

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 (FASEG)

MEMOIRE DE LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

Option: Sciences de Gestion

Filière: Comptabilité, Audit & Contrôle de Gestion

THEME

**ANALYSE DE L'EFFICACITE DU SERVICE D'AUDIT
INTERNE DE L'INSTITUT NATIONAL DES
RECHERCHES AGRICOLES DU BENIN**

Réalisé et Soutenu par :

Roland Kadoukpè ABISSI

Nathanaël AHOUANVOEKE

Sous la Direction :

M. HOUNMALON Barthélémy
Chef Service Audit Interne à
L'INRAB

Dr. Aimé TOGODO AZON
Enseignant à la FASEG

AVERTISSEMENT

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

DEDICACE 1

Je dédie cette œuvre à :

✎ Mon père ABISSI Emmanuel

✎ Ma mère BOSSOU Delphine

ABISSI K. Roland

DEDICACE 2

Je dédie ce travail respectivement

A

✎ Mon Père AHOUANVOEKE Narcisse

✎ Ma Mère AKPODJI Sylvana

AHOUANVOEKE Nathanaël

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements :

- A notre maître mémoire, Docteur TOGODO AZON Aimé, enseignant à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), qui a accepté nous accorder de son temps dans la rédaction de cette œuvre et pour ses conseils.
- A Monsieur HOUNMALON Barthélémy, Chef du Service d'Audit Interne de l'INRAB, pour la disponibilité, les éclaircissements et précisions qu'il nous a permis d'acquérir au sein de l'INRAB.
- A Monsieur MIDETE Paterné, collaborateur du Chef du Service d'Audit Interne de l'INRAB qui malgré toutes les tâches qu'il avait à exécuter n'a cessé de trouver le temps pour nous encadrer.
- A Madame HODONOU Henriette
- A Monsieur BANKOLE Amos
- A la Direction Général de l'INRAB et tout le corps administratif et professionnel de l'INRAB.

LISTE DES ABREVIATIONS

C/SAI	: Chef Service Audit Interne
CNRA	: Comité National de la Recherche Agricole
CRA	: Centre de Recherche Agricole
DARH	: Direction de l'Administration des Ressources Humaines
DEARA	: Direction de l'Enseignement Agricole et de la Recherche Agronomique
DRA	: Direction de la Recherche Agronomique
DRF	: Direction des Ressources Financières
FARA	: Forum pour la Recherche Agricole en Afrique
IFACI	: Institut Française de l'Audit et du Contrôle Interne
INRAB	: Institut National des Recherches Agricoles du Bénin
MAEP	: Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
PNRA	: Programme National de Recherche Agricole
SA	: Secrétariat Administratif
SAG	: Service d'Administration Général
SBC	: Service du Budget et de la Comptabilité
SCSB	: Service Coordination et Suivie Budgétaire
SNRA	: Système National de la Recherche Agricole
SP – CNRA	: Secrétariat Permanent du Comité National de Recherche Agricole
SRH	: Service des Ressources Humaines
SRPV	: Service des Relations Publiques et de la Valorisation
ST	: Service Trésorerie
RCCM	: Registre de Commerce et de Crédit Mobilier

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Ratios d'efficacité d'un service d'audit interne.....	31
Tableau n°2 : Répartition des données relatives à la question d'enquête n°1.....	xvi
Tableau n°3 : Répartition des données relatives à la question d'enquête n°2.....	xvi
Tableau n°4 : Répartition des données relatives à la question d'enquête n°3.....	xvi
Tableau n°5 : Répartition des données relatives à la question d'enquête n°4.....	xvi
Tableau n°6 : Répartition des données relatives à la question d'enquête n°5.....	xvii
Tableau n°7 : Répartition des données relatives à la question d'enquête n°6.....	xvii
Tableau n°8: Répartition des données relatives à la question d'enquête n°7.....	xvii
Tableau n°9: Répartition des données relatives à la question d'enquête n°8.....	xvii
Tableau n°10 : Ratios d'efficacité d'un service d'audit interne.....	45

LISTE DES GRAPHES

Graphe n°1 : Répartition des données relatives à la fréquence des missions d'audits au niveau des audités	38
Graphe n°2 : Répartition des données relatives à l'importance de la fonction d'Audit Interne	39
Graphe n°3 : Répartition des données relatives à la nature des procédures du Service d'Audit Interne.....	40
Graphe n°4 : Répartition des données relatives à l'image qu'inspire les auditeurs pour les audités.....	41
Graphe n°5 : Répartition des données relatives à la mise en œuvre des recommandations des Auditeurs	41
Graphe n°6 : Répartition des données relatives au suivi permanent de l'application des différentes recommandations	42
Graphe n°7 : Répartition des données relatives au niveau de couverture des risques.	43
.Graphe n°8 : Répartition des données relatives à la perception des audités vis – à – vis des prestations de Service Audit Interne.	44

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	3
SECTION I : PRESENTATION DE L'INRAB.....	3
SECTION II : EXPERIENCE DE STAGE ET CONSTATS DE STAGE	14
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	17
SECTION I : CADRE THEORIQUE.....	17
SECTION II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	33
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE.....	36
SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES	36
SECTION 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRES	48
CONCLUSION	50
BIBLIOGRAPHIE	viii
ANNEXES	x
TABLES DE MATIERES	xviii

INTRODUCTION

La réussite d'une entreprise dépend tout d'abord de son organisation. Chaque entreprise à intérêt de bâtir en son sein une structure fiable, un système de communication et un dispositif de contrôle favorable à son développement. L'ambition première de tout chef d'entreprise est de voir son entreprise prospérer et évoluer à travers le temps. Cela passe nécessairement par la capacité des différents acteurs de l'entreprise à agir de manière cohérente et efficiente pour atteindre les objectifs poursuivis par l'organisation que sont la maîtrise des activités. Cette ambition se faire ressentir tout aussi bien dans les entreprises privées que publiques dans différents domaines. Comme toute autre activité, le domaine de la recherche agricole ne reste pas à la marge et tente d'assurer sa propre protection, la sauvegarde de son patrimoine et la qualité de l'information en son sien ; d'un autre côté, ce secteur d'activité prend des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise comme l'application des instructions de la Direction et favorise l'amélioration des performances.

Ces sécurités mises en place par la Direction Générale doivent être efficaces et évaluées régulièrement. Dans une très petite entreprise, le Directeur Général peut vérifier directement que les tâches se déroulent de la manière qu'il juge appropriée. Mais la supervision du Directeur Général et l'ajustement mutuel entre les divers acteurs devient rapidement inadaptés lorsque la taille de l'entreprise augmente. C'est le cas de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB), qui pour mener à bien ces activités dans le but d'atteindre ses objectifs, s'est doté d'un Service d'Audit Interne. Dans plusieurs entreprises, ces mécanismes de surveillance sont insuffisants voire même inefficaces. L'audit interne est cet organe de l'entreprise qui évalue ces dispositifs et fait des recommandations. La pratique de l'Audit Interne est apparue comme un outil apportant des éléments de réponses à certaines questions. Cet outil, afin d'atteindre la perfection et une performance adéquat doit commencer par être utile puis efficace.

L'Audit Interne représente ainsi, une fonction incontournable, appelée à jouer un rôle accru au Service de la Direction Général de l'INRAB, des administrateurs et partenaires. Il apporte à ces derniers un degré d'assurance sur l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Le Service d'Audit Interne a pour but la protection et la sauvegarde du patrimoine.

Cependant ces différentes missions attribuées au Service d'Audit Interne lui sont souvent de trop et ne sont pas toujours exécutées convenablement. Suite à nos différentes investigations au sein de l'INRAB nous avons été obligés de faire face à ce triste constat caractérisé par :

- Une taille réduite de l'équipe d'Audit Interne et des moyens dont elle dispose pour la réalisation de ses missions ;
- Un mode de rattachement hiérarchique du Service d'Audit Interne ;
- Un faible taux de mise en œuvre des recommandations du Service d'Audit Interne ;
- Etc ...

Face à une telle situation et dans le souci pour nous d'y apporter des approches de solutions, nous nous sommes fixés comme objectif de réfléchir sur « l'efficacité du Service d'Audit Interne de l'INRAB ».

L'Audit Interne jouant un rôle crucial dans l'organisation, toute défaillance remarquée dans ce Service de l'INRAB pourrait avoir de nombreuses conséquences telles qu'une mauvaise appréhension des risques par les auditeurs internes, un mauvais rendement de l'activité de l'INRAB, etc.

Notre étude se présentera en trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous présenterons le cadre institutionnel de l'étude ; dans le second chapitre, le cadre théorique et méthodologique de recherche qui s'articulera autour de la problématique, les objectifs, la revue de littérature ainsi que la méthodologie de recherche et le dernier sera consacré à l'analyse des résultats de nos recherches ainsi que les recommandations et les conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

SECTION I : PRESENTATION DE L'INRAB

Paragraphe 1 : Historique et objectifs de l'INRAB

I. Historique de l'INRAB

L'INRAB a été créé par le décret n° 92-182 du 06 juillet 1992. Il remplace la Direction de la Recherche Agronomique(DRA) créée en 1977, héritière elle-même de la Direction de l'Enseignement Agricole et de la Recherche Agronomique (DEARA) qui a vu le jour en 1963. L'INRAB est un établissement public à caractère scientifique et technique. Les nouveaux statuts de cette institution ont été approuvés par le décret n° 96-463 du 18 Octobre 1996. Aussi, elle est régie par l'arrêté n°828/MDR/D-CAB/SGM/DA/CP de l'année 2000, portant attribution, organisation et fonctionnement de l'INRAB. Elle est la seule institution qui s'inscrit dans la recherche agricole au Bénin. Les différentes thématiques étudiées sont : la fertilité, la fertilisation, la lutte phytosanitaire, la conservation et l'amélioration des ressources phylogénétiques (semences), la rentabilité économique et financière et la recherche forestière.

II. Les objectifs de l'INRAB

Les recherches agricoles sont assurées au Bénin par l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB). Elle a pour objectif de :

- Concevoir, exécuter ou faire exécuter soit de sa propre initiative, soit à la demande du gouvernement, des organismes publics ou privés, nationaux ou internationaux, des programmes de recherche présentant un intérêt particulier ou général dans les domaines intéressant du secteur agricole ;
- Assurer d'une manière générale toutes les activités de recherche concourant au développement des sciences agricoles et à leur application ;
- Contribuer à l'élaboration de la politique nationale de recherche dans les domaines relevant de sa compétence ;
- Coordonner sur le plan national toutes les activités en matière de recherches agricoles ;
- Contribuer à la formation des cadres pour la recherche agricole et de développement ;
- Effectuer des études et expertises dans son champ d'action ;
- Publier et diffuser les résultats de ses travaux et plus généralement concourir au développement de l'information scientifique ;
- Assurer le transfert des acquis de recherche en direction des utilisateurs.

Paragraphe 2 : La structure organisationnelle de l'INRAB

La structure d'organisation de l'INRAB est représentée par l'organigramme présenté en annexe 1. L'organigramme instaure une voie hiérarchique directe qui va du directeur générale, des directeurs techniques, aux directeurs de Centre de Recherche Agricole (CRA), aux chefs de programme et enfin aux chercheurs. L'INRAB est constitué de plusieurs branches : le Conseil d'Administration, la Direction Générale, ainsi que les Centres de Recherches Agricole (CRA) à vocation sectorielle, régionale et nationale.

I. Le conseil d'Administration

L'Institut National des Recherches Agricoles du Benin est administré par un conseil d'administration composé de :

- Un représentant du Ministre chargé de l'agriculture ;
- Un représentant du Ministre chargé du plan ;
- Un représentant du Ministre chargé des Finances ;
- Un représentant du Ministre chargé de la Recherche Scientifique et Technique ;
- Un représentant de la Direction Technique chargée de la vulgarisation au Ministère chargé de l'Agriculture ;
- Deux représentants de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Benin ;
- Deux représentants des chercheurs de l'institut ;
- Une personnalité scientifique intuiti personae.

Le Directeur général de l'institut et les commissaires aux comptes assistent aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultatives.

Les Administrateurs sont nommés par décret prise en conseil des ministres sur proposition des Ministères ou organismes qu'ils représentent.

Ils doivent jouir de leurs droits civiques et politiques et n'avoir subi aucune condamnation à peine afflictive ou infamante.

Ils peuvent être nommés à titre exceptionnel en raison de leurs fonctions. Quand ils sont déchargés de leurs fonctions, leurs remplaçants terminent leur mandat.

Le représentant du Ministre de tutelle assure la présidence du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration se réunit aux moins deux fois l'an sur convocation de son président ou à la demande de la majorité absolue de ses membres et chaque fois que l'intérêt de l'institut l'exige. En tout état de cause, il se réunit dans les quatre (04) mois après la clôture

de l'exercice budgétaire pour examiner le bilan, les comptes d'exploitations et décider de l'affectation des résultats.

Le conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour délibérer sur l'ensemble des activités rentrant dans l'objet de l'institut. Il est principalement chargé de :

- l'étude et l'adoption formelle du programme national de la recherche agricole retenue par le Comité National de la Recherche Agricole (CNRA), pour le suivi et une meilleure coordination ;
- l'adoption des programmes généraux d'activités et d'investissement de l'INRAB ;
- la fixation de l'effectif des chercheurs de l'institut en tenant compte du potentiel des autres composantes du Système National de la Recherche Agricole (SNRA) ;
- La fixation du statut et du régime des avantages sociaux du personnel de l'institut ;
- L'approbation des propositions de nomination dans les différents grades scientifiques ;
- Les comptes financiers ;
- Les emprunts ;
- Les acquisitions, aliénation, échange, construction ;
- la passation des marchés, commissions et tous les engagements et obligations concernant l'institut ;
- de l'exécution des conventions passées par le gouvernement avec d'autres organismes nationaux ou étrangers dans les domaines rentrant dans les attributions de l'institut ;
- de l'approbation et la transmission au gouvernement de l'inventaire, les comptes de résultat, le bilan, les comptes d'exploitation prévisionnels et le budget d'investissement ainsi que tous les autres documents prévus par le bilan comptable national. L'approbation du gouvernement vaut quitus au Directeur Général, à l'agent comptable et aux administrateurs ;
- Et généralement sur toutes les questions qui lui sont soumises par le ministre de Tutelle ou mise à son ordre du jour par son Président.

Le conseil d'Administration examine chaque année le rapport d'activité préparé et présenté par le Directeur Générale et formule, le cas échéant, les recommandations nécessaires au bon fonctionnement de l'institut

II. La Direction Générale

Elle est animée par un Directeur Général nommé par décret prise en conseil des ministres sur proposition du Ministre de tutelle après avis du Ministre chargé des entreprises publiques et semi-publiques. Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes conditions. Le Directeur de l'institut est un cadre national de haut niveau scientifique ayant l'expérience dans l'une au moins des disciplines de la Recherche Agricole. Il est l'ordonnateur du budget de l'institut et a pour mission de veiller à la gestion de l'institut dans son ensemble. Il se charge essentiellement donc de :

- l'organisation administrative, scientifique et technique de l'institut;
- Gestion des biens meubles et immeubles de l'institut;
- Gestion des ressources humaines de l'institut ;
- Ordonnancement du budget de l'institut ;
- la coordination de l'ensemble des activités du SNRA du Bénin ;
- la tenue du secrétariat permanent du CNRA ;
- la représentation de l'institut dans tous les actes civils en justice et vis-à-vis des tiers ;
- la gestion des relations avec les centres nationaux et internationaux de recherche.

A la clôture de l'exercice, le Directeur Générale dresse l'inventaire des différents éléments de l'actif et du passif existant à cette date. Il arrête les comptes de résultats et de bilan, il prépare un rapport écrit sur la situation de l'institut et son activité pendant l'exercice écoulé. Il doit également dans les quatre mois qui suivent la clôture de l'exercice, saisir le conseil d'administration, des comptes de résultats et du bilan accompagnés du rapport des commissaires aux comptes.

Le Directeur général est assisté d'un Directeur général Adjoint qui le remplace en cas de besoin. Ce dernier assume également le rôle de Directeur scientifique. Pour réussir sa mission le Directeur Générale a sous ses ailes plusieurs autres Directions, comité et services à savoir :

A. Le Comité de Direction

Le comité de direction est un organe consultatif obligatoire de l'institut qui assiste le Directeur Général dans la fonction de gestion. Il est composé de :

- Un Président qui est le Directeur Général ;
- Un Vice-Président qui est le Directeur Adjoint ;

- Autres membres tels que les Directeurs Techniques de l'institut, les Directeurs de centre et deux délégués du personnel élus en Assemblée Générale puis l'agent comptable.

Le comité de Direction est consulté pour des décisions importantes telles que l'élaboration du budget et de la politique générale de l'institut. Il peut également être consulté sur toutes les affaires que le Directeur Général lui soumet. Il est réuni à la diligence du Directeur Général de l'institut qui lui soumet un ordre de jour. Il peut également être réuni à la demande de la majorité absolue de ses membres

B. Le Secrétariat Particulier du Directeur Général

Il est chargé de :

- la rédaction du courrier confidentiel ;
- La réception et l'expédition du courrier confidentiel ;
- la réception et l'envoi des messages personnels du Directeur Général ;
- La gestion du calendrier du Directeur Général ;
- L'archivage du courrier confidentiel.

C. Le Service Audit Interne

L'audit interne recouvre des contrôles et vérifications à mettre en œuvre par les responsables de l'INRAB pour s'assurer que les fonds alloués sont utilisés selon les objectifs définis en respect des procédures légales et celle des bailleurs de fonds. Ces procédures intègrent également les différents types de suivis relatifs à l'exécution des financements, des marchés, des budgets, etc. L'audit interne veille au respect des procédures dans la gestion quotidienne de l'ensemble des structures de l'INRAB par l'exécution des missions permanentes, des missions périodiques et des missions ponctuelles.

D. Directeur Général Adjoint

Le Directeur Général est assisté d'un Directeur Général Adjoint qui le remplace en cas de besoin. Le Directeur Général Adjoint assume les fonctions du Directeur Scientifique. Il est nommé par arrêté du Ministre de tutelle sur proposition du Directeur Général après avis du Ministre chargé des Entreprises publiques, conformément à la procédure définie dans le statut des chercheurs et à l'article 19 du décret n°96 – 463, du 18 Octobre 1996, et ce, après avis

d'une commission de sélection mise sur pieds, en application du plan Directeur de la Recherche agronomique du Bénin.

Le Directeur Général Adjoint est également un cadre National de haut niveau scientifique ayant de l'expérience dans l'une au moins des disciplines de la recherche agricole.

A titre transitoire, il est choisi parmi les chercheurs du corps des personnels de la recherche scientifique et technique régit par le décret 371 du 11 Septembre 1985. Il doit en outre être titulaire d'un doctorat ou avoir accompli une ancienneté à la recherche de 18 ans au moins soutenu par des publications conséquentes.

E. La Direction scientifique

La Direction Scientifique comprend un Secrétariat Administratif, un Service d'animation Scientifique et une unité de Planification, de Suivi et d'Evaluation. Elle assure la mise en œuvre et la coordination des activités liées à la vie scientifique de l'INRAB. A cet titre elle est chargée de :

- Assurer la planification, le suivi et l'évaluation des activités de recherche ;
- Superviser le processus de planification du Programme National de Recherche Agricole (PNRA);
- Suivre l'exécution du PNRA par les mécanismes mis en place auprès des CRA ;
- Procéder aux évaluations « ex-anté » et « ex-post » des différents programmes mis en œuvre et émettre des recommandations et avis conséquents ;
- Assister le Directeur Générale dans sa mission de coordination des activités du Système National de Recherches Agricoles (SNRA) ;
- Assister le Directeur Général dans la tenue du Secrétariat Permanent du Comité National de Recherche Agricole (SP – CNRA) ;
- Assurer un meilleur accès à l'information sur les programmes et leur réalisation ;
- Préparer les réunions annuelles du CNRA

F. Le Secrétariat administratif

Le secrétariat administratif s'occupe de

- la rédaction du courrier ordinaire ;
- la frappe ou la saisie des divers documents ;
- la réception et l'envoi des messages ;

- l'enregistrement du courrier à l'arrivée et au départ ;
- la ventilation du courrier conformément aux annotations du Directeur Général ;
- la préparation du courrier au visa ou à la signature du Directeur générale ;
- le classement et l'archivage des correspondances ;
- Et l'accomplissement de toutes tâches de secrétariat qui lui sont confiées par le Directeur Général.

G. La Direction de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH)

Le DARH est composé d'un Secrétariat Administratif (S.A), d'un Service d'Administration Générale (S.A.G.) et d'un Service des Ressources Humaines (S.R.H). Elle assure l'ensemble des fonctions d'ordre administratif. Ainsi, elle :

- Elabore et met en œuvre les procédures administratives ;
- Assure la gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- Suit la carrière des agents permanents de l'Etat ;
- Elabore et suit les contrats du personnel contractuel ;
- Elabore les états financiers ;
- Veille à la cohérence et à la légalité des actes administratifs engageant l'INRAB ;
- Gérer les affaires sociales ;
- Veille au règlement des contentieux ;
- Met en œuvre les mesures disciplinaires et les récompenses ;
- Exécute toutes autres tâches d'ordre administratif qui lui sont confiées par le Directeur Général.

H. La Direction des Ressources Financière (DRF)

La Direction des Ressources Financières est la structure qui au niveau de l'INRAB est chargée de fournir des services financiers performants, c'est – à – dire qui appuie efficacement l'effort de recherche au moindre coût possible.

Elle a pour mission d'assurer la gestion des ressources financières, du matériel et du patrimoine de l'INRAB.

Elle a les responsabilités suivantes :

- Concevoir et mettre en œuvre les politiques, systèmes et procédures de gestion des ressources financières ;

- Assurer la planification et l'estimation des besoins financiers, en collaboration avec les Directions et les Centres de Recherche Agricoles ;
- Elaborer le projet de budget de l'Institut ;
- Exécuter le budget ;
- Elaborer le bilan annuel de l'Institut ;
- Programmer et exécuter les contrôles financiers ;
- Veiller à la régularité et à la sincérité des écritures et opérations comptable ;
- Analyser et communiquer les informations comptables aux gestionnaires ;
- Saisir et enregistrer les opérations financières ;
- Elaborer les Etats financiers de l'Institut ;
- Centraliser et satisfaire les besoins en matériels, fournitures et services exprimés par les Directions de l'Institut ;
- Former le personnel de la Direction Générale et des Centres de Recherche Agricoles aux procédures de la gestion financières.

Ces différentes responsabilités sont réparties entre quatre pôles principaux qui constituent les services de la DRF à savoir :

- Le Service du Budget et de la Comptabilité (S.B.C.) ;
- Le Service Financement et Facturation ;
- Le Service Trésorerie (S.T.) ;
- Le Service Coordination et Suivre Budgétaire S.C.S.B.).

1. Le Service Comptabilité

Ce service est chargé : de la collecte et de la saisie des pièces comptables ; de l'élaboration, la production et la facturation, et la diffusion des rapports et états financiers aux responsables et aux partenaires ; du suivi de la tenue de la comptabilité dans les Centres ; de l'analyse financière ; des rapprochements bancaires ; de la comptabilité des tiers.

2. Le Service financement et facturation

Ce service est chargé de la tenue du répertoire des financements par source de financement ; convention et projet ; de la collecte des informations de financement et de facturation ; du traitement et de la production des rapports analytiques par sources de financement; du suivi des subventions et contrats ; du suivi statistique des opérations financières ; des opérations d'approvisionnements de l'Institut en biens et services.

3. Le Service Trésorerie

Ce service est chargé : des encaissements et des décaissements de l'Institut ; de la gestion des comptes bancaires ; de la mise à disposition des fonds destinés aux Centres Recherches Agricoles ; du contrôle de la bonne tenue de la trésorerie des Centres.

4. Le Service Coordination et Suivi Budgétaire

Ce service est chargé : de l'établissement et du suivi du processus budgétaire au niveau de la direction générale et des Centres ; de la consolidation des budgets de l'ensemble des structures de l'INRAB ; de l'analyse et la diffusion de l'information budgétaire (préparation, négociation, notification, suivi de l'exécution, modification) ; du conseil en matière budgétaire et de la normalisation du processus ; du suivi périodique de l'exécution budgétaire.

Chacun de ces quatre services est dirigé par un chef de Service chargé de la mise en œuvre des attributions de son service.

En dehors de ces quatre Chefs de Service, il y a l'agent comptable qui est chargé de gérer les fonds mis à la disposition de l'INRAB par le budget national. Il participe au processus budgétaire, notamment au niveau de la préparation du budget relevant de la contribution nationale.

I. Le Service des Relations Publiques et de la Valorisation (SRPV)

Le Service des Relations Publiques et de la Valorisation a pour mission de concevoir et de mettre en œuvre les politiques et stratégies visant à faire connaître et à améliorer l'image de marque de l'INRAB. A ce titre, ses principales attributions sont :

- Veiller à la qualité des documents ;
- Assurer la production régulière et la diffusion de l'organe d'information interne de l'INRAB ;
- Veiller à la rédaction des communiqués de presse ;
- Préparer, en liaison avec les structures compétentes, les émissions radiodiffusées et télévisées destinées à promouvoir l'institut et à faire connaître sa mission et ses acquis ;
- Assurer l'organisation des conférences et autres manifestations de l'institut ;
- Assurer une liaison efficace avec les autres systèmes nationaux de recherche agricole de la région, les organismes régionaux et centres internationaux de recherche agricole ;

- Assurer la diffusion des productions de l'INRAB.

III. Les Centres de Recherche Agricole (CRA)

Les CRA ont pour mission de coordonner et d'exécuter les activités des programmes régionaux, des programmes sectoriels et des laboratoires centraux. Ils mettent à la disposition des programmes et des chercheurs, les équipements nécessaires à l'exécution de leurs activités de recherche ; ils entretiennent au niveau régional, la coopération avec les autorités administratives, les organisations paysannes et les structures de recherche-développement. Les CRA animent les commissions régionales et sectorielles de développement afin de dégager les contenus annuels des programmes régionaux et sectoriels de recherche ; élaborent et exécutent les projets ou contrats de recherche relevant de leurs attributions ; forment le personnel de la recherche agricoles, des structures d'encadrement et de production, et des institutions de formation agricole ; puis évaluent l'impact de la recherche dans le développement agricole de la région. A la tête de chaque CRA se trouve un directeur pour sa gestion. Notons qu'il existe trois (03) types de centres de Recherche Agricoles que sont ceux sectorielle, nationaux et ceux régionaux.

A. Le Directeur du centre de recherche agricole

Sous l'autorité du Directeur Général de l'INRAB, le Directeur du Centre de Recherches Agricoles assure : la coordination de l'ensemble des activités de recherche exécutées au sein du Centre de Recherches Agricoles ; l'organisation administrative, scientifique et technique du centre ; la gestion des ressources financière du Centre ; la gestion des biens meubles et immeuble affectés au Centre ; l'évaluation du personnel du Centre ; la gestion des relations avec les partenaires au développement de la région et du secteur.

B. Les Centres de Recherches Agricoles à Vocation Régionale

Ils sont des structures décentralisées de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin dans la zone naturelle de leurs implantations. Les centres de Recherche Agricoles à vocation régionale sont :

- Le Centre de Recherches Agricoles – Sud (CRA – Sud) : est fixé à Niaouli. Il abrite : le programme Régional Sud ; Le Programme Amélioration Génétique et Phytiairie des Denrées de Base.
- Le Centre de Recherches Agricoles – Centre (CRA – Centre) : est situé à Savè. Il abrite : Le programme Régional Centre ; le Programme Recherche Forestière.

- Le Centre de Recherches Agricoles – Nord (CRA – Nord) : est basé à Ina. Il abrite :
Le Programme Régional Nord ; Le Programme Production Animale et Halieutique.

C. Les Centre à vocation Nationale

Il existe un seul situé à Agonkanmey. Ce centre gère trois programmes de recherche de portée nationale

- Programme Information et Documentation ;
- Programme Technologie Agricole et Alimentation ;
- Programme Analyse de la Politique Agricole.

D. Les Centre à Vocation sectorielle

Le CRA – Plantes Pérennes (PP) propose des programmes pour les produits à l'exportation :

- Un Programme Palmier à Huile ;
- Un Programme Cocotier ;
- Un Programme de Diversification qui comprend des sous Programmes à savoir : Le Programme Culture, le Programme Bananier, Le Programme Ananas, etc

Le CRA – PP est basé à Pobè.

Le CRA – Coton et Fibres est basé à Parakou. Il dispose d'une antenne à COTONOU. Il vise à développer des innovations pour la promotion du Coton et autre fibres textiles.

SECTION II : EXPERIENCE DE STAGE ET CONSTATS DE STAGE

Paragraphe 1 : Expérience de stage

Il sera question ici des tâches effectuées ainsi que des difficultés rencontrées pendant notre stage à l'INRAB.

I. Tâches effectuées

Durant notre séjour en tant que stagiaire à l'INRAB, nous avons eu à aider les auditeurs dans leurs différentes activités. Compte tenu du secret professionnel dont fait preuve les auditeurs certaines tâches nous ont été refusé. Ainsi nos tâches effectuées se résument à celles citées ci-dessous :

- ✓ L'enregistrement des courriers arrivés qui consiste à insérer dans un tableau à cinq colonnes, avec une infinité de ligne, les courriers arrivées selon la date d'arrivé, la provenance du courrier, l'objet du courrier, l'affectation et les consignes du Directeur Général ;
- ✓ La vérification des ordres de mission qui consiste à identifier les missionnaires, leurs statuts, l'objet de la mission, la durée de la mission, la date de départ et celle d'arrivée et la signature du délivreur de l'ordre de mission qui doit être le Directeur Général de l'Institut ou un Directeur de CRA ;
- ✓ La vérification des Etat de paiement. A ce niveau les individus payés, doivent être égales aux ordres de mission délivrées ou au nombre de personne figurant sur la note de service. Ensuite on vérifie le nombre de jour de travail, la date d'exécution des activités et celle de la signature de l'état de paiement. Les Etats de paiements doivent être signés par le coordonnateur du projet, le Directeur et / ou le DRF ;
- ✓ La vérification des factures. Pour les petits achats on veille à ce que la facture soit bien établie, certifiée et acquittée. Pour les achats de grandes envergures, il faut s'assurer que le fournisseur détienne une attestation de non faillite, qu'il est inscrit au Registre de Commerce et de Crédit Mobilier (RCCM), qu'il est à jour par rapport à la fiscalité et que son relevé d'identité bancaire porte son nom. Si le fournisseur est un prestataire de service, il faut vérifier le contrat de service et l'attestation du travail effectué, délivré par le Directeur de l'entité bénéficiaire du service.

II. Difficultés rencontrées

Aucune étude, valide ou élogieuse n'est réalisée sans entraves. Son auteur, à quelque degré que ce soit, est confronté à un éventail de difficultés.

Pour notre cas, les quelques difficultés retenues sont entre autre :

- ✓ L'accès très restreint à toutes les informations nécessaires pour notre rédaction dû au fait que le principe de secret professionnel soit très développé chez nos auditeurs ;
- ✓ Le manque de moyens adéquats ;
- ✓ L'impossibilité de visiter tous les Centres de Recherche Agricole à cause de leurs situations géographiques et des moyens financiers manquants ;
- ✓ Le refus ou l'incapacité des auditeurs de nous laisser passer quelques jours dans certains services auditables ;
- ✓ Le manque d'infrastructure pour nous accueillir.

Paragraphe 2 : Constats de stage

Il s'agira ici d'énumérer les Forces et Faiblesses identifiées au niveau du Service d'Audit Interne.

I. Forces

- ✓ La compétence des auditeurs et leur volonté de faire mieux ;
- ✓ L'existence d'un plan de travail annuel ;
- ✓ La position hiérarchique du service audit interne qui lui confère une indépendance avérée vis-à-vis des audités ;
- ✓ L'intégrité et objectivité des auditeurs qui ne se laissent pas influencer dans leur jugement ;
- ✓ Le professionnalisme reconnu des auditeurs ;
- ✓ La disponibilité du matériel et des équipements informatiques pour la copie et le traitement des données comptables.

II. Faiblesses

- ✓ La taille réduite de l'équipe d'Audit Interne face à l'ampleur des tâches à exécuter ;
- ✓ Le non-respect du plan de travail annuel ;
- ✓ L'absence d'un manuel de procédure propre à l'audit interne ;
- ✓ Absence d'un suivi régulier des services opérationnels ;
- ✓ Absence d'une charte d'audit interne dûment écrit et réparti dans les différents services entraînant ainsi des préjugés au niveau des audités ;
- ✓ La perception négative du Service d'Audit Interne par les audités ;
- ✓ Le faible taux de mise en œuvre des recommandations du Service d'Audit Interne
- ✓ Manque de moyen financier et matériel pour la réalisation de ses missions d'audit dans les Centres de Recherche Agricoles répartis sur le territoire National ;
- ✓ Absence de mécanisme de renforcement de capacité des agents du service d'audit interne
- ✓ Le retard dans le traitement des pièces justificatives de différentes opérations effectuées dans les différents Centres de Recherches.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

SECTION I : CADRE THEORIQUE

Paragraphe 1 : Problématique, Objectifs et Intérêts

I. Problématique

La recherche agricole est l'un des principaux facteurs qui contribuent au changement des systèmes de production agricole et d'évolution du monde rural. Elle contribue en particulier à l'amélioration de la productivité et des revenus agricoles et à l'évolution des pratiques agricole. Diverses études d'impact ont montré que c'était l'un des investissements les plus efficaces en termes de croissance de la production agricole. L'Afrique en générale l'a compris, d'où la « semaine scientifique agricole de l'Afrique » qui se déroule tous les trois ans à l'initiative du Forum pour la recherche agricole en Afrique (FARA). Le Bénin en particulier s'inscrit aussi dans cet ordre d'idées pour mettre en place, sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), l'Institut Nationale des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB). L'une des missions de ce dernier est de produire des technologies pour le monde rural en harmonie avec la préservation des ressources naturelles.

Vu le rôle important que joue la recherche agricole dans le développement du pays, l'Etat et les partenaires techniques et financiers mettent à la disposition de l'INRAB des ressources financière matérielles et Humaines afin de lui permettre d'exécuter ses activités pour l'atteinte de ses objectifs. Ces apporteurs de capitaux souhaitent que les ressources misent à la disposition soient gérées de façon honnête et rigoureuse et que les gestionnaires rendent compte régulièrement et fidèlement. C'est dans ce souci que l'Etat a doté l'INRAB d'un Service Audit Interne pour assurer son encadrement Administratif, Technique et Financier. A cet effet, l'audit interne détermine les contrôles et vérification à mettre en œuvre par les responsables de l'INRAB pour s'assurer que les fonds alloués sont utilisés selon les objectifs définis en raison des procédures légales et celle des bailleurs de fonds. Ces procédures intègrent également les différents types de suivis relatifs à l'exécution des financements, des marchés, des budgets, etc. L'audit interne veille au respect des procédures dans la gestion quotidienne de l'ensemble des structures de l'INRAB par l'exécution des missions permanentes, des missions périodiques et des missions ponctuelles.

Cependant, le Service d'Audit Interne de l'INRAB est confronté à quelques difficultés qui fragilisent son bon fonctionnement. On peut déjà évoquer le budget insuffisant qui lui est affecté, la taille réduite de l'équipe d'audit face à l'ampleur des tâches à exécuter. On observe également une caducité des règles régissant l'INRAB qui ne répondent pas aux exigences actuelles de l'institut. Une réorganisation de ce dernier s'avérerait alors nécessaire. Le Service d'Audit Interne, qui devrait accompagner tous les Centres de Recherche Agricole (CRA) et la Direction Générale de l'institut dans leurs activités, par ses différents type de missions, se retrouve à ne jouer que le rôle de contrôle de conformité. Toutefois, il prodigue des conseils au Directeur Général quand ce dernier lui soumet un problème. Notons aussi une dépendance plus que nécessaire du Service Audit Interne vis – à vis de la Direction Générale. Depuis près de deux (02) ans déjà, il n'y a eu aucun rapport d'audit de gestion des comptes ni de trésorerie de la Direction Générale et des Centres de Recherches Agricole (CRA). Cela devrait être normalement fait selon le manuel de procédure de l'Institut, mais ne l'a pas été faute du non-respect et de la non-exécution du Plan de Travail Annuel (PTA). Nous n'oublierons pas de notifier l'absence d'un mécanisme de renforcement des capacités du personnel du Service d'Audit Interne et une perception négative de ce dernier par les audités

Vu les difficultés auxquelles il fait face, on se demande alors si "le rôle dévolu au Service Audit Interne est-il bien accompli ?"

A cet effet nous nous posons les questions spécifiques suivantes :

- Quelles sont les compétences du service Audit interne à l'INRAB ?
- Comment fonctionne-t-il par rapport aux normes d'audit ?
- Quel est le degré de mise en œuvre de ses recommandations

Nous sommes ainsi donc amenés à porter notre recherche sur le thème « L'ANALYSE DE L'EFFICACITE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DE L'INRAB ».

II. Objectifs

A. Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'analyser le niveau d'efficacité du Service Audit Interne de l'INRAB.

B. Objectifs spécifique

- Evaluer les compétences du service Audit interne de l'INRAB;
- Evaluer le fonctionnement du service d'audit interne par rapport aux normes d'audit ;
- Examiner la pertinence des recommandations et leur degré de mise en œuvre.

III. Intérêts

Pour l'institut, cette étude permettra au personnel du service Audit Interne ainsi qu'aux autorités de connaître la qualité et le niveau d'efficacité de leur Service Audit Interne afin de prendre des mesures correctives en cas de défaillance.

L'institut pourrait alors s'approprié un système efficace qui répond aux objectifs pour lesquels il a été conçu et mis en œuvre à savoir :

- Identifier les évènements potentiels susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation (positivement s'il s'agit d'opportunités, négativement s'il s'agit de risques) ;
- Maîtriser les risques en fonction du niveau de risque que l'organisation est prête à accepter et que le conseil d'administration a défini pour accroître sa valeur ;
- Fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation

Ainsi un service d'Audit interne efficace assurerait la pérennité de l'institut et lui permettra à travers ses recherches d'améliorer la productivité de la population en matière agricole.

Pour nous stagiaires cette étude nous permettra d'accroître et d'approfondir nos connaissances généralement en Audit et particulièrement en Audit Interne. Elle nous permettra au même moment de contribuer à l'amélioration de la qualité de l'audit pratiqué dans l'institut.

Sur le plan scientifique, ce travail servira d'outils de référence aux chercheurs ou apprenants qui voudront s'investir dans le domaine de l'audit interne notamment dans les institutions de recherches agricoles, en vue de performer leurs gestions ou gouvernances.

Paragraphe 2 : Revue de Littérature

I. Approche des Concepts sur la fonction d'Audit Interne

A. Définition

« 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 gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. » Institut Française de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI 2015)

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

B. Les missions de l'Audit Interne

Les missions de l'Audit Interne sont de deux natures qui se rapportent aux exigences applicables dans les activités d'assurance ou de conseil.

Dans le cadre des missions d'assurances, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet. L'auditeur interne détermine la nature et l'étendue des missions d'assurances. Cette mission d'assurance est succédée de la mission de conseil.

Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client. Leur nature et leur périmètre font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent généralement deux intervenants : (1) la personne ou le groupe qui fournit les conseils – en l'occurrence l'auditeur interne, et (2) la personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés – le client. Lors de la réalisation de missions de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune fonction de management.

Selon BARBIER (1999), « le rôle de l'audit interne se décline par rapport au contrôle interne, il est donc de détecter les points faibles de la chaine d'excellence déjà définie, excellence garantie par la cohérence interne de chacun des maillons qui la constituent ainsi que par la cohérence entre ses maillons que sont la stratégie, les politiques, l'organisation, les systèmes, les procédures et leur application effective ». La mission générale de l'audit interne consiste donc à vérifier si les objectifs du contrôle interne sont atteints

Selon Elisabeth BERTIN (2007), les missions de l'audit interne sont au nombre de trois à savoir : audit opérationnel, audit financier et l'audit de la stratégie.

La mission d'audit opérationnel est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mis en place. L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des procédures d'une entité en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et d'identifier les pratiques jugées non économique, improductives et inefficaces, et enfin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi.

La mission d'audit financier quant à elle, est orientée sur la fiabilité des informations financières et la protection des actifs matériels, humains et financiers. Pour cela, l'auditeur interne doit en collaboration avec l'auditeur externe, vérifier que les procédures de contrôle interne comptables sont fiables, il ne s'agit nullement ici d'une mission de certification des comptes.

La mission d'audit de la stratégie : Ici, il est question pour l'auditeur d'identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation et évaluer la conformité ou la cohérence d'ensemble entre ce qui avait été et ce qui est fait dans le but d'apprécier la performance des réalisations.

C. Les objectifs de l'Audit Interne

L'objectif de l'Audit Interne est d'assister les dirigeants de l'entreprise, afin de leur permettre d'exécuter efficacement leurs responsabilités, dans le but de vérifier que l'organisation en place s'assure de la réalisation des performances prévues et de l'atteinte des objectifs visés. (GERBIER, 1996)

Selon Antoine SARDI (2002), l'Audit Interne a quatre objectifs essentiels :

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

D. Champ d'application de l'Audit interne

« Le champ de l'Audit interne décrit l'étendue et les limites de l'Audit en termes de localisation géographique, d'unité, d'organisation, d'activité et de processus ainsi que la période couverte » VILLALONGA (2007)

Selon RENARD (2010), tout comme la technique comptable distingue les dépenses par nature et les dépenses par destination, critère de la distinction entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique, de même l'audit interne distingue un classement par objectifs (ou par nature) et un classement par destination. Le classement par nature d'audit correspond aux quatre catégories suivantes :

- **L'audit de conformité/régularité** : consiste à vérifier la bonne application des règles, c'est-à-dire comparer la réalité au référentiel proposé. En somme c'est vérifier que le fonctionnement réel ainsi que les pratiques de gestion usuelles correspondent aux règles, règlements et procédures de l'organisation.
- **L'audit d'efficacité** : il consiste à mesurer l'efficacité des différentes procédures internes de la société, à émettre une opinion, non pas uniquement sur l'application des procédures, mais également sur leur qualité. On parle également d'audit des performances parce que l'auditeur est amené à porter un jugement sur les procédures par rapport à ce qu'il considère comme efficace et efficient en référence à des normes et à des référentiels en la matière
- **L'audit de management** : il peut s'agir d'une vérification de la conformité de la politique de chaque fonction par rapport à la stratégie de l'organisation ou aux politiques qui en découlent, cela peut être aussi la vérification de la façon dont les politiques sont conçues, transmises et exécutées tout au long de la chaîne hiérarchique.
- **L'audit de stratégie** : il consiste à confronter l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale.

Le classement par destination correspond aux différentes fonctions de l'entreprise. Donc il y aura autant d'audit que de fonctions dans l'entreprise.

Les normes 2220 et 2220A1 (IFACI, 2015), stipulent que le champ de l'Audit interne doit être suffisant pour atteindre les objectifs de la mission et qu'il doit couvrir les systèmes, les documents, le personnel et les biens concernés, y compris ceux qui se trouvent sous le contrôle de tiers.

E. Les supports de l'Audit Interne

Pour assumer ses activités, l'audit interne dispose d'un certain nombre de supports parmi lesquelles on a : Le Plan de Travail Annuel (PTA), La charte d'audit, la cartographie des risques, le manuel de procédure, etc.

1. Le Plan de Travail Annuel (PTA) ou plan d'Audit

Selon VAURS (2000), le PTA est un document élaboré par le service Audit interne et approuvé par la Direction Générale qui indique selon un calendrier prévisionnel de réalisation, la liste des missions à effectuer et les auditeurs qui seront à charge.

Le plan d'audit est élaboré à partir d'une cartographie des risques, permettant ainsi de définir de façon efficace la stratégie d'audit. Il constitue une référence pour les programmes annuels qu'il couvre et fait l'objet d'adaptation pour prendre en compte les préoccupations non prévues au départ.

2. La cartographie des risques

La maîtrise des activités et l'atteinte des objectifs n'est possible que si les risques sont gérés de façon raisonnée dans leur globalité.

Selon RENARD (2010), la cartographie des risques est un véritable inventaire des risques de l'organisation et permet d'atteindre trois objectifs :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous.

Lorsqu'une cartographie des risques a été établie elle constitue l'outil de mesure dont va s'emparer l'auditeur interne pour planifier ses travaux. La cartographie des risques se révèle à la fois comme un outil scientifique pour connaître et rendre compte de l'aléa, mais aussi pour exprimer la vulnérabilité des fonctions de l'entreprise

3. La charte d'Audit Interne

Il est nécessaire que l'entreprise qui se dote d'un service Audit Interne définisse sa charte d'audit interne et précise la mission du service, ses responsabilités et les conditions dans lesquelles il les exerce.

Pour GERBIER (1996), la charte d'audit est « le texte solennel émanant de la plus haute autorité de l'entreprise, qui fixe les droits et les devoirs de l'audit interne, constitue sa loi fondamentale et autorise son développement.

Selon SARDI (2002), la charte d'audit doit prévoir au moins :

- Les objectifs de l'audit interne ;
- Le domaine de compétences ;
- Sa place dans l'organigramme ;
- Ses responsabilités et ses pouvoirs.

4. Le manuel de procédure

Le manuel de procédure est un document « permettant de capitaliser, puis de partager des connaissances objectives et impersonnelles » HENRY et MONKAM-DAVERAT (2000). En effet, le manuel en assurant la formalisation des modes opératoires, permet ainsi de les mémoriser contrairement à la transmission orale qui ne garantit pas toujours une fidélité. A cela, il faut ajouter le rôle de formation que celui – ci joue au sein de la structure pour les auditeurs débutants.

F. Les différents niveaux de rattachement hiérarchique de l'Audit interne

1. Le rattachement du service Audit interne à la Direction Générale

Selon BERTIN (2007), l'intérêt d'un tel rattachement réside dans la très grande fluidité de l'information, diffusée de l'Audit interne vers la Direction Générale et dans la réactivité dans les prises de décisions.

Pour SCHICK et LEMANT (2001), le rattachement à la Direction Générale, permet d'éviter toute pression, censure, ou simple atténuation en faveur de tel ou tel acteur de l'entreprise.

L'inconvénient de ce rattachement est de sous – entendre que le service d'Audit interne est le gendarme de la direction, ce qui ne rend pas bien compte de son rôle véritable dans le processus de management des risques, de production et d'élaboration de l'information financière et non financière.

2. Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit

Selon BERTIN (2007), un tel rattachement s'inscrit dans le cadre d'une bonne gouvernance. Il permet de minimiser l'asymétrie d'information qui existerait entre les dirigeants et les représentants des actionnaires.

Ce niveau de rattachement n'affecte pas le dialogue entre la Direction Générale et les échelons hiérarchiques, il n'affecte pas non plus le champ d'application de l'Audit interne.

3. Le rattachement à une direction opérationnelle

Un tel rattachement peut porter atteinte à l'efficacité du service d'Audit interne puisqu'il est attaché à une fonction auditable. Il court donc le risque d'être juge et partie et son indépendance est menacée d'autant qu'il est à un niveau moins élevé que les opérationnels.

G. Le code de déontologie

PICKET (1997), affirme que le code de déontologie constitue un contrat pour couvrir les obligations morales de l'auditeur. L'organisation peut donc compter sur ce code pour guider la conduite des membres du service d'audit interne.

Selon SCHICK (2007), le code de déontologie s'appuie sur quatre principes fondamentaux pertinents pour la pratique "éthique" de l'audit interne. Il s'agit de :

- ***L'intégrité*** qui est à la base de la confiance et de la crédibilité du jugement de l'auditeur ;
- ***L'Objectivité*** : qui permet d'évaluer équitablement tous les éléments pertinents examinés, relatifs au domaine audité et de ne pas se laisser influencer dans son jugement ;
- ***La confidentialité (secret professionnel)*** : concernant les informations reçues et leur divulgation. Ils ne doivent pas utiliser ces informations pour en tirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitime de leur organisation ;
- ***La compétence*** requise pour la réalisation des travaux d'audit.

H. Les normes d'audit interne

Selon SCHICK (2007), le métier d'audit interne ne s'improvise pas et s'appuie sur des principes normatifs internationaux.

Ces normes d'audit interne se proposent 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 des critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne et de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Selon RENARD (2010), les normes d'audit interne sont subdivisées en :

- Normes de qualification, qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui en font partie ;
- Normes de fonctionnement, qui décrivent les activités d'audit interne et définissent les critères de qualité ;
- Normes de mise en œuvre, qui déclinent les précédentes pour les missions spécifiques.

1. Les normes de qualification

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne. Il s'agit entre autre de :

- ***L'indépendance et l'objectivité des Auditeurs internes (Normes 1100 et 1120)***

Selon Etienne (1999), « parler de l'indépendance de l'audit interne, c'est parler de son indépendance par rapport aux structures de management du groupe et donc de sa dépendance par rapport à la direction générale. C'est également parler d'une charte qui définira les modalités d'exercice de cette indépendance et de cette dépendance ».

Afin d'atteindre un degré d'indépendance nécessaire et suffisant à l'exercice de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la Direction Générale et au Conseil. (Norme 1100).

Retenons que l'indépendance de l'auditeur est un absolu préalable à l'efficacité de sa mission.

Les auditeurs interne doivent accomplir leur mission de telle sorte qu'ils soient certains de la qualité de leurs travaux, menés sans le moindre compromis. Ils doivent donc avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tout conflit d'intérêt. Ils feront ainsi preuve d'objectivité dans l'accomplissement de leurs tâches.

- ***La compétence et conscience professionnelle (Norme 1200)***

Le nombre d'années d'expérience des professionnels a été reconnu comme un facteur déterminant pour évaluer la compétence dans l'étude de Messier et Schneider (1988). De plus la satisfaction des auditeurs externes au regard des travaux antérieurs s'est ajoutée à la liste des indicateurs de la compétence des auditeurs interne, ce qui reflète le dynamisme de la relation entre auditeurs externes et internes (Brown et Karan, 1986).

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles et collectives. Ces connaissances, savoir faire et autres compétences doivent faire l'objet d'une amélioration par des " formations professionnelles continues ".

En raison de leur conscience professionnelle, les auditeurs interne doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne

raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité.

- ***Programme d'assurance et d'amélioration qualité (Norme 1300)***

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité.

Le programme doit être conçu dans un double but :

- ✓ aider l'audit interne à apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et à les améliorer,
- ✓ garantir qu'il est mené en conformité avec les Normes et le Code de Déontologie.

2. Normes de fonctionnement

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.

On distingue :

- ***La nature du travail (Norme 2100)***

L'audit interne évalue les systèmes de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribue à leur amélioration.

- ***Planification de la mission (Norme 2200)***

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

- ***Accomplissement de la mission (Norme 2300)***

Les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission; ils doivent fonder leur conclusion et le résultat de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées; documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la

mission; les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué.

- ***Communication des résultats (Norme 2400)***

La communication finale des résultats de la mission fait par l'auditeur doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions, elle doit faire état des forces relevées. Elle doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

- ***Surveillance des actions de progrès (Norme 2500)***

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que la direction générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire.

- ***Communication relative à l'acceptation des risques (Norme 2600)***

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la Direction Générale a accepté un niveau de risque résiduel qui est inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. S'ils ne peuvent arrêter une décision concernant le risque résiduel, ils doivent soumettre la question au Conseil aux fins de résolution.

3. Normes de mise en œuvre

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 ou de conseil.

II. Approche des Concepts sur l'Efficacité de l'Audit Interne

L'efficacité est la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés. C'est la réponse adéquate à l'attente. Pour une entreprise, l'efficacité consiste à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis ou de la mission assignée.

Selon BARBIER (1999) l'efficacité de l'Audit Interne repose sur la diversité des talents et des compétences réunis en son sein, ainsi que sur la flexibilité avec laquelle le service est en mesure d'intervenir.

L'efficacité de l'audit interne est déterminée par l'adéquation entre l'audit et un certain ensemble de normes universelles extrapolé à partir des caractéristiques de l'audit interne (White, 1976). Une telle approche de l'efficacité a été présentée par Sawyer (1988), qui a avancé cinq normes d'audit interne à savoir : indépendance, compétence professionnelle, la portée du travail, la réalisation de l'audit et la gestion du département d'audit interne.

Albrecht et al. (1988), quant à eux pensent que l'efficacité de l'audit interne n'est pas mesurable mais est déterminée par les évaluations subjectives affectées à cette fonction par la gestion. En d'autres termes, le succès de l'audit interne peut seulement être mesuré par rapport aux attentes des autres parties prenantes.

Pour Renard (2012), l'efficacité du service d'audit interne dépend de son intégration dans l'entreprise et de son organisation. Selon lui, pour que l'audit interne soit intégré dans l'entreprise, il faut que soient réunies à la fois les conditions culturelles (sensibilisation au contrôle interne, culture d'audit et image de l'auditeur) et les conditions matérielles (objectifs précis, méthodologie rigoureuse, bon plan de communication et professionnalisme des auditeurs).

Selon RENARD (1998), traditionnellement l'efficacité d'un service d'audit interne est appréciée selon les critères suivants :

- La mission du service d'audit interne est-elle convenablement définie dans la charte et conforme aux normes professionnelles ?
- Les auditeurs internes ont-ils une bonne connaissance des normes professionnelles ?
- La fonction d'audit interne a-t-elle des objectifs : plan d'audit ou Plan de travail Annuel (PTA), planification des missions ?
- Les moyens sont-ils adaptés au plan :
 - Moyens quantitatifs en homme ?
 - Moyens qualitatifs : qualité à l'entrée dans la fonction, formations professionnelles reçues
- Le service dispose-t-il d'un système d'information et de pilotage permettant de connaître :
 - le suivi du plan ?
 - la mise en œuvre des recommandations ?
 - le suivi du budget du service ?

ANALYSE DE L'EFFICACITE DU SERVICE D'AUDIT INTRENE DE L'INRAB

- Existe-t-il au sein du service un manuel d'audit interne ?
- L'organisation est-elle adaptée :
 - ❖ Rattachement au plus haut niveau ?
 - ❖ Analyse des postes des auditeurs ?

Notons qu'à certains de ces critères, correspondent des ratios de mesure comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n°1 : Ratios d'efficacité d'un service d'audit interne

Critères	Ratios correspondant	Rôles
Moyen quantitatif en homme	Nombre d'auditeurs / Nombre total d'agents	Renseigne sur le respect du ratio admis par les organisations professionnelles
Formations professionnelles reçues	Nombre de jours de formation / Jours ouverts	Il permet de mesurer l'évolution de la formation dispensée par auditeur
Le suivi du PTA	Nombre de missions réalisées / Nombre de missions figurant au plan	Mesure le degré de réalisation du plan. Si supérieur à 90 % le service est dynamique.
Nombres de demande d'audits supplémentaires par rapport au PTA	Nombre de missions imprévues / Nombre de missions	Permet de mesurer l'évolution de l'exhaustivité et de la qualité du PTA. Si supérieur ou égale à 10 % favorable pour le service
L'acceptation et la mise en œuvre des recommandations	- Recommandation refusées/ Total des Recommandations - Recommandation non réalisées / Recommandation acceptées	Renseigne sur l'appréciation et la qualité de la mise en œuvre des recommandations par les audités
Suivi et respect du budget	Dépenses du service / Nombre d'auditeurs	Permet de comparer l'évolution du budget et celui des effectifs
Climat social	Nombre de conflits avec les audités / nombre de mission réalisé	Renseigne sur la qualité des relations entre les audités et les auditeurs.

Source : RENARD J. 2010

En résumé nous pouvons dire que les principaux déterminants de la performance de l'audit interne sont : l'indépendance et l'objectivité de l'auditeur, la compétence de l'auditeur, le professionnalisme reconnu des auditeurs, la qualité du plan d'audit, le budget, le climat social et le contrôle qualité de l'audit interne.

SECTION II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La finalité d'une bonne méthodologie de recherche est de faciliter la production d'un travail universitaire alliant richesse documentaire et rigueur scientifique.

Notre travail à nous consiste à analyser l'efficacité du Service d'Audit Interne de l'INRAB et devrait donc aider les responsables de l'institut à avoir une idée sur la qualité et le degré d'efficacité de leur service Audit interne. Et pour une bonne analyse il nous faut adopter une démarche cohérente à travers les étapes suivantes :

I. Les outils et techniques de collecte des données

A. La recherche documentaire

La recherche documentaire est l'ensemble des étapes permettant de chercher, identifier et trouver des documents relatifs à un sujet par l'élaboration d'une stratégie de recherche.

Elle nous a permis de collecter à travers les ouvrages, revues, articles et tout autre manuel utile, le maximum d'informations possible pour comprendre le fonctionnement d'un service d'audit interne. Nous avons été ainsi donc amenés à consulter des documents qui renseignent sur la pratique de l'Audit interne; lire le manuel de procédure de l'institut, afin de relever les procédures du service; consulter des sites internet qui ont été d'une très grande importance. Cette technique de collecte a été d'une très grande utilité pour notre revue littéraire

B. Les entretiens

L'entretien est une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entrevues orales, individuelles ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité déterminé en regard des objectifs du recueil d'information.

Cette méthode nous a permis d'avoir des tête-à-tête avec quelques membres de l'institut pouvant nous en dire assez sur la qualité de l'audit qui y est pratiqué.

Nous nous sommes ainsi donc régulièrement entretenus avec le chef service Audit interne qui nous informe sur le fonctionnement de l'institut et de son service ; sur les difficultés auxquelles il est confronté et sa façon d'y remédier. Nous avons également discuté avec le

Chef Service Financier du CRA Agonkanmè et le comptable afin d'avoir leurs impressions par rapport à l'audit pratiqué dans l'institut

C. L'observation

Observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations.

L'observation permet de recueillir des informations sur les comportements non verbaux et visibles chez les auditeurs.

L'observation nous a alors permis d'identifier les difficultés techniques que rencontre le service Audit interne ; les insuffisances ou dysfonctionnements de ce dernier puis de vérifier l'existence effective de certains documents d'audit (PTA charte, cartographie des risques, etc...)

D. Le questionnaire d'enquête

Le questionnaire est une série de questions méthodiquement posées en vue d'une enquête, c'est un outil de recherche pour les sciences humaines et sociales. Elle permet d'obtenir à partir des questions posées à un échantillon représentatif de la population mère, des informations extrapolables, cette enquête est utile lorsqu'on souhaite connaître l'opinion du public visé ou de tout autre groupe homogènes de personnes concernées. Il nous a permis de poser un ensemble de questions adressé à certains membres du personnel de l'institut pour recueillir leurs impressions par rapport à la qualité de l'audit interne.

II. Echantillonnage

L'échantillonnage est un procédé qui consiste à sélectionner un ensemble limité de sujets appelé échantillon dans un autre plus grand ensemble appelé population de référence. Compte tenu des moyens et de la situation géographique des différents centres de recherches, nous avons été contraints de mener nos enquêtes que sur la Direction Générale et le centre de recherche situé à Agonkanmè. Notre échantillon prend en compte quatorze (14) agents qui sont au cœur de l'information financière et de la gestion du personnel. Il s'agit entre autre du : Chef service Audit interne et son collaborateur, comptable, chef service du financement et de la facturation, chef service trésorerie, chef service de coordination et du suivi budgétaire, chef matériel, secrétaire particulier du Directeur Général, Secrétariat Administratif, secrétaire de la Direction de l'Administration des Ressources Humaines (DARH), Chef Services Ressources

Humaines, l'agent comptable envoyé par le MAEP, le chef service financier du CRA Agonkanmè et son caissier.

Les données recueillies auprès de l'échantillon sont aussi bien de nature quantitative que qualitative

III. Les technique et outils d'analyse des données

Il s'agira de confronter les pratiques normalisées de l'audit interne aux pratiques observées dans l'institut. Ensuite, les ratios correspondants aux critères d'efficacité relevés dans la revue littéraire nous permettront d'apprécier la qualité de l'audit interne de la structure. Et enfin, voir dans quelle mesure les objectifs fixés par le service Audit interne sont atteints.

Nous utiliserons le logiciel Excel pour la réalisation des tableaux et des graphes.

Nous nous servirons des outils de la statistique descriptive pour le traitement des données collectées auprès de l'échantillon en occurrence les fréquences et les graphes.

CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE

SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES

Cette section est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats de notre étude. Notons que l'équipe d'auditeur actuelle s'est mise en place il y a pratiquement deux (02) ans, période considérée pour effectuer notre étude.

Paragraphe 1 : Présentation et Analyse des données qualitatives.

Après analyse des données, il est à retenir que :

Hiérarchiquement le Service d'Audit Interne occupe une place stratégique dans l'organisation de l'entreprise. En effet il est directement rattaché à la Direction Générale et agit pour le compte de cette dernière, ce qui lui confère une indépendance satisfaisante pour mener à bien sa mission. Ils font preuve d'objectivité dans l'accomplissement de leurs tâches en adoptant une attitude impartiale et dépourvu de préjugé tout en évitant toutes sortes de conflits d'intérêt.

En matière de compétence les auditeurs remplissent les conditions nécessaires pour l'accomplissement de leurs tâches. En effet le Chef Service de d'Audit Interne est titulaire de deux Diplômes d'Etude Supérieur Spécialisé (DESS) respectivement en Finance et Contrôle de Gestion (FCG) puis en Gestion des Projets et Développement Locale (GPDL), avec dix-sept (17) années d'expériences à son actif. Son collaborateur quant à lui dispose d'une Licence en Comptabilité Gestion avec deux ans d'expériences. Ils ont une connaissance assez satisfaisante des normes professionnelles de l'Audit ainsi que du code de déontologie et les respectent. Notons que le secret professionnel est la règle la plus observée dans ce service en ce sens qu'au niveau du Service d'Audit Interne, où nous avons effectué notre stage les documents sont gardés en toute confidentialité, réduisant ainsi notre accès à certaines informations utiles pour notre étude.

Pour la réalisation de ses activités, le Service d'Audit Interne de l'INRAB dispose :

- ❖ D'un Plan de Travail Annuel (PTA). Cependant, ce plan n'est pas respecté de sorte que les missions prévues pour être exécutées au début de l'année n'ont commencé qu'à la fin de l'année pratiquement ;

- ❖ D'une Charte d'Audit Interne qui n'est malheureusement pas connue de tous les audités. En effet, elle n'est pas inscrite dans un document qui lui est spécialement destiné pour être porté à la connaissance de tous les agents de l'Institut ; elle est plutôt confondue avec le décret portant Attribution Organisation et Fonctionnement (AOF) de l'INRAB ;
- ❖ D'un budget, malheureusement insuffisant, pour couvrir les divers frais de fonctionnements. Notons que l'insuffisance du budget du service d'Audit Interne peut être un frein à son bon fonctionnement.

Cependant, aucun programme d'assurance ni de contrôle qualité n'est mise en place au niveau du service d'Audit Interne de l'INRAB. Le Service n'a pas été évalué depuis près de deux ans déjà, que s'est constitué la nouvelle équipe d'Audit Interne. Le contrôle qualité n'étant pas réalisé au niveau du service d'Audit Interne de l'INRAB, il est difficile de dire si le service d'Audit se concentre sur les objectifs et les risques de l'organisation afin de corriger les imperfections au niveau de ce dernier.

De plus, il n'existe pas de Cartographie des risques propre à la nouvelle équipe d'auditeur en place. Les auditeurs n'ont pratiquement faire que deux véritables missions d'Audit dans les différents entités (CRA) et services de l'INRAB, omit la vérification des pièces comptable qui relève du quotidien.

Nous n'avons pas non plus remarqué l'existence d'un manuel de procédure propre au Service d'Audit Interne qui pourrait assurer la formalisation des modes opératoires, permettant ainsi de les mémoriser contrairement à la transmission orale qui ne garantit pas toujours une fidélité. Il sera alors difficile à tous les auditeurs débutant ou stagiaires de se conformer au mode opératoire dudit service.

Enfin, le climat social à l'INRAB est un peu tendu. En effet, certains des audités n'approuvent pas le fait d'être contrôlé rigoureusement selon le respect des normes professionnelles et ils ont une mauvaise image des auditeurs. Notons qu'au même moment, d'autres réclament d'être suivis dans leurs tâches afin de ne pas avoir trop de problèmes au cours d'une mission d'Audit externe ou d'une Inspection.

Paragraphe 2 : Présentation et Analyse des données quantitatives

Le traitement des résultats issus des questionnaires adressé au personnel de l'institut, prendra en compte tout l'échantillon omis le Chef Service Audit Interne et son Collaborateur, ces données ont été traités suivant la méthode descriptive, et seront présentés dans des graphes et des tableaux.

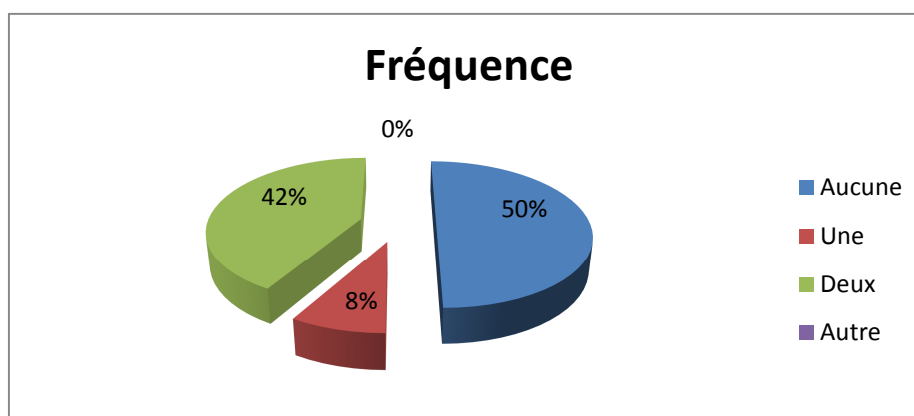
I. Présentation et analyses des données relatives aux questionnaires d'enquête.

Nous présenterons dans ce cadre, les graphes et commentaires relatifs à chacune des questions figurant dans notre questionnaire d'enquête adressé au personnel de l'INRAB.

A. Présentation et analyse des données relatives à la fréquence des missions d'Audit.

Ces données proviennent des réponses à la question n°1 relative au nombre de fois où un agent de l'INRAB a fait l'objet d'une mission d'Audit Interne durant ces deux dernières années. Les informations sont présentées dans le tableau n°2 (voir annexe 4) et le graphe n°1

Graphe n°1 : Répartition des données relatives à la fréquence des missions d'audits au niveau des audités



Sources : Résultats de nos enquêtes.

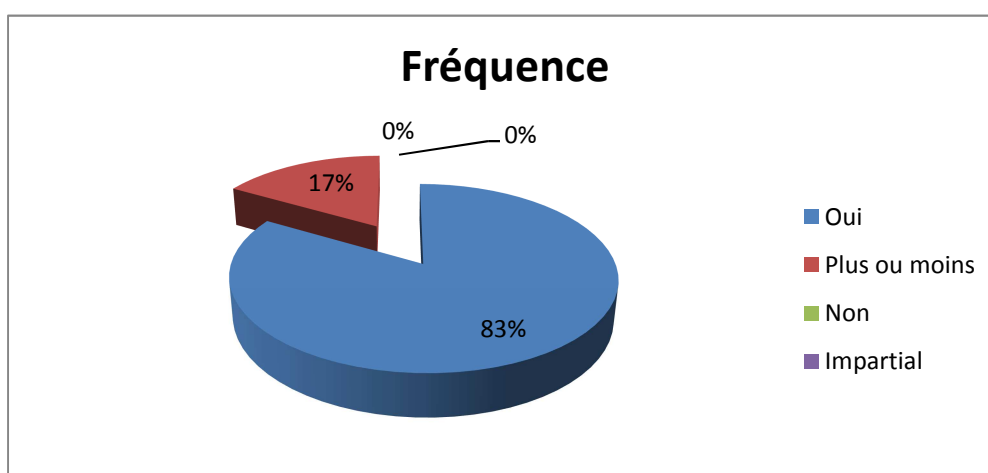
Analyse des résultats

On remarque à partir de ce graphe que 50 % des interrogés n'ont jamais fait l'objet d'une mission d'Audit Interne, 8 % et 42 % en ont fait l'objet respectivement une (01) et deux (02) fois. Il ressort de ce constat que le service d'Audit Interne ne maîtrise pas encore tous les risques de l'organisation.

B. Présentation et analyse des données relatives à l'importance de la fonction d'Audit Interne

Ces données proviennent des réponses à la question n°2 relative à l'importance de la fonction d'audit interne. Les résultats sont présentés dans le tableau n°3 (voir annexe) et schématisés sur le graphe n°2.

Graphe n°2 : Répartition des données relatives à l'importance de la fonction d'Audit Interne



Sources : Résultats de nos enquêtes.

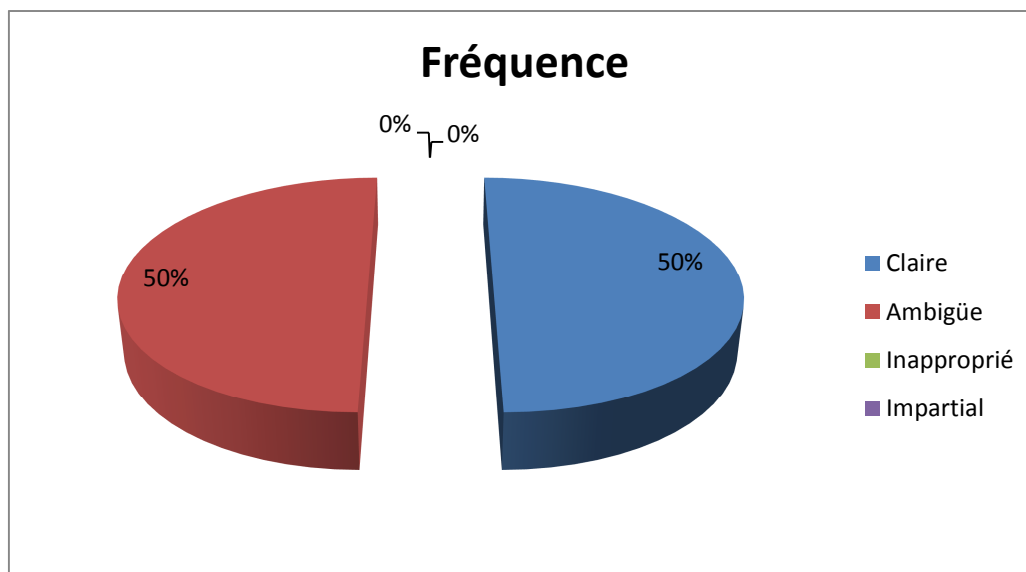
Analyse des résultats

La majorité des agents de l'INRAB approuve le rôle joué par le Service d'Audit Interne dans l'Institut (83 % ont répondu OUI à la question) ; cependant 17 % des interrogés pensent que ce rôle est plus ou moins important.

C. Présentation et analyse des données relatives à la nature des procédures du Service d'Audit Interne

Ces données proviennent des réponses à la question n°3 relative à la nature des procédures du Service d'Audit Interne. Les résultats sont présentés dans le tableau n°4 (voir annexe) et schématisés sur le graphe n°3.

Graphe n°3 : Répartition des données relatives à la nature des procédures du Service d'Audit Interne.



Sources : Résultats de nos enquêtes.

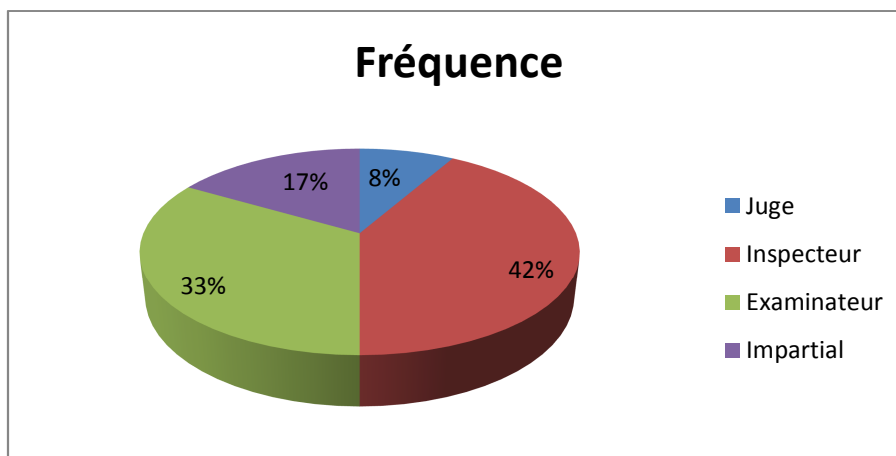
Analyse des résultats

Il ressort de ce graphe que 50% des interrogés trouvent que les procédures du Service d'Audit Interne sont « CLAIRE », tandis que l'autre moitié trouve ces procédures « AMBIGUE ». Selon les dires d'un audité, tantôt elles sont claire, tantôt elles sont ambiguës. On se demande bien la raison de cette variation

D. Présentation et analyse des données relatives à l'image qu'inspire les auditeurs pour les audités

Ces données proviennent des réponses à la question n°4 relative à l'image qu'inspire les auditeurs pour les audités. Les résultats sont présentés dans le tableau n°5 (voir annexe) et schématisés sur le graphe n°4.

Graphe n°4 : Répartition des données relatives à l'image qu'inspire les auditeurs pour les audités.



Sources : Résultats de nos enquêtes.

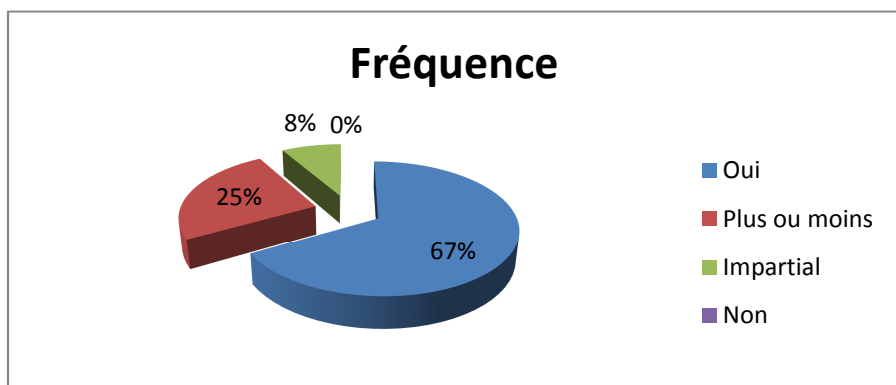
Analyse des résultats

A cette question 8 % des interrogés qualifient les auditeurs de juge, 42 % les prend pour des inspecteurs et 33% trouve qu'ils sont des examinateurs. On remarque que 50% (42% + 8%) de l'échantillon n'a pas une bonne image des auditeurs.

E. Présentation et analyse des données relatives à la mise en œuvre des recommandations du Service Audit Interne

Ces données proviennent des réponses à la question n°5 relative à la mise en œuvre des recommandations du Service d'Audit Interne. Les résultats sont présentés dans le tableau n°6 (voir annexe) et schématisés sur le graphe n°5.

Graphe n°5 : Répartition des données relatives à la mise en œuvre des recommandations des Auditeurs



Sources : Résultats de nos enquêtes.

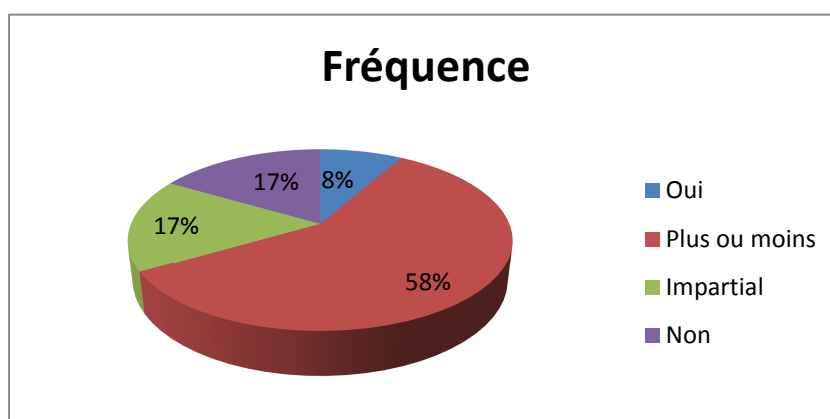
Analyse des résultats

L'analyse de ce graphe nous montre que 67% des personnes questionnées estiment que les recommandations du service audit interne sont entièrement mises en œuvre. Mais pour d'autres (25% des interrogés), les recommandations sont plus ou moins mises en œuvre. Par ailleurs 8% des interrogés restent indifférent à cette question. Cet échantillon de 25 % des interrogés qui affirment que les recommandations du Service d'Audit Interne sont plus ou moins mise en œuvre, et celui de 8 % des agents impartial à la question seraient dû au faites que certains agents de l'INRAB ignorent le but et l'importance principale du Service d'Audit Interne de l'INRAB. Autrement, ils veilleraient à ce que toutes les recommandations du service audit interne soient mise en œuvres.

F. Présentation et analyse des données relatives au suivi permanent de l'application des différentes recommandations du Service Audit Interne

Ces données proviennent des réponses à la question n°6 relative au suivi permanent de l'application des différentes recommandations du Service Audit Interne. Les résultats sont présentés dans le tableau n°7 (voir annexe) et schématisés sur le graphe n°6.

Graphe n°6 : Répartition des données relatives au suivi permanent de l'application des différentes recommandations



Sources : Résultats de nos enquêtes.

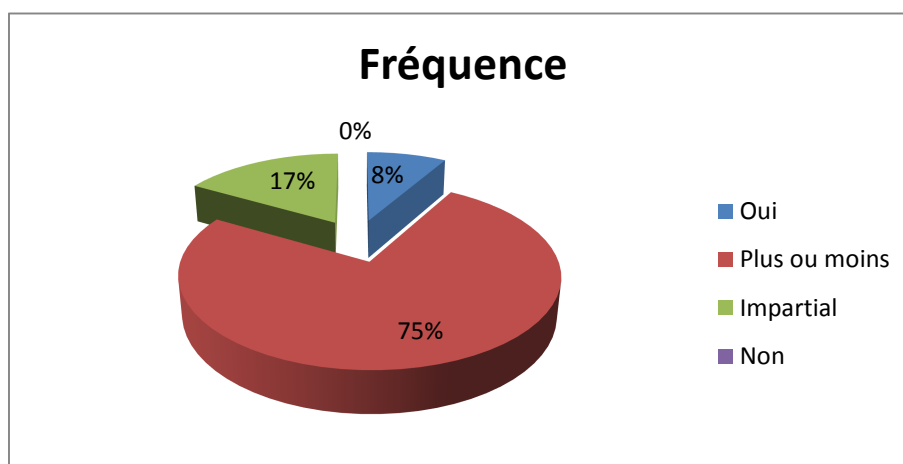
Analyse des résultats

Il ressort de ce graphe que seulement 8% des interrogés affirment l'existence d'un suivi permanent de l'application des recommandations de l'audit interne. Dans cette même population, 58% de l'échantillon estiment que l'application des recommandations de l'audit interne est suivie à différent degré par ce dernier. Le suivi n'est donc pas permanent. Par ailleurs 17% des interrogés pensent qu'il n'y a carrément pas de suivi. Le fait que la majorité des interrogés trouvent que le Service d'Audit Interne de l'INRAB ne procède pas au suivie permanent de l'application des différentes recommandations qu'il promulgue montre une certaines négligence de la part des auditeurs de l'INRAB.

G. Présentation et analyse des données relatives au niveau de couverture des risques

Ces données proviennent des réponses à la question n°7 relative au niveau de couverture des risques. Les résultats sont présentés dans le tableau n°8 (voir annexe) et schématisés sur le graphe n°7..

Graphe n°7 : Répartition des données relatives au niveau de couverture des risques.



Sources : Résultats de nos enquêtes.

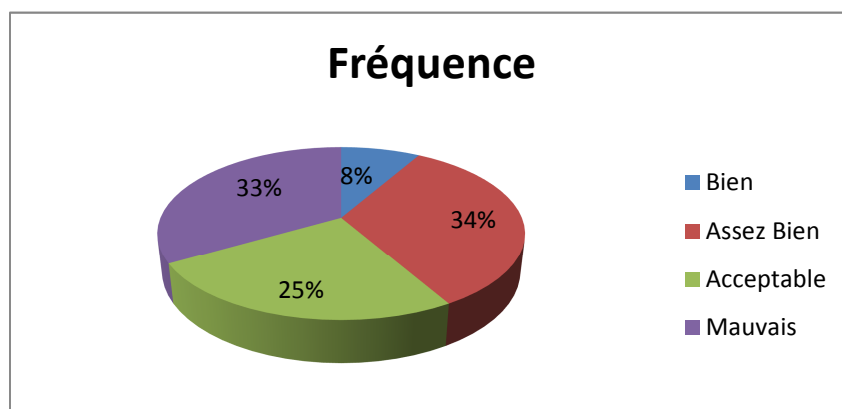
Analyse des résultats

L'analyse de ce graphe nous montre que 8% des interrogés attestent que le niveau de couverture des risque est satisfaisant tandis que 75% estiment une satisfaction partielle. Pour ce qui est des 17% restant, ils n'ont pas d'avis sur la question. Ce qui est normal puisque en se référant à la question n°1, 50 % des interrogés n'ont pas fait l'objet d'une mission. Ce qui nous amène à affirmer que environ la moitié des risques de l'Institut ne sont pas couvert.

H. Présentation et analyse des données relatives à la perception des audités vis – à – vis des prestations du Service Audit Interne de l'INRAB

Ces données proviennent des réponses à la question n°8 relative à la perception des audités vis – à – vis des prestations de Service Audit Interne. Les résultats sont présentés dans le tableau n°9 (voir annexe) et schématisés sur le graphe n°8.

Graphe n°8 : Répartition des données relatives à la perception des audités vis – à – vis des prestations de Service Audit Interne.



Sources : Résultats de nos enquêtes.

Analyse des résultats

De ce graphe, on remarque que le service d'audit interne fait une bonne prestation selon 8% des interrogés et une assez bonne prestation selon 34% des interrogés. 25% lui accorde une mention acceptable et 33% des interrogés estiment que le service d'audit interne fait une mauvaise prestation.

Commentaire général par rapport à l'analyse des données relatives aux questionnaires d'enquêtes

Il est à noter en définitif que la moitié de l'échantillon n'a jamais fait l'objet d'une mission d'audit interne et par conséquent, à peu près la moitié des risques de l'institut reste inconnu des auditeurs. Cela justifie d'ailleurs la réponse des 75 % de l'échantillon qui estime que la couverture des risques est partielle et remet ainsi donc en cause le rôle joué par le Service d'Audit Interne au sein de l'INRAB. Quant aux recommandations de ce dernier, 25% des agents interrogés estiment une mise en œuvre partielle de ces dernières. Ce qui est peut être dû à l'ambiguïté des procédures du Service d'Audit Interne exprimé par 50 % de

l'échantillon. Toute fois ces procédures sont jugées claires par l'autre moitié des agents interrogés ayant plus ou moins une connaissance de l'importance du Service d'Audit Interne. Il n'est donc pas étonnant de voir 33 % des interrogés dire que le Service d'Audit Interne fait une mauvaise prestation puisque 50 % (42 % + 8 %) prennent les auditeurs pour des inspecteurs ou des juges ce qui ne révèle pas le vrai rôle joué par ce Service.

II. Présentation et analyse des données relatives aux ratios d'efficacité

Cette deuxième partie de l'analyse des données quantitatives nous permettra de calculer les différents ratios d'efficacité identifiés dans la revue de littérature puis de les commenter. Les informations utilisées proviennent du responsable de l'Audit Interne

Tableau n°10 : Ratios d'efficacité d'un service d'audit interne

CRITERES	RATIOS CORRESPONDANT	CALCULS	INTERPRETATION
Moyen quantitatif en homme	Nombre d'auditeurs / Nombre total d'agents	$\frac{2}{523}$	Il y a très peu d'auditeurs par rapport à l'ampleur du travail à effectuer
Formations professionnelles reçues	Nombre de jours de formation / Jours ouverts	$\frac{0 \text{ jour}}{480 \text{ jours}} =$ Soit vingt (20) jours par mois durant quatre (04) semestres	Les agents de l'audit interne n'ont reçu aucune formation depuis leur prise de fonction
Le suivi du PTA	Nombre de missions réalisées / Nombre de missions figurant au plan	$\frac{2}{26}$	Le PTA est donc suivi à hauteur de 7,69%, ce qui n'est pas du tout satisfaisant

ANALYSE DE L'EFFICACITE DU SERVICE D'AUDIT INTRENE DE L'INRAB

Nombres de demande d'audits supplémentaires par rapport au PTA	Nombre de missions imprévues / Nombre de missions	$\frac{6}{32}$	Nous avons une estimation de 16,66 % de missions supplémentaire imprévues.
L'acceptation et la mise en œuvre des recommandations	Recommandation refusées/ Total des Recommandations	-	Aucune des recommandations de l'audit interne n'a été refusée. Quant à leur réalisation nous n'avons pas eu d'information précis à part le faite qu'il est très rare qu'elles ne soient pas réalisées
	Recommandation non réalisées / Recommandation acceptées	-	
Suivi et respect du budget	Dépenses du service / Nombre d'auditeurs	-	Tout ce qu'ils ont pu nous dire à ce propos est que le budget est insuffisant mais utilisé de façon efficiente
Climat social	Nombre de conflits avec les audités / nombre de mission réalisé	$\frac{1}{8}$	Les conflits sont plus ou moins moindre dans l'enceinte de l'Institut vis – à – vis des missions d'Audits.

Source : Résultats de nos enquêtes.

Commentaire

Pour Cinq cent vingt et trois (523) agents sur toute l'étendue du territoire national, l'INRAB ne dispose que de deux (02) auditeurs basés au niveau de la Direction Général à Abomey – Calavi. Cet effectif de ressources humaines dans ce service ne permet absolument pas de couvrir toutes les activités de l'institut. Le service cours donc le risque de non détection d'anomalies. Il est donc parfaitement normal que le chef du Service Audit Interne certifie les dits du personelles interrogés selon laquelle la couverture des risque n'est pas satisfaisante. Les raisons de cette insatisfaction serait dû selon le Chef du Service d'Audit Interne aux manque d'équipement financier, matérielle et surtout humain. En plus du faible taux de moyen humain, les auditeurs n'ont reçu aucune formation professionnelles pour se mettre à jour face aux avancés de la fonction d'Audit Interne.

D'un autre côté, le PTA n'est respecté qu'à hauteur de 7,69%, ce qui montre d'ailleurs que le degré de réalisation du plan de travail annuel est faible et remet alors en cause l'efficacité de ce service. Les missions imprévu s'élève à 16,66 % du nombre de missions totale, ce qui porte à croire que le service est dynamique et sollicité, mais au regard du degré de réalisation de son PTA ce n'est qu'une contradiction qu'il faudrait notifiée.

Pour ce qui est des recommandations, n'ayant pas d'information précise sur le nombre exact de recommandation effectué, le chef du Service d'Audit Interne estime lors de notre entretien que 80 % des recommandations sont réalisés avec 100 % de recommandations acceptées. En ce qui concerne le budget, un montant exact n'a pas été répertorié mais il est important de noter que le montant du budget est insuffisant de sorte qu'il n'arrive pas à couvrir grand-chose des dépenses du Service d'Audit Interne.

Le climat social renseigne sur la qualité des relations entre les audités et les auditeurs. De celle observée à l'INRAB, nous avons pu comprendre qu'elle est plus tôt complexe. En effet lorsqu'il s'agit des missions d'appui et conseil, les audités y sont favorables. Par contre dès qu'il s'agit d'audit de contrôle les audités montrent tous leurs mécontentement vis – à – vis des auditeurs.

Les résultats ayant été ainsi présenté et analysé, nous ont permis de ressortir les forces et faiblesses du service d'Audit Interne de l'INRAB. La section suivant nous permettra donc de faire des propositions de solutions pour parer aux problèmes identifiés et contribuer donc à l'efficacité du Service d'Audit Interne.

SECTION 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Cette section nous permettra d'avancé quelques approches de solutions pour améliorer la fonction d'Audit Interne au sein de l'INRAB.

Paragraphe 1 : Les suggestions

Pour mener à bien la tâche qui lui a été confiée, le service d'audit interne doit rechercher la qualité et le professionnalisme en son sein. Au regard des faiblesses identifiées dans le service d'audit interne de l'INRAB nous suggérons :

- ❖ Le recrutement d'autres agents auditeurs supplémentaires ;
- ❖ Que les auditeurs mettent à jours leurs connaissances à travers des formations professionnelle ;
- ❖ Qu'ils procèdent à des autos – évaluations périodiques pour améliorer leur rendement ;
- ❖ L'Elaboration d'une charte d'Audit interne proprement dite par le responsable d'Audit interne ;
- ❖ Le respect scrupuleux et méthodique du plan de travail annuel ;
- ❖ l'établissement d'une cartographie de risque ;
- ❖ L'Elaboration d'un manuel de procédure propre à l'Audit Interne ;
- ❖ L'octroi d'un budget suffisant au Service d'Audit Interne de l'INRAB ;
- ❖ La création d'un climat favorable et harmonieux par les auditeurs afin d'éviter les conflits avec les audités ;
- ❖ Le suivi de l'application des recommandations ;
- ❖ Que les auditeurs veillent à ce que leurs procédures de travail soit clair pour faciliter la compréhension aux audités.

Paragraphe 2 : Les conditions de mises en œuvres

Les suggestions ci-dessus cités visent essentiellement l'amélioration de la qualité de l'audit interne au sein de l'INRAB. Pour faciliter leurs mises en œuvre, certaines conditions s'imposent. Il faudrait alors :

- ❖ Informer le plus rapidement possible, le Directeur Général et le Conseil d'Administration si besoin, des différents problèmes que rencontre le service d'audit

interne. Et, ensemble avec la Direction des Ressources Humaines, il faut voir les mesures dans lesquelles de nouveaux auditeurs peuvent être recruté ;

- ❖ Veiller à ce que le budget attribué à l'audit interne soit suffisant et délivré à tant pour qu'il mène à bien ses activités. Les autorités de l'institut pourraient prévoir dans le budget de chaque CRA, une partie qui sera réservée à l'audit interne ;
- ❖ Prévoir dans le budget de l'audit interne, les frais nécessaires pour mettre à jours les connaissances des auditeurs à travers des formations professionnelles afin qu'ils s'imprègnent de l'évolution des normes, des outils et techniques d'audit tout en cherchant à renforcer leurs compétences. Il en est de même pour les auto-évaluations périodiques pour corriger les imperfections ;
- ❖ Respecter le PTA et réaliser autant de missions que possible dans les CRA et services de la direction générale pour couvrir la majorité des risques de l'organisation afin d'établir la cartographie des risques ;
- ❖ Inscrire dès maintenant les modes opératoires du service dans un document afin de constituer le manuel de procédure d'audit interne ;
- ❖ Faire preuve d'humilité et de respect envers les audités pour créer un climat favorable et harmonieux afin d'éviter les conflits avec ces derniers;
- ❖ Mettre en place un processus de suivi de l'application des recommandations.

CONCLUSION

Pour les parties prenantes d'une organisation, une bonne gouvernance, une gestion des risques et un dispositif de contrôle interne adaptés sont des éléments essentiels de son succès et de sa longévité. Ainsi, l'évaluation de l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, réalisée de façon systématique et objective par l'Audit Interne, constitue une aide précieuse pour chacune des parties prenantes dans l'exercice de leurs responsabilités respectives. L'Audit Interne donne l'assurance que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne aident l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et réglementaires. Il est un organe indispensable qui permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation en apportant un regard perspicace et des recommandations fondés sur l'analyse et l'évaluation des données et des processus opérationnels. Intègre et responsable, l'Audit Interne conseille en toute objectivité et en toute indépendance les organes de gouvernance de l'organisation. Il aide ces organes de gouvernance ainsi que les parties prenantes à atteindre leurs objectifs et à améliorer la maîtrise des activités de l'organisation. Ce faisant, l'audit interne est une ressource précieuse pour l'organisation et toute défaillance de celui-ci entraînerait la chute de cette dernière. C'est d'ailleurs ce qui nous a conduits à orienter notre étude sur l'efficacité du service d'audit interne de l'INRAB

Une première étape de cette étude a été la revue de littérature qui nous a permis d'avoir des notions plus poussées et précises sur l'audit interne favorisant ainsi la démarche à adopter pour analyser l'efficacité du service audit interne.

Cette démarche consiste en pratique à :

- ✓ Evaluer les compétences du service audit interne ;
- ✓ Evaluer le fonctionnement du service d'audit interne par rapport aux normes d'audit ;
- ✓ Examiner la pertinence des recommandations et leur degré de mise en œuvre.

L'analyse des résultats issus de nos investigations nous a permis d'identifier les forces comme les faiblesses qui sont d'ailleurs plus considérable. Les faiblesses, signe de non efficacité remettent en cause l'efficacité du service d'audit interne de l'institut. A cet effet nous avons émis quelques recommandations dans le but de contribuer à l'amélioration dudit service.

Le service d'audit interne doit alors faire le nécessaire pour que l'institut recrute de nouveaux auditeurs afin de couvrir toutes les activités de l'institut et veiller à mettre à jour leurs connaissances à travers des formations professionnelles afin de renforcer leurs compétences. Quelques auto-évaluations périodiques leur permettront de connaître leur rendement et de définir un processus d'amélioration en cas d'insatisfaction. Les supports d'audit tels que la charte d'audit interne, le plan de travail annuel, le manuel de procédure, etc..., doivent être établis dans les normes et mis en application afin de faciliter le travail au sein de l'institut. Enfin les auditeurs doivent veiller à mettre en place un processus de suivi de l'application de ses recommandations et surtout, ils doivent veiller à améliorer le climat de travail avec les audités pour éviter tout conflit possible.

Notre travail peut être une porte ouverte à d'autres études au sein de l'institut. Elle reste toutefois perfectible et nous ne prétendons pas servir de référence absolue. Quand même l'efficacité du service d'audit interne au sein de l'INRAB soit peut être remise en cause, qu'en est-il de son efficience ou de sa performance ? Outre le côté financier, l'audit interne peut-elle couvrir le côté technique animé par les chercheurs ? Voilà bien d'autres interrogations qui constituent des pistes de réflexion ultérieure pour améliorer la fonction d'audit interne.

BIBLIOGRAPHIE

- BAGUI André Fulgence (2010) : « Evaluation de la performance du Service d'Audit Interne de l'Hopital Général de Grand YOOF de Dakar » Mémoire de DESS en Audit et Contrôle de Gestion à la CESAG
- BARBIER Etienne (1999), *mieux piloter et mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations*, édition MAXIMA, collection Institut de l'audit interne, Paris, 124 pages
- BERTIN Elisabeth (2007), *audit interne : enjeux et pratique à l'international*, Editions d'organisation, Paris, 318page 33
- GERBIER Alain, (1996), *La charte d'Audit support d'une légitimité*, éditions Institut Française des Auteurs Consultants Interne (IFACI), Paris, 177pages 10, 25.
- HENRY Alain et MONKAM-DAVERAT Ignace (2001), *rédiger les procédures de l'entreprise*, guide pratique, 3^{ème} Edition, Editions d'Organisation, 184 page 125
- LEMANT Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2eme édition, DUNOD, Paris, 279 pages.
- LEMANT Olivier (1999), *créer, organiser et développer l'audit interne : que faire pour réussir ?*, MAXIMA, collection Institut de l'audit interne, Paris, 45 pages
- PICKET Spincer (1997), *the internal auditing handbook*, 4^{ème} édition, John Wiley & son Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chistester, 636 Page 124
- RENARD Jacques, (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, édition d'ORGANISATION, 7^{ème} édition, collection les références, 469 page 47, 106, 108, 441, 442
- SARDI Antoine (2002), *audit et contrôle interne bancaire*, 1^{ère} édition, AFGES, Paris, 1093 pages 82.
- SCHICK Pierre (2007), *Memento d'audit interne*, édition DUNOD, collection Fonction de l'entreprise. Gestion/ Finance, Paris, 215 Page 09
- SCHICK Pierre et Olivier LEMANT (2001), *guide du self audit*, édition d'ORGANISATION, collection les livres outils, Paris, 217page 207
- VAURS Louis (2000), *La nouvelle définition tire l'audit interne vers le haut*, Revue française de l'Audit Interne n° 147 : 40 – 47, page 42
- VILLALONGA C. (2007), *L'Audit qualité interne*, édition Paris, Page 25

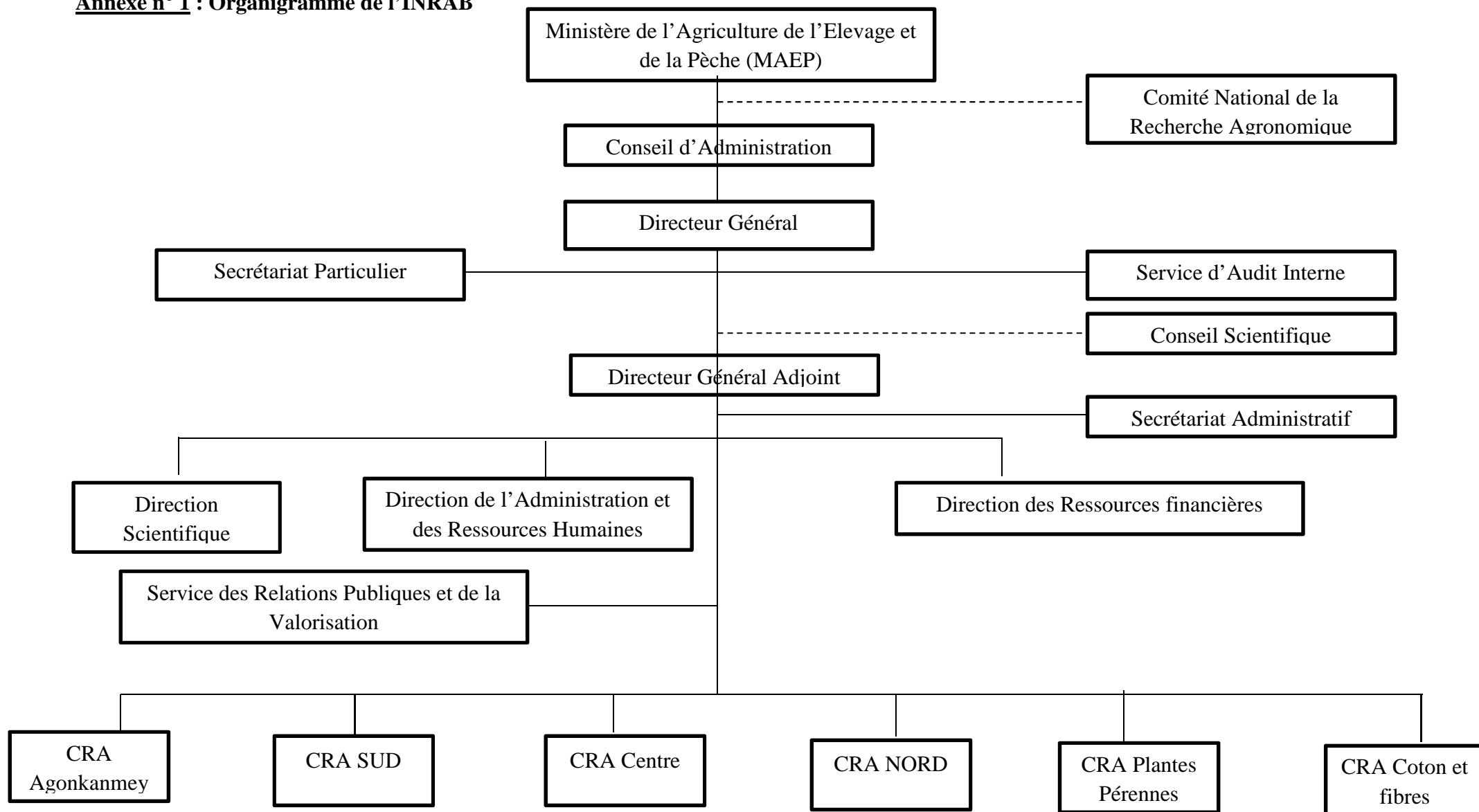
Site internet

- scholar.google.com
- www.ifcaci.com

ANNEXES

ANALYSE DE L'EFFICACITE DU SERVICE D'AUDIT INTRENE DE L'INRAB

Annexe n° 1 : Organigramme de l'INRAB



Annexe n°2 : Questionnaire adressé aux membres du personnel

Bonjours Mesdames et Messieurs

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG), nous avons choisi au cours de notre stage à l'INRAB de porter notre réflexion sur « l'Analyse de l'efficacité du Service Audit Interne de l'INRAB ». A cet effet nous nous intéressons particulièrement aux raisons des dysfonctionnements constatés au sein du service afin d'y apporter quelques solutions. Nous vous prions donc de répondre aux questions ci-dessous et vous remercions d'avance pour le temps que vous voudrez bien nous consacrer. Notons que les informations collectées seront anonymes et seront utilisées que dans le cadre académique.

1- Combien de fois avez-vous fait l'objet d'une mission d'audit durant ces deux dernières années ?

Aucune Une Deux Autre

2- Jugez-vous important le rôle joué par le service Audit interne au sein de l'INRAB ?

Oui Plus ou moins Non

3- Que pensez-vous des procédures du service ?

Clares Ambiguës Inappropriées

4- Quelle image avez-vous des auditeurs ?

Juges Inspecteurs Examineurs

5- Les recommandations de l'auditeur interne sont-elles mises en œuvre ?

Oui Plus ou moins Impartial Non

6- Le service d'audit interne assure-t-il le suivi permanent de l'application de ces différentes recommandations ?

Oui Plus ou moins Impartial Non

7- Le niveau de couverture des risques est-il satisfaisant ?

Oui Plus ou moins Impartial Non

8- Que pensez-vous des prestations du service Audit Interne au sein de l'INRAB ?

Bien Assez Bien Acceptable Mauvaise

Annexe n°3 : QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN AVEC LES AUDITEURS INTERNE

NOM :

FONCTION :

NIVEAU D'ETUDE :

1. Existe-t-il un plan de travail annuel (PTA) dans votre service ?

Oui Non

2. Si oui est-il respecté et exécuté ?

Oui Non

3. Ce plan découle-t-il d'une cartographie des risques ?

Oui Non

4. Le service d'Audit interne dispose-t-il d'une charte d'Audit interne ?

Oui Non

5. Le travail d'audit répond t – il aux objectifs généraux et responsabilité décrit dans la charte ?

Oui Non

6. Quels sont les services audités trimestriellement, semestriellement et annuellement ?

.....
.....
.....

7. Le travail d'audit interne est – il conduit conformément aux normes ?

Oui Non

8. La couverture des risques est-elle satisfaisante ?

Oui Non

Commentaire :

.....
.....
.....

9. Le niveau de rattachement hiérarchique de l'Audit interne lui permet-il de mener à bien ses missions ?

Oui Non

10. A qui rendez-vous compte ?

.....
.....

11. Le service d'Audit interne a –t-il un effectif suffisant pour l'exécution de ses missions ?

Oui Non

12. Le climat de travail avec les audités est-il favorable à une réalisation efficiente des missions d'audit ?

Oui Non

Commentaire :

.....
.....
.....
.....

13. Un budget de fonctionnement est-il alloué à l'Audit interne ?

Oui Non

14. Est-il suffisant pour couvrir vos activités ?

Oui Non

15. Les ressources de l'audit sont-elles utilisées de façon efficiente ?

Oui Non

16. Est – ce que les auditeurs font régulièrement des formations pour se mettre à jour face aux avancées de la fonction ?

Oui Non

17. Les recommandations du service Audit interne sont-elles mises en œuvre par les audités ?

Oui Non

Commentaire :

.....
.....
.....

18. Avez – vous un processus pour assurer le suivi permanent des différentes recommandations ?

Oui Non

Commentaire :

.....
.....
.....

19. Avez- vous des critères de mesures de l'efficacité de votre service ?

Oui Non

20. Avez – vous des contrôles qualité du fonctionnement de l'audit interne ?

Oui Non

21. Votre service d'audit interne est –il efficace ?

Oui Non

Commentaire :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

DATE : Septembre 2016

Nous vous remercions de votre participation

Annexe n°4 : Les Tableaux**Tableau n°2 : Répartition des données relatives à la question d'enquête n°1**

MODALITES	EFFECTIFS	FREQUENCES
Aucune	6	50,00%
Une	1	8,33%
Deux	5	41,67%
Autre	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Sources : Résultats de nos enquêtes.

Tableau n°3 : Répartition des données relatives à la question d'enquête n°2

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES
Oui	10	83,33%
Plus ou moins	2	16,67%
Non	0	0,00%
Impartial	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Sources : Résultats de nos enquêtes.

Tableau n°4 : Répartition des données relatives à la question d'enquête n°3

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES
Claire	6	50,00%
Ambigüe	6	50,00%
Inapproprié	0	0,00%
Impartial	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Sources : Résultats de nos enquêtes.

Tableau n°5 : Répartition des données relatives à la question d'enquête n°4

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES
Juge	1	8,33%
Inspecteur	5	41,67%
Examineur	4	33,33%
Impartial	2	16,67%
TOTAL	12	100,00%

Sources : Résultats de nos enquêtes.

Tableau n°6 : Répartition des données relatives à la question d'enquête n°5

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES
Oui	8	66,67%
Plus ou moins	3	25,00%
Impartial	1	8,33%
Non	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Sources : Résultats de nos enquêtes.

Tableau n°7 : Répartition des données relatives à la question d'enquête n°6

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES
Oui	1	8,33%
Plus ou moins	7	58,33%
Impartial	2	16,67%
Non	2	16,67%
TOTAL	12	100,00%

Sources : Résultats de nos enquêtes.

Tableau n°8: Répartition des données relatives à la question d'enquête n°7

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES
Oui	1	8,33%
Plus ou moins	9	75,00%
Impartial	2	16,67%
Non	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Sources : Résultats de nos enquêtes.

Tableau n°9: Répartition des données relatives à la question d'enquête n°8

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES
Bien	1	8,33%
Assez Bien	4	33,33%
Acceptable	3	25,00%
Mauvais	4	33,33%
TOTAL	12	100,00%

Sources : Résultats de nos enquêtes.

TABLES DE MATIERES

DEDICACE 1.....	i
DEDICACE 2.....	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES GRAPHES	vi
SOMMAIRE	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
SECTION I : PRESENTATION DE L'INRAB.....	3
<i>Paragraphe 1 : Historique et objectifs de l'INRAB</i>	3
I. Historique de l'INRAB	3
II. Les objectifs de l'INRAB	3
<i>Paragraphe 2 : La structure organisationnelle de l'INRAB</i>	4
I. Le conseil d'Administration	4
II. La Direction Générale.....	6
A. Le Comité de Direction.....	6
B. Le Secrétariat Particulier du Directeur Général.....	7
C. Le Service Audit Interne	7
D. Directeur Général Adjoint.....	7
E. La Direction scientifique.....	8
F. Le Secrétariat administratif.....	8
G. La Direction de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH)	9
H. La Direction des Ressources Financière (DRF).....	9
1. Le Service Comptabilité	10
2. Le Service financement et facturation	10
3. Le Service Trésorerie	11
4. Le Service Coordination et Suivi Budgétaire	11
I. Le Service des Relations Publiques et de la Valorisation (SRPV)	11
III. Les Centres de Recherche Agricole (CRA)	12
A. Le Directeur du centre de recherche agricole	12
B. Les Centres de Recherches Agricoles à Vocation Régionale	12

C.	Les Centre à vocation Nationale	13
D.	Les Centre à Vocation sectorielle	13
SECTION II : EXPERIENCE DE STAGE ET CONSTATS DE STAGE		14
<i>Paragraphe 1 : Expérience de stage</i>		14
I.	Tâches effectuées	14
II.	Difficultés rencontrées	15
<i>Paragraphe 2 : Constats de stage</i>		15
I.	Forces	15
II.	Faiblesses	16
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE		17
SECTION I : CADRE THEORIQUE		17
<i>Paragraphe 1 : Problématique, Objectifs et Intérêts</i>		17
I.	Problématique	17
II.	Objectifs	18
A.	Objectif général	18
B.	Objectifs spécifique	19
III.	Intérêts	19
<i>Paragraphe 2 : Revue de Littérature</i>		20
I.	Approche des Concepts sur la fonction d'Audit Interne	20
A.	Définition	20
B.	Les missions de l'Audit Interne	20
C.	Les objectifs de l'Audit Interne	21
D.	Champ d'application de l'Audit interne	22
E.	Les supports de l'Audit Interne	23
1.	Le Plan de Travail Annuel (PTA) ou plan d'Audit	23
2.	La cartographie des risques	23
3.	La charte d'Audit Interne	24
4.	Le manuel de procédure	24
F.	Les différents niveaux de rattachement hiérarchique de l'Audit interne	25
1.	Le rattachement du service Audit interne à la Direction Générale	25
2.	Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit	25
3.	Le rattachement à une direction opérationnelle	25
G.	Le code de déontologie	25

H.	Les normes d'audit interne.....	26
1.	Les normes de qualification	27
2.	Normes de fonctionnement	28
3.	Normes de mise en œuvre.....	29
II.	Approche des Concepts sur l'Efficacité de l'Audit Interne	29
SECTION II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE		33
I.	Les outils et techniques de collecte des données	33
A.	La recherche documentaire	33
B.	Les entretiens	33
C.	L'observation	34
D.	Le questionnaire d'enquête	34
II.	Echantillonnage.....	34
III.	Les technique et outils d'analyse des données.....	35
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE.....		36
SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES		36
<i>Paragraphe 1 : Présentation et Analyse des données qualitatives.....</i>		<i>36</i>
<i>Paragraphe 2 : Présentation et Analyse des données quantitatives.....</i>		<i>38</i>
I.	Présentation et analyses des données relatives aux questionnaires d'enquête.....	38
A.	Présentation et analyse des données relatives à la fréquence des missions d'Audit. 38	
B.	Présentation et analyse des données relatives à l'importance de la fonction d'Audit Interne	39
C.	Présentation et analyse des données relatives à la nature des procédures du Service d'Audit Interne	39
D.	Présentation et analyse des données relatives à l'image qu'inspire les auditeurs pour les audités	40
E.	Présentation et analyse des données relatives à la mise en œuvre des recommandations du Service Audit Interne	41
F.	Présentation et analyse des données relatives au suivi permanent de l'application des différentes recommandations du Service Audit Interne.....	42
G.	Présentation et analyse des données relatives au niveau de couverture des risques 43	
H.	Présentation et analyse des données relatives à la perception des audités vis – à – vis des prestations du Service Audit Interne de l'INRAB	44
II.	Présentation et analyse des données relatives aux ratios d'efficacité	45

ANALYSE DE L'EFFICACITE DU SERVICE D'AUDIT INTRENE DE L'INRAB

SECTION 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRES.....	48
<i>Paragraphe 1 : Les suggestions</i>	48
<i>Paragraphe 2 : Les conditions de mises en œuvres</i>	48
CONCLUSION	50
BIBLIOGRAPHIE	viii
ANNEXES	x
TABLES DE MATIERES	xviii