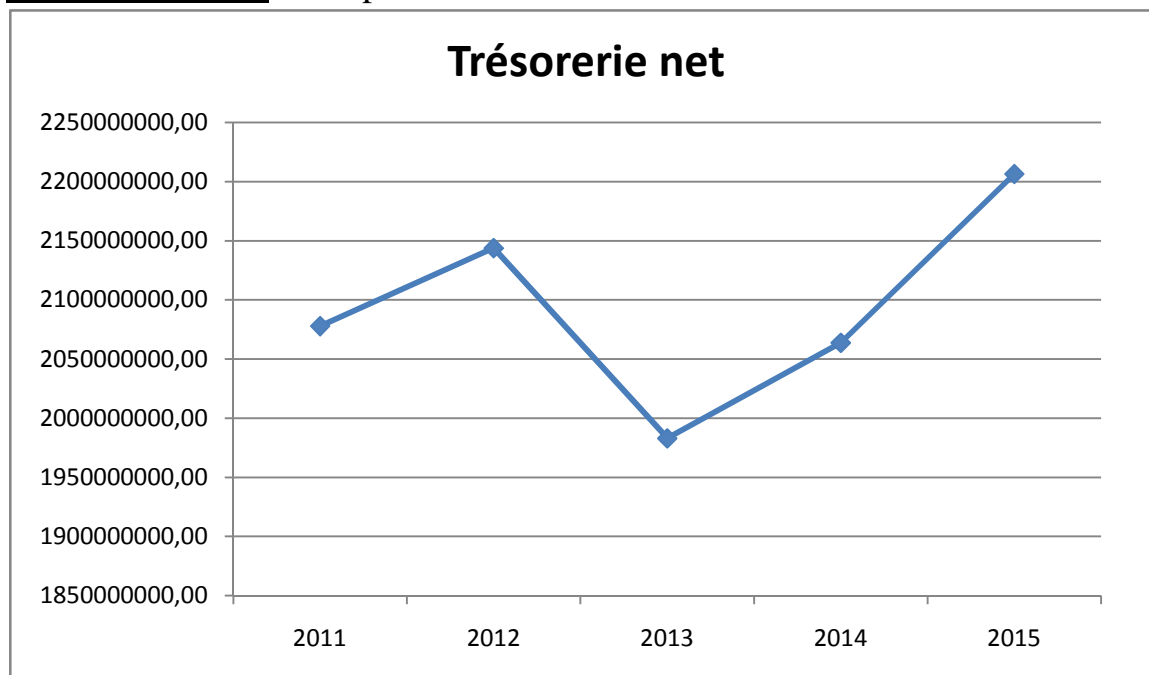
D'après l'analyse des données consignées dans ce tableau, et au regard de l'évolution descendante de la courbe du taux de recouvrement des recettes, nous notons que le niveau de recouvrement des recettes est en constante régression d'années en années sur l'ensemble de la période de 2011 à 2015. La raison fondamentale qui pouvait expliquer cette situation est que le système de contrôle interne mise en place pour le recouvrement des recettes n'est pas très efficace.

Tableau N°8 : Présentation de l'évolution de la trésorerie nette

Année	Trésorerie actif	Trésorerie passif	Trésorerie nette
2011	3465812905	1388012612	2077800293
2012	2585175765	441520851	2143654914
2013	2688160184	705115340	1983044844
2014	2715602545	651901063	2063701482
2015	2985436925	779154442	2206282483

Source : réalisé à la base des états financiers de 2011 à 2015

Graphique N°3 : Représentation de l'évolution de la trésorerie nette



La trésorerie nette est la source nette dégagée par toutes les opérations effectuées au sein de l'entreprise indépendamment de la politique financière de celle-ci.

D'une valeur positive sur toute la période de notre étude, la courbe de la trésorerie nette de la LNB à une allure ascendante sur les périodes de 2011 à 2012 et de 2013 à 2015. Mais de 2012 à 2013, elle à une allure descendante. Cette évolution de la courbe de la trésorerie nette de 2011 à 2015 signifie que le faible taux de paiement des recettes des produits de pari n'a pas d'incidence sur la trésorerie nette.

Section 2 : vérifications des hypothèses, suggestions et conditions de mise en œuvre.

Cette section sera consacrée à la vérification des hypothèses que nous avons retenues, aux suggestions que nous faisons à la Loterie Nationale du Bénin ainsi qu'aux conditions de mise en œuvre de ces dernières.

Paragraphe 1 : vérifications des hypothèses

A- Vérification de l'hypothèse N°1

L'hypothèse de notre recherche est libellée : « L'Audit Interne contribue au renforcement de l'efficacité du recouvrement des recettes des produits de pari. »

De l'analyse des tableaux N°3 et N°4, nous pouvons dire que l'Audit Interne contribue au renforcement de l'efficacité du recouvrement des recettes des produits de pari car ceci a été révélé par 80% des enquêtés. Il résulte de ces analyses que l'hypothèse N°1 est donc confirmée.

B- Vérification de l'hypothèse N°2

la seconde hypothèse de notre recherche est libellée : « Le faible taux de paiement des recettes des produits de pari influence négativement la trésorerie. »

L'analyse du tableau N°5 et du graphique N°1 nous révèle que les ratios d'activités sont positifs sur la période d'étude qui est de 2011 à 2015 et la courbe du chiffre d'affaires évolue progressivement d'année en année.

Aussi, les tableaux N°7, N°8 et le graphique N°2 nous montrent que le niveau du taux de paiement des recettes diminue d'année en année ce qui justifie l'allure décroissante de la courbe relative au taux de paiement des recettes.

Enfin, le graphique N°3 montre que la trésorerie nette évolue en dents de scie jusqu'en 2014 mais connaît une croissance en 2015.

Ces informations indiquent que la trésorerie nette n'a pas évolué de façon décroissante mais en dents de scie, ce qui montre que le faible taux de paiement des recettes des produits de pari influence, (mais pas négativement la trésorerie). Par conséquent la deuxième hypothèse n'est pas confirmée.

Paragraphe2 : Approches de solution, conditions de mise en œuvre.

La finalité de toute étude est d'analyser une situation existante à des insuffisances qui nécessitent d'être comblées, de trouver des solutions adéquates (pour pallier les diverses insuffisances de l'organisation ou de la structure concernée). Ainsi, déférant à ces exigences nous essayerons dans cette partie de proposer des

solutions pour l'amélioration des procédures sur le recouvrement des recettes des produits de pari de la LNB.

A- Approches de solutions

Les solutions seront proposées en résolution aussi bien du problème spécifique1 que du problème spécifique2

➤ Proposition de solution aux problèmes spécifiques N°1

Pour trouver des solutions au problème de l'implication de l'Audit Interne dans le recouvrement des recettes, nous suggérons à la Direction de d'Audit Interne de mettre en pratique quelques recommandations que voici :

- Mener des reformes sur la politique de rationnement des recouvrements (délai, montant, mode de paiement) pour la constitution des provisions clients ;
- Mettre un système alternatif en place pour gérer les défaillances techniques (défaut de connexion) ;
- Renforcer le suivi et l'évaluation des missions d'Audit Interne.

➤ Proposition de solution au problème spécifique N°2

Il découle du diagnostic établi que le non-paiement des recettes en temps réel par les receveurs et chef d'Agence est dû au faible taux de paiement des recettes sur la trésorerie nette de l'entreprise. Pour éradiquer ce problème un accent doit être mis sur la gestion de la trésorerie de la LNB. Nous proposons comme solution :

- Evaluer les secteurs à risque de l'entreprise afin de mener des actions préventives, correctives ou d'amélioration ;
- Utiliser les systèmes d'interconnexions comme les GPS pour identifier et contrôler à distance les machines de vente (TPM) ;
- Prendre des dispositions nécessaires pour connaître en temps réel les impayés par chaque TPM
- suspendre certains TPM en cas de la persistance des dettes au niveau des receveurs et chefs d'agence

B-Conditions de mise en œuvre des solutions

Nous ne pouvons apporter de solutions aux divers problèmes évoqués sans penser à une éradication de leur cause réelle. C'est ainsi que nous allons à

travers les lignes suivantes ; proposer des mesures adéquates pour asseoir un cadre idéal à la mise en œuvre des solutions proposées.

- Condition de mise en œuvre de la solution au problème spécifique N°1
Pour accompagner la réalisation des solutions proposées à ce problème afin de jouir à son efficacité, il importe de remplir certaines conditions qui sont :
 - Créer un service de suivi et de recouvrement des créances dans chaque Agence ;
 - Doter la Direction de l'Audit Interne d'outils appropriés pour l'exécution des recommandations ;
 - La DAI doit organiser des séances ou des ateliers d'étude et de compréhension des procédures afin d'éviter d'éventuels problèmes.

- Condition de mise en œuvre de la solution au problème spécifique N°2
La mise en œuvre efficace des solutions proposées par rapport au problème du faible taux de paiement des recettes sur la trésorerie nette de l'entreprise passe par certaines mesures essentielles d'accompagnement. Ainsi, pour éviter ce faible taux de paiement, il urge que certaines conditions soient respectées. Pour cela, il faut :
 - Disposer en temps réel de tous les justificatifs (vente des produits, achats divers, etc....) ;
 - Renforcer la capacité du personnel en poste pour le suivi strict des recommandations



CONCLUSION

La LNB, placé sous la tutelle du Ministre de l'Economie des Finances, est l'une des entreprises publiques béninoise dont l'Etat tire encore un meilleur profit malgré un environnement économique particulièrement difficile. En effet, l'objectif principal de la LNB est de mobiliser l'épargne nationale pour le financement des investissements dans le domaine social, culturel, santé, l'éducation et sport. A ce propos, la recherche d'une meilleure performance s'impose à la LNB, car elle occupe une place prépondérante dans l'économie Béninoise.

Notre passage à la LNB, nous a permis de déceler un certain nombre de défaillances dans la gestion des procédures du cycle-vente malgré l'existence d'une Direction d'Audit Interne. Il s'agissait des difficultés dans le reversement des recettes et la non stabilité de la trésorerie nette.

Face à ces divers problèmes qui rendaient peu efficace la performance de la LNB, nous avons mené des réflexions sur **l'Evaluation des procédures du cycle-vente : cas du recouvrement des recettes des produits de pari de la LNB.**

Aussi, les propositions faites dans ce mémoire ne sont pas des remèdes universels pour résoudre tous les problèmes que rencontre la LNB dans sa gestion. Néanmoins, elles vont contribuer à l'amélioration des difficultés identifiées.

En définitif, nous nous limitons à ces quelques aspects traités dans ce sujet non exhaustifs et laissant l'ouverture aux autres chercheurs de continuer la recherche sur l'évaluation des procédures des cycles (vente, achat et trésorerie)d'une entreprise.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

➤ Ouvrages

- Alain HENRI et Ignace MONKAM-DAVERAT, Edition 2001, page 16
- BELLUT, S. (2008), s'auditer pour progresser, Paris, Edition d'organisation ;
- DESREAUMAUX, Alain, LECOCQ, Xavier, WAENIER, Vanessa (2009), Stratégie, Pearson Education, Paris, 224 pages ;
- GIRAUD, Françoise, NAULLEAU, Gérard, SAULPIC, Olivier, DELMOND, Marie-Hélène, BESCOS, Pierre Laurent (2002), contrôle de gestion et pilotage de la performance, paris, Gualino éditeur, page 269.
- IFACI et PWHC, (1998) la pratique du contrôle interne, Edition d'organisation, Paris ;
- KAUKA, Michel (2001), structure d'entreprises : réalités, déterminants performances, Paris, Economica, p-346 ;
- MAHE de BOISLANDELLE, Henri (1998), Dictionnaire de gestion : Vocabulaire, concepts et outils, Edition Economica Paris, 517 pages ;
- SEPARI, Sabine, CHARRON, Jean-Luc (2001), organisation et gestion de l'entreprise : manuel et application : DECF épreuve N°3, Paris, Dunod, 304 pages ;

➤ Mémoires

- Aubin AVAGBO, “ Impact de l'Audit Interne dans la gestion de la trésorerie d'une entreprise publique cas de la LNB” Mémoire de fin de formation du cycle I.
- Axelle DENAKPO et ALASSANI Amidatou “ Diagnostic financier d'une entreprise publique : cas de Bénin Télécoms SA” mémoire de fin de cycle I

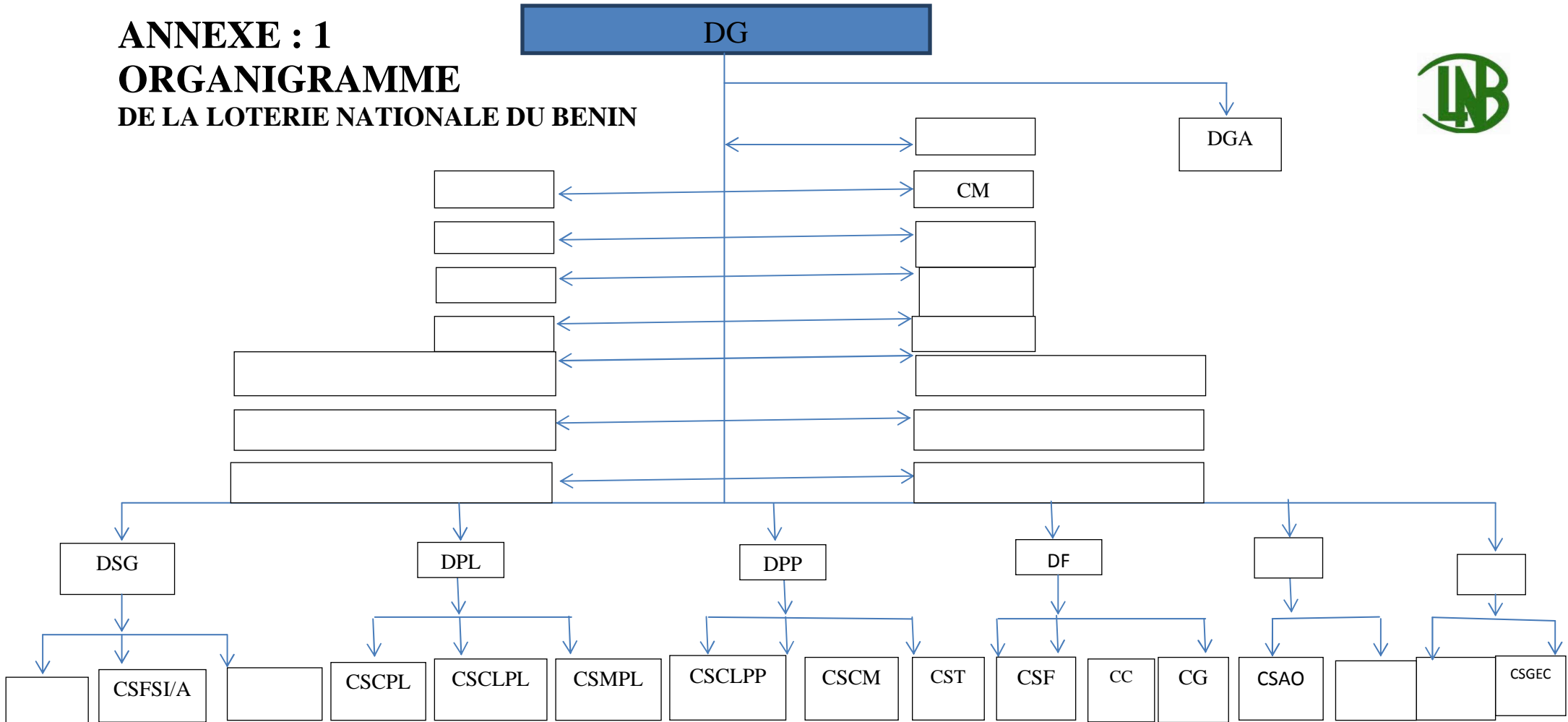
- Nelly SOSSOU et Reshadah CHABI “ Optimisation de la pratique de l’Audit Interne dans une Entreprise publique ” mémoire de fin de cycle I
- **Siteweb**www.memoireonline.com consulté le 22 juin 2016



ANNEXES



ANNEXE : 1
ORGANIGRAMME
DE LA LOTERIE NATIONALE DU BENIN




LEGENDE

DG : Directeur Général
 DGA : Directeur Général Adjoint
 DSG : Directeur des Services Généraux
 DPL : Directeur des Produits de Loterie
 DPP : Directeur des Produits de Paris
 DF : Directeur Financier
 DAI : Directrice de l'Audit Interne
 DRH : Directrice des Ressources Humaines
 ADG : Assistant du Directeur Général

CCEPD : Conseiller Chargé des Etudes, de la Prospective et du Développement
 CDNP : Conseiller au Développement de Nouveaux Produits
 CFSI : Conseiller Fonds Spécial Investissement
 CCI : Chef Cellule Informatique
 CCCM : Chef Cellule Communication et Marketing
 CSSG : Chef Service Secrétariat Général
 CSJC : Chef Service Juridique et Contentieux
 CSFSI/A : Chef Service Fonds Spécial Investissement et Approvisionnement

CSCLPL : Chef Service Contrôle Lots Produits de Loterie
 CSQLPP : Chef Service Contrôle Lots Produits de Paris
 CSCM : Chef Service Commercial et Marketing
 CST : Chef Service Traitement
 CSF : Chef Service Financier
 CC : Chef Comptable
 CG : Contrôleur de Gestion
 CSAO : Chef Service Audit Organisationnel
 CSAF : Chef Service Audit Financier

ANNEXE 2 : Fiche signalétique de la LNB

Raison sociale	Loterie Nationale du Bénin
Logo	
Sigle usuel	LNB
Siège social	Angle Avenue Clozel et Boulevard de France (Ganhi Cotonou)
N° RCCM	14730-B
N° Caisse sociale	2064
N° IFU	3200700020617
Téléphone	(00229) 21-31-22-58
Boite postal	01BP : 998 Cotonou
INSAE	2918103249553
Nationalité	Société de droit béninois
Effectif du personnel	141
Forme juridique	Société d'Etat (Société d'Etat)
Capital social	2 000 000 000 (Deux milliard) de francs CFA
Régime fiscal	Droit commun
Activités	Exploitation des jeux de hasard, d'argent et de pari
Date de création	23 Mars 1967
Conseil d'administration	07 Membres
Slogan	Les lots aux gagnants, les bénéfices à toute la nation

Source : Service Juridique de la LNB

ANNEXE 3 : Répartition du personnel de la LNB par Direction ou agences, catégories et genres.

DIR/AGENCES	Agents d'exécution		Agents de maîtrise		Cadre et Assimilés		Total
	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	
ATL/LIT	01	05	01	04	00	01	12
Atacora	03	03	00	02	00	00	08
Borgou	03	06	00	02	00	00	11
Momo	02	04	00	02	00	01	09
Ouémé	02	01	03	03	00	00	09
Zou	02	07	01	01	00	00	11
DG	00	04	02	00	05	09	20
DF	01	00	06	01	02	05	15
DRH	01	00	03	01	02	02	09
DPP	01	02	01	03	01	01	09
DPL	02	02	03	00	01	02	10
DAI	00	00	00	00	02	03	05
DSG	00	07	02	02	02	01	14
TOTAL	18	41	22	21	15	25	142

Source : service administration du personnel de la LNB

ANNEXE 4 : questionnaire d'enquête

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'université d'Abomey-Calavi (FASEG) portant sur l'Evaluation des procédures du cycle-vente de la LNB : cas du recouvrement des recettes des produits de pari, le présent questionnaire a été élaboré afin de recueillir vos impressions et suggestions sur l'amélioration de ses activités. A cet effet, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-après :

NB : veuillez cocher une seule case à chaque question s'il vous plaît. (Merci pour la compréhension).

1) Connaissez-vous la Direction de l'Audit Interne ?

Oui Non

2) Selon vous quel est le rôle de l'Auditeur interne dans l'entreprise ?

Aidez les opérationnels à maîtriser leur activités

Veuillez à la mise œuvre du manuel de procédure

Faire la police

Autre.....

3) Pensez-vous que l'Audit Interne contribue aux recouvrements des recettes

Oui Non

4) Cause possibles de la mauvaise application du manuel de procédures du cycle-vente

Causes	Oui	Neutre	Non
Le manuel est trop volumineux			
Le manuel dans sa rédaction ne comporte pas de sanction.			
Le manuel n'est pas assez compris.			

Merci pour votre contribution

TABLE DES MATIERES

	Pages
AVERTISSEMENT	i
DEDICACE 1	ii
DEDICACE 2	iii
REMERCIEMENTS	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES GRAPHIQUES	vii
LISTE DES ANNEXES	viii
SOMMAIRE	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	4
SECTION 1 Présentation de la Loterie Nationale du Bénin	5
PARAGRAPH 1 : Historique, mission et la structure organisationnelle	5
A- Historique, mission et statut juridique de la LNB	5
1- Historique de la LNB	5
2- Mission de la LNB	6
3- Cadre juridique de LNB	6
B- Structure organisationnelle de la LNB	7
1- Organes de décision	7
2- Organes opérationnels	9
PARAGRAPH 2 : Activité, environnement et ressources humaines	11
A- Activité de la LNB	11
1- Activités économiques	11
2- Activités sociales	13
B- Environnement économique et ressources humaines de la LNB	14
1- Environnement économique de la LNB	14
2- Les ressources humaines de la LNB	18
SECTION 2 : Déroulement du stage à la Loterie Nationale du Bénin	18
PARAGRAPH 1 : Travaux effectués à la Direction de l'Audit Interne de la LNB	19
PARAGRAPH 2 : les atouts et les problèmes quotidiens de la Direction	20
A- Les atouts de la Direction de l'Audit Interne	20
1- Les forces de la Direction	20
2- Opportunités	21
B- Problèmes quotidiens	21
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	23
SECTION 1 : Problématique, Objectifs et Hypothèses de l'étude	24
PARAGRAPH 1 : Problématique et intérêt de l'étude	24
A- Problématique	24

B- Intérêt de l'étude	26
PARAGRAPHE 2 : Objectifs et Hypothèse de l'étude	26
A- Objectifs	26
1- Objectif général	26
2- Objectifs Spécifiques	26
B- Hypothèses de Recherche	27
SECTION 2 : Revue de littérature et Méthodologie de l'étude	27
PARAGRAPHE 1 : Revue de littérature	27
A- Clarification de quelques concepts	27
1- Entreprise publique	27
2- Procédure	28
3- Manuel de procédures	28
B- Synthèse Critique des travaux antérieurs	28
1- Notion d'Audit Interne	29
2- Notion du chiffre d'affaires	30
3- Notion du recouvrement	30
4- Notion de trésorerie	31
5- Notion du fond de roulement	32
6- Notion de performance d'une entreprise	32
PARAGRAPHE 2 : Méthodologie de recherche	34
A- Méthode de collecte des données	34
1- Analyse documentaire	34
2- Observation	34
3- L'entretien	35
4- Enquête	35
5- Echantillonnage	35
B- Méthode d'analyse	36
C- Technique de validation des hypothèses	36
1- Validation de l'hypothèse N°1	36
2- Validation de l'hypothèse N°2	37
D- Difficultés et limites	37
CHAPITRE III : RESTITUTION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS	38
SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats	39
PARAGRAPHE 1 : Présentation et analyse des données relative à l'implication de l'Audit Interne sur la gestion de la trésorerie	39
A- Présentation et analyse des données relatives à la connaissance et à l'implication de l'Audit Interne	39
B- Présentation et analyse des résultats relatifs à l'application du manuel de procédures du cycle-vente	40
PARAGRAPHE 2 : Présentation et analyse des données relatives à l'incidence du faible taux de paiement des recettes des produits de pari sur la trésorerie	42
A- Présentation et analyse des données relatives à l'évolution du chiffre d'affaires	42

B- Présentation et analyse des données relative à l'incidence du faible taux de paiement des recettes sur la trésorerie nette	43
SECTION 2: Vérifications des hypothèses, suggestions et conditions de mise en œuvre	45
PARAGRAPHE 1 : Vérification des hypothèses	46
A- Vérification de l'hypothèse N°1	46
B- Vérification de l'hypothèse N°2	46
PARAGRAPHE 2 : suggestions et recommandations	47
A- Suggestions	47
B- Condition de mise en œuvre des solutions	48
CONCLUSION	49
Références Bibliographique	51
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	f