



REPUBLIQUE DU BENIN

*_.*_.*_.*_.*_.*_*

MINISTERE DE L'INSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

*_.*_.*_.*_.*_.*_*

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI
(UAC)

*_.*_.*_.*_.*_.*_*

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)

*_.*_.*_.*_.*_.*_*

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

Option : GESTION

Spécialité : Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion
(CACG)

Thème

**PRATIQUES DU CONTROLE INTERNE DANS
LES ENTREPRISES PUBLIQUES : CAS DU PORT
AUTONOME DE COTONOU (PAC)**

Présenté par:

AHOUDJINOUB. E. Dukand

&

ATTA M. C. Serge

Sous la direction de :

Maitre de stage

Mr DAANON Virgile

Contrôleur interne au PAC

Maitre de mémoire

Dr YESSOUFOU Liamidi

Enseignant chercheur à la FASEG (UAC)

Année académique : 2014-2015

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE ET DE GESTION DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (FASEG/UAC) N'ENTEND PAS DONNER NI APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.

CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- ❖ Mon père Daniel Z. AHOUNDJINO
- ❖ Ma mère Antoinette A. CAKPO

Boris Espoir Dukand AHOUNDJINO

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- ❖ Mon père RobertK. ATTA ;
- ❖ Ma mère JoséphineA. KAKABI.

MawuloloComivi serge ATTA

REMERCIEMENTS

L'accomplissement du présent travail n'a été possible que grâce à la participation active de plusieurs personnes à qui nous exprimons notre profonde gratitude. Ainsi, nous adressons nos remerciements à :

- Doyen de la FASEG, Professeur IGUE Charlemagne B. et le corps professoral de la FASEG
- DOCTEUR Liamidi YESSOUFFOU, notre Directeur de mémoire, qui malgré ses multiples occupations, a consacré son temps pour dirigé ce travail ;
- Monsieur Virgile DAANON, contrôleur du PAC, pour sa disponibilité et ses conseils ;
- Monsieur Romaric ZANNOU, pour ses apports ;
- Madame Sandrine TOSSA, Roger d'ALMEDA, pour leurs conseils, soutien et disponibilité ;
- Monsieur Blaise MEDEKO à qui nous devons tout ce travail ;
- Tout le corps professoral de la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG) ;
- Nos illustres membres du jury pour le temps qu'ils consacreront à apprécier ce travail et à y apporter des améliorations ;
- Toutes les personnes ayants contribué de quelque façon à la réalisation de ce travail

B. E. Dukand AHOUNDJINOUE & M. C. serge ATTA

RESUME

Notre étude a pour objectif de montrer que le contrôle interne constitue un élément primordial pour toutes les entreprises en général et en particulier pour le PAC dans l'atteinte de ses objectifs. Les résultats qualitatifs obtenus sont dus à la vérification des hypothèses que nous avons émises, à savoir l'inefficacité de la gestion des matériels est due à la non codification des matériels avant leur mise en service, et l'insuffisance de l'application des procédures de travail est due au manque de ressources humaines. Ainsi, nous avons suggéré la mise en relation étroite du service de contrôle interne et celui d'approvisionnement et la mise en place d'une bonne stratégie de recrutement pour que le PAC demeure le poumon de l'économie Béninoise.

Mots clés : Contrôle interne (CI)

ABSTRACT

Our study aims to show that internal control is a key element for all companies in general and in particular for the PAC in achieving its objectives. The qualitative results obtained are due to the verification of the assumptions we have issued, namely the inefficient management of materials is due to the non-coding hardware prior to commissioning, and insufficient application of procedures work is due to poor recruitment strategy. Thus, we suggested the close linking of internal control service and the supply and installation of a good recruitment strategy. For the PAC remains the lifeblood of the Beninese economy.

Key words: Internal control (IC)

LISTE DES SIGLES

AMF	: Autorité des Marchés Financières
ASTCF	: Académie des Sciences et Techniques comptables et Financières
BAD	: Banque Africaine de Développement
BOAD	: Banque Ouest Africaine de Développement
CA	: Conseil d'Administration
CCAGB	: Committee of Accountancy de Grande Bretagne
CNCB	: Conseil National des Chargeurs du Bénin
CNCCF	: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Français
CODIR	: Comité de direction
DAJC	: Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux
DC	: Direction de la Capitainerie
DCG	: Direction du Contrôle Général
DCM	: Direction Commerciale et du Marketing
DFC	: Direction Financière et Comptable
DEP	: Direction de l'Exploitation Portuaire
DG	: Direction Générale
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DSI	: Direction des Systèmes d'information
DT	: Direction Technique
ICAEW	: Institut of Chartered Accountants in England and Wales
OECE	: Ordre des Experts Comptables Français

PAC : Port Autonome de Cotonou
SAI : Service de l' Audit Interne
SCI : Service du Contrôle Interne

Liste des tableaux

<u>Tableau n°1</u>	:Répartition des ressources humaines.....	06
<u>Tableau n°2</u>	: Réponse à la question n°1.....	34
<u>Tableau n°3</u>	: Réponse à la question n°2.....	35
<u>Tableau n°4</u>	: Réponse à la question n°3.....	36
<u>Tableau n°5</u>	: Réponse à la question n°4.....	36
<u>Tableau n°6</u>	: Réponse à la question n°5.....	37
<u>Tableau n°7</u>	: Réponse à la question n°6.....	38
<u>Tableau n°8</u>	: Réponse à la question n°7.....	39

LISTE DES GRAPHIQUES

<u>Graphique N°1</u>	: Données d'enquête n°1.....	34
<u>Graphique N°2</u>	: Données d'enquête n°2.....	35
<u>Graphique N°3</u>	: Données d'enquête n°3.....	36
<u>Graphique N°4</u>	: Données d'enquête n°4.....	37
<u>Graphique N°5</u>	: Données d'enquête n°5.....	38
<u>Graphique N°6</u>	: Données d'enquête n°6.....	38
<u>Graphique N°7</u>	: Données d'enquête n°7.....	39

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	01
<u>CHAPITRE 1</u> : CADRE INSTITUTIONNEL.....	02
<u>SECTION 1</u> : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE.....	02
<u>SECTION 2</u> : EXPERIENCES DU STAGE ET INVENTAIRE DES FORCES ET FAIBLESSES.....	15
<u>CHAPITRE 2</u> : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	17
<u>SECTION 1</u> : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	17
<u>SECTION 2</u> : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	20
<u>CHAPITRE 3</u> : CADRE EMPIRIQUE.....	34
<u>SECTION 1</u> : PRESENTATION, ANALYSE DES DONNEES ET VALYDATION DES HYPOTHESE.....	34
<u>SECTION 2</u> : ANALYSE CRITIQUE ET SUGGESTIONS.....	38
CONCLUSION.....	40
Références Bibliographiques.....	41
Annexes.....	a
Table des matières.....	b

INTRODUCTION

De jours en jours, les nouvelles technologies ne cessent de connaître un développement rapide dans tous les domaines. Ce développement accélère la mondialisation et par conséquent la concurrence. Pour les économistes ainsi que les gestionnaires, il n'est plus question de démontrer l'importance de cette concurrence car pour eux, pour le bon suivi et le développement de l'entreprise, il faut la concurrence. De ce fait, la nécessité des pays en voie de développement est de créer les entreprises publiques, semi publiques ; privées prétendantes et économiquement forte au nombre desquelles figure le Port Autonome de Cotonou (PAC).

Le PAC, est une entreprise publique béninoise chargée de la gestion et la garantie des installations techniques et du domaine portuaire. De par ses prestations et activités, il contribue fortement à l'économie béninoise. A cet effet il est qualifié du "POUMON DE L'ECONOMIE NATIONALE". Sa gestion nécessite la mise en place des dispositifs adéquats pour améliorer son bon fonctionnement. C'est dans cette optique que le PAC à mise en place en 2006, le Département de l'Audit et de Contrôle de Gestion (DACG) qui est devenu en 2014 la Direction du Contrôle Général (DCG), afin de corriger et remédier à certains dysfonctionnements. Bien que cette innovation soit salutaire, de nombreux maux minent sont fonctionnement.

A cet effet, un bon système de contrôle de nos sociétés s'avère indispensable. On distingue dans ce système le contrôle interne; devenu un pilier de l'entreprise, le contrôle interne vise à améliorer les performances de l'entreprise afin de rendre fiable son image. Malgré ses avantages, le contrôle interne dans sa pratique rencontre certaines difficultés qui ne lui permettent pas d'atteindre tous ses objectifs. C'est d'ailleurs pour proposer des solutions à ces difficultés que nous avons jugé opportun de réfléchir sur le thème « **Pratique du contrôle interne dans les entreprises publiques : cas du Port Autonome de Cotonou (PAC)** ».

Le développement de ce thème se fera en trois chapitres dont Le premier sera consacré à la présentation du cadre contextuel de l'étude et le déroulement du stage.

En ce qui concerne le deuxième chapitre, il abordera non seulement le cadre théorique de l'étude mais également la méthodologie de l'étude.

Le troisième chapitre quant à lui, sera consacré au cadre empirique de l'étude.

Nous présenterons dans ce chapitre le Port Autonome de Cotonou (PAC) et

son environnement, ainsi que la synthèse des problèmes remarqués.

SECTION1 : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE

La présente section fera l'objet de la présentation de notre structure d'accueil.

Paragraphe 1 : Présentation du Port Autonome de Cotonou

Il est impérieux de comprendre les différentes étapes qui ont marqué la vie d'une entreprise, de connaître ses missions, ses activités, ainsi que ses ressources.

1-Historique

Bien avant et jusqu'à la fin du XIX^e siècle, les échanges commerciaux maritime s'opéraient sur le littoral de Grand-Popo et de Ouidah. L'embarquement et le débarquement des marchandises et des personnes se faisaient par transbordement sur les pirogues qui assuraient la liaison entre les navires mouillants en rades foraines et le virage. Cette pratique occasionnait des avaries et même des pertes en vies humaines.

Pour remédier à ces problèmes, les autorités coloniales de la république du Dahomey ont entrepris en 1891 la construction d'un wharf à Cotonou, une passerelle métallique avancée sur la mer jusqu'au delà de la zone perturbée par la barre et réduisant par ce fait, les risques encourus par les navires près des berges.

Cet ouvrage offrait une rapidité et une sécurité aux opérations de transbordement qui s'effectuaient dans une eau relativement calme. Avec l'évolution sans cesse croissante du trafic, l'idée de construction de la première partie du port à accumulation de sable en eau profonde s'était imposée comme la solution moderne à ce problème.

Le PAC est une société d'Etat à caractère commercial et industriel doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Il a été créé par la loi de finances N° 64/39 du 31 décembre 1964 et modifiée par l'ordonnance N° 76/55 du 11 octobre 1976. Mais ses activités ont réellement démarré le 1 août 1965, jour de la cérémonie officielle d'inauguration.

Le Port de Cotonou est un port à vocation régionale ; il reste le plus proche débouché, le couloir d'accès le plus rapide à la mer et le moins accidenté pour

désenclaver les pays tels que : le Mali, le Burkina Faso et le Niger. Compte tenu de la demande sans cesse croissante de la clientèle, le besoin de son extension s'est avéré une nécessité dès 1972.

Les travaux relatifs à cette extension ont précisément démarré en mars 1979 et ont pris fin en juin 1983. Après la première extension qui a doublé les capacités de traitement du trafic, le PAC, avec l'appui des autorités nationales, s'est attelé à l'amélioration de la productivité et du service rendu à sa clientèle.

D'importants travaux de réhabilitation et d'entretien des infrastructures ont été réalisés d'octobre 1989 à juin 1991, y compris un programme complémentaire important d'assistance technique. La mise en place d'un système VTS (Vessel Traffic Security) permet la surveillance des installations portuaires et de leurs abords par radars avec des faisceaux hertziens.

Le PAC bénéficie depuis quelques années, du programme des USA dénommé Millenium Challenge Account (MCA) qui tend à rendre le PAC plus compétitif au plan sous régional. Avec ce programme, le PAC répond plus encore au standing international qui eut permis de continuer à bénéficier de l'assistance du gouvernement des USA.

2- Activités du PAC

Le PAC exerce une gamme variée d'activités dans le secteur qui est le sien et que nous présentons ici comme suit :

a) Les activités liées aux services

Elles sont essentiellement constituées d'opérations d'accueil, de pilotage, de remorquage, d'amarrage et de désamarrages des navires et de la fourniture d'eau et du gaz aux navires.

➤ L'accueil

Il se résume aux formalités administratives (le manifeste, les formalités douanières effectuées à l'accostage) que doivent remplir les armateurs et consignataires de navires dès la mise en place à quai du navire.

➤ Le pilotage

C'est une opération qui consiste à guider les navires suivant leur trajectoire risqué. Il est obligatoire aussi bien à l'entrée du quai qu'à la sortie du quai pour les déplacements des navires de plus de cent (100) tonneaux de jauge nette, à l'exception des navires de guerre, des engins de servitude du port et des navires de recherche océanographique et hydrographique.

Le pilotage est effectué par un pilote du PAC qui dispose à cet effet de trois (03) vedettes «pilotines» pour le pilote à bord du navire ou le remorqueur à quai.

➤ **Le remorquage**

Il consiste à aider les navires à se déplacer lentement vers le quai afin de ne pas l'endommager. Le remorquage est obligatoire au PAC tant à l'entrée qu'à la sortie et pour tout déplacement dans le bassin des navires de plus de cinq cent (500) tonneaux de jauge brute, à l'exception des navires de guerre, des engins de servitude du PAC et des navires de recherche océanographique et hydrographique.

Les opérations de remorquage sont assurées au Port de Cotonou par trois (03) remorqueurs dont deux (02) de 1400 CV, 20 tonnes de traction au point fixe et 'un troisième de 2000 CV à 800 tonnes/mètre, 25 tonnes par traction au point fixe.

➤ **L'amarrage et le désamarrage**

L'amarrage est l'opération consistant à immobiliser les navires à quai en les attachant aux bollards par les amarres afin de faciliter les opérations d'embarquements et de débarquement des navires en escale au port. Le désamarrage est une opération qui consiste à détacher les navires des bollards.

➤ **La veille de sécurité pour les navires**

C'est un service de sécurité que le PAC offre lors de l'importation des marchandises dangereuses.

➤ **Le séjour à quai**

C'est la durée des marchandises à quai qui est facturée.

b) Les activités liées au trafic des marchandises

Ces activités résultent des opérations de chargement et de déchargement des navires dès que ceux-ci sont mis en quai. En effet, toute marchandise à l'importation ou à l'exportation fait l'objet d'une facturation par le PAC.

c) Les activités liées à la gestion du domaine portuaire

Il s'agit de la location des domaines qui consiste pour le PAC à mettre à la disposition des opérateurs ou usagers du port à titre onéreux des :

- ❖ terrains nus ;
- ❖ terrains aménagés non pavés ;
- ❖ terrains aménagés pavés ;
- ❖ magasins cales à charpentes métalliques ;
- ❖ magasins à charpentes en bois lamellés ;
- ❖ magasins de zone hors douane ;
- ❖ box au port de pêche ;
- ❖ cabines de marchés à poissons ;
- ❖ cabines de restauration.

3- Les ressources du PAC

Pour réaliser ses activités, le PAC dispose des ressources d'ordres matériels, financiers et humains.

a) Les ressources matérielles

Il s'agit des infrastructures et des équipements dont dispose le PAC.

➤ Les infrastructures

Elles regroupent les ouvrages de protection composés de jetées d'un épi d'arrêt, d'un chenal d'accès et les ouvrages d'accostage constitués de quais à plusieurs postes destinés à l'amarrage des navires.

➤ Les équipements

Ils regroupent les installations frigorifiques, les engins flottants composés de trois (03) remorqueurs et de deux (02) «pilotines ». Le PAC dispose également de deux postes de pesage d'une capacité de 50 tonnes et des installations spécialisées pour la pêche maritime.

b) Les ressources financières

Les ressources financières du PAC proviennent des revenus de la location des magasins et entrepôts, des parcs conteneurs et de terres-pleines, des différentes prestations de services qu'il fournit.

Outre ces ressources, le PAC dispose : des capitaux propres composés d'un capital social qui s'élève à 16.571.055.784F CFA, des réserves, du report à nouveau et le résultat net de la période. Le PAC bénéficie des subventions d'investissements et des dettes à court et long terme.

c) Les ressources humaines

Pour la réalisation de ses nombreuses activités, le PAC dispose d'un effectif composé de personnes qualifiées qui exécutent différentes tâches. En Août 2013, l'effectif du Port Autonome de Cotonou est de 493 agents répartis comme suit :

Tableau n° 1 : Répartition de l'effectif du personnel du PAC par sexe et par Catégories socioprofessionnelles au 19/03/2015

Personnel	Hommes (H)	Femme (F)	EffectifsTotal	% H	% F	% Total
Cadres supérieurs	102	20	122	20,69	04,06	24,75
Cadres moyens	30	22	52	06,09	04,46	10,55
Agents de maîtrise	157	36	193	31,84	07,30	39,15
Agents d'exécution	126	0	126	25,56	00,00	25,55
Total	415	78	493	84,18	15,82	100

Source : Direction des Ressources Humaines

Paragraphe2 : Structures Organisationnelles

Le PAC est administrée par un Conseil d'Administration (CA) investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en son nom. Le CA peut toutefois déléguer certains de ses pouvoirs au Directeur Général (DG).

Le Directeur Général (DG) est nommé en conseil des Ministres sur proposition du Ministre de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires. Le Directeur Général Adjoint (DGA) est nommé par le Ministre de tutelle, après avis du Conseil d'Administration.

Le DG assure la gestion quotidienne du PAC et dispose à cet effet des pouvoirs les plus étendus, définis dans le règlement intérieur et le DGA quant à lui, assure de plein droit la suppléance du DG en cas d'absence.

a- Les organes décisionnels

Le PAC est placé sous la tutelle du Ministre de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires.

Depuis mai 2009, son organigramme comprend un Conseil d'Administration (CA) et un Comité de Direction (CODIR).

☞ Le Conseil d'Administration (CA)

Le CA est l'organe de décision de l'entreprise. Il est chargé d'élaborer la politique générale du PAC en conformité avec le plan de développement économique et social, vote le budget et approuve les états financiers trois mois après la clôture de chaque exercice tout en agissant sur des objectifs à atteindre. Il est composé de (15) membres à savoir :

- un représentant du Ministre de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires ;
- un représentant du Ministre de l'Economie et des Finances ;
- un représentant de la CCIB ;
- un représentant du personnel du PAC ;
- un représentant de la République du Mali ;
- un représentant de la République du Niger ;
- un représentant de la République du Burkina Faso ;

▪ Huit membres observateurs représentants: SOBEMAP, COBENAM, DGTT, OCBN, CCI, DMM et deux Commissaires aux Comptes. Il se réunit deux fois par an : une première fois pour approuver le budget qui est ensuite présenté au Conseil des Ministres et une seconde fois pour l'approbation du bilan de fin d'exercice. Il peut se réunir également en session extraordinaire.

☞ Le Comité de Direction (CODIR)

Le CODIR se réunit en session ordinaire une fois toutes les semaines et en session extraordinaire sur convocation du Directeur Général. Il peut faire appel à

toutes les personnes ressources en cas de besoin. Le comité de direction assiste la direction générale dans la gestion courante de l'entreprise. Il comprend :

- ✓ Le Directeur Général (DG)
- ✓ Le Directeur Général Adjoint (DGA)
- ✓ Le Secrétaire Général (SG)
- ✓ Les Directions Techniques
- ✓ Les conseillers techniques et les chargées de missions
- ✓ Deux représentants des travailleurs

b- Les organes opérationnels

La Direction Générale est l'organe d'exécution de la politique et des décisions du Conseil d'Administration. Elle assure à cet effet la gestion de l'entreprise et dispose, dans l'accomplissement de ses tâches, de six (06) Directions Techniques, de deux (02) Secrétariats, d'une (01) Direction Générale Adjointe et de sept (07) Structures Rattachées.

☞ La Direction Générale

La gestion du PAC est assurée par un Directeur Général assisté dans ses fonctions par un Directeur Général Adjoint. Le Directeur Général veille à l'exécution des décisions du Conseil d'Administration et est chargé d'exécuter un contrôle de régularité sur toutes les opérations au sein de l'entreprise.

☞ Structures Rattachées au Directeur Général

Dans le déploiement de la politique et des décisions du Conseil d'Administration, la Direction Générale travaille avec différentes structures dont :

- ✓ la Direction Générale Adjointe (DGA) ;
- ✓ le Secrétariat Général (SG) ;
- ✓ Conseillers Techniques (CT) ;
- ✓ Chargé de Mission (CM) ;
- ✓ le Secrétariat de la Personne Responsable des Marchés Publics (SPRMP) ;
- ✓ le Département des Affaires Juridiques et du Contentieux (DAJC) ;

- ✓ le Département de la Gestion de l'Environnement (DGE) ;
- ✓ le Département du contrôle général (DCG)
- ✓ Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) ;
- ✓ Département de la Qualité et des Processus Organisationnels (DQPO)
- ✓ Station de Remorquage (SR) ;
- ✓ Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- ✓ Direction Financière et Comptable (DFP) ;
- ✓ Direction Commerciale et du Marketing (DCM) ;
- ✓ Direction de la Capitainerie (DC);
- ✓ Direction Technique (DT) ;
- ✓ Direction de l'Exploitation Portuaire (DEP);
- ✓ Direction des Systèmes d'Information (DSI);
- ✓ Direction de la Prospective ; de la Stratégie et du Développement (DPSD) ;
- ✓ Département de la Communication et de la Coopération (DCC) ;

☞ **Directions Techniques**

Elles sont au nombre de six (06) et comprennent :

- ✓ la Direction Commerciale et du Marketing (DCM) ;
- ✓ la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- ✓ la Direction Technique (DT) ;
- ✓ la Direction des Opérations Maritimes et de la Sécurité (DOMS) ;
- ✓ la Direction des Systèmes d'Information et de la Qualité (DSIQ) ;
- ✓ la Direction Financière et Comptable (DFC).

I- Cadre physique de l'étude

Cette partie aborde l'organisation générale de la Direction du Contrôle général (DCG) et présente ses différents services ainsi que ses tâches.

A- Organisation générale du DCG

La Direction du Contrôle Général (DCG) est une Direction rattachée à la Direction Générale ; ce qui l'amène à occuper une position Staff dans l'organigramme du Port Autonome de Cotonou. La méthodologie de la DCG consiste à exécuter les ordres de missions :

- ✓ assurer le contrôle interne ; le contrôle de gestion ; l'audit et l'inspection ;
- ✓ améliorer les dispositifs de contrôle interne ;
- ✓ planifier ; faire exécuter les missions d'audit interne et externe et d'assurer le suivi des recommandations;
- ✓ assurer l'élaboration du budget et d'en effectuer le suivi et le contrôle ;
- ✓ s'assurer de l'exhaustivité et l'exactitude de la facturation des prestations et de la sauvegarde du patrimoine ;
- ✓ veiller à la maîtrise des coûts.

B-Structure de la DCG

Pour exercer ces missions la DCG est répartie en cinq (05) services à savoir :

- le Service de Contrôle Interne (SCI) ;
- le Service de l'Audit Interne (SAI) ;
- le Service du Budget (SB) ;
- le Service du Contrôle de la Facturation et de la Sauvegarde du Patrimoine (SCFSP) ;
- le service de la Comptabilité Analytique (SCA).

1-Le Service du Contrôle Interne(SCI)

Ce service est essentiellement chargé :

- ☞ de concevoir et de coordonner la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne ;

- ☞ d'élaborer, d'actualiser les manuels de procédures et de les vulgariser ;
- ☞ de participer à l'élaboration et à la mise à jour de la cartographie des risques ;
- ☞ de participer à l'élaboration du rapport annuel d'audit.

2-Le Service de l'Audit Interne

Ce service a essentiellement pour tâches :

- ☞ d'élaborer et de faire valider par la Direction Générale, le planning des missions d'audit interne et d'externe ;
- ☞ de procéder à la mise en œuvre du planning annuel des missions d'audit ;
- ☞ de suivre la mise des recommandations des missions d'audit interne et externe ;
- ☞ de participer à l'élaboration et à la mise à jour de cartographie des risques ;
- ☞ d'élaborer le rapport annuel d'audit.

3- Le Service de Budget (SB)

Il est chargé :

- d'élaborer le budget de l'entreprise et son projet de communication en conseil des ministres ;
- de suivre et de contrôler l'exécution du budget et d'en établir un rapport périodique ;
- de participer à l'élaboration du rapport de gestion de l'entreprise.

4-Le Service du Contrôle de la Facturation et de la Sauvegarde du Patrimoine (SCFSP)

Il a pour mission :

- de s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude de la facturation des prestations de l'entreprise ;

- de contrôler les opérations relatives à la consommation et à l'utilisation des biens de l'entreprise;
- de codifier les immobilisations et de suivre leurs mouvements ;
- d'initier l'organisation des inventaires d'immobilisation et des stocks et d'en coordonner les opérations ;
- de proposer les mises en rebut et la réforme des immobilisations.

5- Le Service de la Comptabilité Analytique (SCA)

Il est chargé :

- de concevoir, de mettre en place et de faire évoluer la comptabilité analytique ;
- de procéder à l'imputation analytique des opérations ;
- de procéder à l'imputation analytique des opérations ;
- de produire, d'analyser et d'interpréter les résultats analytiques.

II - Cadre environnemental

L'environnement du PAC est l'organisation au sein de laquelle se trouvent réunies toutes les personnes physiques et morales représentant les intérêts du Port. C'est le cadre dans lequel s'opèrent toutes les activités du PAC. On distingue l'environnement interne et l'environnement externe.

A-Environnement interne du PAC

Le PAC occupe une place prépondérante dans l'économie béninoise où il est désigné comme étant le poumon de l'économie nationale. Cette position privilégiée l'a mis en relation avec plusieurs agents économiques qui exercent sous contrôle leurs activités.

Au titre de ces structures intervenant au port, nous pouvons citer :

- ☞ Les entreprises de manutention
- ☞ Les entreprises de consignation
- ☞ Les transporteurs.

En vue du transfert physique des marchandises à leur propriétaire, le transitaire s'adresse aux transporteurs routiers (camions) ou ferroviaires (wagons de chemin de fer), selon le cas pour l'acheminement des marchandises.

B-Environnement externe du PAC

Il s'agit du macro-environnement et du microenvironnement.

1- Le macro-environnement

Il est constitué de l'environnement juridique, culturel, économique, politique, géographique, technologique et démographique. Il est placé sous la tutelle du Ministère de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires. Son statut a été approuvé par décret N°89-306 du 28 juillet 1989.

2- Le microenvironnement

Il comprend :

➤ Le personnel

Pour la réalisation de ses nombreuses activités, le PAC dispose d'un effectif composé de personnes qualifiées qui exécutent différentes tâches.

➤ La clientèle

La clientèle du PAC est composée de l'ensemble des personnes (physiques et morales), des établissements, des sociétés et des structures qui bénéficient de ses prestations : les manutentionnaires, les services de l'administration publique, les consignataires ou agents maritimes, les transitaires, les sociétés de relevages, les commissionnaires agréés en douane, les gestionnaires de parcs, les particuliers, les opérateurs économiques. Toute défaillance observée au niveau de cette clientèle peut porter une entrave à la compétitivité du Port.

➤ Les fournisseurs

Ils sont constitués de ceux qui livrent au PAC des matériels de navigation, qui assurent des réparations des matériels et mobiliers de travail, et enfin de ceux qui livrent des fournitures et autres outillages de bureau.

➤ La concurrence

Tandis que la concurrence en matière commerciale s'internationalise de plus en plus, les ports dans le monde et plus particulièrement ceux des pays en développement, sont obligés d'affiner leurs capacités, leurs efficacités et leurs forces d'attraction afin de capter et de conserver une part de marché. Les responsables des Ports d'Afrique de l'Ouest déterminés à ne pas rester en marge de cette évolution ont mis en œuvre différents types de réformes orientées vers la commercialisation.

Le degré de concurrence varie d'un port à un autre en fonction de la nature du trafic, de la position géographique par rapport à l'hinterland desservi par le port, de la qualité des dessertes terrestres des pays de l'hinterland et des avantages et alternatifs offerts aux chargeurs par cette desserte. Cette concurrence met en compétition dans la sous-région les Ports du Nigéria, du Sénégal, de la Côte d'Ivoire, du Togo, du Ghana et du Bénin.

A vocation régionale, le Port de Cotonou se révèle être le débouché à la mer le plus proche, le couloir d'accès le plus rapide, le moins accidenté pour desservir les pays sans littoral tels que : le Mali, le Burkina-Faso, Tchad et le premier port de transit de la République du Niger. Il est enfin le Port de relais et de transbordement le plus proche et le plus rapide vers le Nigeria. Ce qui constitue la première forme de concurrence.

La deuxième forme est la concurrence sur le trafic conteneurisé. Elle apparaît entre les ports cherchant à servir du point de jonction entre deux étapes du transport, soit comme centre de groupage et de distribution du trafic côtier soit comme point d'éclatement et d'allègement de la cargaison ; une part importante du trafic des navires est donc assurée par transbordement dans un ou plusieurs ports avant d'arriver à sa destination.

➤ Les partenaires

Le PAC a signé des accords de coopération avec des ports étrangers et d'autres organismes. Dans ce cadre, nous avons : le Port de Las Palmas en Espagne, le Port de Santos au Brésil, le Port de Baltimore, le Port de Hambourg en Allemagne, le Port d'Anvers, le Port de Marseille, etc. Par ailleurs, le PAC est membre de plusieurs associations et organisations telles que : AGPAOC, AIVP, IAPH, OMI, OMAOC, CNUCED et autres.

Section2 :Expériences du stage et inventaire des forces et faiblesses

Notre stage s'est déroulé au PAC plus précisément au Service de l'Audit Interne (SAI) et Service du Contrôle Interne (SCI) du lundi 05 Janvier au vendredi 27 Mars 2015. Ce stage nous a permis de mettre en pratique nos connaissances théoriques et d'acquérir de nouvelles connaissances dans le but de bien rédiger notre mémoire de fin de formation pour l'obtention de notre diplôme de Licence.

Paragraphe1 : Expériences du stage

Au cours de notre stage au SAI et auSCI nous avons réalisés les différents travaux tels que :

- ✓ élaboration du plan d'action du Service de l'audit Interne de la DCG 2015 qui se présente sous la forme d'un tableau indiquant les objectifs des directions concernées c'est-à-dire les directions à auditer puis les risques, les diligences, les actions prévues les structures concernées et les responsables qui ne sont que ceux de la DCG, et enfin la date de début et de fin des actions prévues ;
- ✓ le planning annuel d'audit 2015 qui est aussi un tableau indiquant ces mêmes objectifs et les diligences en trimestre;
- ✓ le tableau récapitulatif des actions et pièces pour l'élaboration des missions d'audit/PAC, qui montre toujours ces mêmes objectifs, et les directions concernées ;
- ✓ participation à l'élaboration du tableau récapitulatif de l'affectation des recommandations ressorties des vérifications antérieures de l'inspection générale du ministère qui est un tableau à deux (02) colonnes dont la première présente les directions et la deuxième regroupe les références et les recommandations liées à chaque direction .

En résumé tous ces préalables ou étapes contribuent à réaliser l'audit de manière efficace.

Paragraphe2 : Inventaire des éléments de l'état des lieux

L'inventaire permet de prendre connaissance d'une situation donnée dans l'entreprise et de mettre en évidence ses potentialités, en tenant compte de son environnement.

1-Inventaire des atouts (forces et opportunités)

- ✓ Déroulement du travail dans une bonne ambiance ;
- ✓ Présence d'esprit d'innovation ;
- ✓ Contrôle inopiné par ordre de mission provenant de la Direction Générale ;
- ✓ Elaboration d'outils d'audit ;
- ✓ Actualisation de manuel de procédure ;
- ✓ Existence d'une situation géographique exceptionnelle qui fait de lui un port à vocation régional ;
- ✓ Entretien des locaux propres et entourés d'hygiène ;
- ✓ Existence d'un cadre de référence du contrôle interne ;
- ✓ Séparation du service d'audit interne du service de contrôle interne.

2-Inventaire des problèmes (menaces et faiblesses)

- Multiplicité des tâches ;
- Manque de ressources humaines ;
- Retard dans la codification des immobilisations ;
- Difficulté d'accès à des informations financières et comptables ;
- Absence de suivi de l'application des instructions ;
- Non entretien de certaines immobilisations ;
- Faible optimisation des matériels du PAC.

Dans ce chapitre, nous nous intéressons au cadre théorique et à la méthodologie d'étude.

Section1: Cadre théorique de l'étude.

A travers cette section, il est présenté la problématique, l'intérêt de l'étude ainsi que les objectifs et hypothèses.

Paragraphe1:Problématique et intérêt de l'étude.

A- Problématique de l'étude

Le Bénin, à l'instar des autres pays, aspire à l'émergence économique. Cette recherche de l'émergence l'amène à créer plusieurs entreprises qui exercent

leurs activités sous la tutelle de ses ministères. Ainsi le Port Autonome de Cotonou (PAC) est l'une de ses entreprises qui exerce ses activités sous la tutelle du Ministère de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires.

Réorganisé par l'ordonnance N°76-55 du 11 octobre 1976, le PAC occupe non seulement une place déterminée dans le développement du Bénin, mais également est au service de la sous-région notamment les pays de l'hinterland. En raison de l'intensité des activités qui s'exercent sur la plate-forme portuaire, cette entreprise (le PAC) joue un rôle important dans l'économie nationale.

En effet, il n'est plus de secret de savoir que l'objectif principal de toute entreprise est la recherche maximale de profit. Cette vision amène les entreprises à viser la performance (efficacité et efficience), seule gage de la rentabilité. Sous ce cadre, elles se dotent de plusieurs outils de gestion dont le contrôle de gestion et l'audit interne.

Le niveau de compétitivité étant de plus en plus élevé, ceci impose une amélioration de la qualité des prestations offertes à une clientèle de plus en plus exigeante. Face à ces exigences, l'une des priorités de l'entreprise est d'assurer sa pérennité en mettant en place un bon système de contrôle interne. Ainsi pour assurer sa pérennité, le PAC s'est doté d'un système de contrôle interne. Il se pose alors la question de savoir ce qu'est le contrôle interne et comment se pratique-t-il au PAC.

Selon le chef service du contrôle interne du PAC, le contrôle interne est un important dispositif de la gestion qui consiste à assurer :

- la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise ;
- la qualité des informations comptables de l'entreprise ;
- le respect des lois et règlements ;
- l'optimisation des ressources de l'entreprise.

La pratique du contrôle interne au PAC se fait à travers la recherche de l'atteinte de ses objectifs précités en se basant sur le manuel de procédure.

Le contrôle interne revêt une grande importance au PAC, Il vise dans un premier temps à la protection du patrimoine et dans un second temps à la vérification des procédures de travail dans le but d'apporter la preuve indirecte du respect des règles et des principes comptables donc de la fiabilité des données financières produites par l'entreprise afin de préserver son image.

Aucun système de contrôle interne n'est « idéal » au point qu'il puisse être adopté sans aménagement, puisque arriver à trouver une adéquation serait vaincre tous les problèmes d'organisation et les résistances psychologiques.

Ainsi, l'acquisition des connaissances pratiques au PAC plus précisément le service du contrôle interne nous a permis d'évaluer la pratique du contrôle interne. Cette acquisition de connaissance nous a permis de constater une certaine insuffisance du contrôle interne au PAC. Ces dernières se présentent comme suit:

- retard dans la codification des matériels;
- encombrement des tâches;
- non entretien de certains matériels;
- non codification de certains matériels jusqu'à leur amortissement ;
- manque de ressources humaines.

Une analyse faite de ces insuffisances nous permet de les regrouper en deux problèmes. Il s'agit de :

- ✓ l'inefficacité de la gestion des matériels;
- ✓ l'insuffisance de l'application des procédures de travail.

Dans ce contexte il y a lieu de se poser une certaines questions à savoir :

- ☞ qu'est-ce qui peut-être à la base de l'inefficacité de gestion des matériels au PAC ?
- ☞ comment les procédures de travail sont elles respectées?

Dans le but de chercher de solutions à ces interrogations, nous avons structuré notre recherche sur le thème : « **la pratique du contrôle interne dans les entreprises publiques : cas du Port Autonome de Cotonou** »

B-L'intérêt de l'étude

L'étude de ce thème présente de multiples intérêts aussi bien pour nous que pour le PAC :

- ✦ en effet, ayant opté pour la formation en Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion, il nous semble intéressant de sanctionner la fin de notre cycle de Licence Professionnelle par un travail lié à ce domaine en vue d'approfondir et d'affiner les connaissances acquises tout au long de notre cursus universitaire. C'est ainsi que nous avons opté pour une étude sur la pratique du contrôle interne dans les entreprises publiques : cas du PAC.
- ✦ le développement de ce thème permettra également aux entreprises publiques et privées en générale et en particulier le Port autonome de Cotonou de connaître l'importance de la pratique du contrôle interne.

- ✦ enfin, ce travail pourrait permettre aux autorités du PAC de considérer le contrôle interne comme une fonction essentielle et nécessaire pour atteindre les objectifs fixés par la Direction Générale de l'entreprise.

Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude

A-Objectifs de l'étude

A travers ce thème, nous poursuivons des objectifs bien définis qui peuvent être scindés en deux parties : l'objectif général et les objectifs spécifiques.

1- Objectif général

Analyser le système de fonctionnement du contrôle interne du Port Autonome de Cotonou (PAC).

2- Objectifs spécifiques

Atteindre l'objectif général de cette étude nous a amenés à nous assigner des objectifs bien précis qui se dessinent de la manière suivante :

- ✦ apprécier l'efficacité de la gestion des matériels au PAC ;
- ✦ analyser le respect des procédures de travail ;

B-Hypothèse de l'étude

Pour atteindre ses objectifs, nous avons formulé des hypothèses devant servir de base à la collecte des informations.

- ◆ L'inefficacité de la gestion des matériels du PAC est due à la non codification des matériels du PAC avant leur mise en service ;
- ◆ L'insuffisance de l'application du manuel de procédures est due à un manque de ressources humaines.

SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologique de recherche

Cette section est consacrée à la revue de littérature et à la méthodologie de l'étude. Cet exercice est une étape importante dans la réalisation de notre étude. A travers elle, nous abordons les concepts clés qui pourraient favoriser la compréhension de notre sujet. Ainsi, plusieurs auteurs ont développé les concepts, de contrôle interne, de la pratique du contrôle interne, d'entreprise publique, entreprise prestataire de services de différentes manières. Pour mieux

appréhender les contours de ces concepts et mener correctement notre étude, nous faisons un inventaire critique des ouvrages étudiés sur le sujet.

PARAGRAPHE 1 : la revue de littérature

A/. Clarification conceptuelle

1-Entreprise

Une entreprise est une entité économique financièrement indépendante qui produit des biens et /ou services pour le marché tout en visant un but lucratif (la réalisation de profit).

➤ Entreprise publique

Le concept de l'entreprise publique bien qu'il soit couramment utilisé, recouvre en fait une signification juridique imprécise et a depuis longtemps posé un problème de définition.

Le dictionnaire économique et financier définit l'entreprise publique comme « un organisme placé sous la tutelle ou l'autorité des pouvoirs publics qui en ont la propriété partielle ou entière et dont l'activité est orientée vers la production des biens et services destinés à la vente, à un prix qui tend à couvrir au moins leur prix de revient ».

Un autre aspect des entreprises publiques est celui de l'autonomie de gestion. Dans ce sens, le lexique des termes économiques ajoute en plus de tous les autres aspects suscités que l'entreprise publique dispose d'une certaine autonomie de gestion.

➤ Entreprise prestataire de service

Une entreprise prestataire de service est une entreprise qui vend des services.

Selon le dictionnaire économique, les activités des services peuvent être définies comme des processus de production ayant un point de contact physique entre le client et le processus fournissant des biens intangibles.

➤ Définition du concept d'entreprise publique prestataire de services

Le lexique de l'économie (1999) 6^{ème} Edition définit l'entreprise comme : « une unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et services, distribuant des revenus en contre partie de l'utilisation des facteurs ».

Il existe d'autres définitions de l'entreprise notamment celle de l'article 1^{er} de la loi N° 90-002 du 09 Mai 1990 portant définition et disposition générales

relatives au code des investissements en vigueur en République du Bénin : « l'entreprise est toute personne physique ou morale qui exerce en République du Bénin, une activité relevant des secteurs primaires, secondaires ou tertiaire ».

2-La notion de gestion

Selon le dictionnaire universel (1998) 3^{ème} édition, gérer c'est : « administrer, diriger pour son propre compte ou pour le compte d'autrui ». Ainsi la gestion d'une entreprise est l'action d'administrer, de diriger les activités de cette dernière dans le but d'assurer sa rentabilité.

3- contrôle de gestion

Selon le dictionnaire universel, contrôler c'est : « vérifier, surveiller ». Ainsi le contrôle est une vérification, une surveillance.

Le contrôle de gestion est défini selon le dictionnaire universel comme étant l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations. Ce concept a été abordé par plusieurs auteurs dont le support de cours de contrôle de gestion de monsieur TOGODO A. Aimé et de monsieur HOUNSOSSOU Y. Victor, nous ont permis de faire trace de quelques uns :

- selon l'approche Cybernétique en 1965, Anthony définit le contrôle de gestion comme « processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».
- selon l'approche comportementale en 1988, ce même auteur définit le contrôle de gestion comme « processus par lequel les managers influence d'autre membre de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation ».

- pour Merchant en 1995, « le contrôle de gestion inclus donc, tous les dispositifs ou systèmes utilisés par managers pour s'assurer que les comportements et décisions de leurs employés sont cohérents avec les objectifs et stratégies de l'organisation. Les systèmes eux- même sont appelés "système de contrôle de gestion" ». Il existe plusieurs sortes de contrôle en plus de celui de gestion. Parmi ces derniers on peut noter : l'audit interne, l'inspection, le contrôle budgétaire, le contrôle externe et le contrôle interne.

➤ Définition de l'audit interne

Selon the Institut of Internal Auditors (IIA), l'audit interne est défini comme : « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation

une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Louis VARIUS complète cette définition en précisant que l'Audit interne apprécie aussi le contrôle interne, pour voir si les procédures permettent d'obtenir les meilleurs résultats attendus.

➤ **Définition de l'inspection**

L'inspection, qu'il s'agisse des inspections de police, des inspecteurs de l'éducation nationale ou des inspecteurs de l'armée, ils ont tous pour mission de porter un regard critique sur les personnes afin de s'assurer qu'elles respectent bien les règles qui leur sont imposées. C'est pourquoi on entend dire en termes de raccourci qu'on inspecte les personnes alors qu'on audite les systèmes.

➤ **Définition du contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire consiste en un système de procédures de rapprochement périodiques entre prévisions et réalisations, dont la fiabilité dépend largement de la qualité du contrôle interne.

➤ **Définition du contrôle externe**

Le contrôle externe qui est une fonction exercée par un professionnel externe à l'entreprise dans le cadre d'une mission légale ou contractuelle dont l'objectif est la formulation d'une opinion sur les états financiers.

➤ **Définition et évolution du concept du contrôle interne**

Les définitions du Contrôle interne ont été nombreuses et ont eu le plus souvent comme auteurs des organisations professionnelles d'Auditeurs et d'experts comptables. Elles se sont modifiées au fur et à mesure que le temps et l'environnement de l'entreprise ont évolué, parmi ces définitions, les plus pertinentes et universelles qui ont apporté une clarté sur le concept et les objectifs du Contrôle interne se présentent comme suit :

Selon B. Fain et V. Faure (1948) « le contrôle interne consiste en une organisation de comptabilité et du service comptable visant à prévenir, tout au moins à découvrir sans retard, les erreurs et les fraudes ».

La définition du référentiel de la profession comptable et celle proposée par ICAEW 1952 (Institut of Chartered Accountants in England and Wales) qui reste tout de même la référence spécifique développée pour la pratique. « Le contrôle interne consiste en une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir tout au moins à découvrir sans retard, les erreurs et les fraudes ». Cette définition restreint le contrôle à la comptabilité et au service comptable. D'autre part, elle ne fait pas allusion à l'intervention humaine.

Selon l'Ordre des Experts Comptables Français en 1977: «Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'une part d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

Selon le Consultative Committee of Accountancy de Grande Bretagne En 1978 : «Le Contrôle Interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées ».

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Français en 1987 : «Le Contrôle Interne est constitué par l'ensembles des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent ».

En 1992, de l'autre côté de l'Atlantique, aux Etats Unis, la « Treadway commission » initie un groupe de travail en vue d'établir une nouvelle approche du contrôle interne. Son aboutissement sera connu sous le nom de COSO1. Ce groupe définit le contrôle interne comme: « Un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation,

destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

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

L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) définie dans un rapport de travail du 22 janvier 2007 le **contrôle interne** comme « un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières ; et d'une façon générale, contribue à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. »

Toutes ces définitions institutionnelles données au Contrôle Interne, nous ont servis de base pour l'élaboration d'une définition propre à nous:« Le Contrôle Interne est l'ensemble des méthodes et procédures mis en œuvre par la Direction de l'entreprise pour organiser les activités, sauvegarder le patrimoine et détecter les éventuelles erreurs ou fraudes qui peuvent survenir lors des enregistrements comptables et du financier, assurer autant que possible le respect des instructions de la Direction, des lois et réglementations en vigueur, dans le but de maîtriser la gestion de l'entreprise et d'améliorer la rentabilité de celle-ci ».

B /Apports théoriques sur la pratique du contrôle interne.

La pratique du contrôle interne est la mise en application du contrôle interne dans les entreprises. Cette mise en application n'est rien d'autre que la recherche de l'atteinte de ses objectifs.

1-Les objectifs du contrôle interne

Selon l'AMF Les objectifs du contrôle interne sont au nombre de quatre et se présentent comme suit :

- La conformité aux lois et règlements ;

- L'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire ;
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde et à l'optimisation de ses ressources ;
- La fiabilité des informations comptables et financières.

a. Conformité aux lois et règlements

Il s'agit des lois et règlements auxquels la société est soumise. Les lois et les règlements en fixent les normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité. Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droit des sociétés, droit commercial, environnemental, social, etc...), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation permettant à elle de :

- Connaître les diverses règles qui lui sont applicables ;
- Être en mesure d'être informé en temps utile des modifications qui leur sont apportées (veille juridique) ;
- Transcrire ces règles dans ses procédures internes ;
- Informer et former les collaborateurs sur celles des règles qui les concernent.

b. Application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire

Les instructions et orientations de la Direction Générale ou du Directoire permettent aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action.

Ces instructions et orientations doivent être communiquées aux collaborateurs concernés, en fonction des objectifs assignés à chacun d'entre eux, afin de fournir des orientations sur la façon dont les activités devraient être menées. Ces instructions et orientations doivent être établies en fonction des objectifs poursuivis par la société et les risques encourus.

c. Bon fonctionnement des processus internes de la société notamment ceux concourant à la sauvegarde et à l'optimisation de ses ressources

Ici l'ensemble des processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers sont concernés.

Le bon fonctionnement des processus internes exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place.

Par « actifs », il faut entendre non seulement les « actifs corporels » mais aussi les « actifs incorporels » tels que le savoir faire, l'image, ou la réputation. Ces actifs peuvent disparaître à la suite de vol, de fraude, improductivité, erreurs, ou résultat d'une mauvaise décision de gestion ou d'une faiblesse de contrôle interne. Les processus y afférents devraient faire l'objet d'une attention toute particulière.

Il en va de même des processus qui sont relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces processus comprennent non seulement ceux qui traitent directement de la production des états financiers mais aussi les processus opérationnels qui génèrent les données comptables.

d. Fiabilité des informations financières

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise.

La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut être recherchée au moyen de :

- d'une séparation des tâches qui permet de bien distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation ;
- d'une description des fonctions devant permettre d'identifier les origines des informations produites et leurs destinataires ;
- d'un système de contrôle interne comptable permettant de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques, et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis.

Afin de répondre à ces objectifs, l'Académie des Sciences Techniques Comptables et Financières (ASTCF, 2008) stipule que le contrôle interne doit respecter certaines règles et principes.

2-Les principes ou règles du contrôle interne Il s'agit de principes qui ont été jugés importants à citer pour l'entreprise, en vue de l'efficacité des procédures qui y sont mises en place.

a) **Le principe d'organisation et séparation des fonctions** Il stipule que le manuel de procédures décrit les opérations afin de permettre à chacun de savoir

ce qu'il doit faire, et à quel moment ce dernier doit le faire. Ce principe soutient que l'organisation doit :

- **Etre rationnelle**, c'est-à-dire conçue antérieurement aux opérations rationnelles de l'entreprise,
- **Etre adopté et adaptable aux objectifs de l'entreprise**
- **Etre vérifiable**, concernant la conservation des structures, le respect des circuits mis en place et l'absence de circuits parallèles,
- **Respecter la séparation des fonctions** : A cet effet, dans le cadre de l'évaluation du contrôle interne, l'on doit vérifier s'il existe un manuel de procédures administratives, financières et comptables adapté à l'entreprise, un manuel d'organisation (dictionnaire de poste) qui comporte les séparations convenables des fonctions notamment les fonctions de décisions (ou opérationnelles) ; les fonctions de détentions matérielles des valeurs et des biens et les fonctions de contrôle

b) Le principe d'universalité

Ce principe stipule que le système pour être efficace ne doit pas exclure de personnes, ni tenir de secteur en dehors du système. Il doit s'étendre à tous les membres de l'entreprise. Toutes les fonctions de l'entreprise, qu'elles que soient les personnes qui les remplissent, sont soumises aux règles de contrôle interne. Il s'agit de voir si toutes les personnes se conforment aux procédures et si les procédures sont respectées en tout lieu et en tout temps.

c) Le principe d'indépendance

Ce principe exprime l'idée que les objectifs du contrôle interne (sauvegarde du patrimoine et amélioration des performances) sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. Il s'agit de vérifier que le paramétrage des systèmes automatisés de gestion n'élimine pas certains contrôles. Par exemple de la suppression d'une écriture passée, et le défaut d'impression possible ou de reconstitution d'information traitée en informatique.

d) Le principe d'informations et qualité du personnel

Ce principe stipule que l'information qui chemine dans les circuits du contrôle interne doit être :

- Pertinente, autrement dit adaptée à son objet et à son utilisation. Elle doit être disponible et accessible dans les temps et lieux voulus,
- Objective, car elle ne doit en aucun cas être « déformée » dans un but particulier,
- Communicable, en d'autres termes, le destinataire doit pouvoir tirer clairement les informations dont il a besoin à partir des informations reçues,
- Vérifiable, car il doit être possible d'en retrouver les sources grâce à des références appropriées permettant de justifier l'information et de l'authentifier.

Il s'agit pour le contrôle interne de vérifier si : l'information répond à certains critères tels que : la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communication et la vérifiabilité et la qualité du personnel ne fragilisant pas l'application des procédures donc l'information.

e) Le principe d'harmonie

Ce principe signifie que le système mis en place doit tenir compte des caractéristiques de l'entreprise et de l'environnement. Dans le contrôle interne, il s'agit de vérifier s'il y a harmonie entre la taille de l'entreprise, le volume et le coût de conception puis d'application des procédures. En ce qui concerne les petites entreprises, la maîtrise que le chef a de son entreprise devrait lui permettre d'annuler les risques liés au cumul de fonctions dû à l'insuffisance du personnel.

f) Le principe d'auto – contrôle

Le principe d'auto - contrôle ou d'intégration stipule que les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'auto - contrôle.

Les principes ou règles du contrôles reposent notamment sur cinq éléments interdépendant qui découlent de la façon dont l'activité est gérée et doivent être alors intégrés aux processus de gestion. Ces cinq éléments représentent le dispositif du contrôle interne

3- dispositifs du contrôle interne

Selon les travaux du groupe Américain COSO ces cinq éléments représentent un dispositif référentiel qui se présente comme suit :

- **environnement de contrôle** : l'environnement dans lequel les personnes accomplissent leurs tâches et assument leurs responsabilités ainsi que les

qualités individuelles des collaborateurs et surtout leur intégrité, leur éthique et leur compétence, constituent le socle de toute organisation ;

- **évaluation des risques** : l'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, de marketing et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, d'analyser et de gérer les risques correspondants ;
- **activité de contrôle** : les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs ;
- **information et communication** : les systèmes d'information et de communication permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations ;
- **pilotage** : l'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi, et des modifications doivent y être apportées le cas échéant.

Selon l'AMF, ce dispositif n'est qu'un référentiel et doit servir de base à la Direction générale ou le Directoire de chaque entreprise de concevoir un dispositif du contrôle interne approprié à sa structure.

L'ASTCF vient expliquer cette assertion en stipulant que : « ces cinq éléments constituent un dispositif référentiel qui doit être adapté à chaque entreprise compte tenu de sa taille, de son secteur d'activité, et de ses particularités d'organisation et de gestion ».

En résumé, **la pratique du contrôle interne** est la mise en application d'un plan d'organisation et un ensemble cohérent de moyens, de méthodes et de procédures permettant la maîtrise du fonctionnement et de l'évolution de l'entreprise en assurant la légitimité de ses activités, la protection de ses actifs, la fiabilité de ses informations et l'utilisation efficace de ses moyens humains et matériels.

C/Contributions empiriques ayant trait a notre étude

Dans le but de mieux cerner la pratique du contrôle interne, nous avons effectué une recherche documentaire spécifiquement basée sur des mémoires de quelques aînés ayant travaillé sur le contrôle interne.

Les études effectuées par Sabine MEGNIGBETO en Décembre 2013 sur le PAC révèlent que "l'inexistence d'interface entre les dépenses effectuées par la caisse et la comptabilité pour l'automatisation des enregistrements comptables des opérations de la trésorerie est à la base du non respect des mesures relatives à la trésorerie". Pour résoudre ce problème, elle fait une certaine proposition qui se présente comme suit :

- la comptabilisation au jour le jour des opérations de la trésorerie. Pour elle cela permettra de produire des états périodiques et d'avoir un plan de travail efficace.
- l'installation d'une interface entre les dépenses effectuées par la caisse et la comptabilité pour l'automatisation des enregistrements comptables des opérations de trésorerie.
- le rattrapage du retard accusé dans l'enregistrement comptable des opérations de la trésorerie, pour elle cela permettra la cohérence de la trésorerie entre les services financiers et comptables, également d'éviter les longues recherches éventuelles pour l'établissement des états de rapprochement.

Elle a aussi montré par ses études (en Décembre 2013 sur le PAC) que la caducité des procédures existantes relatives à l'accord des bons provisoires aux personnels explique l'inadéquation des procédures liées à la trésorerie. Pour corriger une telle procédure, elle propose l'invitation absolue de tous les agents du PAC au respect strict de la note de service N° 343/PAC/DGA/DFC/DAGR/SPS du 30 Avril 2007 portant régularisation des bons provisoires de caisse, poursuivre les actions de relance à l'endroit des agents concernés, éviter le cumul de plusieurs bons non justifiés par une même personne et enfin catégoriser les bons provisoires par rapport au caractère exceptionnels des dépenses auquel ils seraient rattachés.

Selon le mémoire de Judith E. L. LAWSON-BODY et Ange-Gottfriede S. SENOU en Juillet 2013, "l'insuffisance de l'application du manuel de procédure est due à la non actualisation du manuel de procédure". Pour participer à la résolution de ce problème, ils proposent deux solutions qui se présentent comme suit :

- l'instauration d'une mise à jour instantanée du manuel de procédure à chaque fois qu'une modification intervient au niveau de l'organigramme de l'entreprise.
- la dotation d'un système intranet, c'est-à-dire un réseau internet conçu uniquement pour l'entreprise auquel n'auront accès que les agents du port. Selon eux, ce réseau permettra de rendre plus rapide la diffusion de l'information dans l'entreprise de manière instantanée et au même moment. Les modifications éventuelles du manuel de procédure pourront être mises à la disposition de tous en temps opportun.

L'utilité du contrôle interne

Selon l'Académie des Sciences Techniques Comptables et Financières, le contrôle interne est très utile, il permet de s'assurer que :

- toutes les opérations de l'entreprise devant faire l'objet d'un enregistrement comptable sont comptabilisées, autrement dit de vérifier l'exhaustivité des enregistrements,
- tous les enregistrements comptables sont la traduction correcte d'opérations réelles, c'est-à-dire de vérifier la réalité des enregistrements ;
- tous les actifs de l'entreprise sont sauvegardés ;
- une même opération est toujours traduite de la même manière ;
- les documents justificatifs produits par l'entreprise sont probants ;
- les opérations sont exécutées conformément aux décisions de la direction.

Malgré toutes ses forces, le contrôle interne présente aussi quelques limites.

D-Limites du contrôle interne

Le contrôle interne ne se limite pas à un ensemble de procédure ni aux seuls processus comptables et financiers.

Il ne recouvre pas non plus toutes les initiatives prise par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreuses facteurs, notamment des

incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnement pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

Paragraphe2 : Méthodologie de l'étude

Pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre de cette étude, il nous a paru utile de déterminer les outils de collecte des données. C'est pour cela que le souci d'avoir le maximum d'information et pour mieux effectuer notre évaluation, nous avons collecté des données. Cette collecte des données a nécessité le choix d'outils adaptés pour mieux étayer notre étude.

A/-Outils et technique de collecte des données

Pour recueillir les informations dont nous avons besoins, nous avons procédé à des entretiens, à la recherche documentaire, et enfin à la collecte des données par un questionnaire.

Entretien

L'entretien est une discussion avec certaines personnes ressources de l'entreprise. Ainsi pour comprendre le fonctionnement du PAC, nous avons échangé avec certains chefs de service comme :

- le chef service de l'Audit interne afin d'acquérir des notions sur l'existence d'un manuel de procédure de travail et son respect ;
- le chef de service du contrôle interne pour avoir des notions sur le fonctionnement de ce service.

Recherche documentaire

Elle a pour objectif, de consulter certains documents tels que les anciens mémoires, les ouvrages traitant sur le contrôle interne et sa pratique, et les recherches sur internet portant toujours sur la pratique du contrôle interne.

Questionnaire

Cet outil vise à vérifier et à évaluer la pratique du contrôle interne au PAC. Il permet ce pendant de vérifier la réalité des « oui » matérialisant la force et l'impact des « non » symbole de la faiblesse. C'est donc une grille d'analyse qui comporte des questions relatives à l'entité contrôlé avec des « oui » et des « non » permettant à nous d'apprécier la pratique du contrôle interne au P.A.C.

Selon Olivier LEMANT en 1991, « c'est un outil préparatoire des forces et faiblesses et un moyen pour effectuer l'analyse des risques ». Il est bâti pour que les réponses négatives désignent les points faibles de la pratique du contrôle

interne d'une entité et que les réponses positives désignent les points forts. A cet effet nous avons conçu un questionnaire « fermé », c'est-à-dire qu'à chaque question une seule réponse, OUI ou NON est possible. Ce questionnaire a été administré par entretien face à face. Les réponses doivent cependant être données en fonction des objectifs définis (confère annexe pour le questionnaire).

B/-Méthodes et outils de traitement et d'analyse des données

L'analyse des données recueillies au cours de l'enquête (les résultats du questionnaire) nous permettra de vérifier les hypothèses émises et de porter un jugement sur l'atteinte des objectifs du contrôle interne au Port Autonome de Cotonou. Pour y en arriver nous présenterons les résultats sous forme de tableau et nous calculerons les fréquences afin de faire une représentation graphique.

C/-Stratégies de vérification des hypothèses

▣ Stratégie de vérification de l'hypothèse n°1

L'hypothèse n°1 sera vérifiée si les matériels ne sont pas codifiés avant leur mise en service.

▣ Stratégie de vérification de l'hypothèse n°3

L'hypothèse n°2 sera vérifiée si le nombre de ressources humaines est insuffisant pour l'exécution des travaux.

Ce chapitre est consacré dans un premier temps à la présentation, à l'analyse, à la vérification des hypothèses et dans un second temps à faire des suggestions et des recommandations.

Section 1 : Présentation, analyse des résultats et vérification des hypothèses.

Il s'agira ici de présenter les résultats de l'enquête que nous avons menée, de les analyser et de vérifier les hypothèses.

Paragraphe 1 : présentation et analyse des résultats

Ici nous allons faire part des résultats obtenus issus des questions établies et les critiques qui en découlent.

A- La sauvegarde des matériels du PAC

1- A la question : « Avez-vous défini une politique relative à la sauvegarde des matériels ? », les résultats sont donnés par le tableau et le graphique suivants :

Tableau n°2 : Réponse à la question 1

MODALITES	EFFECTIFS	POURCENTAGES
OUI	09	60%
NON	06	40%
TOTAL	15	100%

Source : Questionnaire

Les résultats montrent que 60% des agents questionnés reconnaissent l'existence d'une politique relative à la sauvegarde des matériels et les 40% restants ne le reconnaissent pas.

Il en ressort donc qu'une politique relative à la sauvegarde des matériels a été définie.

2- A la question n°2 : « Y-a-t-il une bonne ambiance entre l'équipe de la codification et les utilisateurs des matériels ? »

Tableau n°3 : Réponse à la question n°2

MODALITES	EFFECTIFS	POURCENTAGES
OUI	11	73,33%
NON	04	26,67%
TOTAL	15	100%

Source : Questionnaire

On constate que les 26,67% des questionnés ne reconnaissent pas le règne d'une bonne ambiance entre l'équipe de codification et les utilisateurs des matériels

alors que les 73,33% restants des agents questionnés reconnaissent le règne de cette ambiance.

Par conséquent, il existe donc une bonne ambiance entre l'équipe de codification et les utilisateurs des matériels.

3-A la question n°3: « les matériels de l'entreprise sont- ils accessibles pour leur codification ? »

Tableau n°4 : Réponse à la question n°3

MODALITES	EFFECTIFS	POURCENTAGES
OUI	10	66,66%
NON	05	33,33%
TOTAL	15	100%

Source : Questionnaire

Les résultats de l'enquête montrent que 66,67% des agents questionnés reconnaissent l'accessibilité des matériels pour leur codification tandis que les 33,33% restants ne la reconnaissent pas.

Il en ressort donc que les matériels sont accessibles pour leur codification.

4-A la question n°4 : « les matériels sont-ils codifiés : avant la mise en service ou au cours de l'exercice ? »

Tableau n°5 : Réponse à la question n°4

MODALITES	EFFECTIFS	POURCENTAGES
Avant la mise en service	02	13,33%
Au cours de l'exercice	13	86,67%
TOTAL	15	100%

Source :Questionnaire

Un fort pourcentage des agents questionnés affirment que les matériels du PAC ne sont pas codifiés avant leur mise en service et que c'est au cours d'exercice qu'ils sont codifiés soit un pourcentage de 86,67% (13 personnes sur

15). Mais les 13,33% restants disent que les matériels sont codifiés avant leur mise en service.

De ces résultats l'analyse qui en découle est que les matériels du PAC ne sont pas codifiés avant leur mise en service.

B- Le manque de ressources humaines qu PAC

5- A la question n°5 : « la Direction a-t-elle mis à votre disposition des ressources humaines satisfaisante pour l'exécution des tâches ?

Tableau n°6 : Réponse à la question n°5

MODALITES	EFFECTIFS	POURCENTAGES
OUI	07	46,67%
NON	08	53,33%
TOTAL	15	100%

Source :Questionnaire

Selon les résultats, 53,33% des agents questionnés reconnaissent l'insuffisance des ressources humaines pour l'exécution des tâches, mais pour les 46,67% restants les ressources humaines sont suffisantes.

Il en ressort donc qu'il y a insuffisance de ressources humaines.

6- A la question n°6 : « selon vous existe-t-il un plan de recrutement ? »

Tableau n°7 : Réponse à la question n°6

MODALITES	EFFECTIFS	POURCENTAGES
OUI	09	60%
NON	06	40%
TOTAL	15	100%

Source :Questionnaire

40% des agents questionnés ne reconnaissent pas l'existence d'un plan de recrutement tandis que les 60% restants répondent par oui à l'existence d'un plan de recrutement. Ce qui signifie que le PAC à un plan de recrutement.

7- A la question n°7 : « le recrutement tient-il compte des connaissances et compétences requises pour les travaux à effectuer ? »

Tableau n°8: Réponse à la question n°7

MODALITES	EFFECTIFS	POURCENTAGES
OUI	03	20%
NON	12	80%
TOTAL	15	100%

Source :Questionnaire

Les résultats de l'enquête, stipulent que : 80% des questionnés affirment que le recrutement au PAC ne tient pas compte des connaissances et compétences requises des tâches à effectuer ; mais pour les 20% restants le recrutement en tient compte.

Il en ressort donc que le recrutement au PAC ne tient pas compte des connaissances et compétences requises des travaux à effectuer.

Paragraphe 2 : vérification des hypothèses

Il s'agit dans ce paragraphe de valider ou d'infirmer les hypothèses précédemment formulées.

A- Validation de l'hypothèse n°1

L'analyse des résultats de l'enquête nous révèle en ce qui concerne la sauvegarde des matériels que 86,67% des questionnés affirment que, les matériels ne sont pas codifiés avant leur mis en service tandis que les13,33 % restants disent le contraire.

Par conséquent l'hypothèse n°1 qui stipule que « l'inefficacité de la gestion des matériels est due à la non codification des matériels avant leur mise en service » est donc validée.

B- Validation de l'hypothèse n°2

L'analyse des résultats de l'enquête nous révèle en ce qui concerne la sauvegarde des matériels que 80% des questionnés affirment que, les matériels ne sont pas codifiés avant leur mise en service tandis que les 20 % restants disent le contraire.

Par conséquent l'hypothèse n°2 qui stipule que « l'insuffisance de l'application du manuel de procédure est due à la mauvaise stratégie de recrutement » est donc validée.

SECTION 2 : Analyse critique et suggestions

Cette section est consacrée à l'analyse critique et aux différentes suggestions que nous avons formulées.

Paragraphe1 : Analyse critique

Il a été identifié quelques forces et faiblesses au niveau du service de contrôle interne.

A / Forces

Nous pouvons citer:

- ✓ séparation du service de contrôle interne du service de l'audit interne ;
- ✓ l'actualisation du manuel de procédure ;
- ✓ définition d'une politique relative à la sauvegarde du patrimoine;
- ✓ existence d'intranet ;
- ✓ existence d'une bonne ambiance de travail ;
- ✓ l'accessibilité des matériels pour leur codification.

B/ Faiblesses

Nous avons :

- ✓ la non codification des matériels avant leur mise en service;
- ✓ l'insuffisance de personnels ;
- ✓ mauvaise stratégie de recrutement.

Paragraphe2 : les suggestions

Le PAC, compte tenu de sa taille et de sa position économique, il est important que le service du contrôle interne soit en relation étroite avec le service d'approvisionnement en vue de pouvoir codifier les matériels avant de les mettre en service.

Le service de contrôle interne devrait être averti chaque fois d'avance de la date d'acquisition des matériels ; ce projet devrait être soumis à la DCG et tout ceci en collaboration avec la Direction Générale.

Ainsi le service du contrôle interne une fois averti aura pour missions dans le but de la sauvegarde des matériels à :

- établir un planning ;
- informer son équipe de codification ;
- participer à l'acquisition des matériels ;
- codifier les matériels dès le jour même de l'acquisition.

Il revient aussi à la DRH en collaboration avec la Direction Générale dans le but d'améliorer l'exécution des différentes tâches de :

- mettre en place une bonne stratégie de recrutement ;
- mettre à la disposition de l'entreprise des ressources humaines de manière satisfaisante ;
- faire des recrutements en tenant compte des connaissances et des compétences acquises.

CONCLUSION

Le PAC est une entreprise publique prestataire de service qui joue un rôle important dans le développement économique du Bénin. A travers sa taille et sa contribution dans l'approvisionnement de la caisse nationale, il est qualifié du nom " poumon de l'économie Béninoise".

Le bien être du PAC ne dépend pas seulement de l'évolution de son chiffre d'affaire, ni du niveau élevé de sa trésorerie, mais également du respect des normes établies pour les organisations et des normes que l'entreprise elle-même s'est établies et aussi de la sauvegarde de ses patrimoines afin d'assurer la fiabilité de son image.

Notre stage au PAC, nous a permis d'identifier certains problèmes aux quels le service du contrôle interne est confronté. Au nombre de ces problèmes, ceux relatives à la pratique du contrôle interne au PAC a retenu notre attention et a constitué le centre d'intérêt de notre étude.

Face à ces problèmes, nous avons formulé quelques suggestions à partir des données empiriques qui, une fois mises en œuvre, apporteront certainement des améliorations à la qualité des prestations fournies par le service du contrôle interne.

Toutefois, nous n'avons pas la prétention d'avoir réglé tous les problèmes aux quels le service du contrôle interne est confronté, en raison du temps limité qui nous est imparti pour notre stage au PAC.

Nous espérons néanmoins que la Direction Générale du PAC dans ses prises de décisions stratégiques, prendra en compte nos différentes propositions, compte tenu de certains avantages qu'elle pourra en tirer.