



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

Option : SCIENCES DE GESTION

Spécialité : COMPTABILITE

AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

THEME:

**ANALYSE DE L'EFFICACITE DU CONTROLE INTERNE DU
CYCLE VENTE/CLIENT DU PORT AUTONOME
DE COTONOU**

Réalisé et Présenté par :

AMOGOU Agnès

&

LANMAZE Zinsou Alexandre

Sous la Direction de :

Tuteur de Stage

M. DAANON Virgile

**Chef Service Contrôle Interne de la
Direction du Contrôle Général**

Directeur de Mémoire

Dr TOGODO AZON Aimé

Enseignant chercheur à la FASEG/UAC

Juin 2015

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les mémoires. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE 1

Je dédie ce travail avec un grand amour à :

- Mon très cher père OGOU KOSSOKO qui s'est toujours battu pour m'apprendre à aimer le travail bien fait et m'a toujours offert ce qu'il a de meilleure.
- Ma très chère mère ABISSOSSE Boulédjè Déborad pour son soutien indéfectible, ses sacrifices innombrables sans oublié ses prières et conseils à mon endroit.
- Mes frères AMOGOU Sourou et AMOGOU Olaréwadjou pour leurs soutiens sans cesse et leurs conseils constructifs.

Agnès AMOGOU

DEDICACE 2

Je dédie ce travail avec un grand amour à :

- Mon père LANMAZE Lambert
- Ma mère KPONDEHOU Honorine
- Ma très chère tante KPONDEHOU Séverine et son époux AZANMAVO Damien, qu'ils trouvent ici l'un des résultats de leurs investissements.
- Ma seconde LANMAZE Zinhoue Alexandrine
- Mes frères et sœurs

Alexandre Zinsou LANMAZE

REMERCIEMENT

Nos sincères remerciements :

- ✓ A Monsieur **IGUE Charlemagne**, le Doyen de la faculté ;
- ✓ A Monsieur **TOGODO AZON Aimé**, notre maître de mémoire pour sa contribution et ses suggestions dans l'élaboration de ce mémoire ;
- ✓ A vous **nos professeurs**, vous qui nous avez supportés durant notre formation et qui avez bien voulu partager votre savoir, nous espérons que ce travail sera à la hauteur de la qualité de notre formation et qu'il fera votre fierté ;
- ✓ Aux membres de l'administration de la FASEG pour leur disponibilité ;
- ✓ A Monsieur **GNANHO Marc** qui a beaucoup contribué dans la réalisation de ce document ;
- ✓ A Monsieur **AGBAZA Franciscaïn** qui a aussi beaucoup contribué dans la réalisation de ce document ;
- ✓ A Monsieur **DAANON Virgile**, notre maître de stage, pour nous avoir gratifiés de son suivi inébranlable, de ses conseils et des constants encouragements ;
- ✓ Aux honorables membres de jury, pour leurs contributions fondamentales dans l'amélioration de ce mémoire ;
- ✓ A Monsieur **Idrissou ASSO** pour toute sa disponibilité, ses conseils et son soutien pour la réalisation de ce travail ;
- ✓ A tout le personnel de la Direction Financière et Comptable et de la Direction du Contrôle Général du PAC pour leur collaboration en vue de la collecte des informations ;
- ✓ A nos tantes et oncles pour leurs soutiens et leurs plaisirs de nous voir réussir ;
- ✓ A tous nos frères, sœurs, cousins, et cousines pour leurs soutiens.

GLOSSAIRE

Accostage : ouvrage réalisé pour permettre aux navires de s'amarrer et de séjourner dans un port.

Amarrage : maintien à l'aide de câble ou de cordage d'un navire à une certaine distance du quai en l'attachant à un point fixe.

Armateur : tout particulier ; toute société ; tout service public qui ; arme, exploite ou utilise en son nom un navire à des fins lucratives ou autres, qu'il en soit ou non propriétaire.

Armement : ensemble du matériel et du personnel nécessaire à la navigation d'un bâtiment. Il désigne aussi dans le langage maritime courant, la compagnie maritime.

Avitaillement : approvisionner un navire en vivre.

Cale : espace d'un navire destiné à recevoir la cargaison.

Cargaison : ensemble des marchandises et produits transportés par navire.

Darse : bassin d'un port.

Débarquement : action de faire descendre à terre les passagers, d'enlever les marchandises des bateaux.

Digue : ouvrage destiné à contenir des eaux, à élever leur niveau ou à guider leur cours. Il est l'ouvrage de protection.

Docker : responsable du chargement et du déchargement sans risque de navire.

Embarquement : action de faire monter à bord d'un navire, d'un véhicule.

Hinterland : aire géographique à l'intérieur de laquelle s'exerce l'influence d'un port.

Jauge : volume du navire servant à son enregistrement et au calcul des taxes diverses qui lui sont applicables, ainsi que des primes d'assurance. L'unité de mesure est le tonneau de jauge, égale à 2.88m^3 (100 pieds cubes anglais).

Manutention : déplacement des marchandises en vue de l'emmagasiner, de l'expédition, de la vente.

Navigation : action de naviguer, de conduire d'un point à un autre, un véhicule maritime, fluvial, aérien ou spatial.

Navire : construction flottante qui sert ou peut servir exclusivement ou partiellement à la navigation maritime, qu'elle soit pourvue ou non d'un moyen propre de propulsion, y compris une drague, un élévateur flottant, une plate forme de forage, un hydravion, un radeau, une estacade de bille ou de bois de construction ou un aéroglisseur.

Pilotage : opération qui consiste à guider les navires (à l'entrée et à la sortie) suivant leur trajectoire avec le moindre risque.

Plate forme : support plat de dimension très variable destiné à recevoir certains matériels ou équipements.

Quai : ouvrage composé d'un ou de plusieurs faces d'accostage ainsi que d'un espace d'opération pour le transbordement.

Rade : bassin naturel de vaste dimension ayant d'issue vers la mer et dans lequel les navires peuvent trouver un bon mouillage.

Remorquage : manœuvre qui consiste à utiliser des engins pour faciliter les déplacements, les placements, l'accostage, l'appointage des navires aussi bien dans le port qu'en haute mer.

Terre-plein : sol intérieur d'un ouvrage de fortification et servant au stockage de marchandises.

Tonne-métrique : unité de mesure, système métrique (utilisé pour le calcul des marchandises transbordées).

Transbordement : c'est le chargement des moyens de transport d'une cargaison ou d'un chargement. Les moyens de transport en présence peuvent être identiques ou différents.

Vocation d'un port : rôle spécifique que joue un port dans l'activité économique locale ou régionale.

Wharf : passerelle métallique avancée dans la mer jusqu'au-delà de la zone perturbée par la barre ; ainsi les opérations pouvaient se faire dans une eau relativement calme.

SIGLES ET ABREVIATIONS

COBEMAP : Compagnie Béninoise de Navigation Maritime

C/SCG : Chef Service de la Comptabilité Générale

C/SRT : Chef Service Recouvrement et Trésorerie

CA : Conseil d'Administration

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

DCG : Direction du Contrôle Général

DFC : Direction Financière et Comptable

IASB : International Accounting Standards Board

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

OD : Opérations Diverses

OEC : Ordre des Experts Comptables

PAC : Port Autonome de Cotonou

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

SCI : Service du Contrôle Interne

SCG : Service de la Comptabilité Générale

SF : Service Facturation

SOBEMAP : Société Béninoise de Manutention Portuaire

SPN : Service Pilotage des Navires

SRT : Service Recouvrement et de la Trésorerie

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : Effectif du personnel du PAC.....	13
Tableau 02 : Trafic des navires de 2009 à 2013.....	17
Tableau 03 : Trafic des marchandises de 2009 à 2013.....	17
Tableau 04 : Evolution des chiffres d'affaires de 2009 à 2013.....	18
Tableau 05 : Les objectifs opérationnels du contrôle interne du cycle vente/client.....	40
Tableau 06 : Les objectifs comptables du contrôle interne du cycle vente/client.....	41
Tableau 07 : Les risques opérationnels du cycle vente/client.....	42
Tableau 08 : Symboles utilisés dans le diagramme.....	52
Tableau 09 : Grille d'évaluation des tâches.....	67
Tableau 10 : Tableau d'évaluation du contrôle interne du cycle vente/client.....	68
Tableau 11 : Tableau d'évaluation du respect des dispositifs de maîtrise des risques.....	70

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 01 : Répartition par catégorie du personnel du PAC.....	14
Graphique 02 : Evolution des chiffres d'affaires de 2009 à 2013.....	18
Graphique 03 : Description du cycle vente/client du PAC.....	53

Résumé

La présente étude est consacrée à évaluer l'efficacité du contrôle interne du cycle vente/client du Port Autonome de Cotonou. Cette étude nous a permis de mieux maîtriser les risques liés au cycle vente/client du Port Autonome de Cotonou. Pour parvenir aux résultats de nos recherches, nous avons formulé les objectifs spécifiques que sont : faire la description du cycle vente/client du PAC ; faire une évaluation théorique du cycle vente/client du PAC ; évaluer le respect des dispositifs de maîtrise des risques liés au cycle vente/client du PAC. Afin d'atteindre ces objectifs, nous avons adopté une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux axes à savoir : l'évaluation théorique et l'évaluation pratique. L'évaluation théorique consiste à voir si le contrôle interne, mis en place par le Port Autonome de Cotonou, assiste les dirigeants et leur permet d'avoir une meilleure maîtrise de leurs activités. Cette évaluation permet de détecter les points forts et les points faibles du système. Les points forts ont fait l'objet d'évaluation pratique (c'est-à-dire vérifier s'ils sont respectés dans la pratique) tandis que les points faibles ont fait l'objet de suggestions. Ces évaluations nous ont permis de constater que les dispositifs de contrôle interne mis en place au Port Autonome de Cotonou pour la maîtrise des risques liés au cycle vente/client sont respectés par les dirigeants mais, souffrent de faiblesse de conception et de manque d'information. Elles doivent faire l'objet d'une amélioration en vue de les rendre plus efficaces et fiables.

Mots clés : Contrôle interne ; Efficacité ; Efficacité du contrôle interne.

Summary

This study is devoted to assessing the effectiveness of internal control cycle sales / customer of the Port of Cotonou. This study allowed us to better control the risks related to sales cycle / customer of the Port of Cotonou. To achieve the results of our research, we formulate the specific goals are: to make the description of cycle sales / customer PAC; make a theoretical evaluation cycle sales / customer PAC; assess compliance management mechanisms related risks cycle sales / customer PAC. To achieve these objectives, we have adopted a methodological approach that revolves around two axes namely: the theoretical assessment and the practical assessment. The theoretical evaluation is to see if internal controls established by the Port of Cotonou, assists leaders and allows them to have better control of their activities. This evaluation can detect the strengths and weaknesses of the system. The highlights were the subject of practical evaluation (ie ensure they are respected in practice) while the weak points have been suggestions. These evaluations, we found that the internal control systems put in place in Cotonou Port Authority for the management of risks related to the cycle sales / customer are respected by the leaders but blow design weakness that information. They must be improved to make them more efficient and reliable.

Keywords: Internal control; Efficiency; Effectiveness of internal control

SOMMAIRE

Introduction.....	1
Chapitre 1 : Cadre institutionnel du PAC.....	3
Section 1 : Présentation du PAC.....	3
Section 2 : Déroulement du stage.....	19
Chapitre 2 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	22
Section 1 : Cadre théorique de l'étude.....	22
Section 2 : Méthodologie de l'étude.....	48
Chapitre 3 : Analyse empirique de l'étude.....	52
Section 1 : Description et évaluation du cycle vente/client du PAC.....	52
Section 2 : Suggestion et conditions de mise en œuvre.....	71
Conclusion.....	74
Références bibliographiques.....	76
Annexe	
Table des matières	

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le Port Autonome de Cotonou est l'autorité portuaire et le maillon principal des transports au Bénin. Le Port de Cotonou est un instrument économique majeur pour le Bénin, car il assure plus de 90% des échanges du pays avec le reste du monde. Il est une vaste aire géographique où interviennent plusieurs structures de ce maillon dont principalement des Agents Maritimes, les Transitaires, les Manutentionnaires, les services Administratifs et de Contrôle de l'Etat. C'est par son autonomie financière et l'envergure de ses activités qu'on lui reconnaît le titre de « *Poumon de l'Economie Béninoise* ».

Ainsi, au cours de ces dernières années, la défaillance de beaucoup d'entreprise telles que les Société d'Etat, les entreprises privées Béninoises, a mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces ; la conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle diffusée pour rechercher l'efficacité et l'efficience aussi bien dans les fonctions administratives que dans les fonctions opérationnelles de l'entreprise.

C'est pourquoi, des systèmes de contrôle interne sont mis en place afin de détecter à tout moment, tout dérapage par rapport aux objectifs de rentabilité visés par l'entreprise, et de limiter les aléas. Pour cela, l'entreprise doit mettre en place une structure lui permettant d'être efficace et efficiente sur le plan opérationnel et administratif et elle doit adopter une attitude « *proactif* », c'est-à-dire devancer la concurrence.

Le contrôle interne n'est pas une fonction ou un service qui pourrait accabler la charge d'une entreprise mais plutôt un ensemble de pratique d'organisation mises en œuvre par l'ensemble du personnel pour faire disparaître ou au moins minimiser les risques d'erreurs existants et y faire face. Son existence dans une société quelconque n'est pas du tout obligatoire mais les conséquences en sont indispensables.

En effet, si l'on peut imaginer que l'objectifs soit atteint efficacement et avec efficience, la mise en place du système de contrôle interne ou de son renforcement s'il en existe déjà est primordiale pour la survie d'une entreprise. Le Port Autonome de Cotonou est une entreprise prestataire de service, comme son nom l'indique, s'efforce à atteindre son objectif « la performance et l'efficacité » dans son domaine. Et pour l'atteindre, un système de contrôle interne efficace doit être mis à l'appui. Par contre, l'incompétence d'un employé et la mauvaise organisation de travail violent la règle des procédures et ralentissent l'atteinte de

cette efficacité. Il convient donc de bien le gérer en ayant une bonne politique dans la maîtrise de ses activités compte tenu de sa taille dans l'économie nationale, afin de mieux satisfaire ses clients.

Si le Port Autonome de Cotonou dispose déjà d'un outil de contrôle interne, est-elle performant et efficace et comment l'améliorer ? C'est la raison pour laquelle nous avons choisi le thème de notre mémoire intitulé : « **Analyse de l'efficacité du contrôle interne du cycle vente/client du port autonome de Cotonou** ».

Pour atteindre cet objectif, nous avons présenté notre travail en trois chapitres. Le premier est consacré au cadre institutionnel du PAC, le deuxième au cadre théorique et méthodologie de l'étude. Et le troisième chapitre à l'analyse empirique de l'étude.

CHAPITRE 1 :

**CADRE INSTITUTIONNEL DU PORT
AUTONOME DE COTONOU**

Ce chapitre est essentiellement consacré à la présentation du lieu de stage et de ses activités. La présentation générale du PAC est faite à travers son historique, sa situation géographique et les missions qui lui sont assignées.

SECTION 1 : PRESENTATION DU PORT AUTONOME DE COTONOU

PARAGRAPHE1 : Histoire, situation géographique, structure organisationnelle et les missions du PAC

1.1-Histoire du PAC

Avant le Port Autonome de Cotonou et jusqu'à la fin du XIXe siècle, les échanges commerciaux maritimes se faisaient en deux(02) points du littoral. Il s'agit de Grand-Popo et de Ouidah où le débarquement et l'embarquement 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.

Suite à l'enregistrement de nombreux cas de perte (y compris en vies humaines), le wharf fut construit à Cotonou en 1891. Le wharf est une passerelle métallique avancée dans la mer jusqu'au-delà de la zone perturbée par la barre ; ainsi les opérations pouvaient se dans une eau relativement calme. Cette porte d'accès maritime supplanta rapidement Ouidah et Grand – Popo en raison de la sécurité et la rapidité qu'elle offrait pour le transbordement.

Cet ouvrage ainsi érigé et les opérations pouvant se faire dans une longueur de 400 mètres au début, il a subi des améliorations en 1910, puis en 1926, 1928 et 1950 permettant ainsi d'assurer un trafic en progression. En dix(10) ans, l'on a assisté à un doublement du trafic qui a atteint 304000 tonnes en 1960, d'où s'imposa l'idée d'une modernisation du wharf. Ensuite, de nouveaux travaux d'extension commencés en 1979 ont pris fin en 1983.

Après cette 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 production et du service rendu. Implanté aujourd'hui sur une côte basse sablonneuse en bordure sud de la ville de Cotonou (capitale économique du BENIN), le PAC offre le grand avantage de fournir aux navires un plan d'eau abrité pouvant leur permettre d'effectuer des opérations commerciales et de ravitaillement des conditions excellentes. Cette disposition contribue à l'efficacité du Port et à la rapidité de l'escale des navires.

Sur le plan juridique le PAC est un établissement public au capital de 16.571.055.784 FCFA à caractère commercial et industriel doté d'une autonomie financière, placé sous la tutelle du Ministère Délégué auprès du Président de la République Chargé de l'Economie Maritime des transports et d'Infrastructures Portuaires(M.D.C.E.M.T.M.I.P/P.R). Il a été créé par son excellence Monsieur Hubert KOUTOUKOU MAGA, ex- président de la république du Bénin, par la loi des forces N° 64-39du 31 décembre 1964 modifiée par l'ordonnancement N° 73-39 du 19 Mai 1974. Celle-ci a connu une modification par l'ordonnancement N°89-306 du 28 Juillet 1989. Le PAC est la structure d'Etat chargée d'assurer l'entretien et l'exploitation du port, de gérer le domaine portuaire, d'exécuter les travaux d'amélioration et d'extensions nécessaire pour les besoin du trafic.

Depuis quelques années, le PAC bénéficie du programmes 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 continué à bénéficier de l'assistance du gouvernement des USA.

1.2-Situation géographique

Situé par 6°11'22 Nord et 2°26'430 Est, le Port de Cotonou est implanté sur une côte basse sablonneuse en bordure Sud de la ville de Cotonou, capitale économique de république du BENIN.

Port en eau profonde à accumulation de sable, le Port de Cotonou offre le grand avantage de fournir aux navires un plan d'eau abritée, pouvant leur permettre d'effectuer des opérations commerciales et de ravitaillement dans d'excellentes conditions. Cette disposition contribue à l'efficacité du port et à la rapidité des escales des navires.

Le Port de Cotonou constitue un espace économique où interviennent plusieurs structures chargées d'assurer les opérations nécessaires aux passages des navires, des personnes et des marchandises

Le Port de Cotonou est un port à vocation régional. Il est révèlè être le débouché à la mer le plus proche, le couloir d'accès le plus rapide, le moins accidenté pour desservir l'est des pays sans littoral tels que le Mali et le Burkina Faso, et le premier Port de transit de la République du Niger. Il est sensiblement à égale distance des Ports de Lagos (NIGERIA) 115Km et de Lomé (TOGO) 135Km.

1.3-Structure organisationnelle

Le PAC a procédé à la réorganisation de son organigramme visant une distribution plus judicieuse des rôles et des attributions depuis Octobre 2014.

L'organigramme du PAC est présenté à l'annexe 1.

1.3.1-Les organes de décision du PAC

Il s'agit du Conseil d'Administration (CA) et du Comité de Direction (CODIR)

➤ Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il les exerce dans la limite de l'objet social (article 8, décret 89-306 du 28/07/1989, portant approbation des statuts du PAC). Il élabore la politique de l'entreprise en conformité avec le plan de développement économique tout en définissant les objectifs à atteindre. Il approuve les comptes annuels trois (03) mois après la clôture de chaque exercice. Il est composé de sept (07) membres dont trois (03) représentants des pays de l'hinterland. IL se réunit deux (02) fois par an : en Décembre pour approuver le budget qui est ensuite présenté au conseil des Ministres et en Avril pour l'approbation du bilan de fin d'exercice. Il peut se réunir également en session extraordinaire.

➤ Le Comité de Direction

Il est l'organe de décision qui se réunit toutes les semaines. Ces membres sont nommés par décret pris en Conseil des ministres sur proposition des administrateurs ou organismes qu'ils représentent après enquête de moralité. Il est composé du Directeur Général, du Directeur Général Adjoint, du Secrétaire Général, des Directeurs Techniques, des conseillers Techniques, des Chargés de Missions, des Chefs de département et de deux (02) représentants des organisations des travailleurs. Le Directeur Général, président de ce Comité, assure l'autorité du Conseil d'Administration, la relation entre le Port Autonome de Cotonou et l'Etat Béninois. Il est assisté dans sa fonction par six (06) Directeurs à savoir : le Directeur des Ressources Humaines (DRH) ; le Directeur Financier et Comptable (DFC) ; le Directeur Commercial et du Marketing (DCM) ; le Directeur des Opérations Maritimes et de la Sécurité (DOMS) ; le Directeur Technique (DT) ; et le Directeur des Systèmes d'Information et de la Qualité (DSIQ).

1.3.2-Les Organes de gestion du PAC

Ils sont chargés de la gestion du PAC et regroupent :

✓ **La Direction Générale (DG)**

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 de la décision du Conseil d' Administration et est chargé d'exécuter un contrôle de régularité sur toutes les opérations au sein de l'entreprise.

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

- **La Direction des Ressources Humaines**

Elle a pour mission d'élaborer et de mettre en œuvre la politique des ressources humaines de l'entreprise ; d'assurer le management général des ressources humaines. Elle œuvre à l'application de la législation sociale en vigueur et à l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise. Elle comporte trois (03) services : le Service du Personnel et de la Solde (SPS) ; le Service de l'Emploi et de la Formation (SEF) et le service des Affaires Sociales et de la Prévoyance (SASP).

- **La Direction Financière et Comptable (DFC)**

Elle a pour mission de mettre en œuvre la politique du Port Autonome de Cotonou en matière comptable et financière et d'assurer la tenue des comptes, la gestion fiscale de l'entreprise, la production et la diffusion des états financières. Elle gère les ressources financières et les stocks et d'assurer le recouvrement des créances.

Elle comporte trois (03) services : le Service de la Comptabilité Générale et de la Fiscalité (SCGF) ; le Service du Recouvrement et de la Trésorerie (SRT) et le service de la Gestion des Stocks (SGS).

- **La Direction Commerciale et du Marketing(DCM)**

Elle a pour mission de définir et mettre en œuvre la politique de marketing, de promotion et de veille commerciale du Port Autonome de Cotonou et de veiller au bon fonctionnement des organes communautaires du Port Autonome de Cotonou. Cette direction de défini et met en

œuvre la politique tarifaire du Port Autonome de Cotonou, de procéder aux règlements de tous les problèmes liés aux factures émises et de suivre les activités du Guichet Unique du Port de Cotonou. Elle élabore les statistiques commerciales du Port Autonome de Cotonou, réalise les études d'ordre générale ou à caractère spécifique y afférentes et exécute les travaux d'apurement des manifestes des navires. De même, elle établit les autorisations d'exercice d'activités aux opérateurs portuaires sur la base des convention-cahiers de charges et de les soumettre à l'approbation du Directeur Générale.

Elle comporte quatre (04) services que sont : le Service de la Facturation (SF) ; le Service du Marketing et de la veille Commerciale (SMVC) ; le Service des Etudes et des Statistiques (SES) et le Service de l'Apurement des Manifestes (SAM).

- **La Direction de la Capitainerie (DC)**

Elle est chargée de la sécurité de la navigation du Port, de la Police du Port de terre et sur les plans d'eau. Elle est aussi l'exploitation technique, la réparation du matériel flottant, l'exploitation technique des quais, la communication radio des services d'information nautique sans oublier la sécurité des biens et des personnes dans l'enceinte portuaire.

Elle est composée de quatre(04) services : le Service Accueil des Navires et Lamanage (SANL) ; le Service de Pilotage des Navires (SPN) ; le Service Police, Sécurité, Sûreté, Incendie et Calamités (SPSSIC) et le Service des Formalités d'Accès (SFA).

- **La Direction Technique (DT)**

Elle a pour mission essentielle d'assurer l'entretien, la maintenance des installations des équipements du Port dans le but de préserver le patrimoine et de maintenir l'outil portuaire en bon état de fonctionnement. Elle est chargée d'assurer aussi l'inspection régulière de tous les ouvrages et équipement portuaires, d'exécuter ou de faire exécuter tous les travaux relatifs à la maintenance des infrastructures et des équipements portuaires. Elle initie les actions dans le cadre de l'exécution du budget d'entretien et sur l'exécution en liaison avec la DFC.

- **La Direction de l'exploitation Portuaire (DEP)**

Elle a pour missions d'assurer le contrôle de l'utilisation du domaine Portuaire, des terminaux, des magasins et des terre-pleins par les concessionnaires ; de suivre la productivité des intervenants dans l'enceinte portuaire ; de contrôler le trafic terrestre dans l'enceinte

portuaire ; de procéder à la régulation des entrées, sortie, séjours, pesage et contrôle de gabarit des camions gros porteurs opérant au Port de Cotonou ; d'assurer le contrôle des activités au Port de pêche et de participer aux études et planification portuaires.

- **La Direction des Systèmes d'Information (DSI)**

Elle a pour mission de planifier le développement du système d'information de l'entreprise et d'en assurer la gouvernance ; d'assurer l'acquisition, la mise en place, la sécurité et l'évolution du système d'information afin d'apporter aux utilisateurs l'aide nécessaire à l'utilisation de l'outil informatique.

Elle comporte trois (03) services : le Service des Etudes et Projets Informatiques (SEPI) ; le Service Réseau, Système et Sécurité Informatique (SRSSI) et le Service Support et Application (SSA).

- **La Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux (DAJC)**

Cette Direction a pour mission de prévenir les litiges et de défendre les intérêts du PAC devant les juridictions ; d'assurer la veille juridique et réglementaire au sein de l'entreprise ; et d'assurer, le suivi des concessions portuaires.

Elle est composée de trois (03) services : Le Service des Etudes Juridiques et de la Réglementation (SEJR) ; le Service du Contentieux (SC) et le Service du Suivi des Concessions (SSC).

- **La Direction de la Prospective, de la Stratégie et du Développement (DPSD)**

Elle a pour mission d'assurer la réalisation des études prospectives et stratégiques pour le développement de l'entreprise et du Port de Cotonou ; d'élaborer, en liaison avec les autres structures de l'entreprise, les plans stratégiques de développement et de coordonner leur mise en œuvre et évaluer afin d'élaborer les rapports d'activités de l'entreprise.

- **La Direction du Contrôle Général (DCG)**

Elle a pour mission ; d'assurer le contrôle interne, le contrôle de gestion, l'audit et l'inspection et d'améliorer les dispositifs de contrôle interne. Elle a également pour mission de planifier, de faire exécuter les missions d'audit interne et externe et d'assurer le suivi des recommandations ; d'assurer l'élaboration du budget et d'en effectuer le suivi et le contrôle ;

de s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude de la facturation des prestations et de la sauvegarde du patrimoine et de veiller à la maîtrise des coûts.

1.4-Les missions du PAC

Les missions assignées au PAC sont divers ordres, entre autres nous pouvons citer : L'exploitation, la gestion et l'entretien des installations portuaires ; l'élaboration des règlements de police et leur application. Nous pouvons aussi cité la surveillance et la sécurité des biens et des personnes sur toute l'étendue du domaine portuaire, plan d'eau y compris et l'exécution de toutes les prestations liées à l'assistance et à la navigation (entrée, sortie et séjour à quai de navire) , sans oublier la mise en œuvre de toutes les actions susceptibles de traduire dans les faits, la politique maritime et portuaire Béninoise dont les grandes lignes sont définies par le gouvernement du Bénin.

PARAGRAPHE 2 : Environnement, ressources et activités développées au PAC

2.1-Environnement du PAC

L'environnement est défini comme l'ensemble des forces extérieures qui peuvent influencer les activités de l'entreprise. Ces forces peuvent favoriser certaine entreprises et dévaloriser d'autre. Du fait de leurs caractères contrôlables ou incontrôlables, on distingue le micro environnement et la macro environnement.

2.1.1-Le micro environnement

Il s'agit des forces que l'entreprise peut contrôler. On distingue : les clients ; les intermédiaires ; les fournisseurs et les concurrents.

❖ Les clients du PAC

La clientèle du Port Autonome de Cotonou est subdivisée en deux grands segments que sont : les armateurs et les chargeurs.

- **Les armateurs**

Il s'agit de, toute société, tout service public, qui utilise en son nom, un navire à des fins lucratives ou autres qu'il en soit propriétaire ou non. On distingue :

- Les consignataires qui représentent et défendent les intérêts des armateurs et assurent les opérations relatives au passage des navires, à l'entretien de l'équipage notamment la prise en charge du fret, la réception du navire et de la santé de l'équipage ainsi que son ravitaillement.
- Les transitaires, Ce sont de sociétés ou personnes physiques, déclarants agréés en douane qui effectuent, en lieu et en place des chargeurs, les formalités administratives notamment douanières préalables à l'entrée ou à la sortie des marchandises selon qu'il s'agit d'une opération d'import ou de l'export.
- Les manutentionnaires : Avec l'ouverture aux entreprises privées de secteur de la manutention des conteneurs en avril 1998, plusieurs sociétés désormais au PAC ont pour mission de déplacer des parcs en vue de l'emmagasinage de l'expédition de la vente.
- **Les chargeurs :**

Ce sont des opérateurs économiques qui affrètent un navire, y font charger des marchandises et les expédient. Ils sont représentés au Port Autonome de Cotonou par le Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB) qui est un office doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il défend les intérêts des chargeurs et a pour but de mener des négociations avec les armateurs pour la détermination et le contrôle du fret, d'élaborer, mettre en œuvre toutes mesures visant à rationaliser et à optimiser les dessertes maritimes entre le Bénin et les autres pays.

❖ **Les intermédiaires du PAC**

La chaîne portuaire béninoise est composée de plusieurs catégories d'acteurs ou d'usagers avec qui le PAC est en étroite collaboration. Il s'agit des destinataires (les personnes physiques ou morales à qui appartiennent les marchandises apportées par le navire), les manutentionnaires (la SOBEMAP, la COBENAM-SA et la SMTC), les consignataires ou agents maritimes, les transitaires ou commissionnaires agréés en douanes, le Conseil National des Chargeurs du Bénin, les transporteurs, la douane port, les clients et les autres acteurs.

❖ **Les concurrents du Port de Cotonou**

Le degré de concurrence varie d'un port à un autre compte tenu des critères et des atouts dont dispose chacun d'eux. Etant seul et unique à Cotonou, il a pour concurrents : le port de Lomé ; les ports de Ghana (Tema et Takoradi) ; d'Abidjan et de Dakar.

❖ **Les fournisseurs du Port Autonome de Cotonou**

Les fournisseurs du PAC constituent les entreprises, les sociétés, les structures privées ou étatiques qui fournissent diverses prestations de services au PAC. Nous pouvons citer certains comme : la Société Béninoise d'Énergie Électrique (SBEE) et la Société Nationale des Eaux du Bénin (SONEB).

2.1.2-La macro environnement

C'est l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise et sur lesquels elle n'a aucune emprise. Ces éléments sont nombreux. On distingue : des environnements démographiques, socio-culturels, économiques, juridico-institutionnels et technologiques.

❖ **Environnement démographique**

Le Port de Cotonou est à vocation régionale. Il s'affiche comme le débouché à la mer la plus proche, le couloir d'accès le plus rapide, le moins accidenté pour desservir les pays sans littoral tels que le Tchad, le Mali, le Burkina-Faso, et est le premier port de transit de la république du Niger. Ainsi de par sa mission géographique, les produits portuaires ne se limitent ni à une zone franche de population donnée, ni à une classe spécifique. Outre la population béninoise, le géant voisin qu'est le Nigéria constitue un énorme marché potentiel pour le transbordement et le trafic en transit.

❖ **Environnement socio-culturel**

Dans la plupart des pays en développement ayant une façade maritime, les échanges avec le reste du monde s'effectuent à plus de 80% par le mer. Le PAC participe aux diverses manifestations sportives et culturelles, soit en parrainant, soit en sponsorisant. Il apporte aussi un soutien matériel et financier à son équipe de basket et de football dénommée ASPAC (Association Sportive du Port Autonome de Cotonou).

❖ **Environnement économique**

Le Port Autonome de Cotonou joue un rôle stratégique dans l'économie nationale à travers les fonctions qu'il assure pour les agents économiques tant nationaux qu'étrangers. Les activités portuaires constituent un mélange de services publics, d'activités commerciales et industrielles. Il assure le développement commercial du pays à travers la promotion du commerce international. Les autorités béninoises créent parfois des zones industrielles non de

la zone portuaire, pour faciliter le transfert rapide de la matière première ou des produits fabriqués. La zone portuaire, située à Akpakpa non loin du port de Cotonou répond à cette logique. Parfois une zone franche industrielle est une « enclave juridique » sur laquelle les marchandises peuvent être importées ou transformées et exportées sans subir les droits de douane, ou autres taxes et impôts perçus généralement par l'Etat.

❖ **Environnement juridico-institutionnel**

Le Port Autonome de Cotonou a pendant longtemps fonctionné comme un EPIC (Etablissement Public à Caractère Institutionnel et Commercial). Ce statut juridique se traduit par une tutelle prépondérante de l'Administration Centrale. De même, le type de régime qu'avait connu le Bénin durant la période de 1977 à 1989 avec une centralisation à outrance de pouvoir d'Etat (la nationalisation systématique des structures économiques dont évidemment les secteurs portuaires et maritimes) aura été un frein à l'expansion commerciale du Port de Cotonou. L'avènement de la démocratie pluraliste avec pour premier signe le désengagement de l'Etat et l'ouverture des grands secteurs de l'économie nationale aux opérateurs privés tant nationaux qu'internationaux, fera renaître la confiance des partenaires et investisseurs ; toute chose nécessaire au décollage du commerce extérieur béninois.

Par ailleurs, les accords internationaux peuvent influencer le trafic portuaire. C'est ainsi que dans la sous région ouest africaine l'article (20) de la charte d'Abidjan de 1975 reconnaît le droit des pays enclavés à avoir la facilité d'accès aux ports des pays côtiers par l'obtention du trafic préférentiel ; des accords bilatéraux sont donc intervenus en matière de trafic entre les pays enclavés du sahel et les pays côtiers disposant de port. De plus, le protocole du 05 juillet 1959 actualisé le 13 Octobre 1977 entre le Niger et le Bénin a créé l'organisation commune Bénin-Niger (OCBN), des chemins de fer et de transport. Cette organisation a pour objectif, à sa création, non seulement d'améliorer l'accès du Niger à la mer, mais aussi d'attirer le trafic vers Cotonou, en concurrence avec le Port de Lomé et port de Lagos.

❖ **Environnement technologique**

La technologie influence le consommateur et son cycle de vie. Toute entreprise doit non seulement s'y adapter mais aussi la provoquer. Les progrès techniques et technologiques dans ce domaine peuvent avoir des impacts différents et représenter une opportunité pour certains secteurs et une menace pour d'autres. Dans un environnement portuaire sous-régional fortement concurrentiel, la technologie apparaît comme un véritable atout pour se démarquer

des concurrents. Le Port Autonome de Cotonou doit s'y référer en modernisant ses équipements, installations radiographiques, un scanner, radars pour la détection de la nature des marchandises importées, conteneurisées et le repérage des navires entrant dans les eaux territoriales en vue de déterminer leur position.

2.2- Les ressources du PAC

2.2.1-Les ressources humaines

Le PAC dispose d'un effectif important de personnel qualifié pour la réalisation de ses nombreuses activités. Jusqu'à la date du 19 Mars 2015, le PAC dispose de 493 agents de différentes catégories, répartis en cadres supérieurs, cadres moyens, agents de maîtrise et agents d'exécution. D'un point de vue statistique, ces catégories de personnel se répartissent comme suit :

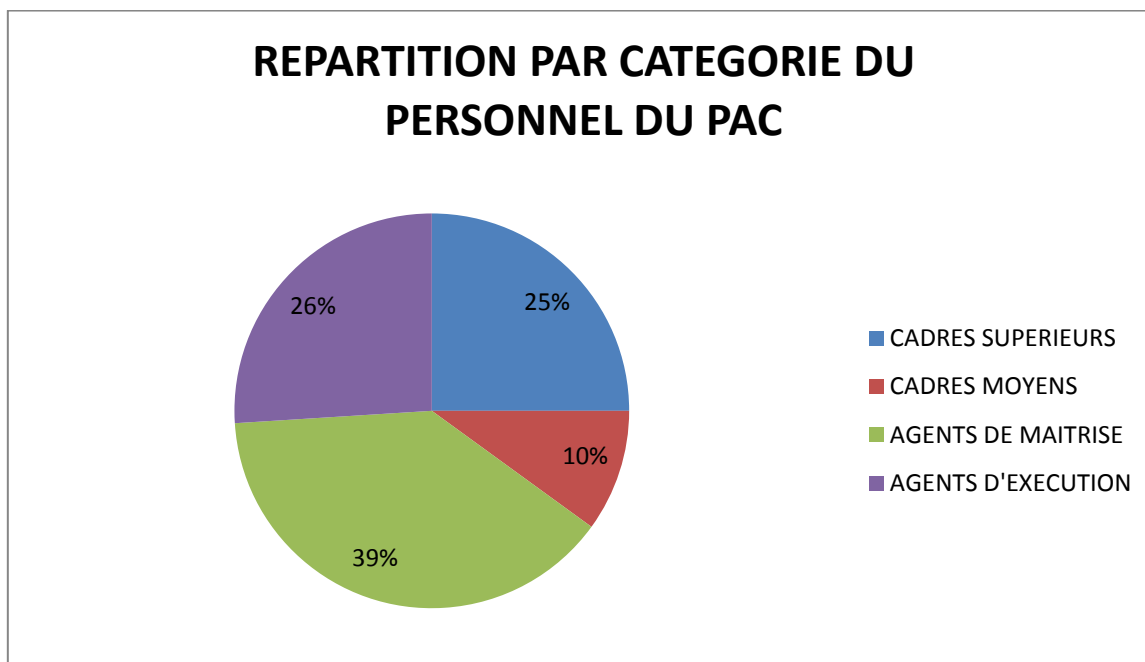
Tableau n°1 : Effectif du personnel du PAC

Personnel	H	F	Effectif total	% H	% F	% Total
Cadres supérieurs	102	20	122	84	16	25
Cadres moyens	30	22	52	58	42	10
Agents de maîtrise						
Agents d'exécution	157	36	193	81	19	39
	126	0	126	100	0	26
TOTAL	415	78	493	84	16	100

Sources : Direction des Ressources Humaine du PAC

Cette répartition du personnel par catégorie peut être mieux perçue à travers le graphique circulaire ci-dessous.

Graphique n° 1 : Répartition par catégorie du personnel du PAC



2.2.2-Les ressources matérielles

Pour mener à bien les différents services, le PAC dispose des équipements répartis comme suit :

- les zones de pilotages : les bassins à l'extérieur des digues, la darse et les quais d'accostage, un cercle dont le centre est le musoir de digue Ouest ;
- les opérations de remorque : trois remorqueurs permanents en service de détroit, une traction au point fixe de vingt tonnes, un équipement pour une lutte anti-incendie et pour le sauvetage en mer ;
- les ouvrages d'accostage : un quai commercial qui comprend huit(08) postes à quai situés au Nord du bassin, la jetée est appelée « traverse » qui comprend trois(03) postes pour le déchargement d'huile végétale et enfin l'accueil des chalutiers ;
- les possibilités de stockage : sous douane, des magasins cales et entrepôts de transit, du parc à conteneurs, de terre-pleins bitumés et d'une zone franche-hors douane, de vastes terre-pleins et magasins de stockage ;
- la sécurité : un camion incendie, deux motopompes, trois remorqueurs ;
- les installations spéciales pour des pêcheurs industriel, artisanaux des importateurs et exportateurs des vivres frais, divers équipement don notamment : un quai de 165

mètres de longueur, une halle de marée de 1500 mètres carré, des cuves de stockage de 43700 mètres cube pour la réception des produits pétroliers et des huiles végétales, des silos à grains d'une capacité de 11000 tonnes.

En plus de cela, le PAC utilise les logiciels Word, Excel et le système d'exploitation Windows pour les besoins d'édition de texte, de calcul automatique. Certains de ces logiciels sont conçus pour les besoins d'une cellule donnée. Ainsi, il dispose aussi des logiciels suivants : PERFECTO : pour la tenue de la comptabilité générale ; SOFIA : pour l'établissement des factures marchandises ; MELISSA : pour l'émission des factures escales (prestations aux navires) ; DAHLIA : pour l'émission des factures des autres prestations telles que : eau, électricité, cessions diverses.

2.2.3-Les ressources financières

Les ressources financières du PAC proviennent essentiellement des revenus de la location des magasins et entrepôts, des parcs à conteneurs et de terre-pleins. Différentes prestations de services fournies par le PAC à divers clients rapportent aussi des revenus.

Outre ces ressources, le PAC dispose :

- des capitaux propres composés d'un capital social qui s'élève à 16.571.055.784 FCFA, des réserves, du report à nouveau et du résultat net de la période ;
- des subventions d'investissements ;
- des dettes à long terme à savoir : des emprunts auprès de différentes institutions financières et pays tels que la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), la Financial Bank, les Pays-Bas, la République Fédérale d'Allemagne (RFA), les provisions pour risques et charges, les dettes à moins d'un an.

2.3- Les activités développées au PAC

Le PAC exerce différentes activités comme :

2.3.1- Les services liés aux navires

Il s'agit de l'accueil, le pilotage, le remorquage, l'amarrage, le désamarrage, la fourniture d'eau aux tiers, la veille de sécurité et du séjour à quai

❖ **L'accueil**

L'accueil 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 à quai des navires.

❖ **Le pilotage**

Il est obligatoire aussi bien à l'entrée, à la sortie que pour les déplacements de navires de plus de cent (100) tonneaux de jauge nette à l'exception des navires de guerre, des engins de servitude du port, des navires de recherche océanographiques et hydrographiques. C'est une opération qui consiste à guider les navires suivant leur trajectoire risquée. Le pilotage est effectué par un pilote. Le PAC dispose à cet effet de trois (03) vedettes pilotins pour le pilote à bord du navire ou le remorqueur à quai.

❖ **Le remorquage**

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 500 tonneaux de jauge brute à l'exception des navires de guerre, des engins de servitude du PAC, des navires de recherche océanographiques et hydrographiques. IL consiste à aider les navires à se déplacer lentement vers le quai afin de ne pas l'endommager. Les opérations de remorquage sont assurées au PAC par trois (03) remorqueurs. Le PAC dispose à cet effet de deux (02) remorqueurs de 1400 CV, 20 tonnes de traction au point fixe et d'un troisième remorqueur de 2000 CV à 800 tonnes/mètre, 25 tonnes de traction au point fixe.

❖ **L'amarrage et le désamarrage**

L'amarrage est l'opération consistant à immobiliser les navires à quai pour faciliter les opérations d'embarquement et de débarquement en les attachant aux bollards par les amarres. 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 de l'importation des marchandises dangereuses.

❖ **Le séjour à quai**

C'est la durée passée à quai qui est facturée. Nous essaierons de récapituler et de consigner ces activités en nombre de navire sur cinq années dans un tableau.

Tableau n° 2 : Trafic des navires de 2009 à 2013

Types de navires	2009	2010	2011	2012	2013
Navires Commerciaux	1170	1186	1121	1026	1154
Navires Non Commerciaux	129	59	80	47	255
Total Navires	1299	1245	1201	1073	1409

Source : Direction de la Statistique du PAC

2.3.2- Les services liés aux marchandises

Il s'agit de l'embarquement et du débarquement des marchandises, la taxe de passage, la taxe de port, la surtaxe de stationnement, la taxe de gardiennage et la redevance du pont bascule etc. Toutes ces prestations fournies par le Port Autonome de Cotonou à ses usagers leur sont facturer et comptabilisées dans le logiciel Perfecto.

Ainsi, les tableaux 3 et 4 ci-après illustrent l'évolution du trafic des marchandises et des chiffres d'affaires sur cinq (05) ans de 2009 à 2013. Les Etats financiers de 2014 ne sont pas encore finalisés.

Tableau n° 3 : Trafic des marchandises de 2009 à 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Importations	5 967 121	6 239 616	5 757 327	6 274 414	7 956 732
Exportations	731 244	719 739	1 047 307	1 164 892	882 287
Total Général	6 698 365	6 959 355	6 804 634	7 439 306	8 839 019

Source : Direction de la statistique du PAC

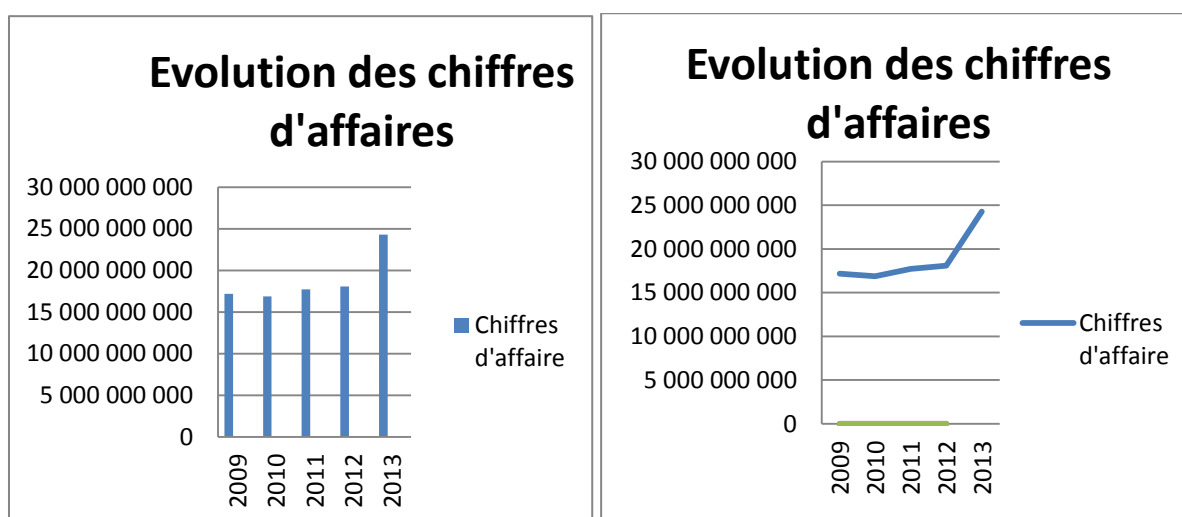
Tableau n° 4 : Evolution des chiffres d'affaires de 2009 à 2013

Années	2009	2010	2011	2012	2013
Chiffre d'affaire (en FCFA)	17.175.14	16.874.376.68	17.728.018.165	18.095.974.605	24.284.171.0
	5.444	7			97

Source : Etats financiers des années 2009 ; 2010 ; 2011 ; 2012 ; 2013.

Le graphique suivant nous permet de mieux illustrer l'évolution de ces chiffres d'affaire.

Graphiques n°2 : Evolution des chiffres d'affaires de 2009 à 2013



Observation

A la vue de cet histogramme, nous notons une forte décroissance du chiffre d'affaire de 2009 à 2010, puis a repris (l'élan de croissance) en 2011. Ce chiffre d'affaire a fortement augmenté en 2013, soit une augmentation de 34,20% par rapport à celui de l'exercice 2012. Cette augmentation est due d'une part à la hausse du volume du trafic sur marchandises (7 439 306 tonnes en 2012 à 8 839 019 tonnes en 2013) et d'autre part au démarrage partiel de la facturation du domaine concédé à Bénin Terminal SA pour un montant de 1 269 997 500 FCFA.

SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE

Notre stage au PAC s'est déroulé à la DCG précisément au service du contrôle interne (SCI). Cette section nous permet de présenter le SCI, les différentes tâches que nous avons exécutées, l'inventaire des forces et des faiblesses.

Paragraphe 1 : Attribution du service du contrôle Interne et les travaux effectués lors du stage

1.1- Attribution du service du contrôle interne (SCI)

Le Service du Contrôle Interne est un service de la Direction du Contrôle Général (DCG). Il fait partie des structures qui sont rattachées à la Direction Générale, ce qui lui confère une position en staff dans l'organigramme du Port Autonome de Cotonou.

Le Service du Contrôle Interne a des tâches, ses tâches constituent à : concevoir et coordonner la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne, élaborer, actualiser les manuels de procédures et de les vulgariser ; participer à l'élaboration et à la mise à jour de la cartographie des risques et participer à l'élaboration du rapport annuel d'audit.

1.2- Travaux effectués

Au DCG et plus précisément au Service du Contrôle interne, nous avons suivi et participé aux travaux d'actualisation du manuel de procédures et de l'appropriation de l'avant projet du code éthique.

L'évolution du système informatique (SIGPAC, GUP) et de la mise en vigueur d'un nouvel organigramme justifient la présente révision du manuel de procédures. Nous avons commencer à actualiser le manuel de procédures a base de celui de 2000 et celui de 2010 tout en choisissant la forme la plus amélioré qui est celui de 2010 mais on y changeant la présentation. Celui de 2000 était composé des cycles, des sous cycles, des tâches et des principes applicables. Celui de 2010 est composé de chapitres, des titres, des tâches, des procédures et des normes internationales dont découlent des principes et leurs sanctions. Pour le nouveau, nous avons pu faire que le quart du travail qui montre le tout dans un tableau en indiquant les chapitres, les directions, les services concernés, les sections, les procédures, ainsi que les attributions.

Participation à l'appropriation de l'avant projet du code éthique dans le cadre de l'élaboration du code éthique proprement dit du PAC. C'est-à-dire, définir les grands axes (principes) de base des activités du PAC.

Paragraphe 2 : Inventaire des forces et des faiblesses

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.

2.1. Inventaire des forces

- Contrôle inopiné par ordre de mission provenant de la Direction Générale ;
- Elaboration d'outils d'audit ;
- Actualisation du manuel de procédure ;
- Existence d'une situation géographique exceptionnelle qui fait de lui un port à vocation régional ;
- Existence d'un cadre de référence du contrôle interne ;
- Séparation du service d'audit interne et du service de contrôle interne.

2.2. Inventaire des faiblesses

- Multiplicité des tâches ;
- Faible niveau de sensibilisation du personnel au besoin du contrôle ;
- La non maîtrise de la trésorerie ;
- Inefficacité du plan de formation et de recrutement ;
- Lenteur administrative ;
- Système d'information et de pilotage peu satisfaisant ;
- Retard dans la production des rapports financiers et comptables ;
- La non maîtrise des risques ;
- Le niveau élevé des créances impayées ;
- L'inexistence d'une procédure d'apurement des manifestes devant permettre d'assurer l'exhaustivité des opérations de facturation et de recouvrement des créances liées aux marchandises ;
- L'ambiguïté des créances qui entraînent la non maîtrise des prévisions de trésorerie devant garantir les engagements pris par la direction générale ;

- Le fort taux de contestation des créances par les clients pour facturation fictive ou erronée ;
- Des règlements de clients sans constatation en comptabilité ;
- Des difficultés manifestes de gestion des codes de certains clients ;
- Des comptes clients non soldés après un règlement intégral.

CHAPITRE 2 :

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Ce chapitre présente dans un premier temps le cadre théorique (section 1) et la méthodologie de recherche (section 2).

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Il est présenté à travers cette section la problématique, l'intérêt de l'étude, les objectifs ainsi que la revue de littérature.

PARAGRAPHE 1 : Problématique, intérêt de l'étude et les objectifs

1.1- Problématique de l'étude

Le développement d'une économie dépend de la dynamique des entreprises qui constituent le moteur essentiel de l'activité économique. Ces entreprises, qu'elles soient publique, semi-publique ou privée évoluent dans un contexte socio-économique concurrentielle, tumultueux et en proie à de profondes mutations.

Les récents scandales financiers à travers le monde ont porté un éclairage nouveau sur les pratiques du contrôle interne. Car l'environnement est devenu de plus en plus complexe du fait que les entreprises sont bouleversées par une compétitivité accrue, une globalisation de l'économie, une recherche de rentabilité..., ce qui rend parfois insuffisant les outils de gestion qui aident les entreprises dans le processus de prise de décision. Même les entreprises évoluant dans un environnement stable non concurrentiel n'arrivent toujours pas à satisfaire les attentes de tous les acteurs de cet environnement (clients, fournisseurs...). C'est ainsi que dans un contexte où les prix de vente sont généralement fixés par le marché, les dirigeants cherchent surtout à maîtriser les facteurs de vente. Pour cela, ils surveillent les différentes fonctions de l'entreprise en mettant l'accent au niveau de la fonction commerciale pour plusieurs raisons : d'une part le cycle vente-clients est très sensible et offre des opportunités de fraudes auprès des acteurs de ce cycle et d'autre part, l'impact direct des opérations de ventes sur le résultat de l'entreprise.

La fonction vente occupe une place prépondérante dans la structure générale de l'entreprise qu'elle soit commerciale, industrielle ou prestataire de service. Elle est l'une des plus importantes de source de valeur ajoutée pour toutes entreprises. Afin d'analyser d'une manière pertinente les risques associés aux activités de l'entreprise l'auditeur doit adopter une

Démarche de découpage de l'activité de l'entreprise à auditer par cycle pour des raisons d'efficacité dans les procédures de contrôle interne. (Barry, 1995)

Ainsi, l'activité de toute entreprise peut être découpée en système formant chacun un ensemble cohérent de procédure, destinées à remplir une fonction bien déterminée. C'est pour cela que le cycle vente-clients, doit à travers le contrôle interne permettre d'apporter une assurance raisonnable sur les opérations qu'y découle afin de garantir la pérennité de l'entreprise. La maîtrise du cycle vente-clients va au-delà de la production de résultats immédiats. Par ailleurs, mettre en œuvre des procédures formelles à travers le contrôle interne c'est, se donner les moyens d'optimiser les performances de son cycle vente-clients sur le long terme.

C'est en ce sens que le contrôle interne qui se définit de manière générale comme étant l'ensemble de procédures contribuant à la maîtrise de l'entreprise est devenu un pilier de celle-ci. Car il vise à améliorer les performances de l'entreprise par la mise en place de procédures efficaces et par la sauvegarde de son patrimoine. Définir une stratégie de vente ou une technique de production ne relève pas du contrôle interne.

De même, le contrôle interne insère les décisions au sein des procédures qui permettent de cerner les rôles pour préciser qui fait quoi, quand, comment, et dans quel but. Le contrôle interne est mis en place par la direction d'une entreprise pour assurer 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. Il comprend 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 par rapport à son environnement. (Collins et Valin, 1992)

Pour plus d'efficacité, le contrôle interne doit être plus préventif que répressif. Il se compose d'un ensemble de moyens mis en place dans une entreprise sous forme de mesures, de procédures intégrées à son organisation.

L'objectif ultime du contrôle interne est bien la maîtrise des risques inhérents à l'activité de l'entreprise et la conduite de ses opérations de la façon la plus efficace et sécurisée possible.

Une autre facette du contrôle interne concerne la fiabilité de l'information financière rien d'étonnant à ce que le législateur ait privilégié cet aspect, compte tenu des nombreuses

irrégularités comptables relevées ces dernières années et ce malgré la certification des comptes de certaines entreprises qui ont ébranlé la confiance des investisseurs.

IL est par conséquent crucial que chaque entreprise, quel que soit sa taille, son secteur d'activité ou son mode de financement, soit en mesure d'évaluer la qualité de son dispositif de contrôle interne, afin de s'assurer qu'il ne recèle aucune faiblesse significative et que l'exposition aux risques de l'entreprise, en face avec ses objectifs et sa stratégie, soit minimisée.

Situé au cœur de l'économie béninoise, le PAC assure la quasi-totalité des opérations maritimes avec le reste du monde. Il contribue de ce fait de façon substantielle à la croissance économique nationale. Nos observations de stage nous ont permis de constater des dysfonctionnements au niveau du cycle vente / client qui ne permettent pas de bien maîtriser la gestion de ce cycle pour assurer l'efficacité de son contrôle interne. Ces dysfonctionnements font que malgré la position stratégique qu'il occupe dans la sous-région et malgré son ancienneté dans le domaine portuaire, le PAC n'est pas assez compétitif et à du mal à accroître son chiffre d'affaires constitué essentiellement des créances clients.

Alors, le choix du port autonome de Cotonou dans le cadre de cette étude se justifie par le fait qu'il constitue non seulement une plate-forme de transit et de stockage mais aussi une grande place commerciale. Cette situation lui confère une place de choix dans l'économie nationale due non seulement à son poids économique mais aussi à son importance dans la mesure où c'est par lui que le Bénin tant que centre de transit arrive à accomplir cette lourde mission qu'est de servir ses pays voisins.

En effet, le PAC étant une entreprise de grande envergure, il serait opportun d'analyser son système de contrôle interne en matière de gestion des clients afin de l'aider à le renforcer pour accroître sa performance et mieux satisfaire les opérateurs économiques.

D'où la question centrale suivante : le contrôle interne du PAC permet-il de maîtriser les risques liés au cycle vente / client ?

Pour répondre à cette question principale, nous posons les questions de recherche suivantes :

- Est-ce que le contrôle interne est de nature à maîtriser les risques liés au cycle vente / client du PAC ?

- Les dispositifs de maîtrise des risques liés au cycle vente / client du PAC sont-ils respectés ?

Ce sont autant d'interrogations qui susciteront des réponses à travers le thème : « **Analyse de l'efficacité du contrôle interne du cycle vente/client du Port Autonome de Cotonou** ».

1.2- 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 l'analyse de l'efficacité du contrôle interne du cycle vente/client du PAC.
- Le PAC étant la raison d'être de l'économie maritime, sa gestion se doit d'être orientée vers la performance. C'est fort de cela que le développement de ce thème permettra également aux entreprises publiques et privées en générale et au Port Autonome de Cotonou en particulier de faire une évaluation des dispositifs du contrôle interne afin de maîtriser les risques liés à son cycle vente/client pour contribuer à son amélioration.
- En fin, ce travail pourrait permettre aux autorités du PAC de considérer le contrôle interne comme une fonction essentielle et nécessaire qui pourrait, avec l'apport des autres fonctions de l'entreprise, améliorer la performance des prestations de services et atteindre les objectifs fixés par la Direction Générale.

1.3- Objectifs de l'étude

En nous engageant sur ce thème de recherche, nous poursuivons des objectifs bien définis qui peuvent être scindés en deux parties : l'objectif général et les objectifs spécifiques.

❖ Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'évaluer l'efficacité du contrôle interne du cycle vente / client du PAC.

❖ Objectifs spécifiques

Pour atteindre l'objectif général de notre étude nous avons assigné à des objectifs bien précis qui se dessinent de la manière suivante :

- Faire la description du cycle vente/client du PAC
- Faire une évaluation théorique du cycle vente / client du PAC.
- Evaluer le respect des dispositifs de maîtrise des risques liés au cycle vente / client du PAC.

PARAGRAPHE 2 : Revue de littérature

2.1- Clarification de quelques concepts relatifs à notre thème d'étude

2.1.1- Notion de contrôle interne

Le contrôle interne est un concept large avec des définitions multiples au point où il s'ensuit une confusion (Coopers et Lybrand, 2000).

L'une des plus anciennes est celle de Fain et Faure, 1948 : « 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 ».

Mais le contrôle interne a connu un élargissement de ses domaines d'intérêts en raison des méthodes, des moyens humains et matériels mis en œuvre. De ce fait, il se définit alors selon l'Ordre des Experts Comptables Français en 1977 comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but 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 ».

En effet, le Committee of sponsoring Organisation of the Treadway Commission (COSO), le définit 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 des objectifs suivants : réalisation et optimisation des opérations ; fiabilité des informations financières ; conformité aux lois et aux règlements en vigueur ».

Toutes ces définitions ne sont pas fondamentalement contradictoires (Renard, 2006).

2.1.2 Notion de contrôle de gestion

Selon Anthony (1965) « le contrôle de gestion est le 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 ». En 1988 il ajoute une autre définition « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. (Togodo, 2015)

Le contrôle de gestion s'organise autour de la mesure du suivi et du contrôle des performances réalisées par toute entreprise ou par toute organisation ; le contrôle de gestion relève d'une démarche de la maîtrise de gestion et de conquête de l'efficacité du management ; il a pour rôle d'assister les responsables opérationnels dans la gestion des objectifs financiers et autres. Il intervient déjà au niveau de la planification pour la budgétisation, de la mise en œuvre pour l'exécution du budget et du contrôle pour l'analyse des écarts.

2.1.3 Notion d'audit interne

L'audit interne est un examen critique qui vise à s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont sous contrôle ; il apprécie le contrôle interne pour voir si les procédures existent (Audit organisationnel), si chacun fait le travail conformément aux procédures (audit de conformité) et si les procédures permettent d'obtenir le meilleur résultat attendu (audit d'efficacité).

Selon Collins et Valin (1992), l'audit interne est une fonction chargée d'examiner et d'évaluer le contrôle interne dans tous les domaines de l'organisation et à tous les niveaux. Au-delà de ce rôle traditionnel, il peut aussi assurer une fonction de conseil.

L'Institut Français de l'Audit et de Contrôle Interne (1995) définit l'audit interne 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 contribuer à créer de la valeur ajoutée ».

2.1.4 Notion de risque

L'IFACI définit le risque comme « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer que peut se faire la maîtrise ». (Renard, 2006)

Dominique VINCENTI (1992) le définit comme « la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

La classification des risques peut être faite de la manière suivante :

- **Les risques classés selon l'activité au sein de l'organisation**

La catégorisation des risques de l'entreprise permet d'assurer l'exhaustivité des risques. Selon Jimenez & al (2008) nous pouvons distinguer trois principales catégories de risques à savoir les risques financiers (risque de liquidité, de crédit, de marché), les risques stratégiques (qui peuvent être liés directement à l'environnement de l'entreprise ou encore liés à des évènements extérieurs à l'entreprise tels que les catastrophes) et les risques opérationnels (qui relèvent essentiellement de la responsabilité des directions générales ainsi que celles de la stratégie).

- **Les risques dans la pratique de l'audit**

Ce risque appelé risque d'audit est lié à la possibilité pour l'auditeur de formuler une opinion inappropriée sur la sincérité des comptes de l'entreprise. Ce risque peut être décomposé en trois composantes :

- **Le risque inhérent** : Encore appelé risque général de l'entreprise ; le risque inhérent découle des risques liés aux particularités qui sont le fait de l'activité de l'entreprise, de ses comptes, de ses opérations et aussi de son environnement.

Pour Obert (1995), le risque inhérent d'une entreprise correspond dans son ensemble à la probabilité selon laquelle ses résultats se développent de manière imprévisible. C'est le risque lié au secteur d'activité de l'entreprise ; ce risque ne dépend pas du dispositif de contrôle mis en place par l'entreprise.

Selon Togodo (2015), c'est le risque lié à la nature de l'entreprise et à son secteur d'activité.

- **Le risque de non contrôle :** C'est le risque que le système de contrôle interne n'assure pas la prévention nécessaire ou la correction des erreurs.

Pour Obert (1995), c'est le risque que le système de contrôle interne de l'entreprise ne prévienne pas ou ne détecte pas de telles erreurs. C'est le risque lié aux insuffisances du dispositif de contrôle mis en place au sein d'une entreprise.

Selon Togodo (2015), ce risque est lié à la qualité des procédures du contrôle interne et aux aptitudes des acteurs face au contrôle.

- **Le risque de non détection :** C'est le risque que les procédures mises en œuvre par l'auditeur ne lui permettent pas de détecter des erreurs significatives.

Pour Obert (1995), c'est le risque résiduel après le passage de l'audit interne. Ce risque est du soit à une mauvaise interprétation des conclusions d'une mission d'audit, soit à une insuffisance d'investigation lors des travaux d'audit.

Selon Togodo (2015), ce risque est lié à l'auditeur et à son équipe. Autrement dit c'est la possibilité pour l'auditeur et son équipe de passer à côté de l'erreur.

2.1.5 Notion de cycle vente/client

La vente est une convention par laquelle une personne (le vendeur) est tenue de transférer un droit de propriété à une autre personne (acheteur), moyennant le versement au vendeur d'un prix en argent. Le cycle des ventes est un processus au cours duquel des articles ou services sont échangés contre l'argent des clients. (Wilmots, 2002)

Pour rendre encore plus explicite ce concept, nous pouvons le définir comme l'ensemble des opérations effectuées pour l'obtention d'un revenu. Ces opérations allant de la budgétisation jusqu'à l'encaissement des créances en passant par la réception et le traitement des commandes. (Barry, 2004)

2.2- Synthèse des travaux antérieurs

2.2.1- Les objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs spécifiques. Cet objectif général est la continuité de l'entreprise dans la réalisation des buts poursuivis.

Pour atteindre cet objectif général, on assigne au contrôle interne quatre objectifs permanents identifiés par l'ordre des experts comptable : Protection du patrimoine ou sécurité des actifs ; Fiabilité et intégrité des informations ou qualité des informations ; Respect des lois et règlements ou respect des directives ; Efficacité et efficience des opérations ou optimisation des ressources.

❖ Protection du patrimoine

Un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise. Il concerne non seulement les actifs immobilisés de l'entité les stocks, les actifs immatériels, mais également : les hommes (sécurité, risque social) ; l'image de l'entité qui peut se trouver détruite par une mauvaise maîtrise des opérations ; la technologie et les informations confidentielles de l'entité.

❖ Fiabilité et intégrité des informations

L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances. Il est nécessaire que tout soit en place pour que « la machine à fabriquer, les informations » fonctionne sans erreur et sans omission. Et plus précisément, le contrôle interne doit permettre à la chaîne des informations d'être fiables et vérifiables, exhaustives pertinentes et disponibles.

❖ Respect des directives

Le contrôle interne permettre d'éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs ou des insuffisances dues à l'absence de respect des textes législatifs et réglementaires. Les causes premières de ce phénomène peuvent être diverses : mauvaise communication, défaut de supervision, confusion des tâches.

Cet aspect contraignant du contrôle interne qui s'impose de respecter toutes les règles tant interne qu'externes, se trouvera dans l'analyse des dispositifs (règles à respecter).

❖ **L'optimisation des ressources**

C'est le quatrième objectif permanent du contrôle interne dont la prise en compte est appréciée dans les audits d'efficacité. Est-ce que les moyens dont dispose l'entreprise sont utilisés de façon optimale ? A-t-elle les moyens de sa politique ? Cette adéquation dans le sens de la plus grande efficacité est un élément important que le contrôle interne doit prendre en compte pour permettre aux activités de l'entreprise de croître et de prospérer. Réaliser ces quatre objectifs c'est prendre une option sérieuse sur la bonne maîtrise des activités. On peut dire, en ce sens que les quatre objectifs du contrôle interne donnent à la définition du concept sa dimension opérationnelle.

Mais ces objectifs permanents et généraux ne peuvent être atteints que s'il existe dans l'entreprise un environnement favorable au contrôle interne.

2.2.2- Les composantes du contrôle interne

Le référentiel du COSO est composé de cinq éléments interdépendants qui découlent de la façon dont l'entité est gérée et qui sont intégrés aux processus de gestion. On peut ainsi distinguer :

❖ **L'environnement de contrôle**

L'environnement dans lequel les personnes accomplissent leurs tâches et assurent leurs responsabilités ainsi que les qualités individuelles des collaborateurs et surtout leur intégrité, leur éthique et leur compétence, constituent le socle de toute organisation ;

❖ **Evaluation 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, analyser et gérer les risques correspondants ;

❖ **Activités de contrôle**

Les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour 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. Ainsi, le système peut réagir rapidement en fonction du contexte.

2.2.3- Les principes généraux du contrôle interne

Le contrôle interne repose sur certaines règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui confèrera une qualité satisfaisante. Les principes sur lesquels s'appuie le contrôle ont été définis il y a longtemps par le congrès de l'OEC de 1977. Ce sont : l'organisation, l'intégration, la permanence, l'universalité, l'indépendance, l'information, l'harmonie.

❖ **Le principe d'organisation**

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est essentiel que l'organisation de l'entreprise possède certaines caractéristiques. L'organisation doit être : préalable ; adaptée et adaptable ; vérifiable ; formalisée et doit comporter une séparation convenable des fonctions.

❖ **Le principe d'intégration**

Les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

❖ **Le principe de permanence**

La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation (le contrôle interne) suppose une certaine pérennité de ces systèmes. Il est clair que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

❖ **Le principe d'universalité**

Le principe d'universalité signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. C'est-à-dire qu'il ne doit pas y avoir de personnes

exclues du contrôle par privilège, ni de domaines réservés ou d'établissement mis en dehors du contrôle interne.

❖ **Le principe d'indépendance**

Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

En particulier, l'auditeur doit vérifier que l'informatique n'élimine pas certains contrôles intermédiaires.

❖ **Le principe d'information**

L'information doit répondre à certains critères tels que : la pertinence, autrement dit adaptée à son utilisation. Elle doit être disponible et accessible dans les temps et lieux voulus ; l'objectivité, car elle ne doit en aucun cas être « déformée » dans un but particulier ; la communicabilité, en d'autres termes, le destinataire doit pouvoir tirer clairement les informations dont il a besoin à partir des informations reçues ; et la vérifiabilité, 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 est dit dans le cadre conceptuel de l'IASB pour que l'information contenue dans les états financiers soit utile pour les lecteurs, quatre caractéristiques qualitatives sont nécessaires : l'intelligibilité, la pertinence, la fiabilité et la comparabilité.

❖ **Le principe d'harmonie**

On entend par principe d'harmonie, l'adéquation interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. C'est un simple principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit bien adapté au fonctionnement de l'entreprise.

2.2.4- Les dispositifs de contrôle interne du cycle vente/client

Renard (2006) décline un dispositif du contrôle interne en six rubriques qui sont : les objectifs, les moyens, le système d'information et de pilotage, l'organisation, les méthodes et procédures et la supervision.

❖ Les objectifs

« Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre » dit la sagesse populaire ; c'est-à-dire que la politique, l'objet de la mission ayant été précisé, le premier devoir du responsable est de définir les cibles à atteindre, pour remplir la tâche assignée.

Les objectifs généraux doivent se décliner en objectifs spécifiques au cycle ventes/clients ; ils s'articulent autour de la transformation d'une commande en livraison ponctuelle au client, traduite en une facturation correcte, et ensuite, en un paiement intégral du client (Wilmots, 2002). Le management doit pouvoir établir les objectifs du cycle pour identifier les mesures de performance et permettre la mise en œuvre de tous les moyens afin d'atteindre le but fixé. Aussi, ces objectifs du cycle doivent être en rapport avec les moyens.

❖ Les moyens

Ils permettent la réalisation des objectifs et sont regroupés en trois groupes : humains, financiers et techniques. L'utilisation des moyens informatiques est fondamentale ainsi que de formulaires pré-numérotés pour les factures, les bons de livraison et les bons de sortie (SCHIK & LEMANT, 2002).

❖ Les systèmes d'information et de pilotage

Il constitue le troisième dispositif de contrôle interne que l'on trouve dans toutes les activités. Les critères faisant un bon système d'information et de communication selon Renard (2008), est qu'il doit concerner toutes les fonctions, doit être fiable et vérifiable, exhaustif, disponible en temps opportun, utile et pertinent. L'information doit concerner tout le cycle ventes/clients, les données sur les ventes, les clients, les enregistrements comptables des opérations, les encaissements et les créances. Elle doit être adaptée aux objectifs et requiert une protection efficace afin d'assurer la conservation des informations.

❖ L'organisation

« On ne contrôle que ce qui est organisé » disait FAYOL, étant entendu que « contrôle » signifie « maîtrise ». C'est dire qu'il s'agit d'un élément particulièrement important dans la panoplie des dispositifs de contrôle interne.

L'organisation doit être adaptée à la culture, à l'environnement et à l'activité de l'entreprise ; objective, elle doit respecter la séparation des tâches afin d'éviter des incompatibilités.

L'existence des éléments tels que l'organigramme hiérarchique, les fiches de description de poste, le recueil des pouvoirs et des éléments de protection matérielle sont indispensables. Les membres de l'organisation doivent posséder des connaissances et les compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches (Bertin, 2007). L'activité de vente nécessite une nette séparation entre le service chargé des ventes, celui qui s'occupe de la comptabilisation des factures et des encaissements et celui qui est responsable du recouvrement des créances (Barry, 1995). Par ailleurs, l'organisation doit permettre la définition claire des conditions de ventes (délais), d'une délégation claire des responsabilités en matière de l'agrément des clients, l'approbation des commandes, l'autorisation de remise sur les ventes.

❖ **Les méthodes et procédures**

Elles doivent être définies et concernées toutes les activités et tous les processus. Selon Renard (2006), elles doivent par conséquent être écrites, simples et spécifiques, mises à jour régulièrement, portées à la connaissance des exécutants. En ce qui concerne les procédures du cycle ventes/clients, elles doivent garantir la bonne séparation des tâches entre les fonctions incompatibles des ventes, de comptabilisation et des encaissements et de suivi des clients. Elles doivent respecter également les règles de signatures autorisant par exemple l'acceptation d'une commande, l'augmentation de la ligne de crédit, le dépôt en banque des encaissements (SCHIK et LEMANT, 2002).

❖ **La supervision**

Elle est décomposée en trois actes qui sont : l'assistance, la gratification et la vérification. Pour être efficiente, toute supervision doit laisser une trace de son passage (visa, note, compte rendu), doit être universelle et doit aller de pair avec un bon système d'information et de pilotage qui permettra au superviseur de mesurer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs (Renard, 2008).

Par rapport à la gestion des activités de ventes, un suivi particulier doit se faire au niveau de certaines tâches essentielles telles que le traitement des commandes, l'émission des factures et des notes de crédits, les enregistrements comptables ou le contrôle d'accès aux fichiers clients (Wilmots, 2002).

2.2.5- Les procédures du contrôle interne

Les procédures du contrôle interne désignent les politiques et procédures définies par la direction afin d'atteindre les objectifs spécifiques de l'entité. Ces procédures comprennent notamment les éléments suivants :

- La mise en œuvre du principe de séparation des fonctions ; par exemple :
 - o double signature sur les comptes bancaires ;
 - o incompatibilité entre tenue de comptabilité et signature des comptes bancaires ;
 - o en matière informatique, séparer les fonctions de concepteur et d'utilisateur du système ;
- L'établissement, la revue et l'approbation des rapprochements de comptes : la procédure la plus connue est celle de rapprochement bancaire (mais on peut aussi rapprocher d'autres comptes, comme les amortissements, dépréciations, provisions, les dotations et reprises). Le rapprochement bancaire permet d'effectuer un contrôle des opérations enregistrées dans le compte « banque » ;
- Le contrôle des applications et de l'environnement informatique, en prévoyant les contrôles sur les modifications de logiciels ou l'accès aux fichiers de données ;
- La tenue régulière d'une comptabilité : il y a lieu de s'assurer si les règles juridiques prévues et relatives à la tenue des comptes sont suivies scrupuleusement ;
- L'approbation et le contrôle des pièces justificatives : ainsi on vérifiera si les pièces justificatives sont des originaux ou assimilés (pour éviter une double comptabilisation) et s'il ne manque pas un exemplaire dans une séquence de pièces numérotées ;
- La comparaison des données internes avec des sources externes d'information : par exemple le relevé de factures du fournisseur et le compte dudit fournisseur ;
- L'inventaire physique des actifs (immobilisation, stock, etc.) et la comparaison avec les données de la comptabilité ;
- La restriction à l'accès physiques aux actifs et documents : système de clés ou d'autorisation d'accès à des fichiers informatisés ;
- La comparaison et l'analyse des réalisations avec les données budgétaires.

2.2.6- Efficacité du contrôle interne

Selon le COSO, le système de contrôle peut être jugé efficace lorsque le conseil d'administration et le management estiment qu'ils disposent d'une assurance raisonnable leur permettant de considérer : qu'ils savent clairement dans quelle mesure les objectifs

opérationnels de l'entité seront atteints ; que les états financiers sont établis sur une base fiable ; que l'entreprise respecte les lois et les règlements en vigueur.

Il précise qu'apprécier l'efficacité d'un système de contrôle interne est un jugement subjectif fondé sur la présence des cinq éléments et leur fonctionnement efficace.

2.2.7- Organisation du cycle vente/client

L'organisation de ce cycle désigne à la fois les opérations qui y sont traités ainsi que leur aspect financier et comptable. (Wilmots, 2002) et (Barry, 2004)

2.2.7.1- Aspects opérationnels et administratifs du cycle vente/client

Les aspects opérationnels et administratifs comprennent l'ensemble des fonctions opérationnelles et procédures administratives d'amont en aval du cycle vente/client. Ces aspects vont de la définition de la politique de vente au suivi des créances/recouvrement.

❖ Description des fonctions opérationnelles

Cette description concerne les opérations que l'entreprise effectue à titre principal pour l'obtention d'un revenu :

○ Budgétisation des ventes

La fonction reprend les opérations de prévision des ventes (données quantitatives et prix) mensuelles sur l'année. Elle impacte aussi sur les autres budgets (Dépense-Trésorerie) ce qui lui confère un caractère très important.

○ Agrément des clients

Cette phase permet de ne pas livrer à un client qui ne peut tenir ces obligations financières. Pour cela il faut réaliser une enquête sur la solvabilité du client avant d'enregistrer définitivement une commande de vente. Autrement dit, cette fonction regroupe les opérations d'autorisation des crédits, par la Direction Générale et les responsables concernés. Pour le choix d'un nouveau client, les informations suivantes peuvent rassurer sur la solvabilité du client :

- compte annuel du client ;
- informations financières fournies par des entreprises spécialisées ;

- enquête relatives au retard de paiement en matière d'impôts ou de sécurités sociales.

Par ailleurs, il peut être défini une limite de crédit pour les anciens clients pour chaque commande effectuée.

- o **Réception, approbation, traitement de la commande**

La procédure de commande efficace constitue un facteur essentiel pour la réalisation d'un bon service clientèle. Les commandes sont reçues par le service de vente interne qui se chargera d'introduire les quantités d'articles demandés pour les clients déjà existants; de minimiser le risque de recouvrement en acceptant que les commandes fermes pour les nouveaux clients ; d'assurer d'un engagement signé par le client par exemple un bon de commande signé.

L'approbation du bon de commande ne peut se fait sans tenir compte de la disponibilité des articles commandés en stock ainsi que la cadence de leur réapprovisionnement ; d'informer le client si le délai ne sera pas tenu ou s'il faut prévoir une livraison en plusieurs phases ; du service commerciale qui doit disposer à tout instant d'une vue générale sur les stocks ainsi que sur les délais de production et de chargement des camions.

Une fois le bon de commande approuvé, c'est la phase de préparation interne de la commande qui comprend le déstockage, l'emballage et le chargement.

- o **Livraison de la commande**

Elle reprend les opérations de mises à disposition du client de marchandises ou produits commandés, ou de fourniture de prestation de service. C'est une fonction particulièrement importante car elle rend la vente parfaite et consacre le transfert de propriété lorsque la vente est stipulée.

- o **Facturation**

Elle reprend les opérations d'établissement et de transmissions des factures aux clients et aux services concernés de l'entreprise (Service Recouvrement, Service Comptable).

- o **Octroi d'avoir aux clients**

Cette fonction concerne les opérations d'établissement et d'agrément des notes de crédit établies en faveur des clients à l'occasion des retours de marchandises, pour des erreurs de facturation ou par suite de réductions accordées hors facture.

○ **Encaissement des règlements des clients**

C'est une fonction concernée par les opérations d'encaissement des règlements effectués par les clients à hauteur de leurs créances vis-à-vis de l'entreprise.

○ **Suivi des créances/Recouvrement**

Cette fonction regroupe les opérations de surveillance des échéances de règlement, de relance des clients en cas de retard dans le paiement et de déclenchement des actions judiciaires à l'encontre des clients particulièrement défaillants.

❖ **Description des objectifs opérationnels du contrôle interne du cycle vente/client**

La description des objectifs du contrôle interne est réalisée à partir du tableau suivant :

Tableau n°5 : Les objectifs opérationnels du contrôle interne du cycle vente/client

Fonctions	Objectifs du Contrôle Interne
Budgétisation	Les procédures en place doivent donner l'assurance d'un contrôle budgétaire efficace des ventes (rapprochement prévisions aux réalisations et explication régulière des variations).
Agrément des nouveaux clients	Les procédures doivent garantir que l'acceptation des nouveaux clients est faite sur la base stricte de leur solvabilité et des renseignements recueillis auprès de tiers ayant traités avec eux.
Réception et acceptation des bons de commande des clients	Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que les commandes ne sont acceptées que dans le cadre strict des lignes de crédits accordés aux clients et dans la seule mesure où les conditions de prix et de délais de paiement sont acceptables.
Traitement de la commande	Les procédures mises en place doivent donner l'assurance d'un traitement rapide des commandes reçues des clients.
Livraison de la commande	Les procédures de la société doivent garantir que : les livraisons sont effectuées conformément aux stipulations (quantités, délais de livraison) des clients ; les livraisons sont systématiquement effectuées sur la base de bons de commande reçus du client et acceptés par les responsables autorisés.
Facturation	Les procédures doivent donner l'assurance que : les factures sont établies et envoyées aux clients dans des délais raisonnables ; les livraisons aux clients donnent systématiquement lieu à l'émission de factures sans livraison correspondante ;

	les factures émises sont transmises rapidement aux services comptables pour leur enregistrement et aux services chargés du recouvrement pour mis à jour des comptes clients.
Octroi d'avoires aux clients	Les procédures de la société doivent donner l'assurance que les notes de crédit établies en faveur des clients sont systématiquement approuvés par les responsables désignés par la Direction et que ces notes sont rapidement transmises aux services comptables et aux services chargés du recouvrement pour mises à jour des comptes des clients.
Encaissement des règlements des clients	Les procédures de l'entreprise doivent donner l'assurance : d'un enregistrement correct et rapide par les services concernés des règlements effectués par les clients ; de la détection dans des délais raisonnables des encaissements non reversés.
Suivi des créances/Recouvrement	Les procédures mises en place par l'entreprise doivent donner l'assurance : d'un suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients ; d'une détection rapide des montants échus et non réglés (arriérés) ; d'une relance systématique des clients et de la mise en œuvre de procédures de recouvrement des créances ; du déclenchement systématique d'actions judiciaires, pour le recouvrement des créances douteuses.

Source : Barry (2004)

2.2.7.2- Aspects comptables du cycle vente/client

Le traitement comptable des opérations de vente est dicté par les principes comptables. Le cycle vente/client fait mouvoir plusieurs comptes ; diverses écritures comptables sont alors constatées et commencent de l'engagement des dépenses aux règlements définitifs des fournisseurs.

❖ Description des fonctions comptables

La description de ces fonctions concerne le contrôle des factures de vente, leur comptabilisation, le suivi des comptes et créances clients et l'évaluation du portefeuille client ainsi que la constitution de provision.

○ Contrôle des factures de vente

Il s'agit d'un contrôle arithmétique des factures, d'un contrôle de leur séquence numérique et d'une vérification des éléments de facturation par rapport aux bordereaux de livraison, de

réception ainsi qu'au bon de commande signé par le client ; ce contrôle est effectué par le comptable client.

- **Comptabilisation des factures de ventes**

Elle reprend les opérations de transcription des factures dans les journaux de ventes et dans les comptes individuels et collectifs de clients.

- **Suivi des comptes clients**

Cette fonction importante reprend les opérations : D'analyse et de justification périodique des soldes des comptes individuels clients ; du bien-fondé des soldes comptables par des recouvrements internes et externes.

- **Suivi des comptes de ventes et de TVA sur les ventes**

Le suivi consiste en des contrôles globaux de vraisemblable effectués par les services comptables pour s'assurer du caractère exhaustif des produits comptabilisés.

- **Evaluation du portefeuille client et constitution de provision pour dépréciation des créances**

Il s'agit d'évaluer en fin d'exercice le caractère recouvrable des créances sur les clients et dans le cas où des risques de perte existent sur certaines de ces créances de constituer des provisions pour dépréciation nécessaires.

- ❖ **Description des objectifs comptables du contrôle interne du cycle vente/client**

Au niveau comptable, la description des objectifs du contrôle interne du cycle vente client se présente comme indiqué dans le tableau suivant.

Tableau n°6 : les objectifs comptables du contrôle interne du cycle vente/client

Fonctions	Objectif du contrôle interne
Contrôle des factures de ventes	Les procédures mises en place doivent donner l'assurance d'un contrôle efficace des factures émises préalablement à leur comptabilisation.
Comptabilisation des factures de ventes	Les procédures appliquées doivent donner l'assurance : d'une comptabilisation exhaustive des factures ;

Analyse de l'efficacité du contrôle interne du cycle vente/client du Port Autonome de
Cotonou

	d'une comptabilisation à bonne date des factures de vente ; d'une élimination des risques de double comptabilisation de factures.
Comptabilisation des règlements des clients	Les procédures doivent garantir que : les règlements des clients sont rapidement et correctement enregistrés dans les comptes concernés ; les paiements client non reversés sont rapidement détectés.
Suivi des comptes des clients	Les procédures doivent donner l'assurance d'un suivi efficace des comptes individuels des clients et de mise à jour périodiques des soldes de ces comptes.
Vérification des comptes de ventes et de TVA	Les procédures doivent donner l'assurance d'un contrôle périodique des soldes des comptes de produits et des comptes de taxes rattachés à ces produits.
Evaluation des portefeuilles clients et constitution de provision pour dépréciation	Les procédures doivent donner l'assurance d'une évaluation systématique en fin d'année du caractère recouvrable des créances et de la constitution, dans le cas de créances à recouvrement incertain, de provisions pour dépréciation appropriée.

Source : Barry (2004)

2.2.8- Les risques opérationnels du cycle ventes

A la suite de la définition du risque opérationnel du cycle vente client, nous allons nous atteler à relever les risques observés et leurs conséquences que nous allons répertorier dans un tableau.

Tableau n°7 : les risques opérationnels du cycle vente/client

Activités	Risques	Conséquences
Etablissement des prévisions d'activité et de chiffre d'affaire	Chiffres d'affaires irréalistes	Manque de ressources
Acceptation des clients et des commandes	Dépassement de crédit Retard de paiement Insolvabilité Faiblesse du taux de recouvrement Dégradation de la qualité du portefeuille client	Perte de ressources financières Cessation de paiement Dépôt de bilan

Analyse de l'efficacité du contrôle interne du cycle vente/client du Port Autonome de
Cotonou

Traitement des commandes	Lenteur dans le traitement Non-conformité de la commande Erreurs sur les paramètres de la commande Perte de commande	Litiges clients Perte de client Diminution de la part de marché
Livraison de la commande	Non-conformité de la commande par rapport au bon de commande Retard de livraison Omission de livraison Rupture de stock	Litiges clients Créances impayées ou douteuses Attente à l'image de marque
Facturation	Retard de facturation Omission de facturation Double facturation Facturation erronée Non-conformité de la facture avec le bon de commande Retard dans la transmission des factures au client Pertes de factures Erreur d'adresse de facturation	Rallonge du délai de recouvrement Pertes financières Détournement de fonds Litige clients
Octroi d'avoir aux clients	Retard dans l'établissement des avoirs Octroyer des avoirs non autorisés Détournement d'avoirs	Perte de revenus Pertes de créances Doute sur la sincérité des informations financières Litige clients
Comptabilisation des factures de ventes et des notes d'avoirs	Comptabilisation tardive Erreur ou omission Détonement Fraudes	Informations financières douteuses Litiges clients Baisse du taux de recouvrement Pertes de ressources financières
Suivi des clients, encaissement des règlements, recouvrement des créances	Perte de maîtrise des comptes clients Détournements des règlements Règlements tardifs Oubli des créances Non recouvrement des créances	Perte de créances Litiges clients Perte de crédibilité

Source : Barry (1995) et Lemant (1995)

2.2.9- Evaluation du contrôle interne

L'évaluation du contrôle interne est une étape essentielle dans la démarche de l'auditeur. Elle a pour objectif de comprendre le système d'information et de contrôle interne, d'évaluer ce système en vue de déterminer s'il peut s'en appuyer pour exprimer une opinion sur la conformité des procédures et mener un programme de tests pour s'assurer du bon fonctionnement du système et de contrôle (PIGE, 2009). Elle comprend : la prise de connaissance générale du système, la description des procédures du contrôle interne, la vérification de l'adéquation des procédures aux objectifs à atteindre, l'évaluation des risques et la validation directe des procédures du contrôle interne.

2.2.10- Mise en œuvre de l'évaluation du contrôle interne

L'examen pour chacune des fonctions des cycles d'activités des procédures mises en place par l'organisation et effectivement appliquées par le personnel, permet à l'auditeur d'apprécier l'efficacité du système de contrôle interne.

L'évaluation du contrôle peut se faire en six étapes (Combes, 1993) : la prise de connaissance saisie et collecte des procédures ; le test de conformité ; l'évaluation préliminaire du contrôle interne ; le contrôle de l'application permanente des procédures (tests de permanence) ; l'évaluation définitive du contrôle interne ; le rapport de contrôle interne.

❖ Prise de connaissance

Cette phase permettra à l'auditeur d'acquérir une bonne compréhension du contrôle interne et des événements de la période sous revue.

Pour cela, l'auditeur :

- Conduit un entretien de groupe pour orienter la mission et comprendre les rapports internes à la structure ;
- Discute avec chaque responsable pris individuellement ;
- Recueille l'information générale, les documents de procédures internes, les notes de service, les rapports de contrôle interne ;
- Visite les lieux et évalue l'ordre et l'organisation en discutant avec les niveaux intermédiaires dans la comptabilisation et le contrôle ;

- Analyse les points d'exécution des recommandations des différentes missions des exercices passés ;
- A partir des informations recueillies, met en forme le dossier permanent, analyse les niveaux et lieux des risques, redéfinit les objectifs du contrôle interne et met au point le programme d'intervention.

❖ **Saisie et collecte des procédures**

L'auditeur identifie le système de contrôle interne (Philippe et Pierre, 1996) : sur chacune des sections de travail (ventes/clients par exemple), il recense et formalise dans ses dossiers toutes ces procédures qui caractérisent le déroulement des opérations, depuis l'opération elle-même jusqu'à sa comptabilisation (enregistrement de la commande, livraison, facturation et comptabilisation de la transaction, réception et enregistrement du règlement dans l'exemple pris) ; ce travail s'effectue soit par examen d'une documentation écrite existant au niveau de l'entreprise (manuel de procédures), soit par entretien avec les acteurs qui les mettent en œuvre.

Les auditeurs utilisent les techniques du mémorandum (description narrative) ou du diagramme de circulation (flow chart, représentation graphique des circuits) pour stocker ces informations dans leurs dossiers. Des questionnaires ouverts (c'est-à-dire des suites de questions par section qui appellent des réponses descriptives) sont couramment utilisés pour favoriser l'exhaustivité de la démarche.

❖ **Test de conformité**

L'auditeur s'assure qu'il a saisi correctement les procédures : il vérifie pour chaque procédure qu'il l'a bien notée et comprise : pour ce, il suit « pas à pas » quelques transactions pour s'assurer de l'existence et de la compréhension de la procédure. Dans l'exemple précité, il prend quelques bons de commande clients, les rapproche des bons de livraison, des factures émises et des mouvements d'inventaire, ... dans chacun des sites concernés. Ce test est d'une ampleur limitée en nombre. Son objectif n'est pas de vérifier que la procédure est bien appliquée mais qu'elle existe. Cette démarche lui permet de corriger les erreurs de compréhension ou les inexactitudes de description de procédure (Philippe et Pierre, 1996).

❖ **Evaluation préliminaire du contrôle interne**

Cette phase permet à l'auditeur de faire un listage des points forts et des points faibles du système, afin de se faire une opinion sur la qualité des procédures.

L'auditeur procède à une première évaluation du contrôle interne, pour dégager à partir des étapes précédentes, les sécurités qui garantissent la bonne comptabilisation des opérations et les défaillances qui font naître un risque d'erreur ou de fraude ; généralement à l'aide de questionnaires fermés (c'est-à-dire des suites de questions auxquelles on ne peut répondre que par Oui ou par Non, la réponse « Non » traduisant dans la plupart des cas une faiblesse du système étudié), il détermine ce que sont les points forts et les points faibles de chacune des procédures dans leur conception (en terme d'autorisation, de contrôle, de l'information, ...). Il est déjà capable à ce stade de répertorier les premiers points faibles du contrôle interne dus à la conception elle-même du système.

Pendant ces sondages, l'auditeur peut constater des ruptures dans l'application des procédures. S'il s'agit d'un cas isolé, il détermine l'incidence possible sur les états financiers et au niveau de l'étendue des travaux à effectuer lors du contrôle des comptes.

❖ **Contrôle de l'application permanente des procédures (tests de permanence)**

L'auditeur teste que les points « théoriques » du système se vérifient en pratique et qu'ils sont appliqués de façon constante. Ce sont des tests de plus grande ampleur que les tests de conformité puisqu'ils doivent donner à l'auditeur la conviction que les procédures contrôlées sont appliquées en permanence et sans défaillance (Combes, 1993). Ils doivent pouvoir constituer un élément de preuve de bon fonctionnement sur tout l'exercice, dans tous les lieux. Le jugement de l'auditeur permettra d'en déterminer le volume en fonction des risques qu'il présente à ce niveau du fait des étapes de travail précédentes.

❖ **L'évaluation définitive du contrôle interne**

A partir des tests de permanence, l'auditeur détermine les faiblesses de fonctionnement qui découlent d'une mauvaise application des points, en plus des faiblesses de conception identifiées lors de l'évaluation préliminaire, il récapitule pour chaque section de travail les constatations effectuées (points faibles de conception et d'application des procédures) dans un document de synthèse (ou le tableau d'évaluation du système), pour déterminer l'impact que peuvent avoir sur la qualité de l'information financière les forces et les faiblesses du système. Ce document de système, où les constatations effectuées sont complétées par les

recommandations nécessaires pour améliorer les procédures, fait très souvent l'objet d'un rapport de contrôle interne destiné à la direction de l'entreprise : c'est un aspect constructif de la mission de l'auditeur (Combes, 1993).

❖ **Le rapport de contrôle interne**

Le but de l'évaluation du contrôle interne est la rédaction sur les points faibles du contrôle interne identifiés. Ce rapport est la synthèse des discussions de l'auditeur avec les audités à la fin de l'évaluation du contrôle interne. Son contenu doit traduire les divers aspects de la mission : faiblesses constatées, leur conséquence, les recommandations ; et les commentaires du client.

2.2.11- Les critères d'évaluation du contrôle interne

Selon Ahouangansi (2006), les critères pour évaluer le contrôle interne sont : le contrôle d'autorisation ; la séparation des fonctions ; le contrôle d'exhaustivité ; le contrôle de réalité ; le contrôle d'exactitude et la sécurité des actifs.

❖ **Contrôle d'autorisation**

Les contrôles de l'autorisation concernent la validité de transactions et contribuent à garantir qu'elles correspondent à des événements qui ont effectivement eu lieu au cours d'une période donnée.

❖ **La séparation des fonctions**

L'organisation à mettre en place doit être telle que certaines fonctions ne peuvent être assumées concomitamment par une seule personne. Ainsi, par exemple, la personne qui autorise doit être différente de celle qui enregistre ou garde et vice-versa. Les grilles de leur évaluation servent à détecter les cumuls de fonction. Il s'agit des tableaux à double entrée qui permettent de décomposer la procédure en différentes opérations assumées par les agents ou les services de l'entreprise.

❖ **Contrôle d'exhaustivité**

Il s'agit de s'assurer par des procédures adéquates que toutes les opérations ont fait l'objet d'un enregistrement. Par exemple : le rapprochement des différents documents afférents à une même opération (bon de commande, de livraison et facture).

❖ **Contrôle de réalité**

Des systèmes de sécurité permettent de contrôler que tout enregistrement correspond à une opération. Il s'agit par exemple des contrôles physiques périodiques (inventaire), des recoupements externes tels que la vérification des états de rapprochement, la circulation ou confirmation d'information par des tiers.

❖ **Contrôle d'exactitude**

Ce sont des mécanismes à mettre en place pour éviter les erreurs dans la comptabilisation des sommes tels que : la comparaison des totalisations (somme des chèques reçus et somme passée au compte banque) ; les contrôles arithmétiques (refaire systématiquement certains calculs, par exemple ceux figurant sur les factures).

❖ **La sécurité des actifs**

Elle devra également garantir de peur que des charges soient inutilement gonflées. C'est ce qu'il y a à déplorer lorsque le système d'organisation ne sécurise pas les actifs alors que l'entreprise utilise l'inventaire intermittent démesurément gonflés ; c'est-à-dire sans relation avec le niveau des ventes réelles.

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie utilisée est constituée de l'ensemble des démarches entreprises pour atteindre l'objectif général de notre étude. Ainsi, notre méthodologie de recherche s'appuie sur des techniques de collecte des données (paragraphe 1) et d'analyse des données (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Techniques de collecte des données

Il existe deux approches de collecte des données : l'approche qualitative et l'approche quantitative. La distinction entre les deux méthodes passe par, la nature des données (qualitatives et quantitatives), l'orientation de la recherche (la construction ou le test d'un effet théorique), le caractère objectif ou subjectif des résultats et la flexibilité des résultats. Nous avons choisi pour les besoins de notre étude d'adopter la méthode qualitative. Cette méthode se base sur des données qui se présentent sous forme de mots, de phrases ou d'expression de langage plutôt que de chiffre. Ces données qualitatives correspondent à des

variables mesurées sur des échelles nominales et ordinales (non métriques). Au nombre de ces techniques, nous avons adopté la recherche documentaire, le questionnaire et l'observation.

1.1- La recherche documentaire

La recherche documentaire constitue la première étape de la démarche suivie dans la conduite de notre étude. Elle nous a permis de prendre connaissance des écrits existants et de pouvoir rédiger notre revue de littérature. Elle permet également à prendre connaissance de la documentation de l'entreprise pour comprendre les méthodes et procédures de travail. Dans le cas de cette étude, nous examinerons l'ensemble de la documentation permettant de comprendre le processus ventes/clients afin d'identifier et évaluer les risques opérationnels liés à ce cycle. A cet effet, divers ouvrages et mémoires des années antérieures ont été consultés ainsi que le manuel de procédures du PAC et des recherches sur internet.

1.2- Observation

C'est une technique de force probante supérieure permettant de valider une information. Elle consiste à aller sur le terrain voir des réalisations ou suivre un processus. Durant notre stage l'observation nous a permis de connaître le système d'organisation mise en place mais aussi de connaître le personnel et les interactions qui existent entre eux. Notre attention s'est surtout portée sur le processus de ventes/clients du PAC en vue de déceler les insuffisances ou dysfonctionnements aussi bien les biens, les documents et les comportements.

1.3- Questionnaire

Pour l'élaboration de ce questionnaire, nous avons veillé à ce que les questions posées soient fermées pour une analyse rapide et pertinente. En vue d'adapter la formulation du questionnaire au niveau de compréhension des enquêtés, le questionnaire a fait l'objet d'un test qui a été corrigé par la suite en tenant compte des observations faites par les enquêtés et les avis des personnes ressources consultées. (Annexe 2)

1.4- Echantillonnage

Le Port Autonome de Cotonou a été choisi comme le cadre de réalisation de nos enquêtes en raison du rôle capital qu'il joue dans la mobilisation des fonds pour l'Etat. La population mère, quant à elle, est composée de cadres du PAC et d'autres agents ayant connaissance de l'efficacité du contrôle interne dans l'amélioration du cycle ventes/clients du PAC. Ne

pouvant pas interroger la population dans sa totalité, nous avons décidé de réaliser la collecte des données par un sondage. Ainsi, l'échantillon représentatif de cette population cible est composé de quelques responsables et agents de direction.

Paragraphe 2 : Technique de traitement et d'analyse des données

L'analyse du cycle passe par une description des étapes soit de façon rédactionnelle, soit par des diagrammes de circulation et de l'organigramme des services concernés. Les outils de contrôle interne tels que le narratif, le diagramme de circulation, la grille de séparation des tâches, le questionnaire de contrôle interne, les tests de conformité, les tests de permanence et le tableau d'évaluation du contrôle interne ont permis d'analyser les informations recueillies pour mieux cerner le sujet.

2.1- Le narratif

Elle consiste à décrire les différentes tâches du processus afin de reconstituer les procédures. Dans le cadre de notre étude, nous utiliserons le narratif pour essayer d'obtenir la description des procédures du cycle ventes/clients du PAC auprès des acteurs de ce processus.

2.2- Le diagramme de circulation

Le diagramme de circulation ou flow chart permet de représenter graphiquement les modes opératoires (MADERS, 1994). Facile à lire et à comprendre, il permet de prendre rapidement connaissance d'une procédure ou d'un processus. C'est un outil d'autocontrôle et un moyen de validation des informations obtenues. Nous allons élaborer un diagramme de circulation pour représenter schématiquement le déroulement des opérations afin de déceler les insuffisances.

2.3- La grille d'évaluation des tâches

La grille d'évaluation des tâches permet de relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et de justifier les analyses de postes. Sa lecture permet de repérer sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et d'y remédier. Dans le cadre de cette étude, nous présenterons une grille d'évaluation des tâches afin de repérer si possible les manquements liés à la séparation des fonctions au PAC.

2.4- Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le QCI est un outil d'appréciation des différents contrôles mis en place par l'entreprise conformément aux objectifs aux fins de déceler les forces et faiblesses du dispositif de contrôle interne. Pour mener à bien cette étude, nous élaborerons des QCI que nous présenterons à l'ensemble des acteurs du cycle ventes/clients du PAC afin d'identifier à chaque étape, les dispositifs de contrôle interne mis en place et les risques y attachés.

2.5- Tests de conformité

Les tests de conformité permettent de s'assurer que la description fait par nous des procédures de contrôle interne soit par narratif soit par le diagramme de circulation est conforme à la réalité. Dans le cadre de cette étude, nous choisirons au niveau du cycle ventes/clients, quelques opérations entièrement bouclées pour vérifier par les documents, s'il n'existe pas de rupture.

2.6- Contrôle d'autorisation

Les contrôles de l'autorisation concernent la validité de transactions et contribuent à garantir qu'elles correspondent à des événements qui ont effectivement eu lieu au cours d'une période donnée. Dans le cadre de notre étude, nous allons faire un contrôle d'autorisation pour voir s'il existe des ordres avant le démarrage et la réalisation des opérations liées au cycle vente/client du PAC.

2.7- Tableau d'évaluation du contrôle interne

C'est un tableau qui permet d'analyser le système de contrôle interne en faisant ressortir à chaque étape du processus les données pertinentes permettant de l'évaluer. Il s'agit : des forces du système de contrôle ; des faiblesses du système de contrôle ; et des recommandations à faire à l'entreprise.

CHAPITRE 3 :

ANALYSE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre est subdivisé en deux sections. La première porte sur la description et l'évaluation du cycle vente/client ou prestation/client du PAC. La seconde porte sur les approches des solutions et les conditions de mise en œuvre.







SECTION 1 : DESCRIPTION ET EVALUATION DU CYCLE VENTE/CLIENT DU PAC

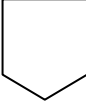
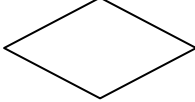

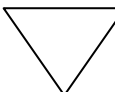

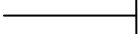
A travers cette section nous allons décrire (paragraphe 1) et évaluer (Paragraphe 2) le cycle vente/client du PAC

Paragraphe 1 : Description du cycle vente/client du PAC

Elle consiste à décrire sur la base du manuel de procédures les diverses tâches à exécuter ainsi que les différents services impliqués dans leur exécution. Cette description sera faite par le diagramme de circulation et par le narratif. Les symboles utilisés dans l'élaboration de ce diagramme sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau n°8 : Symboles utilisés dans le diagramme

Symboles utilisés	Signification des symboles
	Traitement ou opération administrative : faire une description brève avec si nécessaire renvoi en bas de page.
	Traitement informatisé pour une application spécifique : le nom de l'application ou du système figure dans la partie supérieure du rectangle
	Document, papier faisant objet d'un traitement : facture, bulletin de paie, pièce de caisse, carte de pointage, etc.
	Etablissement d'une liasse de document.
	Registre ou fichier : livre, grand livre, tarif, livre d'inventaire, tout livre relié ou en feuillets mobiles.
	Point de départ d'un circuit placé au-dessus du document initial.

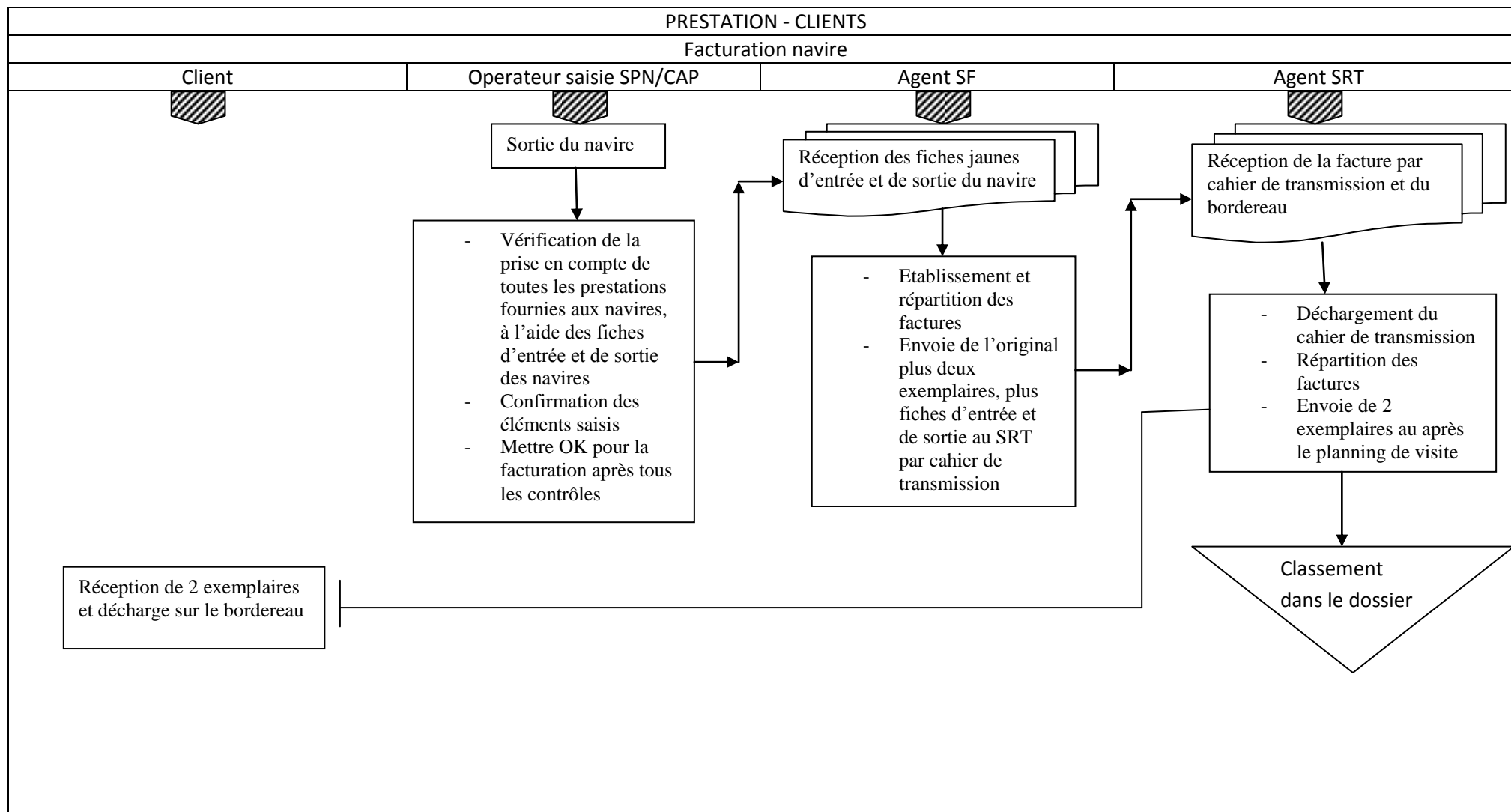
	Renvoi à une autre page, à un symbole identique portant la même lettre.
	Alternative ou décision ou embranchement.
	Classement définitif.
	Classement provisoire.
	Circulation physique d'un document.
	Sortie du circuit : envoi aux clients ou aux fournisseurs ou destruction.

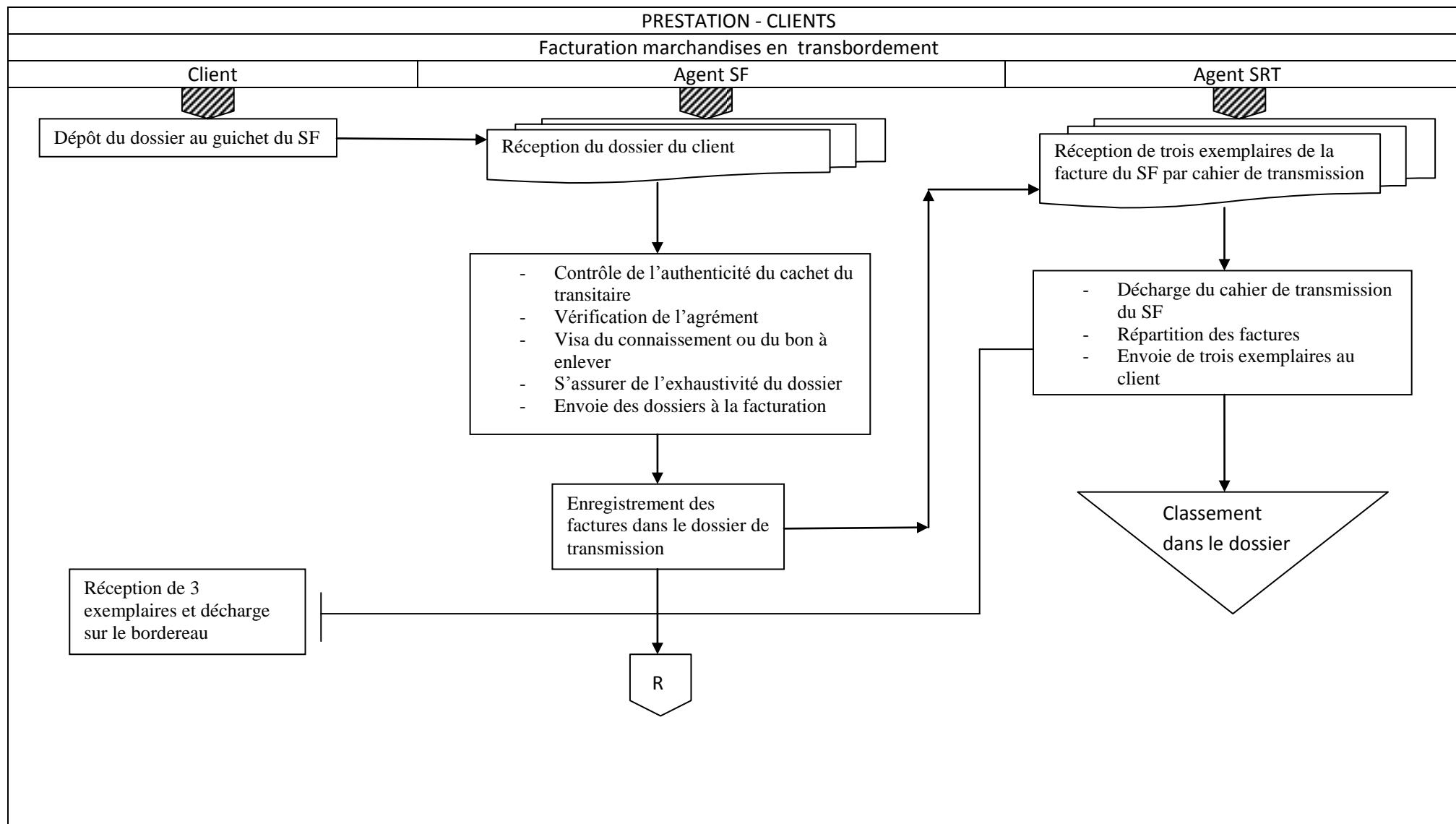
Source : « Appréciation du contrôle interne » CNCC 1992.

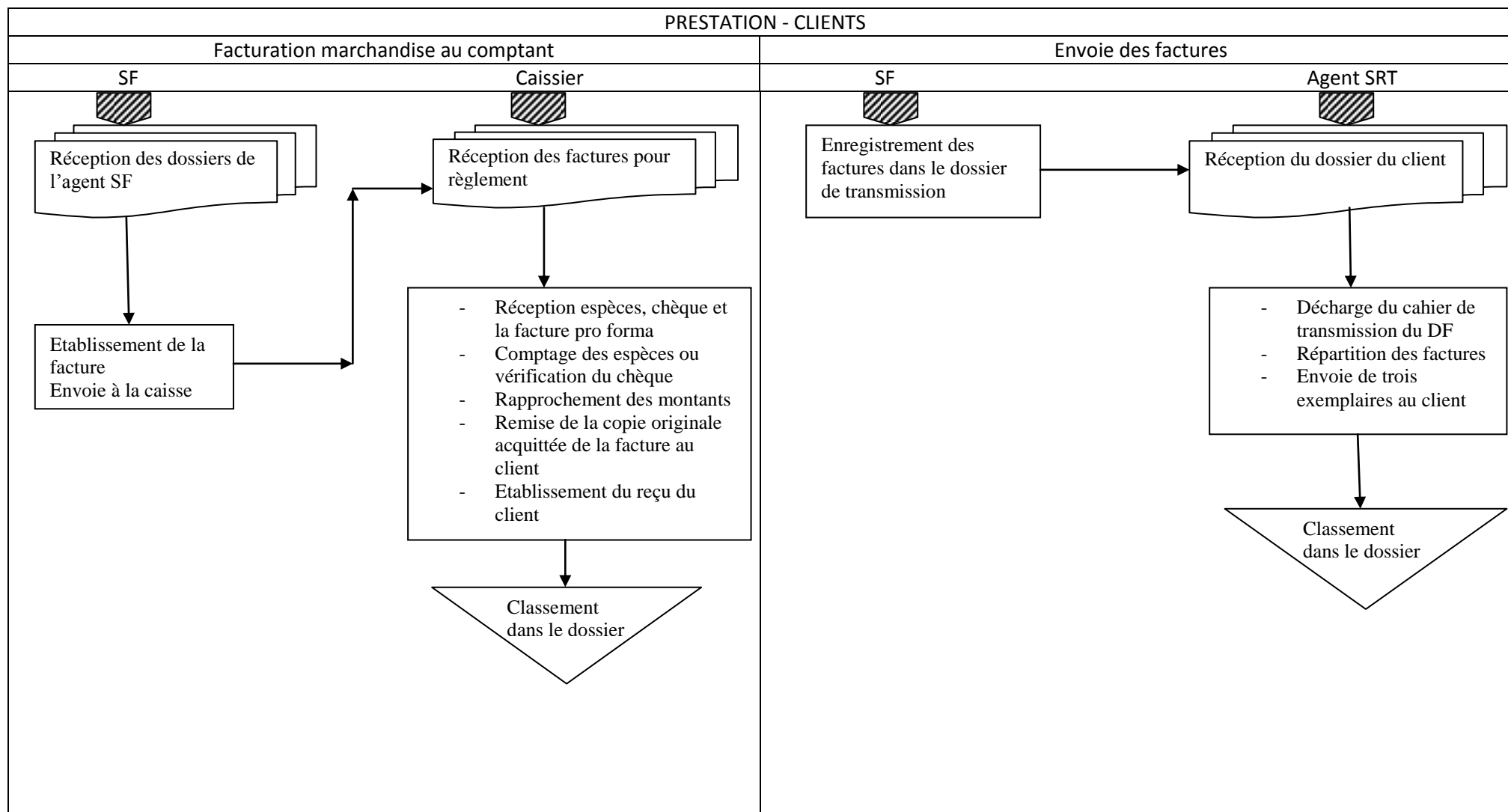
1.1- Diagramme de circulation

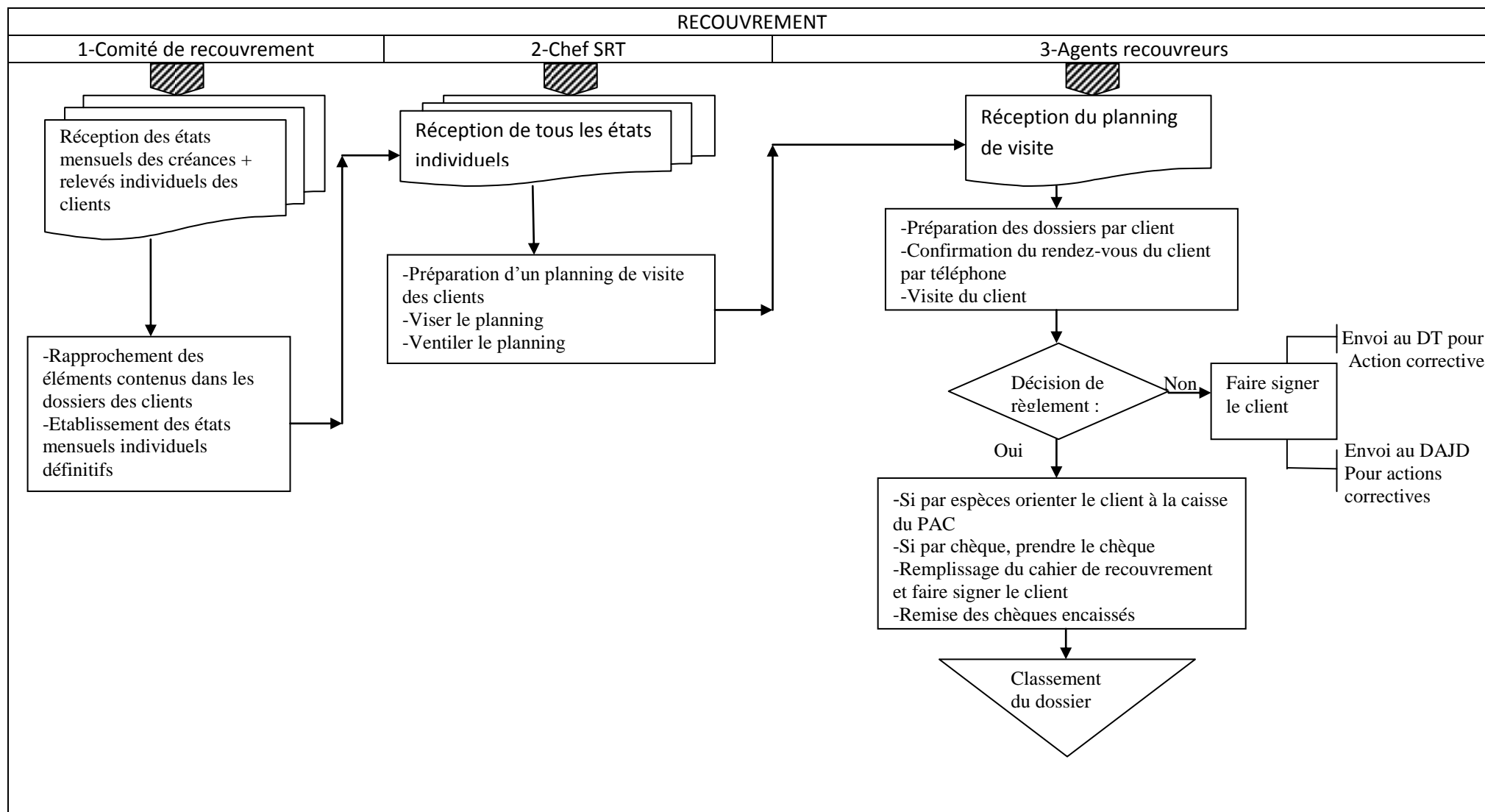
Ce diagramme a l'avantage de permettre aux intervenants d'avoir une vue d'ensemble du système et de l'enchaînement chronologique des opérations.

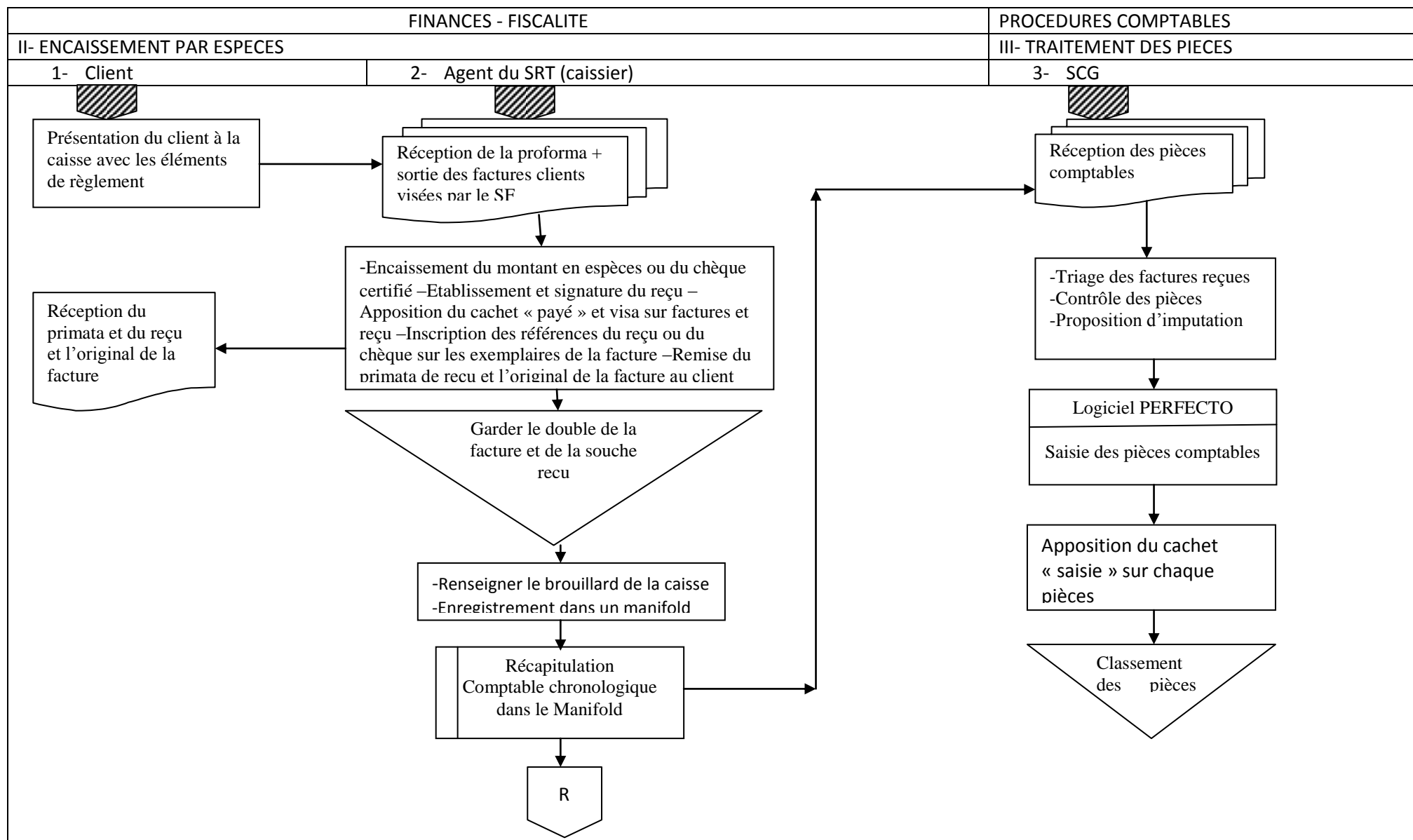
Diagramme n°3 : Description du cycle vente/client

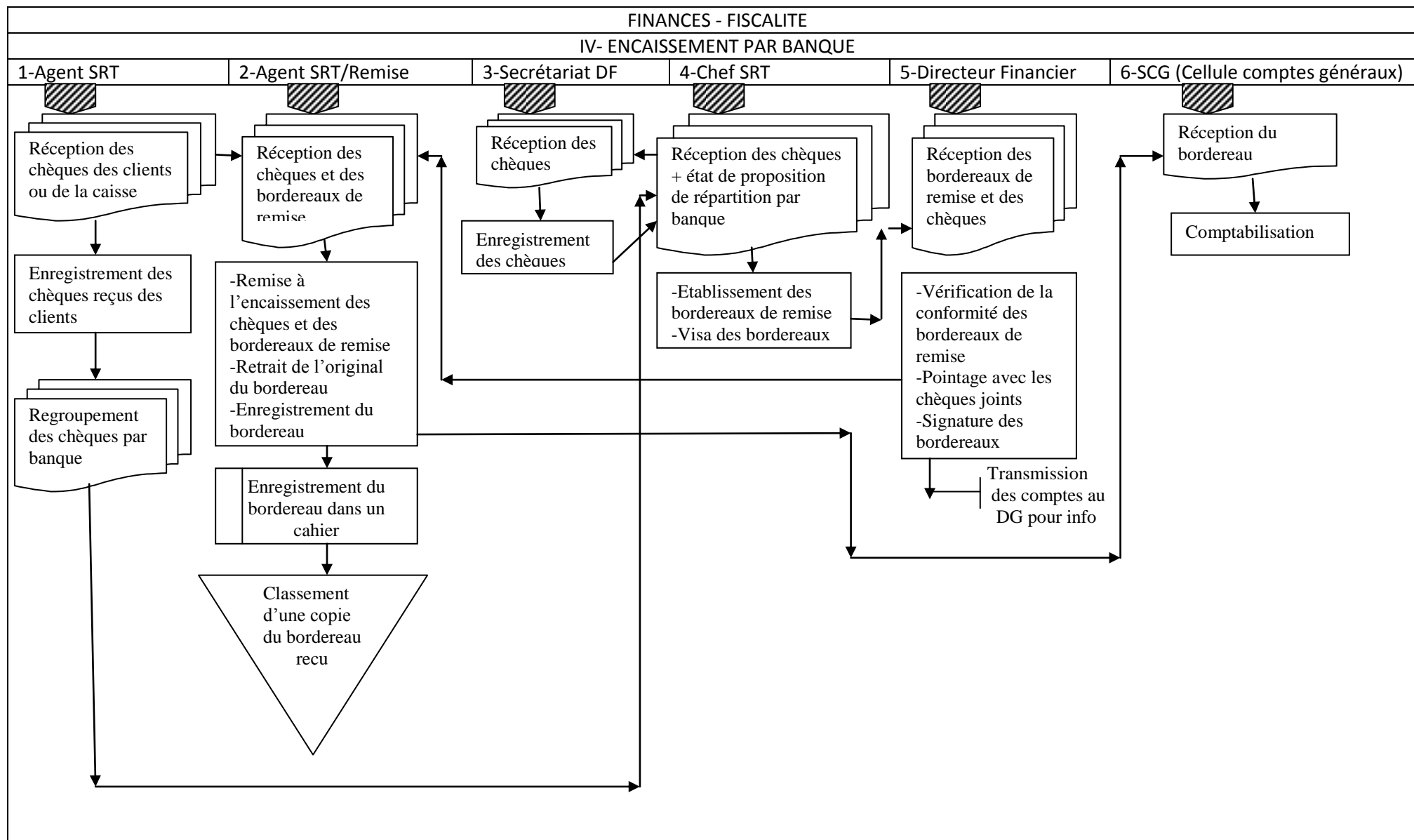


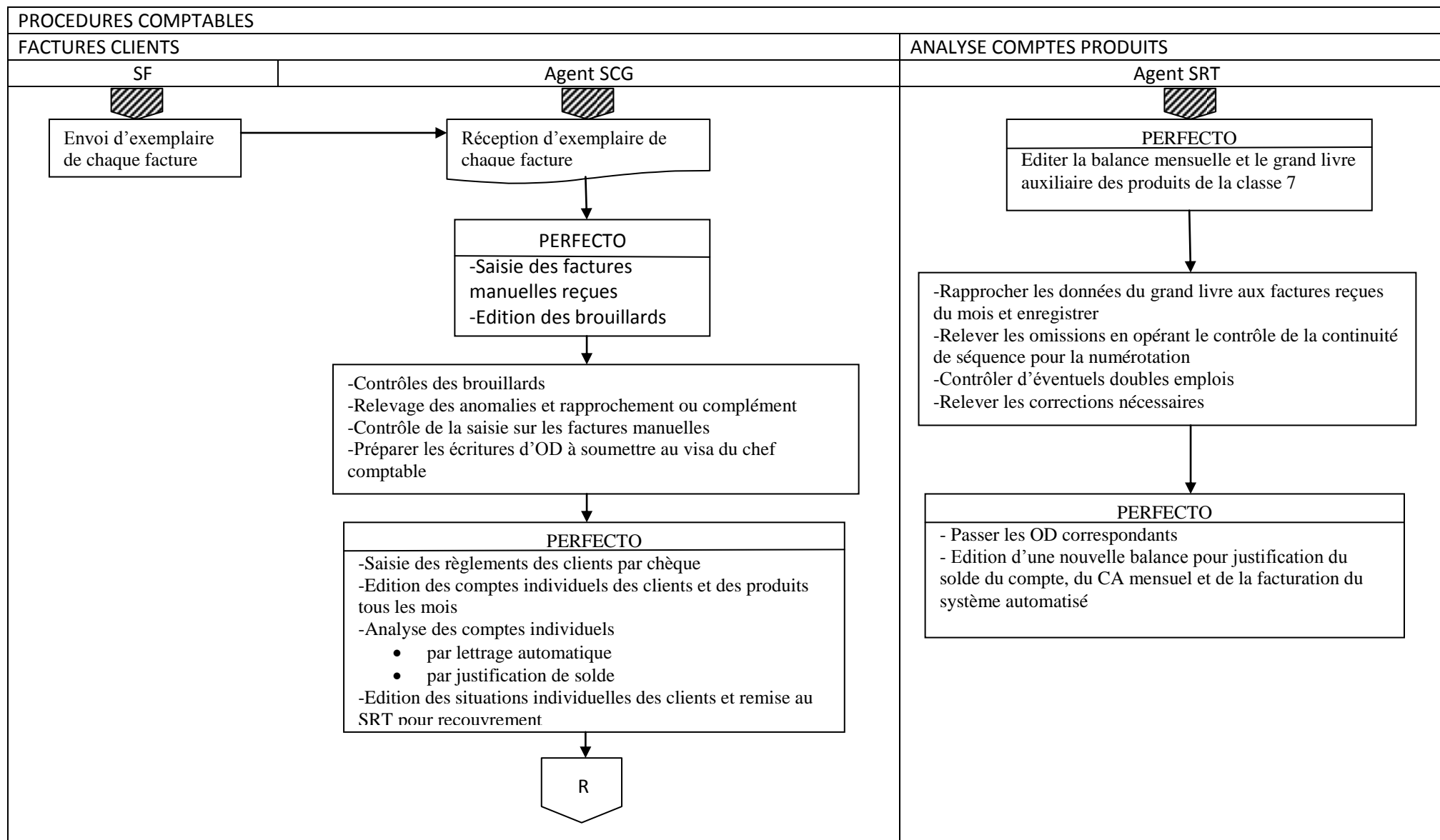


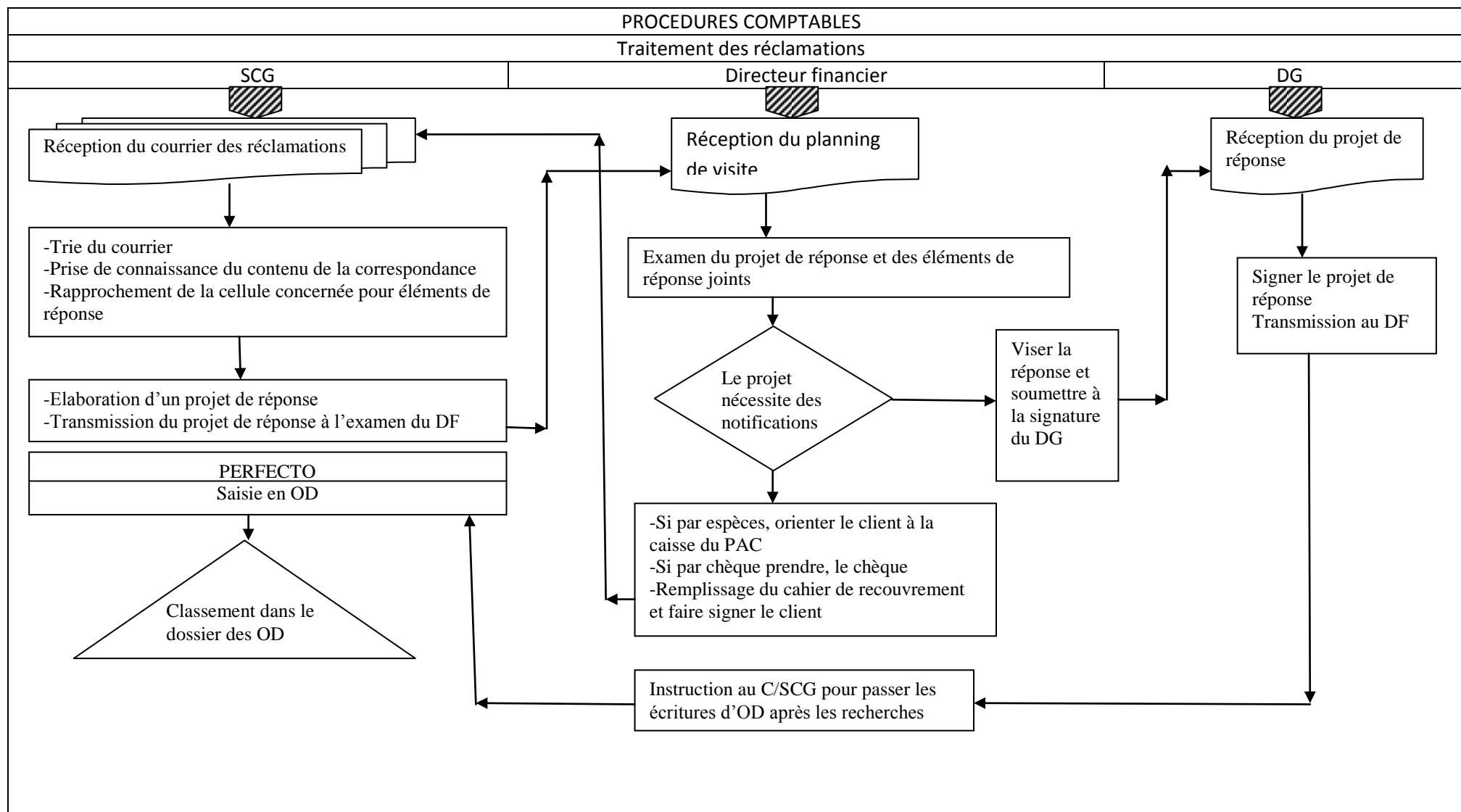


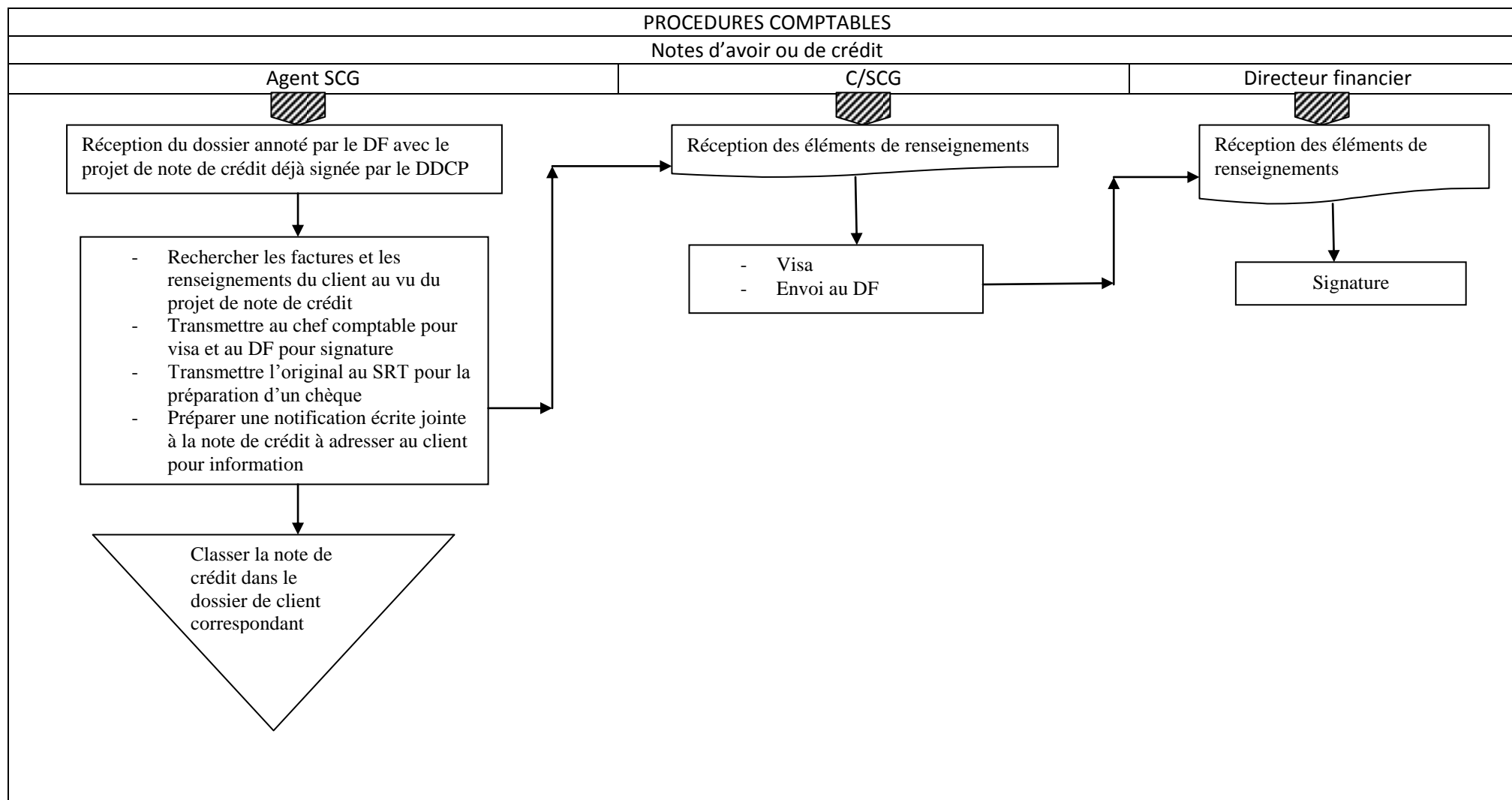












Sur la base de ce diagramme élaboré à partir du manuel de procédures, il apparaît clairement que le PAC est très bien organisé et qu'il y a une logique et une cohérence dans l'enchaînement des diverses opérations dans le traitement et le suivi des comptes clients.

1.2- La description narrative

Il s'agit de la description du cycle « vente/client ou prestation/client » du Port Autonome de Cotonou dans ses relations avec les clients. Il consiste à décrire les différentes étapes que doivent suivre les documents servant de base aux opérations relatives aux ventes ou prestations. Ainsi on distingue quatre étapes principales : la prestation, la facturation, la comptabilisation et le recouvrement.

1.2.1- La prestation

Les prestations fournies aux navires ou escales des navires (pilotage à l'entrée et à la sortie, remorquage à l'entrée et à la sortie ; l'amarrage à l'entrée et à la sortie) sont effectuées par la Direction de la Capitainerie du PAC. L'opérateur saisie service pilotage des navires procède à ; vérifier la prise en compte de toutes les prestations fournies aux navires, à l'aide des fiches d'entrée et de sortie des navires ; confirmer les éléments saisis ; et mettre le OK pour la facturation après tous les contrôles pour permettre la facturation par le Service Facturation de la DDCP en inscrivant : PRET dans la rubrique OK/CAP. Les prestations marchandises sont effectuées par la Direction Commerciale et du Marketing du PAC.

1.2.2- La facturation

❖ Facturation navires

L'agent SF reçoit les fiches jaunes d'entrée et de sortie du navire, et passe à l'établissement de la facture en quatre (04) exemplaires répartis comme suit : original plus deux (02) exemplaires, plus fiches d'entrée et de sortie envoyés au SRT par cahier de transmission. Et quatre (4) exemplaires dans le dossier client au SF

L'agent SRT reçoit trois (03) exemplaires de la facture par cahier de transmission et de bordereau, puis passe à la décharge de cahier de transmission du SF et la répartition des factures comme suit :

- original et exemplaire 2 au client,
- exemplaire 3 dans le dossier du client au SRT.

- Suivant le planning de visite, il porte les 2 exemplaires au client.
- Faire décharger le client sur le bordereau en portant la date de réception.
- Classer les 3 exemplaires dans le dossier du client correspondant, au retour de la distribution.

❖ **Facturation marchandises en transbordement**

L'**agent SF**, reçoit le dossier du client puis passe à contrôler l'authenticité du cachet du transitaire ; vérifier qu'il est agréé ; viser le connaissance ou le bon à enlever ; s'assurer de l'exhaustivité du dossier ; et envoyer les dossiers à la facturation.

L'**agent SRT**, reçoit les 3 exemplaires de la facture du SF par cahier de transmission et décharge le cahier de transmission du SF. En suite il procède à la répartir des factures comme suit : original et 4 exemplaires au client en y opposant le cachet « PROFORMA » ; 3 exemplaires dans le dossier du client au SRT ; 2 exemplaires à la comptabilité client et porter les 3 exemplaires au client ; faire décharger le client sur le bordereau, en portant la date de réception puis classer le bordereau dans le dossier du client correspondant.

❖ **Facturation marchandises au comptant**

Le **Service Facturation (SF)** reçoit les dossiers de l'agent SF, puis passe à l'établissement des factures et l'envoi des factures à la caisse.

Le **caissier** reçoit les factures pour règlement puis passe à recevoir les espèces ou le chèque et la facture proforma ; compter les espèces ou vérifier que le chèque est certifier et bien établi ; rapprocher avec le montant indiqué sur la facture ; remettre la copie originale de la facture au client ; établir un reçu qu'il remet au client après l'avoir signé ; et classer temporairement la copie du reçu, 2 exemplaires de la facture dans des boîtes d'archives et envoi en fin de journée à la comptabilité de la situation de la caisse.

1.2.3- La comptabilisation

L'**agent du SCG** reçoit l'exemplaire de chaque facture client, puis passe à :

- Saisie les factures manuelles reçues du SF/DDCP.
- Editer les brouillards à partir des écritures « importées » à partir du système de facturation automatisé.
- Contrôler les brouillards avec les factures reçues pour s'assurer de l'exhaustivité.

- Relever toutes les anomalies nées de l'opération de transfert d'écritures.
- Contrôler la saisie sur les factures manuelles.
- Préparer les écritures d'OD à soumettre au visa du chef comptable.
- Saisie les règlements des clients par chèques.
- Editer les comptes individuels des clients et des produits tous les mois.
- Analyser les comptes individuels.
- Editer les situations individuelles de clients à soumettre au SRT pour recouvrement.

Concernant les **notes d'avoir ou de crédit**, l'**agent du SCG** reçoit le dossier annoté par le DF avec le projet de note de crédit déjà signée par le DDCP puis :

- Rechercher les factures et les enregistrements concernés par la réclamation du client au vu du projet de note du crédit.
- Transmettre au chef comptable pour visa et au Directeur Financier pour signature.
- A la réception des 2 copies de la note de crédit signée du Directeur Général et de la DDCP, transmettre l'original au SRT pour préparation d'un chèque si le client n'est pas débiteur dans les comptes du PAC. Si non, diminuer son solde débiteur en créditant son compte de la valeur de la note de crédit.
- Préparer une notification écrite jointe à la note de crédit à adresser au client pour information.
- Classer la note de crédit dans le dossier de client correspondant.

1.2.4- Le recouvrement

Le **comité de recouvrement** a pour tâches à exécuter de recueillir de la comptabilité les états mensuels des créances avec les relevés individuels des clients établis facture par facture, rapprocher les différents éléments (facture, pièces de règlement) contenus dans les dossiers des clients tenus au service et établir les états mensuels individuels définitifs.

Le **Chef SRT** reçoit tous les états individuels puis passe à préparer un planning de visite des clients et viser ce planning et le ventiler aux concernés.

Après la planification des visites, les **agents recouvreurs** ont pour tâches à exécuter de :

- préparer les dossiers par client.
- téléphoner au client pour confirmer le rendez-vous.
- se rendre chez le client muni du dossier.

- en cas de règlement :
 - si par chèque, prendre le chèque,
 - si par espèces, orienter le client à la caisse du PAC.
- remplir le cahier de recouvrement et faire signer le client.
- remettre, dès retour, les chèques encaissés.
- reclasser le dossier.

Paragraphe 2 : Evaluation du cycle vente/client du PAC

2.1- Tests de conformité

Après avoir décrit les procédures en vigueur, nous sommes passés à leurs vérifications afin de s'assurer de leurs conformités. Ces tests se sont déroulés en deux (02) étapes :

- Examen de quelques supports matériels (documents) impliqués dans la mise en œuvre des procédures décrites.
- Vérification du cheminement suivi par les documents.

2.1.1- Examen de quelques supports matériels impliqués dans la mise en œuvre des procédures décrites

L'examen a porté sur un lot de facturiers de prestations navires (ES) et marchandises (MA). L'objectif étant de nous assurer de la facturation quotidienne. Nos constats ont révélé que les factures délivrées par le PAC sont pré-numérotées et classées suivant une séquence chronologique. De plus, nous avons constaté sur les différentes factures examinées, l'existence du visa « prestation au comptant » et du cachet de PAC suivi du nom et l'émargement du Chef Service Facturation.

2.1.2- Vérification du cheminement suivi par les documents

L'objectif visé ici est de nous rendre compte d'une part de l'application réelle des procédures suivies dans les processus de facturation de vente ou prestation au comptant et de comptabilisation, et d'autre part du sérieux que les différentes personnes impliquées dans ces processus accordent au traitement des documents.

La confirmation de la procédure décrite en la matière a été obtenue dans la mesure où :

- les factures sont faites sur la base des fiches de pilotage (les fiches jaune d'entrée et de sortie des navires) ;
- les factures portaient les visas et les mentions exigées ;
- les pièces de règlement, le visa du Chef Service Facturation ;
- les notes d'avoirs, la signature du Directeur Général.

2.2- Grille d'évaluation des tâches

C'est un outil de tri qui permet d'illustrer l'ensemble des tâches effectués au sein de l'organisation et les personnes qui les accomplissent, elle permet également de distinguer entre les différentes natures de tâches qui sont effectués par les personnes responsables et de pouvoir juger sur la comptabilité entre la somme des tâches pour chaque personne.

Tableau n°9 : Grille d'évaluation des tâches

TACHES	SERVICES					
	Prestation	Facturation	Recouvrement et trésorerie	Comptabilité générale	Secrétariat DF	DF
Prestation de services	X					
Emission et distribution des factures		X				
Traitement des réclamations et des avoirs				X		
Emission de note d'avoir ou de crédit						X
Encaissement des règlements des clients			X			
Saisie et Enregistrement des factures et des encaissements				X		
Suivi des comptes clients				X		
Suivi des encaissements				X		
Enregistrement administratif des chèques					X	
Suivi des impayés				X		
Relance des clients			X			
Recouvrement des créances			X			
Régularisation des comptes			X			

Source : Réalisé par nous-mêmes

A la suite de l'observation de la grille d'évaluation des tâches, on constate qu'il n'y a pas de cumule des fonctions donc il y a respect de l'un des dispositifs de contrôle interne qui est l'organisation.

2.3-Evaluation du contrôle interne

A travers l'évaluation, nous apprécierons le système de contrôle interne en analysant ses forces et ses faiblesses. Cette évaluation est faite dans le tableau suivant.

Tableau n°10 : Tableau d'évaluation du contrôle interne du cycle vente/client

Références	Forces du système de contrôle	faiblesse apparentes du système de contrôle	recommandations
Prestation de services	-Vérification des prestations fournies -confirmation des éléments saisis avant de mettre OK pour la facturation.	Défaut de contrôle de solvabilité Avant la prestation.	Fixer les seuils de crédit autorisé.
Facturation	-Contrôle des pièces de facturation -Informatisation de la facturation -Prénumération des factures -Transmission des factures aux différents services par cahier de transmission -Enregistrement de la date de réception par le client avec sa signature -Conservation des exemplaires des factures par le service facturation.	-Retard de facturation Après les prestations -Retard de la transmission des factures au client	-Etablir les factures dès la prestation de services -Transmettre les factures au client dès la facturation du service
Emission d'avoir	-élaboration préalable d'un projet de réponses -autorisation soumise à l'approbation du Directeur Financier -implication du DG par sa signature -conservation des notes de crédit -vérification des calculs de réduction par la cellule comptes clients	-retard dans l'établissement des avoirs	-établir les factures d'avoir dans les meilleurs délais après la réclamation du client.
Encaissement des règlements	-quittance automatisée des règlements au comptant et prénumérotation des reçus manuscrits pour les règlements différés -centralisation des encaissements par espèces à la caisse principale du PAC -établissement des chèques à l'ordre du PAC et vérification de la certification du chèque -acheminement systématique des chèques reçus à la DF -état journalier de la situation de la caisse à la comptabilité récapitulatif chronologique dans le manifold -séparation des fonctions encaissement et suivi des comptes.	-non informatisation de la délivrance des reçus pour règlements différés	-établis un système de sécurisation des reçus -automatiser la délivrance de reçus quelques soient la nature des règlements
Saisie et enregistrement	-séparation des fonctions facturation et comptabilisation	-pas d'envoi des relevés mensuels aux clients	-envoi mensuel des relevés de compte aux

Analyse de l'efficacité du contrôle interne du cycle vente/client du Port Autonome de
Cotonou

des factures	-codification des différentes catégories de clients -existence de contrôle de séquences numériques des factures à saisir par la cellule comptes clients -imputation des factures à saisir Inscription des numéros de saisie sur les factures -conservation des factures saisies dans des boîtes d'archives -établissement de récapitulatifs et édition quotidienne des écritures lettrées -rapprochement	-absence d'interface entre la facturation et la comptabilité générale -absence de procédure de vérification des imputations sur les factures	clients -élaboration d'interface entre la facturation et la comptabilité générale -analyse fréquente du compte clients collectif.
Saisie et enregistrement des règlements	-enregistrement des chèques au secrétariat du DF -lettrage périodique des comptes clients -enregistrement des règlements aux comptes clients généraux par l'usage des comptes de liaison -conservation des pièces de caisse aux comptes généraux -imputation des pièces de caisse et numérotation des pièces saisies	Néant	
Suivi des comptes clients Relance des impayés	-rapprochement -établissement d'une balance âgée -justification du CA -lettrage périodique des comptes -visite aux clients débiteurs par le comité de recouvrement	-pas de service indépendant chargé du suivi et la gestion des risques clients	-créer un service indépendant chargé du suivi et de la gestion des risques clients
Recouvrement des créances et régularisation des comptes	-existence d'un délai de crédit clients -existence d'un comité de recouvrement indépendant du SRT -existence de la balance âgée -reclassement des créances antérieures	-pas de fiche de renseignement par client -absence de délai de réclamation des créances -absence de politique pour intéresser les clients au délai de paiement	-élaboration des fiches de renseignement par client -fixation d'une politique claire et formelle pour le reclassement des créances.

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des réponses des répondants

Il ressort de ce tableau d'évaluation, que certains comptes font l'objet de contrôle pour confirmer ou infirmer la réalisation des faiblesses qui ont été soulignées. Il s'agit des comptes de clients, de chiffre d'affaire et des charges provisionnées sur créances.

2.4- Evaluation du respect des dispositifs de maîtrise des risques liés au cycle vente/client du PAC

Cette évaluation est faite sur la base des objectifs et dispositifs de contrôle interne afin d'identifier les risques pour évaluer le respect des dispositifs mis en place pour la maîtrise de ces risques.

Tableau n°11 : Tableau d'évaluation du respect des dispositifs de maîtrise des risques

Tâches	Objectif	Risques	Dispositif de contrôle interne	Respect du dispositif
Prestation du service	S'assurer que la prestation est fournie au client en tenant compte de sa solvabilité	Prestation à des clients insolvable Dégradation du portefeuille client	-Evaluation de la solvabilité du client -Autorisation accordée par une personne habilitée	NON OUI
Etablissement de factures	S'assurer que toutes les prestations fournies donnent lieu à la facturation S'assurer de l'émission rapide des factures	Oubli ou omission d'émission Non-conformité des factures Retards	-Facturation standardisée et pré-numérotée -Rapprochement factures/prestations	OUI OUI
Transmission des factures au service comptabilité	S'assurer de la rapidité dans la transmission des factures	Omission Retards dans la transmission	Délais précis de transmission	NON
Octroi d'avoir	S'assurer de l'émission correcte et rapide des avoirs	Non-conformité des avoirs Fraudes	Contrôle permanent assuré par un responsable	OUI
Transmission des factures d'avoir à la comptabilité	S'assurer de la transmission rapide et réelle	Omission Retard	Précision des délais de transmission	NON
Réception des factures et leur contrôle	S'assurer de la conformité et de l'exhaustivité des factures	Manque de contrôle de conformité Fraudes	Rapprochement Factures/Prestations	OUI
Comptabilisation des factures	S'assurer de la fiabilité et la rapidité des enregistrements	Omission Erreur Retards et fraudes de comptabilisation	-Visa de confirmation d'enregistrement -Enregistrement à des périodes régulières	OUI
Contrôle des enregistrements	S'assurer de la conformité des enregistrements	Absence de contrôle des enregistrements	Contrôle effectué par une personne identifiée	OUI
Réception des espèces et chèques et leur enregistrement	S'assurer de l'exhaustivité et de la fiabilité des enregistrements	Fraudes Détournements Vols	-Enregistrement immédiat -Double enregistrement	OUI OUI
Transmission à la comptabilité	S'assurer de la transmission effective à la comptabilité	Omission Retard dans la transmission	Rapprochement entre registre/paiements	OUI
Enregistrement comptable des règlements	S'assurer de l'enregistrement exhaustif et rapide des règlements	Omission Erreur Fraude Détournement des fonds	Rapprochement entre registre/journal	NON
Suivi des comptes clients	S'assurer de la fiabilité des comptes individuels clients	Comptabilité erronée	Analyse et justifications régulières des soldes	NON
Relance des clients	Informers les clients de l'arrivée à terme de leurs créances	Absence de relance Règlements en retard	Existence d'une procédure de relance systématique des clients	NON
Recouvrement des créances	S'assurer de la fiabilité du	Vol Détournement de	Existence d'une procédure de réception de créances	OUI

	recouvrement	fonds		
--	--------------	-------	--	--

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des réponses des répondants

Les informations recueillies à partir de l'utilisation des outils tels que le diagramme de circulation, le QCI, l'analyse de l'organigramme, la grille d'évaluation des tâches et différents tests, nous ont permis de noter la présence des dispositifs de maîtrise des risques et leurs respects au Port Autonome de Cotonou.

SECTION 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre

Dans cette section, il est question d'apporter des suggestions éventuelles et leurs conditions de mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Suggestions

L'évaluation telle qu'elle a été effectuée a permis de faire des suggestions en vue de corriger les faiblesses du système de contrôle interne. Ce paragraphe expose de façon détaillée le point des recommandations tout en y ajoutant quelques suggestions d'ordre général pour l'organisation de l'entreprise. Les divers points de ces suggestions sont :

1.1- Suggestion par rapport aux faiblesses

En ce qui concerne les faiblesses relevées lors de l'évaluation, les suggestions d'amélioration du cycle vente/client sont :

➤ **Service prestation**

- La mise en place d'un mécanisme permettant de vérifier toutes les prestations fournies aux navires pour éviter les contestations de factures ;
- Evaluation de la solvabilité du client avant la prestation du service ;
- l'élaboration d'une grille de seuil de crédit en fonction de la catégorie des clients et de leur importance et sa mise à la disposition du service prestation afin de réduire les cas de créances impayées.

➤ **Service facturation**

Pour le service facturation, nous préconisons plus de suivi dans l'établissement des factures et leur transmission expéditive au service de la comptabilité.

➤ **Service Recouvrement et Trésorerie**

- Etablir un système informatisé de délivrance de reçu quelle que soit la nature du règlement afin de centraliser automatiquement les règlements et d'éviter des erreurs éventuelles dans le traitement des informations ;
- Envoi mensuel des relevés de compte aux clients pour s'assurer de la concordance des soldes des comptes clients avec les divers clients concernés ;
- Mettre en place un planning standard de relance et de visite des clients et veiller au respect strict de ce planning ;
- Mettre en place une politique spéciale de recouvrement des créances en ce qui concerne les sociétés d'Etat et veiller à son application rigoureuse.

➤ **Service Comptabilité Générale**

- Elaborer une interface entre le service facturation et le service comptabilité générale ou plus précisément la cellule comptes clients ceci pour permettre le mouvement automatique du journal des ventes lors de la facturation ; cela facilitera le travail à la cellule comptes clients et évitera les risques de perte dans l'acheminement des factures et les erreurs éventuelles dans la saisie.
- Analyse fréquente du compte clients collectif pour détecter à temps les erreurs d'imputation et prendre les dispositions nécessaires pour leur correction.
- Rapprochement régulier entre les données du service facturation et celles de la comptabilité afin de s'assurer de l'exhaustivité des enregistrements.
- Créer un service indépendant chargé du suivi et de la gestion de risque clients pour fixer les procédures d'octroi de crédits, pour faire l'état des créances douteuses et élaborer les fiches de renseignement par client.
- Fixer une politique claire et formelle pour le reclassement des créances. Cela assurera au PAC un assainissement réel de ses créances en ce sens que les créances douteuses seront automatiquement reclassées et pourront faire l'objet d'une procédure de recouvrement ; par exemple reclasser les créances ordinaires en créances douteuses lorsqu'elles sont antérieures de trois (03) ans conformément aux recommandations des commissaires aux comptes.
- Mieux protéger, au sein de la direction financière et comptable, les documents comptables et extracomptables afin d'éviter toute perte pour réutilisation de ceux-ci ; et veiller au classement de ces documents par nature et par date d'arrivée.

1.2- Suggestions d'ordre général

De façon générale les suggestions sont :

- Recrutement de collaborateurs pour faciliter le travail au niveau du service de contrôle interne.
- La mise en place d'un manuel de procédures administratives et comptables qui ne serait pas un simple document administratif mais qui, sera la description détaillée des fonctions et des procédures applicables à chacun des cycles d'activité du PAC ;
- La mise à jours des manuels de procédures et de veiller à ce que le personnel les respecte, ceci grâce à des contrôles réguliers appropriés ;
- L'établissement d'un code de conduite formalisé et le communiquer à tout le personnel ;
- L'utilisation d'un logiciel beaucoup plus performant que le logiciel PERFECTO pour permettre l'exécution rapide des tâches et éviter les pertes de temps ;

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre

Les suggestions proposées ne peuvent en aucune manière résoudre d'elles-mêmes les problèmes. Il faut en effet, qu'un certain nombre de conditions soient remplies pour qu'elles aboutissent à leur finalité. C'est dans cet ordre d'idée que nous proposons dans ce paragraphe des conditions de mise en œuvre des suggestions.

Pour rendre efficaces et effectives les suggestions, le PAC doit sensibiliser le personnel sur la nécessité du contrôle interne ; moderniser les systèmes d'information notamment les logiciels de traitement comptable et veiller à l'établissement d'un plan de recrutement et de développement des ressources humaines.

Il doit aussi faire comprendre au personnel, l'importance de l'application des recommandations faites dans les rapports de contrôle interne et donner les moyens nécessaires à la direction du contrôle général, précisément au service du contrôle interne afin d'atteindre leur objectif. La Direction Générale doit initier des séances de formations et /ou de recyclages au profit du personnel.

CONCLUSION

Le transport maritime constitue indéniablement un atout majeur pour le commerce international. Le Port Autonome de Cotonou est un instrument de développement économique important en ce sens qu'il assure la régularité du transport maritime au Bénin. Cela lui permet de générer d'importantes ressources financières pour le pays et de permettre à ce dernier d'être beaucoup plus ouvert au commerce international. Il était donc opportun de s'intéresser aux divers dispositifs mis en place au PAC afin de lui garantir une bonne gestion de ses ressources et d'assurer la pérennisation de ses activités dans un contexte économique caractérisé par une rude concurrence.

L'objectif que nous proposons d'atteindre à travers cette étude était d'évaluer l'efficacité du contrôle interne du cycle vente/client du PAC. A cet effet, à partir de notre revue de littérature, nous avons présenté la méthodologie de recherche dans la deuxième partie de notre travail. L'intérêt principal qui nous a motivé dans le choix de ce thème était de montrer le profil des risques liés au cycle vente/client du PAC pouvant nuire ses activités, eu égard aux nombreuses difficultés que traversent le PAC, notamment de présenter un dispositif de mesures capables de maîtriser ces risques.

Ainsi, au cours de notre étude, nous avons pris connaissance des manuels de procédures du PAC et évalué le système de contrôle interne mis en place plus précisément au niveau du cycle vente/client. Cette évaluation nous a permis de constater que le PAC est bien organisé et qu'il y a une logique et une cohérence dans le processus de ventes aux clients. Cependant, nous avons aussi remarqué que le système de contrôle interne du cycle vente/client du PAC présente quelques faiblesses.

Au terme de notre recherche, nous estimons que les objectifs poursuivis ont été accomplis même si beaucoup reste encore à faire à l'effet d'arriver à une maîtrise complète du sujet. Nous pensons que d'autres travaux à venir pourront avoir pour finalité d'enrichir cette étude. Toutefois, l'utilisation de notre méthodologie de recherche nous a permis d'atteindre les objectifs particuliers ci-après : la description du cycle vente/client du PAC ; l'évaluation théorique du cycle vente/client du PAC et l'évaluation du respect des dispositifs de maîtrise des risques liés au cycle vente/client du PAC et la formulation des suggestions à la direction du PAC pour faire face aux défaillances constatées.

De même, nous espérons que les suggestions exprimées ainsi que leurs conditions de mises en œuvre seront prises en compte par les responsables du PAC afin d'améliorer les défaillances constatées pour atteindre les objectifs fixés.

REFERENCE BIBLIOGRAPHIE

Ahouangansi E., (2006), « *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA* », édition MONDEXPERTS, Abidjan ou Cotonou.

Amehounou J. et Kouvi O., (2013), « L'effet de l'audit interne dans l'évaluation de la performance des prestations de services dans les entreprises publiques : cas du PAC », mémoire licence FASEG/UAC.

Badarou Y. et Yakouari Y. L., (2011), « Analyse du système de contrôle interne dans une entreprise publique : cas du cycle de recouvrement des créances clients du PAC », mémoire BTS ENEAM/UAC.

Barry M., (2004), « *Audit et contrôle interne* », 2^{ème} édition, Sénégalaise de l'imprimerie.

Bertin E., (2007), « *Audit interne : enjeux et pratique à l'international* », édition d'Organisation, Eyrolles.

Collins L. et Valin G., (1992), « *Audit et contrôle interne, aspect financier, opérationnel et stratégique* », 4^{ème} édition, Dalloz.

Combes J. E., (1993), « *Audit financier et contrôle de gestion* », Publi-Union.

Coopers et Lybrand, (2000), « *La nouvelle pratique du contrôle interne* », édition d'Organisation, Paris.

Fain B. et Faure V., (1948), « *Révision comptable* ».

Goussikindey M.T.H. A. et Sewanoude H. S., (2009), « Evaluation du contrôle interne du cycle Facturation/Clients : cas du PAC », mémoire maîtrise FASEG /UAC.

Jimenez C. et al, (2008), « *Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit* », édition Revue banque.

Lemant O., (1995), « *La conduite d'une mission d'audit interne* », édition Dunod, Paris.

Maders H. P., (1994), « *Audit opérationnel dans les banques* », édition d'Organisation.

Maders H. P. et Masselin J. L., (2004), « *Contrôle interne des risques* », édition d'Organisation, Paris.

Obert R., (1995), « *Synthèse droit et comptabilité : Audit et commissariat aux comptes, aspects internationaux* », édition Dunod, Paris.

Philippe L. et Pierre T., (1996), « *Pratique de l'audit opérationnel* », édition d'Organisation.

Pige B., (2009), « *Audit et contrôle interne* », édition EMS, France.

Renard J., (1995), « *théorie et pratique de l'audit interne* », édition d'Organisation, Paris.

Togodo A. A., (2015), « *Cours d'audit et contrôle des comptes* », 52 pages.

Vicenti D., (1992), « *Comment dresser la cartographie des risques* », revue français de l'audit interne, N°144.

Wilmots H., (2002), « *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne* », édition Standard, Bruxelles.

Sites internet

www.capmemo.fr/economie 19/03/2015 à 17h30min

www.procomptable.com 02/03/2015 à 15h40min

www.ifaci.com/ifaci/connaitre-i-audit 20/02/2015 à 09h20min

www.economie.gouv.qc.ca 06/04/2015 à 11h35min

www.coso.org 02/03/2015 à 09h15min

www.portdecotonou.com 12/02/2015 à 10h30min

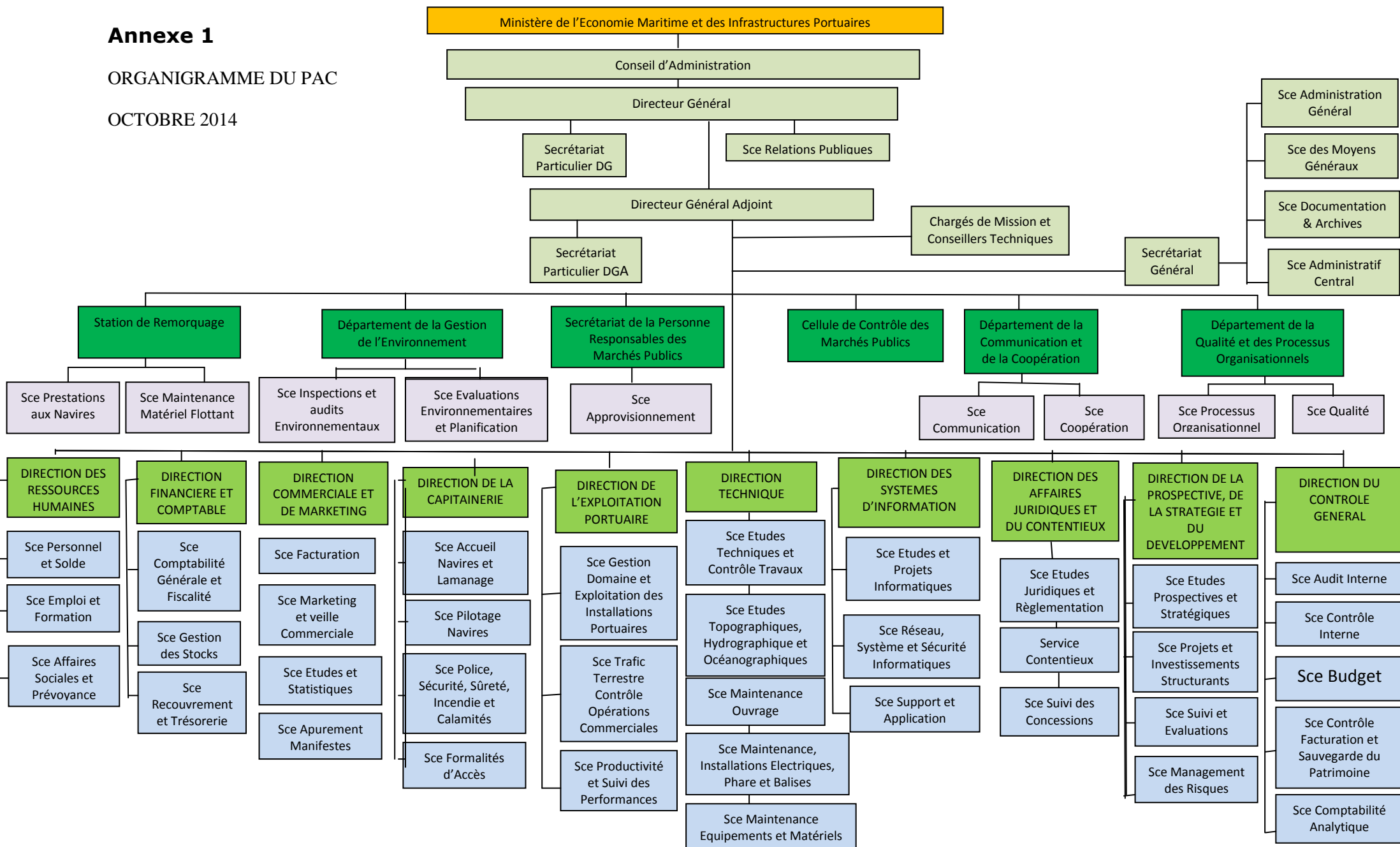
ANNEXES

Analyse de l'efficacité du contrôle interne du cycle vente/client du Port Autonome de Cotonou

Annexe 1

ORGANIGRAMME DU PAC

OCTOBRE 2014



Annexe 2 : Questionnaire à l'endroit du personnel

1.) Existe-t-il un manuel de procédures ?

Oui Non

2.) Avez-vous une connaissance des procédures décrites dans le manuel de procédures ?

Oui Non

3.) L'organisation respecte-t-elle la séparation des tâches ? Est-elle objective et adaptée à l'activité de l'entreprise ?

Oui Non

4.) La séparation des tâches et fonctions permet-elle un contrôle indépendant ?

Oui Non

5.) Existe-t-il des procédures écrites, simples et spécifiques pour toutes vos activités ?

Oui Non

6.) Avez-vous une bonne connaissance de ces procédures ?

Oui Non

7.) Faites-vous recours à ces procédures dans l'exécution de vos tâches ?

Oui Non

8.) Ces procédures sont-elles mises à jour régulièrement ?

Oui Non

9.) Ces procédures sont-elles adaptées aux activités ?

Oui Non

10.) Existe-t-il d'un acte de vérification des tâches que vous effectuez ?

Oui Non

11.) Les tâches d'autorisation et d'exécution sont-elles exécutées par la même personne ?

Oui Non

12.) Disposez-vous d'un inventaire des risques susceptibles d'affecter vos activités ?

Oui Non

13.) Existe-t-il des dispositifs pour la maîtrise des risques ?

Oui Non

Annexe 3 : Questionnaire du contrôle interne

Questions	Réponses	
	OUI	NON
1- Existe-t-il une procédure d'agrément de nouveaux clients ? Est-elle régulièrement mise à jour ?		
2- Existe-t-il des bons pré-numérotés de commande clients ?		
3- Les factures sont-elles numérotées séquentiellement ?		
4- Le service de la prestation est-il séparé de celui de la facturation ?		
5- La facturation est-elle établie dans les meilleurs délais après la prestation du service ?		
6- Les factures sont-elles transmises au service comptable dès la facturation du service aux clients ?		
7- Le service de la facturation est-il séparé de celui de la comptabilité ?		
8- Y a-t-il un rapprochement entre la facturation et les montants imputés dans les comptes clients ?		
9- Les comptes clients et effets à recevoir sont-ils justifiés régulièrement ?		
10- Existe-t-il des justifications de soldes édités automatiquement ?		
11- Existe-t-il un suivi régulier de la durée du crédit global, des retards de règlement par un responsable compétent et clairement défini ?		
12- Y a-t-il un suivi régulier du montant des créances douteuses par un responsable compétent et clairement défini ?		
13- Les relances sont-elles faites dans les délais satisfaisants ?		
14- La Direction Commerciale et du Marketing est-elle informée des incidents de règlement ?		
15- Les éventuelles annulations de facturation sont-elles approuvées par un responsable clairement défini ?		
16- Existe-t-il une procédure de contrôle des factures ?		
17- Le service de la comptabilité procède t-il à la vérification de la séquence numérique des factures afin de s'assurer que toutes ont été reçues ?		
18- La comptabilisation des factures se fait-elle de façon chronologique		

et dans les délais requis ?		
19- Existe-t-il un contrôle des enregistrements des factures par une autre personne avant leur validation ?		
20- La procédure de suivi et de traitement des créances anciennes et douteuses permettent-elles un recouvrement efficace et sûr ?		
21- Existe-t-il une procédure de contrôle des encaissements clients ?		
22- Les paiements reçus sont-ils rapprochés avec les factures émises ?		
23- Les comptes clients sont-ils régulièrement lettrés après comptabilisation des encaissements ?		
24- Existe-t-il des rapprochements des données entre le service de la comptabilité et celui chargé du recouvrement ?		
25- Des relevés des comptes sont-ils périodiquement adressés aux clients ?		
26- L'effectif de la fonction comptable est-il suffisant et adapté à la complexité des opérations ?		
27- Le service de la comptabilité est-il séparé de celui du recouvrement ?		
28- Applique-t-on systématiquement pour toute activité sensible le principe de la séparation des tâches ?		
29- Existe-t-il un manuel de procédures ?		
30- La Direction est-elle consciente de la nécessité d'un service de contrôle interne ?		
31- Y a-t-il un service d'audit interne ?		

Table des matières

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE 1	ii
DEDICACE 2	iii
REMERCIEMENT	iv
GLOSSAIRE	v
SIGLES ET ABREVIATIONS	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES GRAPHIQUES	ix
Résumé	x
SOMMAIRE	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DU PORT AUTONOME DE COTONOU	1
SECTION 1 : PRESENTATION DU PORT AUTONOME DE COTONOU	3
PARAGRAPHE1 : Histoire, situation géographique, structure organisationnelle et les missions du PAC	3
1.1-Histoire du PAC	3
1.2-Situation géographique	4
1.3-Structure organisationnelle	5
1.3.1-Les organes de décision du PAC	5
1.3.2-Les Organes de gestion du PAC	6
1.4-Les missions du PAC	9
PARAGRAPHE 2 : Environnement, ressources et activités développées au PAC	9
2.1-Environnement du PAC	9
2.1.1-Le micro environnement	9
2.1.2-La macro environnement	11
2.2- Les ressources du PAC	13
2.2.1-Les ressources humaines	13
2.2.2-Les ressources matérielles	14
2.2.3-Les ressources financières	15
2.3- Les activités développées au PAC	15
2.3.1- Les services liés aux navires	15
2.3.2- Les services liés aux marchandises	17
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE	19

Paragraphe 1 : Attribution du service du contrôle Interne et les travaux effectués lors du stage.....	19
1.1- Attribution du service du contrôle interne (SCI)	19
1.2- Travaux effectués	19
Paragraphe 2 : Inventaire des forces et des faiblesses	20
2.1. Inventaire des forces.....	20
2.2. Inventaire des faiblesses	20
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	3
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	23
PARAGRAPHE 1 : Problématique, intérêt de l'étude et les objectifs	23
1.1- Problématique de l'étude	23
1.2- Intérêt de l'étude	26
1.3- Objectifs de l'étude.....	26
PARAGRAPHE 2 : Revue de littérature	27
2.1- Clarification de quelques concepts relatifs à notre thème d'étude.....	27
2.1.1- Notion de contrôle interne.....	27
2.1.2 Notion de contrôle de gestion.....	28
2.1.3 Notion d'audit interne.....	28
2.1.4 Notion de risque.....	29
2.1.5 Notion de cycle vente/client	30
2.2- Synthèse des travaux antérieurs	31
2.2.1- Les objectifs du contrôle interne	31
2.2.2- Les composantes du contrôle interne	32
2.2.3- Les principes généraux du contrôle interne.....	33
2.2.4- Les dispositifs de contrôle interne du cycle vente/client	34
2.2.5- Les procédures du contrôle interne	36
2.2.6- Efficacité du contrôle interne	37
2.2.7- Organisation du cycle vente/client	38
2.2.7.1- Aspects opérationnels et administratifs du cycle vente/client	38
2.2.7.2- Aspects comptables du cycle vente/client.....	41
2.2.8- Les risques opérationnels du cycle ventes	43
2.2.9- Evaluation du contrôle interne.....	45
2.2.10- Mise en œuvre de l'évaluation du contrôle interne	45
2.2.11- Les critères d'évaluation du contrôle interne	48

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	49
Paragraphe 1 : Techniques de collecte des données	49
1.1- La recherche documentaire	50
1.2- Observation	50
1.3- Questionnaire	50
1.4- Echantillonnage	50
Paragraphe 2 : Technique de traitement et d'analyse des données	51
2.1- Le narratif	51
2.2- Le diagramme de circulation	51
2.3- La grille d'évaluation des tâches	51
2.4- Le questionnaire de contrôle interne (QCI)	51
2.5- Tests de conformité	52
2.6- Contrôle d'autorisation	52
2.7- Tableau d'évaluation du contrôle interne	52
CHAPITRE 3 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	22
SECTION 1 : DESCRIPTION ET EVALUATION DU CYCLE VENTE/CLIENT DU PAC ...	53
Paragraphe 1 : Description du cycle vente/client du PAC	53
1.1- Diagramme de circulation	54
1.2- La description narrative	64
1.2.1- La prestation	64
1.2.2- La facturation	64
1.2.3- La comptabilisation	65
1.2.4- Le recouvrement	66
Paragraphe 2 : Evaluation du cycle vente/client du PAC	67
2.1- Tests de conformité	67
2.1.1- Examen de quelques supports matériels impliqués dans la mise en œuvre des procédures décrites	67
2.1.2- Vérification du cheminement suivi par les documents	67
2.2- Grille d'évaluation des tâches	68
2.3- Evaluation du contrôle interne	69
2.4- Evaluation du respect des dispositifs de maîtrise des risques liés au cycle vente/client du PAC ..	70
SECTION 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre	72
Paragraphe 1 : Suggestions	72
1.1- Suggestion par rapport aux faiblesses	72

1.2- Suggestions d'ordre général	74
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre	74
CONCLUSION	75
REFERENCE BIBLIOGRAPHIE	77
ANNEXES	79
ANNEXES	79