



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

RAPPORT DE STAGE DE FIN DE FORMATION

Option: Gestion

Spécialité : COMPTABILITE, AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

THEME

***ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE
DE GESTION AU SEIN D'UNE SOCIETE
PUBLIQUE : CAS DU PORT AUTONOME
DE COTONOU(PAC)***

Réalisé et soutenu par :

GANSE Astride M. Liswige

& ADJIBODOU Laurinda Audrey

Sous la Direction de :

Tuteur de Stage

Mme DEGUENON Pauline
Chef Service Contrôle Facturation
Et Sauvegarde du Patrimoine

Directeur de Mémoire

Dr SYLLA Karima
Enseignant à la FASEG/UAC

Année Académique : 2014 - 2015

Avertissement

La faculté des sciences économiques et de gestion n'entend donner aucune improbation ni approbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACES

Je dédie cette œuvre à :

- ❖ **Ma mère Edwige CHABI et mon père Elis GANSE, mes frères et sœurs pour leur gratitude, leur soutien et encouragements indéfectible. Que DIEU tout puissant vous bénisse et vous accorde longue vie.**

- ❖ **Mes familles GANSE ET CHABI pour leur soutien et assistance indéniables. Que DIEU vous bénisse.**

Astride M. Liswige GANSE.

DEDICACES

Je dédie cette œuvre à :

- ❖ **Ma mère Jocelyne d'ALMEIDA et mon père Olympe ADJIBODOU, retrouvez à travers ceci le résultat de vos sacrifices consacrés à l'égard de votre enfant**

- ❖ **Tous mes frères et sœurs, qui représentent pour moi l'objet de ma détermination dans l'atteinte de mes objectifs**

Laurinda Audrey ADJIBODOU.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements et notre profonde gratitude vont à l'endroit de :

- ❖ Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion et à tout le corps administratif et professoral pour avoir œuvré à notre formation ;
- ❖ Docteur Karima SYLLA, notre maître de mémoire pour le précieux temps sacrifié dans la direction de ce travail ;
- ❖ Madame Pauline DEGUENON, notre maitre de stage, chef service du contrôle, de la facturation et de la sauvegarde du patrimoine au PAC qui, malgré ces nombreuses occupations n'a ménagé aucun effort pour contribuer à la qualité de ce travail ;
- ❖ Tout le personnel du Port Autonome de Cotonou et celui de la Direction du Contrôle Général en particulier ;
- ❖ Tous les membres du jury qui ont bien voulu sacrifier de leur temps précieux en vue de juger ce travail ;

Nous tenons également à exprimer notre profonde gratitude et reconnaissance aux autres personnes qui d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

A tous infiniment, Merci

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACONPOV : Association des Consignataires des Navires Portes Véhicules

APPC : Association pour la Promotion du Port de Cotonou

ASPAC : Association Sportive du Port Autonome de Cotonou

CA : Conseil d'Administration

CAB : Caractère, Avantages, Bénéfices

CCAP : Comité de Coordination des Activités Portuaires

CCIB: Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin

CNCB : Conseil National des Chargeurs du Bénin

CM : Chargés de Mission

CT : Conseillers Techniques

DAJC : Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux

DCG : Direction du Contrôle Général

DCM : Direction Commerciale et du Marketing

DEP : Direction de l'Exploitation Portuaire

DFC : Direction Financière et Comptable

DG : Direction Générale

DGA : Direction Générale Adjointe

DOMS : Direction des Opérations Maritimes et de la Sécurité

DPSD : Direction de la Prospective, de la Stratégie et du Développement

DRH : Direction des Ressources Humaines

DT : Direction Technique

DSI : Direction des Systèmes d'Information

INSAE : Institut National de la Statistique Appliquée à l'Economie

PAC : Port Autonome de Cotonou

SA : Service de l'Audit

SB : Service du Budget

SCFSP : Service du contrôle de la facturation et de la sauvegarde du patrimoine

SCA : Service de la Comptabilité Analytique

SCI : Service du Contrôle interne

SG : Secrétariat Général

SOBEMAP : Société Béninoise de Manutention Portuaire

STTB : Société Technologique des transports du Bénin

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Les DG du PAC de 2009à 2014.....	06
Tableau n°2 :L'évolution du personnel du PAC sur la période de 2008 à 2014.....	09
Tableau n°3 : La répartition du personnel du PAC par catégories socioprofessionnelles.....	10
Tableau n°4 : La synthèse de l'étude.....	42

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : La répartition du personnel du PAC.....10

Graphique n°2 : La répartition des données d'enquêtes la question n°1.....30

Graphique n°3: La répartition des données d'enquêtes la question n°2.....31

Graphique n°4 : La répartition des données d'enquêtes la question n°3.....33

Graphique n°5 : La répartition des données d'enquêtes la question n°4.....34

Graphique n°6 : La répartition des données d'enquêtes la question n°5.....35

Graphique n°7 : La répartition des données d'enquêtes la question n°6.....36

Graphique n°8 : La répartition des données d'enquêtes la question n°7.....37

Graphique n°9 : La répartition des données d'enquêteuse la question n°8.....38

Résumé :

Le Port Autonome de Cotonou (PAC) occupe une place importante sur l'échiquier nationale et internationale dans le processus de développement. Pour atteindre ses objectifs, il lui faut donc un système de contrôle de gestion efficace.

L'objectif du présent mémoire est de contribuer à l'amélioration du système de contrôle de gestion du PAC. Pour y parvenir, nous avons eu à collecter quelques informations puis établir des questionnaires sur la base desquels nous avons eu à effectuer notre analyse. Cette étude a fait l'objet d'une analyse statistique sur la cause de la mauvaise organisation du système de contrôle de gestion, le respect ou non de la procédure budgétaire.

Des résultats obtenus après estimation, il ressort que le contrôle de gestion est fortement influencé par plusieurs facteurs dont le budget. Il ressort également de cette analyse qu'une augmentation ou gestion optimale des recettes peut entraîner une amélioration de la ligne budgétaire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE I : Cadre institutionnel du Port Autonome de Cotonou

Section 1 : Présentation du Port Autonome de Cotonou

Section 2 : Déroulement du stage

CHAPITRE II : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

Section 1 : Cadre théorique

Section 2 : Méthodologie de l'étude

CHAPITRE III : Cadre empirique de l'étude

Section 1 : Présentation et analyse des données

Section 2 : Vérification, recommandations et conditions de mise en œuvre

CONCLUSION

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXES

TABLE DES MATIÈRES

Introduction

Le secteur portuaire de la sous-région est devenu hautement concurrentiel avec la cohabitation des institutions portuaires aussi agressives les unes que les autres. Les transactions économiques nationales estimées à 90 % font du Port Autonome de Cotonou le poumon de l'économie béninoise. En effet, le Port Autonome de Cotonou, structure financière primordiale pour l'économie nationale, fait du BENIN un pays de transit. Grâce à ces revenus, il contribue fortement à l'économie de notre pays. Il faut donc un suivi efficace de la gestion d'une telle entreprise pour qu'il continue de jouer efficacement et constamment son rôle de poumon économique du BENIN.

Ainsi, la gestion peut être définie comme étant un processus d'activités, de planification, d'organisation, de leadership, et de contrôle visant à atteindre les objectifs fixés grâce à des moyens humains, matériels et financiers. S'il en est ainsi, elle ne peut être efficace que si son système de contrôle est efficace. C'est pour cela que toute structure doit disposer d'un système de contrôle de gestion. Le Port a un département de contrôle général. Ce contrôle occupe une place importante et est défini comme un processus par lequel les gestionnaires s'assurent que les ressources sont acquises et utilisées de façon efficace et efficiente pour l'atteinte des objectifs organisationnels. Il s'avère donc primordial de savoir si cet outil de gestion est efficace. C'est dans cette optique que nous avons choisi de mener notre étude sur l'« **Analyse du système de contrôle de gestion au sein d'une société publique : cas du Port Autonome de Cotonou.** »

Pour ce fait, nous allons d'abord présenter le cadre institutionnel de l'étude et le déroulement du stage dans le premier chapitre, le cadre théorique et la méthodologie de l'étude dans le second chapitre et enfin le cadre empirique de l'étude au niveau du troisième chapitre.

CHAPITRE I : La présentation du cadre de l'étude

Ce premier chapitre nous permettra de présenter l'entreprise sur laquelle a porté notre étude, c'est-à-dire sur le Port Autonome de Cotonou.

SECTION 1 : La présentation du Port Autonome de Cotonou .

La première section de notre travail s'appesantira sur l'historique, la fiche signalétique, ainsi que les différentes activités et ressources de cette structure.

PARAGRAPHE 1 : Historique, Nature juridique et Mission du Port

I. L'historique,et la fiche signalétique du Port Autonome de Cotonou

A- Historique du Port Autonome de Cotonou

Avant la création du Port Autonome de Cotonou et jusqu'à la fin du XIXe siècle, les échanges maritimes se faisaient en deux (02) points du littoral : Grand-Popo et Ouidah. En ces points, le débarquement se faisait par des pirogues qui assuraient la liaison entre les navires mouillant en rade foraine et le rivage, ce qui était à l'origine de beaucoup de pertes de marchandises, d'avaries et de pertes en vies humaines.

En 1891, le Wharf fut construit à Cotonou. C'était une 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. En raison de la sécurité et de la rapidité qu'elle offrait pour le transbordement. Cette porte d'accès maritime (Wharf) supplante rapidement Ouidah et Grand-Popo.

Une flottille de huit (08) chaloupes et de vingt-six (26) barcasses faisait la navette entre les navires ancrés en rade et l'aplomb des grues, à l'extrémité du Wharf. Le Wharf, d'une longueur de quatre cent (400) mètres, a subi des améliorations en 1910, 1926, 1928 et en 1950

et a permis d'assurer un trafic en progression. En dix (10) ans, on a assisté à un doublement de trafic qui devrait atteindre trente mille quatre cent (30400) tonnes en 1960. L'idée de modernisation de cet ouvrage s'impose alors.

Les travaux relatifs à la première partie du Port confiés à deux groupes d'entreprises, ont été réalisés de Novembre 1959 à Juin 1965. La cérémonie officielle d'inauguration a eu lieu le 1er Août 1965. Le besoin d'une extension s'étant avéré une nécessité dès 1972 eu égard à des trafics sans cesse croissant au Port de Cotonou, l'étude de l'agrandissement a été confiée au Bureau Central des Etudes d'Equipement d'outre-mer. Les travaux d'extension commencés en Mars 1979 ont pris fin en 1983. Après la première extension du Port, qui a permis de doubler les capacités du traitement du trafic, le PAC, avec l'appui des Autorités Nationales, s'est attelé à l'amélioration de la productivité et du service rendu.

B- La fiche signalétique

Retraçant toutes les informations nécessaires à l'identification d'une société, à travers sa raison sociale, son siège, sa forme juridique, la fiche signalétique est, en quelque sorte, la pièce d'identité de la société. La fiche signalétique du PAC est présentée à l'annexe numéro1.

II. Nature juridique et mission du port autonome de Cotonou

A- Nature juridique du Port Autonome de Cotonou

Le Port de Cotonou est géré par une administration appelée Port Autonome de Cotonou(PAC). C'est une Société d'Etat à caractère Industriel et Commercial dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Créé le 31 décembre 1964 par la loi N° 64-39 modifiée par l'ordonnance N° 76-55 du 12 Octobre 1976, il est actuellement régi par la loi N° 78-005 du 26 Avril 1988 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des

entreprises publiques et semi-publiques. Ses statuts ont été adoptés par le décret N° 89-306 du 26 Juillet 1989.

B- Missions du Port Autonome de Cotonou

Le Port Autonome de Cotonou a pour mission:

- d'exploiter, de gérer et d'entretenir les installations portuaires ;
- d'élaborer les règlements d'exploitation et veiller à leur application ;
- d'assurer la surveillance et la sécurité des biens et des personnes de toute l'étendue du domaine portuaire ;
- de mettre en œuvre toutes les actions pouvant traduire dans les faits, la politique maritime et portuaire béninoise dont les grandes lignes sont définies par le gouvernement du Bénin.

PARAGRAPHE2: La structure organisationnelle, les activités, les ressources et l'environnement du Port Autonome de Cotonou.

I- Organisation générale du Port Autonome de Cotonou

Au sein du PAC, nous avons:

➤ Le Conseil d'Administration (CA)

C'est l'organe suprême de décision du Port de Cotonou. Il prend des décisions relatives à la vie de l'entreprise.

➤ 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 des décisions du Conseil d'Administration et est chargé d'exercer un contrôle de régularité sur toutes les opérations effectuées au sein de l'entreprise. Il est nécessaire de présenter ici les différents Directeurs Généraux du PAC qui se sont succédé, de 2009 à 2014.

Tableau n°1 : Les DG du PAC de 2009 à 2014

Années	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Noms	ATTI- MAMA Cyriaque	SEGBEGNON H. Albert	AHANHANZO- GLELE Joseph	TRAORE Kassim M.	TRAORE Kassim M.	BATCHO Samuel

Source : *Etats financiers des exercices (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014)*

Au moment où nous rédigeons notre mémoire, la Direction Générale continue d'être assurée par Monsieur BATCHO Samuel.

Commentaire :

A la lecture de ce tableau, nous constatons que la Direction Générale du PAC est instable. En effet, les nominations successives à la tête de la société, par l'autorité de tutelle, constituent le véritable facteur qui limite les marges d'autonomie de gestion du PAC. Dans ce contexte d'instabilité permanente de remplacement des dirigeants, la mise en œuvre des réflexions stratégiques, pour l'élaboration des outils de gestion permettant d'évaluer l'efficacité, pose de véritables problèmes.

Les structures rattachées au DG :

Elle comprend dix (10) services et coiffe toutes les autres directions et les coordonne. Elle a à son actif d'autres structures rattachées que sont : la Direction Générale Adjointe (DGA), le Secrétariat Général (SG), les Conseillers Techniques (CT), les Chargés de Mission (CM), les Départements : la Direction des Ressources Humaines (DRH), la Direction Financière et Comptable (DFC), la Direction des Opérations Maritime et de la Sécurité (DOMS), la Direction Technique (DT), la Direction de l'Exploitation Portuaire (DEP), la Direction des Systèmes d'Information (DSI), la Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux (DAJC), la Direction de la Prospective, de la Stratégie et du Développement (DPSD), la

Direction Commerciale et du Marketing (DCM), puis la Direction du Contrôle Général (DCG).

C'est au niveau de cette dernière direction que nous avons effectué notre stage. Elle comporte cinq (05) services, comme l'indique l'organigramme en annexe numéro 2 et a pour mission d'assurer le contrôle interne, le contrôle de gestion, l'audit et l'inspection, d'améliorer les dispositifs de contrôle interne, 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, puis de veiller à la maîtrise des coûts.

II- Les Activités du Port Autonome de Cotonou.

Nous entendons par « activités » l'ensemble des actions et des opérations effectuées dans un domaine particulier.

Le Port Autonome de Cotonou a trois principales activités que sont : la gestion du domaine portuaire, la gestion du fret et l'assistance à la navigation.

A- La Gestion du domaine portuaire

Le Port autonome de Cotonou met à la disposition de ses usagers, diverses installations nécessaires à l'exercice de leurs activités. Nous pouvons citer entre autres : les magasins et terre-plein (stockage de marchandises, empotage des conteneurs), les baraques mobiles (manutention), le box (installation de bureau), etc.

B- La Gestion du fret

Le Port Autonome de Cotonou organise et facilite le passage des marchandises au Port de Cotonou, aussi bien à l'import qu'à l'export. En contrepartie des services offerts, il perçoit des redevances diverses selon que les marchandises soient destinées à la consommation locale en

transbordement (redevance de débarquement, d'embarquement, de passage de transbordement, etc.).

C- L'assistance à la navigation

Les mouvements d'entrée et de sortie des navires, le bon de séjour des navires dans le bassin portuaire, sont facilités par le personnel de la capitainerie du PAC par la fourniture des services aux navires, des services d'accompagnement.

III- Les Ressources du Port Autonome de Cotonou

Pour mener ses activités, le port est doté de diverses ressources dont les ressources matérielles, les ressources financières et les ressources humaines.

A- Les ressources matérielles

Le PAC dispose, pour ce faire, d'importantes infrastructures qui constituent la majorité de ses ressources matérielles. Elles comprennent entre autres les éléments ci-après : les zones de pilotage, les opérations de remorquage, les ouvrages d'accostage, les zones de stockage, la sécurité, les installations spéciales et le matériel informatique.

B- Les ressources financières

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

Outre ces ressources, le Port Autonome de Cotonou dispose :

- ❖ des capitaux propres composés d'un capital social qui s'élève à 16 571 055 784, des réserves, du report à nouveau et du résultat net de la période ;
- ❖ des subventions d'investissements, et les dettes à moins d'un an

- ❖ des dettes à long terme à savoir : des emprunts auprès de différents pays et institutions financières tels que la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), la Banque Africaine de Développement (BAD), la Financial Bank désormais Orabank, les Pays-Bas, la République Fédérale d'Allemagne (RFA) ; les provisions pour risques et charges.

C- Les ressources humaines

Dans le processus de gestion, les ressources humaines, si souvent négligées à tort au profit des ressources financières, constituent en réalité le premier capital qui fonde la vie de toute société, en lui assurant, si elles font l'objet d'une bonne gestion, la réalisation de ses objectifs. Le PAC dispose d'un effectif composé des hommes et des femmes qui exécutent leurs tâches respectives. L'effectif du PAC réside dans celle des acteurs qui y interviennent. Nous présenterons l'évolution du personnel du PAC des sept dernières années.

Tableau n°2 :L'évolution du personnel du PAC sur la période 2008-2014

Années	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nombres	439	440	484	583	572	579	562

Source : *Etats financiers des exercices du PAC des années 2008 à 2014*

Commentaire :

A la lecture de ce tableau, nous constatons que l'effectif du PAC a évolué de façon croissante de 2008 à 2010, pour connaître une légère baisse en 2012. Cette situation s'explique par le fait des recrutements effectués par la Direction Générale mais également par les départs à la retraite d'anciens agents du PAC.

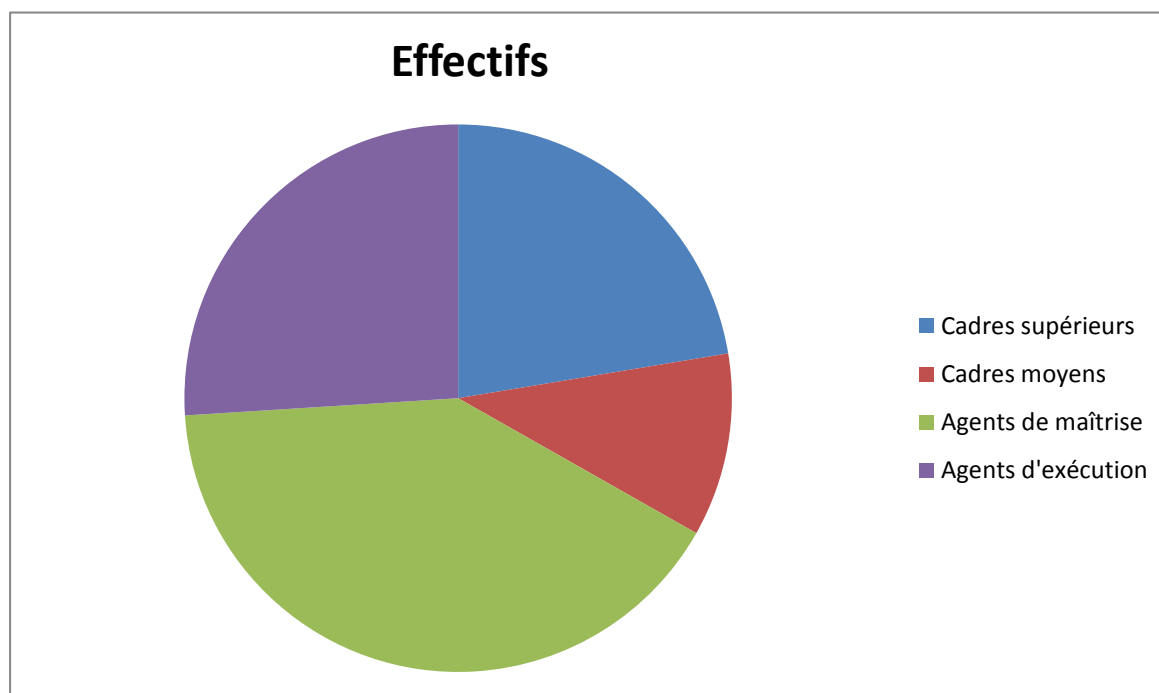
Au mois de mars 2015, le PAC comptait cinq cent quarante-huit (548) agents répartis par catégories socioprofessionnelles comme suit :

Tableau n°3 : Répartition du personnel du PAC par catégories socioprofessionnelles

CATEGORIE	EFFECTIF PAR ANNEE					Total	
	2011	2012	2013	2014	2015	Effectif	%
CADRES SUPERIEURS	126	134	134	133	126	653	22,96%
CADRES MOYENS	77	65	65	61	54	322	11,32%
AGENTS DE MAÎTRISE	234	226	233	230	231	1154	40,58%
AGENTS D'EXECUTION	146	147	147	138	137	715	25,14%
Total	583	572	579	562	548	2844	100%

Source : *Etats financiers des exercices 2011 à 2015*

Graphique n°1 : Répartition du personnel du PAC



Source : *Etats financiers des exercices du PAC des années 2011 à 2015*

Commentaire :

Les cadres supérieurs sont ceux titulaires du Baccalauréat, plus quatre années d'études universitaires ou plus. Les cadres moyens sont ceux titulaires du Baccalauréat plus un, deux

ou trois années d'études. Les agents de maîtrise sont ceux titulaires d'un Baccalauréat ou d'un Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) ou d'un Brevet d'Etude du Premier Cycle (BEPC). Les agents d'exécution sont ceux titulaires d'un Certificat d'Etudes Primaires (CEP).

Nous constatons que la forte concentration de la main d'œuvre du PAC est autour des agents de maîtrise et d'exécution qui représentent 65,72% de l'effectif.

IV- ENVIRONNEMENT DU PAC

On entend par environnement d'une entreprise l'ensemble des facteurs qui influencent ou non le fonctionnement de celle-ci. Le Port autonome de Cotonou comme toute entreprise évolue dans deux sortes d'environnement à savoir le micro environnement et le macro environnement.

A- Le micro environnement

Le micro environnement regroupe l'ensemble des éléments sur lequel l'entreprise peut avoir une influence directe et dont les décisions sont contrôlables et modifiables. Pour le PAC, nous avons : les concurrents du Port de Cotonou, les partenaires du Port Autonome de Cotonou, les acteurs de la chaîne portuaire, et les autres acteurs.

B- La macro environnement

La macro environnement est l'ensemble des facteurs incontrôlables auxquels l'entreprise doit s'adapter. Il s'agit de l'environnement démographique, de l'environnement socio-économique, de l'environnement juridico-institutionnel, de l'environnement culturel et de l'environnement technologique.

SECTION 2 : Déroulement du stage

Dans le souci de toucher du doigt la réalité de la pratique, nous avons participé à diverses activités au cours de ce stage. Ces activités ont été effectuées à la Direction de Contrôle Général (DCG), précisément au Service de Contrôle de la Facturation et de la Sauvegarde du Patrimoine (SCFSP)

Paragraphe I : Cadre physique de l'étude

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

A- Organisation générale du DCG

La Direction du Contrôle Général (DCG) est un département rattaché à la Direction Générale ce qui lui confère une position staff dans l'organigramme du Port Autonome de Cotonou. La méthodologie de la DCG consiste à exécuter les ordres de missions (missions d'audit financier, procédurales, de vérifications matérielles, de vérification des conditions de délivrance des titres d'accès, d'inventaire des immobilisations) venant du Directeur Général et les actions à mener dans le cadre des tâches du département.

B- Structure du département

Le DCG est constitué de cinq (05) services à savoir : le Service du Contrôle de la facturation et de la sauvegarde du patrimoine (SCFSP), le Service de l'Audit Interne (SAI), le service du budget(SB), le service du contrôle interne (SCI), le service de la comptabilité analytique(SCA).

1- Le Service du Contrôle de la Facturation et de la Sauvegarde du Patrimoine

Il est chargé de s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude de la facturation des prestations de l'entreprise, de contrôler les opérations relatives à la consommation et à

l'utilisation des biens de l'entreprise, de codifier les immobilisations et de suivre leur mouvements, d'initier l'organisation des inventaires d'immobilisation et de stocks et d'en coordonner les opérations, puis de proposer les mises en rebut et la réforme des immobilisations.

2- Le Service de l'Audit Interne (SAI)

Ce service a essentiellement pour tâche d'élaborer et de faire valider à la Direction Générale, un planning annuel des missions d'audit interne et externe, de procéder à la mise en œuvre du planning annuel des missions d'audit, de suivre la mise en œuvre des recommandations des missions d'audit interne et externe, de participer à l'élaboration et à la mise à jour de la cartographie des risques, d'élaborer le rapport annuel d'audit.

3-Le Service du Budget

Il est chargé d'élaborer le budget de l'entreprise et son projet de communication en conseil des Ministres, de suivre et de contrôler l'exécution du budget et d'en établir un rapport périodique, de participer à l'élaboration du rapport de gestion de l'entreprise.

4- Le Service du Contrôle interne

Il est chargé de concevoir et de coordonner la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne, d'élaborer, d'actualiser les manuels de procédures et de les vulgariser, de participer à l'élaboration et à la mise à jour de la cartographie des risques, puis de participer à l'élaboration du rapport annuel d'audit.

5-Le Service de la Comptabilité Analytique(SCA)

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

Paragraphe 2 : Tâches exécutées - Constatations – Suggestions

A- Travaux réalisés au SCFSP

Ledit stage s'est déroulé au Département du Contrôle de Gestion sous la direction d'un personnel ouvert et dévoué au travail qui nous a permis de toucher du doigt les réalités du Service Contrôle de la Facturation et de la Sauvegarde du Patrimoine. Nous avons participé à :

❖ La codification des immobilisations

Assurer le suivi des mouvements physiques des immobilisations dès leur acquisition jusqu'à leur entrée dans le patrimoine du PAC, et donc assurer la protection du patrimoine est une attribution du SCFSP. C'est dans cette optique que les fiches de mise en service ou de mise à disposition des immobilisations nouvellement acquises de la période nous sont parvenues. Ces fiches d'immobilisations comportant des mentions qui renseignent sur la description totale du bien (le code, la nature du bien, sa marque, son année d'acquisition, le nom de l'utilisateur, le service demandeur) que nous pouvons consulter en annexe 3. A l'aide du stylo rouge, nous avons dans un premier temps attribué les numéros aux fiches en fonction des derniers numéros de code d'identification des immobilisations, puis dans un second temps procéder à l'attribution de codes aux immobilisations nouvellement acquises.

Nous avons ensuite classé, dans l'ordre croissant des codes d'immobilisations, les fiches de mise en service d'immobilisations. Toutes les mentions relatives aux immobilisations sont portées dans le registre des biens du PAC. Pour achever ce travail, nous sommes rendus sur le terrain pour inscrire les codes sur les immobilisations, à l'aide de marqueurs à encre indélébile, sur deux parties visibles des matériels et mobiliers comme le préconise le manuel de procédure.

❖ **La mise à jour du référentiel de codification des immobilisations**

Lorsque le Port Autonome de Cotonou achète les nouvelles immobilisations, certaines de ces immobilisations entrent, pour la première fois dans le patrimoine du Port, donc avec des noms qui n'existaient pas dans le référentiel lorsque le nom d'une immobilisation n'existe pas ou a été mal saisi.

Nous avons participé à la mise à jour du référentiel de codification des immobilisations qui consiste à procéder à la rectification des erreurs de saisie contenues dans l'ancien référentiel et à l'ajout de nouvelles désignations qui n'existaient pas dans ce dernier.

B- Constatations

Nous avons noté l'existence d'un système de codification. Cependant, il est à remarquer aussi :

- La mise en service de certaines immobilisations avant leur codification ;
- La lenteur dans le processus de codification, la signature de la fiche de mise en service d'immobilisation par certains utilisateurs sans l'avoir effectivement réceptionnée ;
- L'inexistence de logiciels de gestion physique des immobilisations.

C- Suggestions

Nous suggérons pour l'amélioration des problèmes identifiés plus haut, de :

- Procéder à la codification des immobilisations au magasin tout juste après leurs livraisons ;
- La signature de la fiche de mise en service d'immobilisation doit se faire par utilisateurs à la réception de l'immobilisation ;
- Procéder à l'installation dans un bref délai d'un logiciel de gestion physique des immobilisations ;
- Déléguer un agent du SCFSP au niveau des stocks pour une bonne surveillance.

CHAPITRE II : Cadre Théorique et Méthodologique

Nous aborderons dans ce chapitre le cadre théorique et méthodologique.

SECTION 1 : Cadre Théorique de l'étude

PARAGRAPHE1 : Problématique et objectifs

I- PROBLEMATIQUE

Dès leur accession à l'indépendance dans les années 1960, les Etats Africains ont procédé à de vastes nationalisations et à la création de nombreuses entreprises pour servir de fer de lance au développement de l'économie nationale. L'entreprise en tant qu'entité économique et humaine relativement autonome, constitue le pivot du développement de toute nation. Elle contribue à la réalisation des objectifs macro-économiques de rentabilité en combinant divers facteurs pour produire des biens et des services destinés au marché en vue de réaliser un profit.

D'après LELARGE G. (1989 :9), l'entreprise est une organisation qui met en œuvre différents moyens, appelés facteurs de production, de façon si optimale pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée pour la production ou la commercialisation des biens ou des services. C'est pour cela que le Port Autonome de Cotonou, société d'Etat qui est implanté au cœur de la capitale économique, doit être bien géré. Il est qualifié de poumon économique du BENIN et absorbe en effet près de 90 des échanges commerciaux du BENIN. C'est donc un secteur stratégique qui a besoin nécessairement d'une gestion efficace. Il disposait pour ce faire d'un Département d'Audit de Contrôle de Gestion(DACG).

Evoluant dans un environnement concurrentiel, les principaux concurrents du port de Cotonou sont le port de Lomé au Togo, le port de Tema au Ghana, les ports d'Abidjan et de Dakar.

Au plan budgétaire, la comparaison qui peut se faire sur les trois dernières années est la suivante :

Notons que le PAC comme tout type de société dispose de trois sortes de budget : le budget de fonctionnement, le budget d'investissement et le budget de trésorerie. Notre comparaison se fera donc en fonction des trois (03) budgets.

Au niveau du budget de fonctionnement, les prévisions en produit et en charge pour l'année 2011 sont respectivement de 23 943 000 000FCFA et de 21 671 000 000FCFA alors que leurs réalisations sont respectivement de 18 794 156 489FCFA et de 27 536 530 721FCFA. En 2012, les prévisions en produit et en charge sont respectivement de 22 362 000 000FCFA et de 18 837 000 000FCFA puis leurs réalisations de 25 781 615 347FCFA et de 29 636 333 284FCFA. Alors que les réalisations en 2013 sont de 22 494 735 459 FCFA et de 36 434 802 536 FCFA, les prévisions en produit et en chargesont respectivement de 23 413 000 000FCFA et de 19 901 000 000FCFA.

En 2011, nous constatons donc qu'il y a moins de produit et plus de charge, situation qui désavantage le port. La situation tend à s'améliorer en 2012, il y a plus de produit que de charge. Malheureusement en 2013, la situation est redevenue anormale avec moins de produit et plus de charge, il y a donc un problème.

Au niveau du budget de trésorerie, les prévisions en encaissement et en décaissement pour l'année 2011 sont respectivement de 27 983 000 000FCFA et de 28 499 000 000FCFA alors que leurs réalisations sont respectivement de 19 290 760 794FCFA et de 28 665 270 235FCFA. En 2012, les prévisions en encaissement et en décaissement sont respectivement de 21 848 000 000FCFA et de 20 808 000000FCFA tandis que leurs réalisations sont respectivement de 20 983 000 000FCFA et de 28 499 000 000FCFA. De même en 2013, les prévisions en encaissement et en décaissement sont respectivement de 22 779 000 000FCFA

et de 30 588 000 000FCFA alors que leurs réalisations sont de 22 779 000 000FCFA et de 34 266 000 000FCFA.

On constate qu'il y a moins d'encaissements et plus de décaissements de 2011 à 2013, situation qui désavantage le port. Nous en concluons donc qu'il y a de problèmes au niveau de la ligne budgétaire.

Au niveau du budget d'investissement, les réalisations de 17 116 855 183FCFA en 2011, 8 970 000 000FCFA en 2012, et 13 742 000 000FCFA en 2013 sont plus élevées que les prévisions de ces années soit 12 052 000 000FCFA en 2011, 4 548 000 000FCFA en 2012 et 9 533 000 000FCFA en 2013.

Nous remarquons que le PAC dépense plus qu'il en encaisse, ce qui ne lui est pas avantageux.

Dans cet environnement bien difficile, le défi majeur du Port est de faire face au regain de la concurrence interportuaire sous régionale surtout avec la fin de la crise ivoirienne qui marque le retour en force du Port d'Abidjan mais aussi tous les efforts de modernisation entrepris chez les concurrents directs du Port de Cotonou à savoir le port de Lomé au Togo et celui de Tema au Ghana.

Pour pouvoir faire face à cette menace, les responsables du Port Autonome de Cotonou ont initiés et engagés une série de réformes en profondeur afin d'assurer le développement du port. C'est ainsi que pour pouvoir participer à l'évolution du port, le DACG (Département de l'Audit et du Contrôle de Gestion) s'est transformé en DCG (Département de Contrôle de Général). La particularité de ce département est qu'il dispose désormais d'un service budget en son sein.

C'est ainsi qu'au niveau du département de contrôle général, nous nous sommes posés deux questions à savoir :

1. Comment s'organise le système de contrôle de gestion au Port Autonome de Cotonou ?
2. Comment s'effectue le suivi du contrôle budgétaire ?

Ces deux questions constituent nos questions spécifiques qui nous ont permis de dégager une question centrale à savoir : « Quels sont les handicaps au bon déroulement du système de contrôle de gestion ? »

C'est l'étude de ce problème qui a amené à la formulation du thème : « **Analyse du système du contrôle de gestion au sein d'une société publique : cas du Port Autonome de Cotonou.** »

Intérêt de l'étude.

Cette étude est d'autant plus intéressante que d'une part, chacun des problèmes énumérés concourt à la mauvaise opérationnalisation du contrôle de gestion. D'autre part, le contrôle de gestion par sa vocation est la boussole du chef d'entreprise ; il est au cœur du management et de par sa position est chargé entre autres d'alimenter le système de gestion d'informations pertinentes susceptibles d'orienter le dirigeant dans ses objectifs. Sa présence et son bon fonctionnement sont capitaux pour le manager. Ceci implique que le contrôleur de gestion doit au prime abord appréhender (**maitriser**) **ce qu'il doit faire**, comment le faire et le formaliser de façon à permettre à d'autres artisans de le suivre ; et enfin il doit occuper la place qu'il convient dans l'organisation pour un meilleur exercice de sa fonction de contrôleur de gestion.

Il s'agira par ce travail de confronter ce que devrait être le contrôle de gestion à ce qu'il est en réalité dans cette entreprise, et enfin ce que devraient être les outils et les méthodes de travail.

Ceci induit judicieusement la formulation d'un objectif général décliné en des objectifs spécifiques, puis une revue de littérature, des hypothèses et enfin une méthodologie.

II- Objectifs de l'étude

Nous définirons ces objectifs à travers un objectif général et des objectifs spécifiques.

A- Objectif général :

Contribuer à l'amélioration du système de contrôle de gestion du Port Autonome de Cotonou.

B- Objectifs spécifiques :

Ils se libellent comme suit:

- 1- Examiner l'organisation du système de contrôle de gestion du PAC.
- 2- Analyser le suivi du contrôle budgétaire.

PARAGRAPH 2 : Revue de littérature et hypothèses

I- Revue de la Littérature

La revue de la littérature est une étape essentielle dans la réalisation de notre étude en ce sens qu'elle nous permettra de faire le point des connaissances sur les problèmes en résolution, ce qui nous aidera à mieux appréhender certaines notions indispensables à la compréhension et au développement de notre sujet.

Nous présenterons la clarification des concepts de gestion, de contrôle, du contrôle de gestion, du système de contrôle de gestion, et enfin de société publique.

Pour P.LAUZER et TELLER (1989), « gérer une entreprise, c'est la conduire vers les objectifs qui lui ont été assignés dans le cadre d'une politique concertée, par les responsables, en mettant en œuvre les ressources qui leur sont confiées »

Selon G.R.TERRY et FRANKLIN (1985) définissent la gestion comme « étant un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion, et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis, grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources ».

Le terme gestion renvoie fondamentalement à deux niveaux de gestion : niveau stratégique et niveau exécution.

Gestion Stratégique : est défini comme «un moyen pour définir une mission, décider des politiques, établir des plans, et à veiller à leur mise en œuvre».

Gestion opérationnelle : «consiste à élaborer des plans à court terme, à préparer des budgets d'exploitation, à planifier le travail quotidien et à veiller à ce qu'il soit bien fait, et si possible de mieux en mieux».

De toutes ces définitions on retient que la gestion, consiste à choisir les objectifs à long terme de l'entreprise et à s'assurer de leur réalisation progressive en vue de rentabiliser le capital investi dans l'expansion de l'activité.

Le mot contrôle renvoie à une double idée : une idée de vérification et une idée de maîtrise d'une situation.

Il s'agit alors de rechercher à maîtriser une situation, et de la diriger vers le sens désiré.

Selon l'approche cybernétique, « le contrôle est un moyen qui vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés pour savoir s'il y a concordance ou divergences. »

D'après LANZEL et TELLER, 1997 « le contrôle n'est pas seulement l'action de vérification dans un but plus ou moins coercitif, c'est aussi la volonté de maîtrise de soi ou d'une organisation.

Pour LANGEL et TELLER ,1997 «quand on évoque la notion de contrôle, on pense souvent aux aspects régressifs des contrôleurs et aux côtés quelque peu fraudeurs des contrôleurs. Contrôle signifie en effet : vérifier, surveiller, évaluer et maîtriser».

De tout ce qui précède, nous pouvons dire que le contrôle est un acte qui consiste à vérifier si les objectifs (prévisions) assignés ont été atteints (réalisations) puis dégager les écarts éventuels et envisager les mesures correctives permettant de réaliser les résultats satisfaisants.

Le terme de contrôle suscite très souvent des confusions. L'expression de contrôle de gestion résulte de la traduction de l'anglo-américain management control qui signifie « pilotage, maîtrise de la gestion. » Dans le langage courant, le contrôle désigne la vérification par une autorité chargée de la discipline.

Pour R.N.ANTHONY, en 1965 le contrôle de gestion est défini comme le «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». Plus tard en 1988, ANTHONY reformule sa définition et cette fois ci avec plus de précision il affirme que « 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».

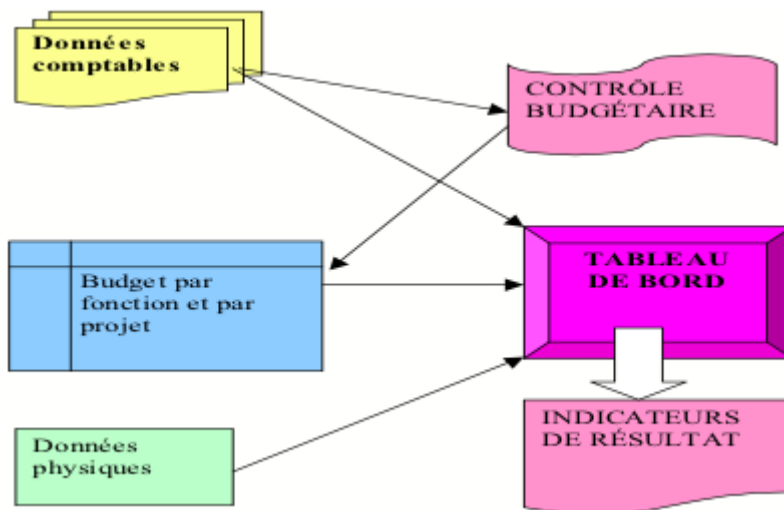
Enfin, pour DANIEL HIRSCH (2013), «le contrôle de gestion est une démarche destinée à maîtriser le cheminement d'une organisations vers ses objectifs».

Selon ROBERT ANTHONY (1988), l'un des premiers acteurs qui a contribué à la formalisation de la discipline, présente les systèmes de contrôle de gestion comme « l'un des quatre moyens permettant à une organisation de s'assurer que la stratégie sera bien mise à l'œuvre». Pour GEORGES LANGLOIS (2010, p3), le système de contrôle de gestion est

« un processus de collecte et d'utilisations de l'information ». Un bon système de contrôle de gestion doit permettre d'améliorer le pilotage de l'établissement et des projets. C'est un instrument de gouvernance à destination des responsables : il permet d'informer, d'aider à la décision, d'évaluer, de rétroagir sur l'adéquation des moyens aux objectifs. Il doit être synthétique (dire l'essentiel), ergonomique (lisible d'un coup d'œil), fiable (donner des résultats non discutables).

Traditionnellement, un système de contrôle de gestion (SCG) se présente sous la forme d'un ensemble de flux de données présentées sous forme de tableaux ou de graphiques Excel.

Schéma global :



Source: Support de contrôle de gestion, L.GRUSON (2007)

Selon l'article 5 de la loi 82-008 du 30 décembre 1982, « les sociétés d'Etat sont des établissements publics nationaux à caractère industriel et/ou commercial, appelés à assurer dans les secteurs d'activités déterminés, la réalisation des programmes de développement économique, soit en suppléant l'initiative privée dans les domaines où elle ne s'est pas encore manifestée, soit en prenant en charge des tâches économiques d'intérêt général ».

Cette disposition de l'article 5 de la loi 82-008 comporte des insuffisances. En effet, en définissant la société d'Etat comme un établissement public à caractère industriel, elle ne

confère pas à la société d'Etat le statut d'une véritable entreprise. De plus, en précisant que la société d'Etat est créée pour suppléer l'initiative privée, on peut penser à une disparition des sociétés d'Etat une fois que le secteur privé sera bien développé.

C'est pour corriger ces insuffisances que la loi 88-005 en son article 7, définit la société d'Etat comme « une entreprise publique à caractère industriel et/ou commercial dont le capital est, soit intégralement souscrit par l'Etat, soit en partie par l'Etat et en partie par des personnes morales de droit public ».

Ces différents objectifs concourent à la formulation de différentes hypothèses.

II- Hypothèses

1- La mauvaise organisation du système de contrôle de gestion s'explique par l'absence de la préparation de session budgétaire.

2- Le non suivi de la procédure budgétaire influence le système de contrôle de gestion.

SECTION 2 : Méthodologie de l'étude

Pour atteindre les objectifs fixés, il a été effectué des recherches documentaires, ensuite, un entretien avec les responsables du DCG et enfin une enquête par sondage.

I- Collecte des données

Deux approches sont envisagées dans la conduite de cette recherche : qualitative et quantitative.

1- Approche qualitative

Les données seront recueillies par recherches documentaires et par entretien semi-directif avec le personnel du PAC. Dans cette perspective, un guide d'entretien sera construit.

1.1- Recherche documentaire

Elle est une technique utilisée pour collecter les informations disponibles dans l'entreprise ou auprès d'organismes extérieurs. Elle a occupé une place importante dans le travail et a consisté en la consultation de documents relatifs à l'étude du thème. On note parmi ces sources d'informations : les rapports de stage, les ouvrages traitant le sujet, l'internet...

1.2- Entretien individuel

Pour réaliser cette enquête, nous nous sommes rapprochés de certains responsables de l'institution.

Ainsi, nous avons eu à nous entretenir avec le chef service budget qui nous a confié à sa collaboratrice pour avoir de plus amples informations concernant le budget du PAC.

2- Approche quantitative

2.1- Enquête par sondage

Elle s'est faite à travers un questionnaire.

2.1.1) Identification de la population mère

La population mère est constituée du personnel du PAC à qui nous avons soumis un questionnaire. Le personnel du DCGa été choisi comme notre base de sondage en raison de nos moyens limités et du délai de réalisation qui ne permettaient pas d'aller vers les autres directions qui sont plus rapprochées à la finance.

2.1.2) Echantillonnage

Notre échantillon sera constitué du personnel du PAC. Il s'agira d'un échantillon raisonné, c'est-à-dire des individus capables de répondre à nos préoccupations de recherche.

Nous avons choisi un échantillon de 12 personnes selon la méthode d'échantillonnage non probabiliste plus précisément la méthode par convenance compte tenu du délai et des moyens disponibles.

2.1.3) Questionnaire

Dans la perspective de recueil des données auprès de l'échantillon, des questionnaires seront élaborés.

Le questionnaire est un outil permettant de recueillir des informations sur le terrain. Dans le cadre de ces travaux, il a été élaboré un questionnaire comprenant 9 questions. Ce questionnaire a permis de recueillir l'avis du personnel par rapport au budget et à l'organisation du PAC.

Il faut noter que ce questionnaire a été testé et corrigé avant son administration définitive.

II- Analyse des données

Deux approches seront utilisées pour analyser les données recueillies : qualitative et quantitative.

1- Approche qualitative

Nous allons procéder à une analyse de contenu du matériau recueilli par entretien, c'est-à-dire l'analyse du corpus des discours de nos interlocuteurs. Les analyses lexicale et thématique sont envisagées. L'analyse lexicale nous permettra d'élaborer le questionnaire et l'analyse thématique est envisagée pour mieux cerner les préoccupations des participants aux entretiens.

La recherche documentaire a fait l'objet d'une synthèse de documents. L'enquête qualitative a été analysée selon notre appréciation personnelle. Quant à l'enquête par questionnaire, le dépouillement s'est fait de façon manuelle, le traitement à l'aide des logiciels Word et Excel et les résultats sont présentés dans des tableaux et sont analysés.

2- Approche quantitative

Des outils d'analyse statistique, seront mobilisés pour analyser les données recueillies par questionnaire. Il s'agit ici des caractéristiques de tendance centrale (fréquence)

Après l'analyse et l'interprétation des résultats, nous allons procéder à la discussion, indiquer les limites de notre recherche et dégager des perspectives de recherche. La stratégie de vérification des hypothèses sera celle-ci :

- L'hypothèse n°1 relative à la mauvaise organisation sera vérifiée sur la base des résultats de la question N°2 de notre questionnaire. La réponse ayant trouvé un pourcentage supérieur à 33% sera retenue pour la vérification de cette hypothèse.
- L'hypothèse n°2, quant à elle, sera vérifiée par rapport aux réponses des questions N°3, 4, 5, 6 et 7 du questionnaire. Nous retenons comme seuil de décision à ce niveau, la réponse qui aura un pourcentage $\geq 50\%$.

CHAPITRE III : Cadre Empirique de l'étude

Nous aborderons dans ce chapitre le cadre empirique.

SECTION 1 : Présentation et analyse des données

Nous présenterons et analyserons les données, puis nous les vérifierons avant d'en proposer des solutions.

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données relatives au questionnaire

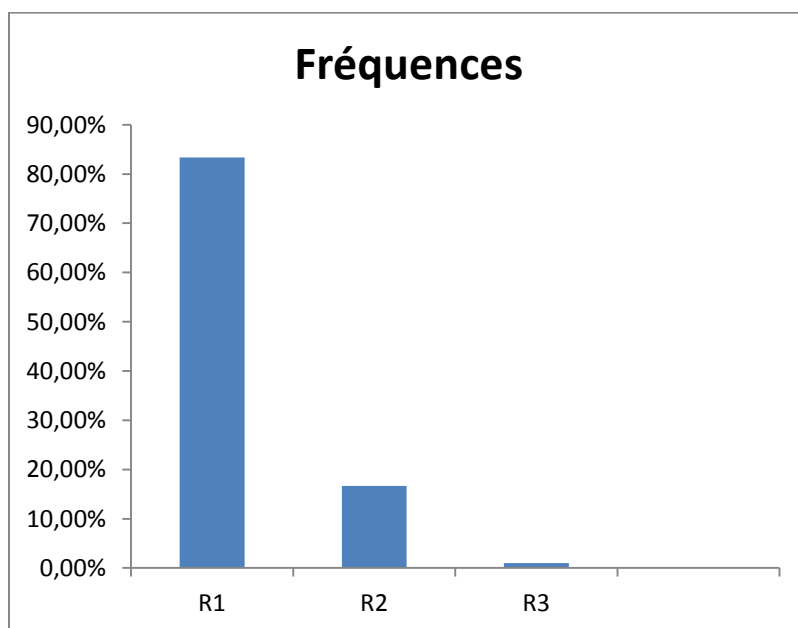
Il s'agit dans ce paragraphe, de présenter et d'analyser les données relatives aux questions N°1, N°2, N°3, N°4, N°5, N°6, N°7, et N°8

I- La présentation et l'analyse des données d'enquête relatives à l'élément du système de contrôle de gestion, question N°1

La formulation de la question N°1 est la suivante : **Quel est, selon vous, l'élément du système de contrôle de gestion ? (cochez une réponse seulement)**

Le graphique suivant présente la répartition des données d'enquête relatives à cette question.

Graphique N°2 : La répartition des données d'enquête de la question N°1



Source : Résultats d'enquête au PAC, avril 2015

Commentaire :

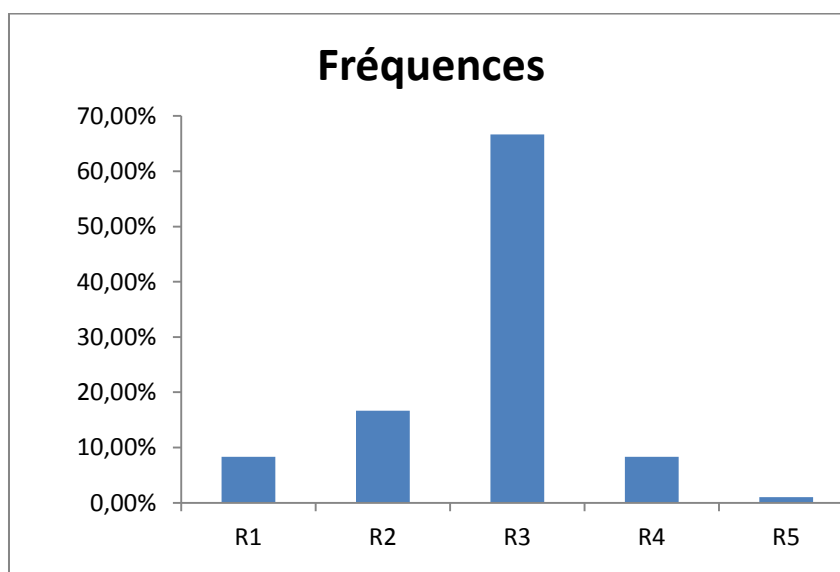
A partir des résultats du graphique précédent, nous remarquons que la réponse codifiée (R1) totalise 10 réponses, soit 83,33%. En ce qui concerne la réponse (R2), elle enregistre 2 réponses, soit 16,67%. Enfin la réponse (R3) n'a enregistré aucune réponse, soit 0%. En somme, 83,33% agents enquêtés pensent que l'élément du système de contrôle de gestion est les procédures. Il faut donc se baser sur les procédures pour faire un bon contrôle.

II- La présentation et l'analyse des données d'enquête relatives à la mauvaise organisation du système de contrôle de gestion du PAC, question N°2

La formulation de cette question se présente comme suit : **Quelle est, selon vous, la raison qui explique la mauvaise organisation du système de contrôle de gestion au Port Autonome de Cotonou ? (cochez une réponse seulement).**

La répartition des données d'enquête de cette question est perceptible sur le graphique suivant :

Graphique n°3 : La répartition des données d'enquête de la question N°2



Source : Résultats d'enquête au PAC, avril 2015

Commentaire :

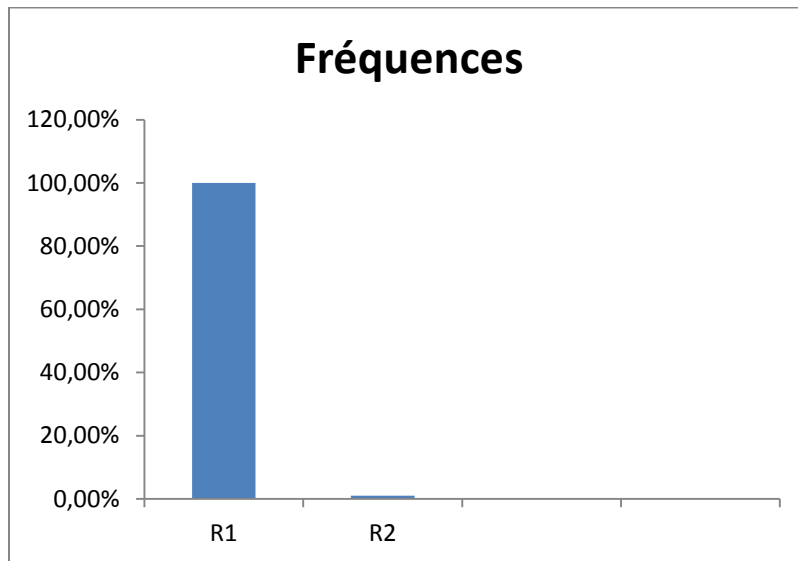
Les résultats de cette question sont retenus pour la vérification de l'hypothèse n°1. A partir des résultats inscrits sur le graphique n°3 ci-dessus, l'agent enquêté, soit 8,33%, pense que la mauvaise organisation du système de contrôle de gestion du PAC s'explique par le fait que la conception des postes de travail individuel soit mauvaise. 16,66% de ces agents interviewés trouvent que c'est plutôt la mauvaise conception du système de prise de décisions qui explique cette situation. 66,66% de l'échantillon estiment que la mauvaise organisation du système de contrôle de gestion du PAC s'explique par l'absence de la préparation de session budgétaire. Enfin, le reste de l'échantillon, soit 8,33% avance que l'instabilité de la direction générale la seule cause générique pouvant expliquer la mauvaise organisation du système de contrôle de gestion. Environ plus de la moitié des enquêtés (66,66%) affirme que la mauvaise organisation du système de contrôle de gestion du PAC est due à l'absence de la préparation de session budgétaire. En définitive, d'après les résultats de ce tableau, il ressort que la mauvaise organisation du système de contrôle de gestion du PAC s'explique par l'absence de la préparation de session budgétaire. Cette conclusion rejoint la pensée de Henry MINTZBERG(1982), selon laquelle l'efficacité de la structure est le fruit d'une organisation cohérente entre les éléments internes.

III- La présentation et l'analyse des données d'enquête relatives à la question N°3

La formulation de la question N°3 est la suivante : **Existe-t-il un système de suivi du budget(prévision/réalisation) ?**

Le graphique ci-dessous présente la répartition des données d'enquête relatives à cette question.

Graphique n°4 : La répartition des données d'enquête de la question N°3



Source : Résultats d'enquête au PAC, avril 2015

Commentaire :

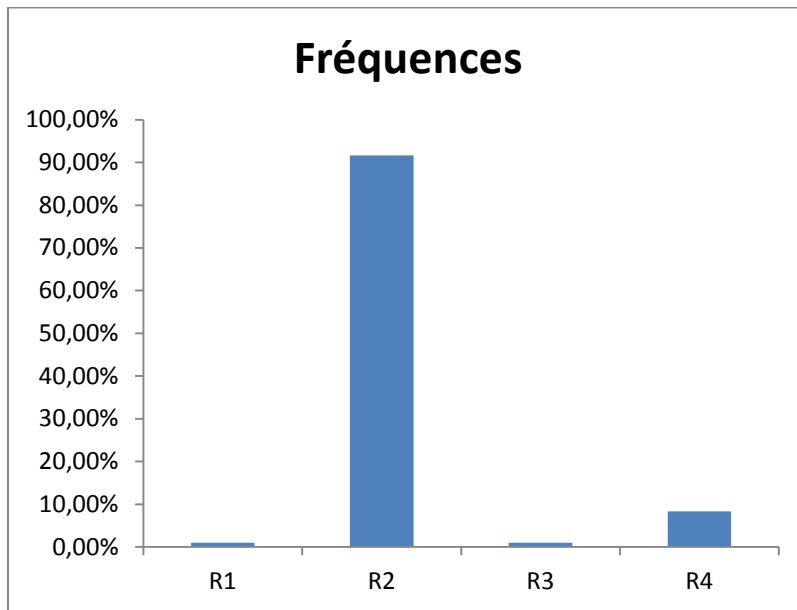
A partir des résultats du graphique n°4 ci-dessus, la réponse codifiée (R2) n'a totalisé aucune réponse. La réponse (R1) totalise 12 réponses, soit 100%. En effet, l'ensemble des agents enquêtés affirme de façon unanime, qu'il existe un système de suivi du budget (prévision/réalisation). De cette conclusion, nous comprenons que l'ensemble des budgets au PAC est relié au système de contrôle de gestion du Port Autonome de Cotonou étant inclus dans la Direction de Contrôle Général (DCG).

IV- La présentation et l'analyse des données d'enquête relatives à la question N°4

La question N°4 est formulée comme suit : Le système de suivi du budget est-elle ?

Les données de cette question sont mises en exergue par le graphique suivant :

Graphique N°5 : La répartition des données d'enquête de la question N°4



Source : Résultats d'enquête au PAC, avril 2015

Commentaire :

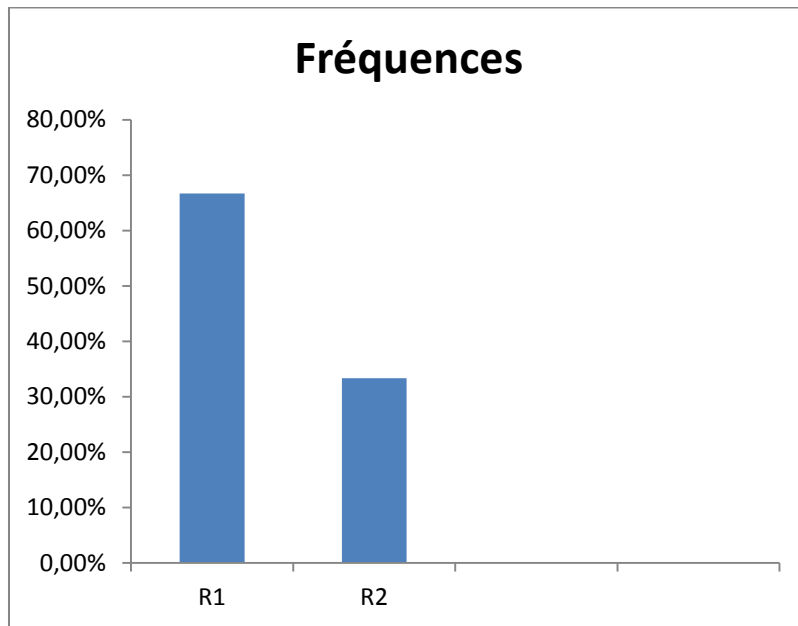
A partir des résultats du graphique n°5, les réponses codifiées (R1 et R3) n'ont totalisé aucune réponse. La réponse (R2) totalise 11 réponses, soit 91,67% et celle codifiée R4 représente 8,33% des agents enquêtés. Ces derniers pensent que le système de suivi du budget est utilisé en cas de besoin. En effet, 91,67% des agents enquêtés affirment que le système de suivi du budget est trimestriel.

V- La présentation et l'analyse des données d'enquête relatives à la question N°5

Cette question se formule comme suit : **L'existence d'un système de suivi trimestriel influence-t-elle l'utilité du contrôle budgétaire ?**

La répartition de ces données peut être présentée sous forme de graphique pour une analyse claire.

Graphique n°6 : La répartition des données d'enquête de la question N°5



Source : Résultats d'enquête au PAC, avril 2015

Commentaire :

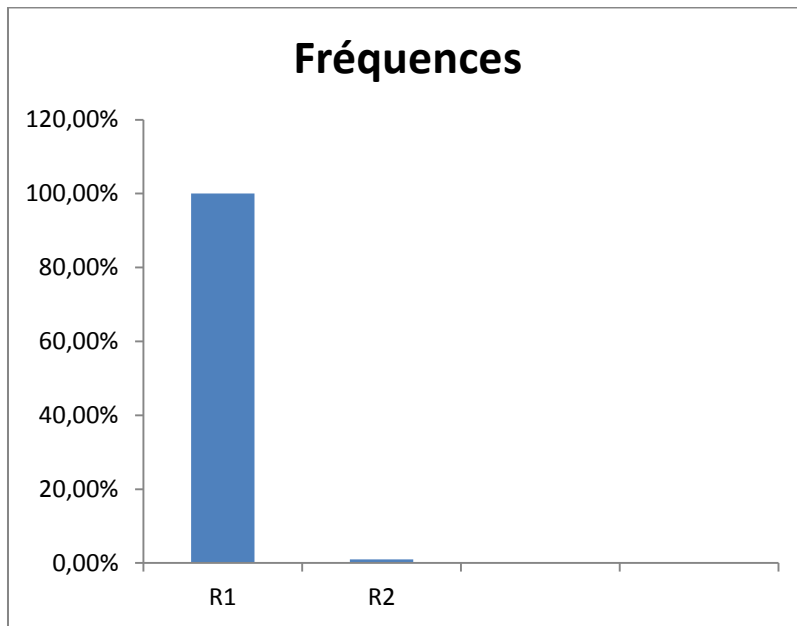
Des résultats consignés sur le graphique précédent, relatif à la question N°4, la réponse (R1) a enregistré 8 réponses, soit 66,67%. L'existence d'un système de suivi trimestriel influence l'utilité du contrôle budgétaire. (R2) totalise 4 réponses, soit 33,33%. En somme, nous pouvons dire que l'existence d'un système de suivi trimestriel a d'influences sur l'utilité du contrôle budgétaire.

VI- La présentation et l'analyse des données d'enquête relatives à la question N°6

La formulation de la question N°6 est la suivante : **La procédure budgétaire est-elle respectée ?**

Est consignée sur le graphique suivant la répartition des données d'enquête relatives à la question N°6.

Graphique n°7 : La répartition des données d'enquête de la question N°6



Source : Résultats d'enquête au PAC, avril 2015

Commentaire :

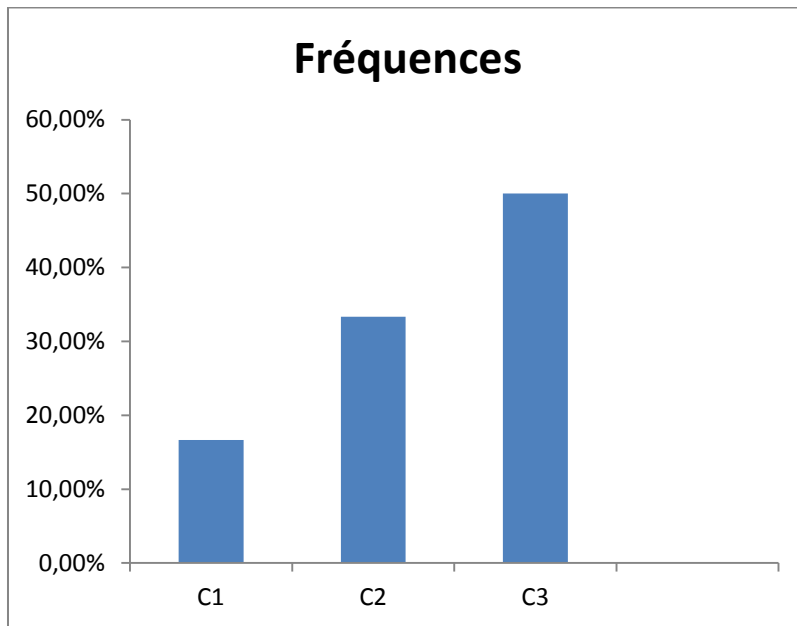
Sur ce tableau, la réponse (R1) relative au respect de la procédure budgétaire a totalisé 12 réponses, soit 100% des agents enquêtés. (R2) n'a rien enregistré. Nous en concluons donc que la procédure budgétaire est respectée.

VII- La présentation et l'analyse des données d'enquête relatives aux différentes étapes d'élaboration du budget, question N°7

La formulation de cette question se présente comme suit : **Quelles sont les différentes étapes d'élaboration du budget ?**

La répartition des données d'enquête de cette question est perceptible sur le graphique suivant :

Graphique n°8 : La répartition des données d'enquête de la question N°7



Source : Résultats d'enquête au PAC, avril 2015

Commentaire :

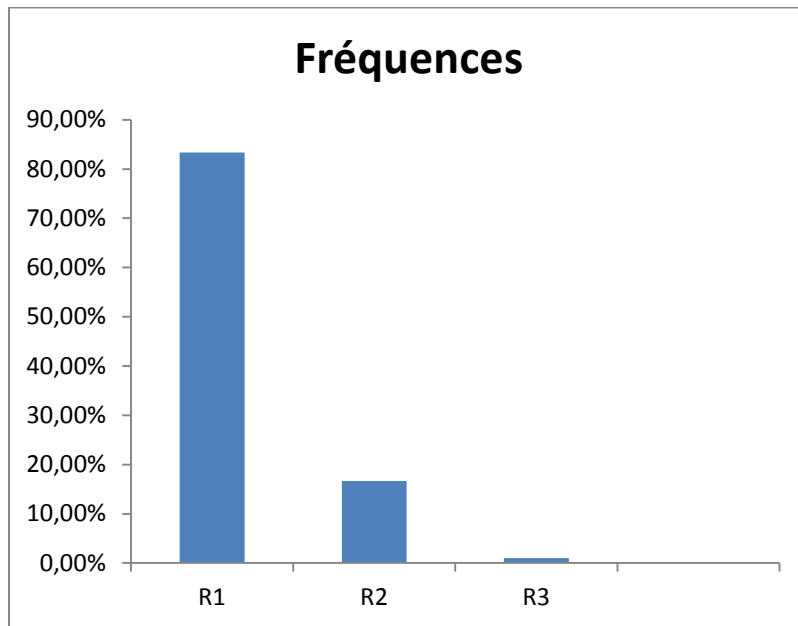
De cette répartition, nous constatons que la combinaison (C1) qui se compose des réponses R1 et R4 a enregistré 16,67% agents enquêtés. 33,33% des agents pour la combinaison (C2) qui se constitue des réponses R1, R2, R3, R4. La combinaison (C3), composée de R1, R2, R4 et R5, totalise 6 réponses, soit 50% des agents enquêtés. Par conséquent, nous retenons la fixation du cadre budgétaire, le pré-budget, l'arbitrage budgétaire et la consolidation budgétaire comme les étapes d'élaboration du budget.

VIII- La présentation et l'analyse des données d'enquête relatives à la question N°8

La question N°8 est formulée comme suit : **En quelle année s'est effectuée la dernière actualisation du manuel de procédures ?**

Les données de cette question sont réparties sur le graphique suivant :

Graphique n°9 : La répartition des données d'enquête de la question N°8



Source : Résultats d'enquête au PAC, avril 2015

Commentaire :

De la lecture des résultats du graphique n°9ci-dessus, 83,33% des agents enquêtés estiment que la dernière actualisation du manuel de procédures s'est effectuée en 2010 (R1). 16,67% de l'échantillon pense c'est en 2012 que la dernière actualisation s'est effectuée. La réponse (R3) n'a enregistré aucune réponse.

PARAGRAPHE 2 : La vérification des hypothèses

Dans ce paragraphe, il sera question de la vérification des hypothèses formulées précédemment.

I- La vérification de l'hypothèse N°1

Il est question ici d'apprécier le degré de vérification de l'hypothèse N°1. En se référant au seuil de décision retenu pour la vérification de cette hypothèse liée au problème de la mauvaise organisation du système de contrôle de gestion du PAC, il est prévu qu'il sera maintenu la réponse qui aura obtenu une fréquence supérieure à 33%.

En effet, nos analyses par rapport aux données d'enquête, nous ont révélé les différents pourcentages que voici :

- 8,33% pour la cause qui est celle de la mauvaise conception des postes de travail individuel ;
- 16,66% pour la cause qui est celle de la mauvaise conception du système de prise de décision ;
- 66,66% pour la cause qui est celle de l'absence de la préparation de session budgétaire;
- 8,33% pour l'instabilité de la direction générale ;
- 0% pour les autres causes.

Nous percevons aisément que c'est la troisième réponse qui a enregistré une fréquence supérieure à 33%, qui est le seuil. De ce fait, l'hypothèse N°1, selon laquelle la mauvaise organisation du système de contrôle de gestion du PAC est due à l'absence de la préparation de session budgétaire, se trouve justifiée.

II- La vérification de l'hypothèse N°2

Pour la résolution du problème lié à l'hypothèse N°2, comme seuil de décision nous avons retenu la réponse qui recevra une fréquence de 50%. De l'analyse des données mobilisées, il en ressort que le non suivi de la procédure budgétaire influence le système de contrôle de gestion. Bien que la procédure budgétaire soit respectée et que l'ensemble budgets au PAC soit relié au système de contrôle de gestion du Port Autonome de Cotonou, nous remarquons une absence de suivi mensuel du contrôle budgétaire influençant ainsi l'utilité d'un tel contrôle. Le système de suivi du budget est trimestriel. Il faut donc se baser sur les procédures pour faire un bon contrôle et donc, assurer le suivi tel qu'il est dit dans le manuel de procédures.

SECTION 2 : Recommandations et Conditions de mise en œuvre

Nous nous efforcerons dans cette rubrique de présenter les approches de solutions aux différents problèmes spécifiques, puis nous évoquerons les conditions de mise en œuvre des approches de solutions.

PARAGRAPHE 1 : Recommandations

Trouver la solution à un problème, c'est trouver les moyens d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème. Ainsi des solutions seront proposées pour l'éradication des différentes causes relatives aux problèmes spécifiques.

I- Les recommandations liées au problème spécifique N°1

Nous recommandons par rapport au problème spécifique N°1 que :

- le changement de postes soit planifié
- la préparation de session budgétaire doit être intégrée dans le processus de réalisation du budget ;

II- Les recommandations liées à la question spécifique N°2

En ce qui concerne la question spécifique N°2, nous recommandons que :

- les agents du port comprennent et exploitent de façon optimale les avantages du suivi à posteriori afin de respecter sa décision de maintenir un véritable suivi trimestriel comme mentionné dans le manuel de procédures.
- le véritable suivi budgétaire donnant lieu à la production et la distribution d'un rapport comparant les réalisations aux prévisions et dégageant les écarts soit produit ne serait-ce à la fin de chaque trimestre ou semestre.

PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre

Dans ce paragraphe, nous verrons les conditions de mise en œuvre relatives au PAC, ensuite celles relatives à l'Etat béninois.

I- Les conditions de mise en œuvre relatives au PAC

L'efficacité du système de contrôle de gestion du Port Autonome de Cotonou dépendra :

- De l'aptitude des dirigeants du PAC à percevoir l'intérêt du contrôle de gestion et de l'utilisation de ses outils dans une entreprise ;
- De la volonté de la Direction Générale du PAC a créé les conditions propices d'un contrôle de gestion efficace ;
- De la relation qu'il y a entre la Direction Générale du PAC et la Direction du Contrôle Général ;
- De la crédibilité des contrôleurs de gestion pour que la Direction puisse leur faire confiance ;
- De l'organisation des réunions de direction qui est un bon moyen d'animer une équipe en la faisant évoluer vers l'efficacité ;
- De la qualité des règles du jeu, cohérentes, des autres systèmes du PAC et de leur bon fonctionnement

II- Les conditions de mise en œuvre relatives à l'Etat béninois

L'Etat béninois étant actionnaire unique du PAC, intervient à cet effet de façon excessive dans la gestion du PAC. Nous suggérons à l'Etat béninois :

- De dépolitiser les nominations à la Direction du PAC. Les nominations de directeurs généraux doivent être faites plutôt par le mérite et la compétence avérée ;

- De réduire le niveau de son intervention dans la gestion du PAC ;
- De garantir une stabilité raisonnable à la Direction du PAC.

Sur la base des données présentées ci-dessus, nous allons résumer, dans un tableau, le travail que nous venons d'effectuer.

Tableau n°4 : La synthèse de l'étude

Niveau d'analyse		Problématiques	Objectifs	Hypothèses	Diagnostic	Solutions
Niveau général		les handicaps au bon déroulement du système de contrôle de gestion	Contribuer à l'amélioration du système de contrôle de gestion du Port Autonome de Cotonou.			
Niveaux spécifiques	1	La mauvaise organisation du système de contrôle de gestion	Examiner la mauvaise organisation du système de contrôle de gestion du PAC	La mauvaise organisation du système de contrôle de gestion s'explique par l'absence de préparation de session budgétaire	L'absence de préparation de session budgétaire est à l'origine de la mauvaise organisation du système de contrôle de gestion du PAC	La préparation de session budgétaire doit être intégrée dans le processus de réalisation du budget
	2	le suivi du contrôle budgétaire	Analyser le suivi du contrôle budgétaire	Le non suivi de la procédure budgétaire influence le système de contrôle de gestion.	L'utilité du contrôle budgétaire peut être influencée par l'absence du suivi de la procédure budgétaire	Le suivi du contrôle budgétaire doit être respecté

Source : *Nous-mêmes*

CONCLUSION :

Le Port autonome de Cotonou étant une entreprise publique d'une importance de premier choix au regard de sa contribution à l'atteinte des objectifs de développement que l'Etat béninois s'est assigné, il est impératif de lui imprimer un système de gestion répondant aux normes actuelles afin qu'il puisse jouer pleinement et efficacement son rôle de poumon économique.

Au terme de notre étude à travers le thème « **Analyse du système de contrôle de gestion dans une société d'Etat : cas du Port Autonome de Cotonou** », et de la période passée en son sein nous nous sommes rendu compte que dans l'ensemble, les dirigeants de la société sont très ambitieux et très soucieux de son devenir. La preuve de cette ambition est la création du Service Budget au sein du département de Contrôle de gestion.

Une analyse de fonctionnement de ce département nous a permis de détecter les points forts et les points faibles liés à son fonctionnement et de formuler quelques suggestions. Nous espérons que notre analyse critique et nos suggestions contribueront de façon efficace à l'amélioration du système et permettront au port d'atteindre ses perspectives. Nous ne saurions terminer sans affirmer que notre analyse est loin d'être exhaustive. Le domaine du contrôle de gestion est bien vaste et bien complexe et nous ne prétendons pas avoir cerné tous les aspects du système de contrôle de gestion.

Aucune œuvre humaine n'étant parfaite, persuadés que ce travail constitue une ébauche de recherche, seul le concert des critiques et des suggestions de chacun rehaussera sa qualité afin de faire de lui un véritable outil d'analyse pour améliorer ce service et donc d'accroître l'apport du port au développement de notre pays.

BIBLIOGRAPHIE

- Anthony R.N (1965), « le contrôle de gestion » in « planning and control system », Edition 1965
- Anthony R.N (1988), « the management control function », Boston, the Harvard business school press, banque, Edition 1988
- De RONGE V; CERRADA K. (2005), Contrôle de gestion et gestion budgétaire. Edition Person Education France
- GRUSON L. (2007), « support de contrôle de gestion »
- HIRSCH Daniel (2015), « L'organisation d'une entreprise »
- LANGLOIS G. (2010, p3), Contrôle de gestion Edition Fourcher Paris
- LAUZEL, TELLER (1997), « contrôle de gestion et budget » 8eme Edition Paris. Sirey, Collection Administration des Entreprises, 395 pages.
- LELARGE G. (1989 : 9), Contrôle de gestion et organisation d'une entreprise
- LOKONON T. G. et SAVIS. (2013), « Evaluation contrôle interne du cycle achat fournisseurs d'une entreprise publique : cas du port autonome de Cotonou. », Licence professionnelle, FASEG
- MBOU ONKOUNI Archange (2013), « Contribution à l'amélioration du système de contrôle de gestion dans une entreprise publique : cas du port autonome de Cotonou (PAC) », Master professionnel, HECM

ANNEXES

Annexe 1 : La fiche signalétique du PAC

Raison sociale-----**Port Autonome de Cotonou**

Sigle usuel-----**PAC**

Adresse géographique-----**Avenue de la Marina**

Adresse postale-----**01 BP 927 Cotonou**

Téléphone----- **(+229)21-31-28-90**

Télécopie----- **(+229) 21-31-28-91**

Email-----**pac@leland.bj**

Date de création-----**31 décembre 1964**

Capital social-----**16 571 055 784F CFA**

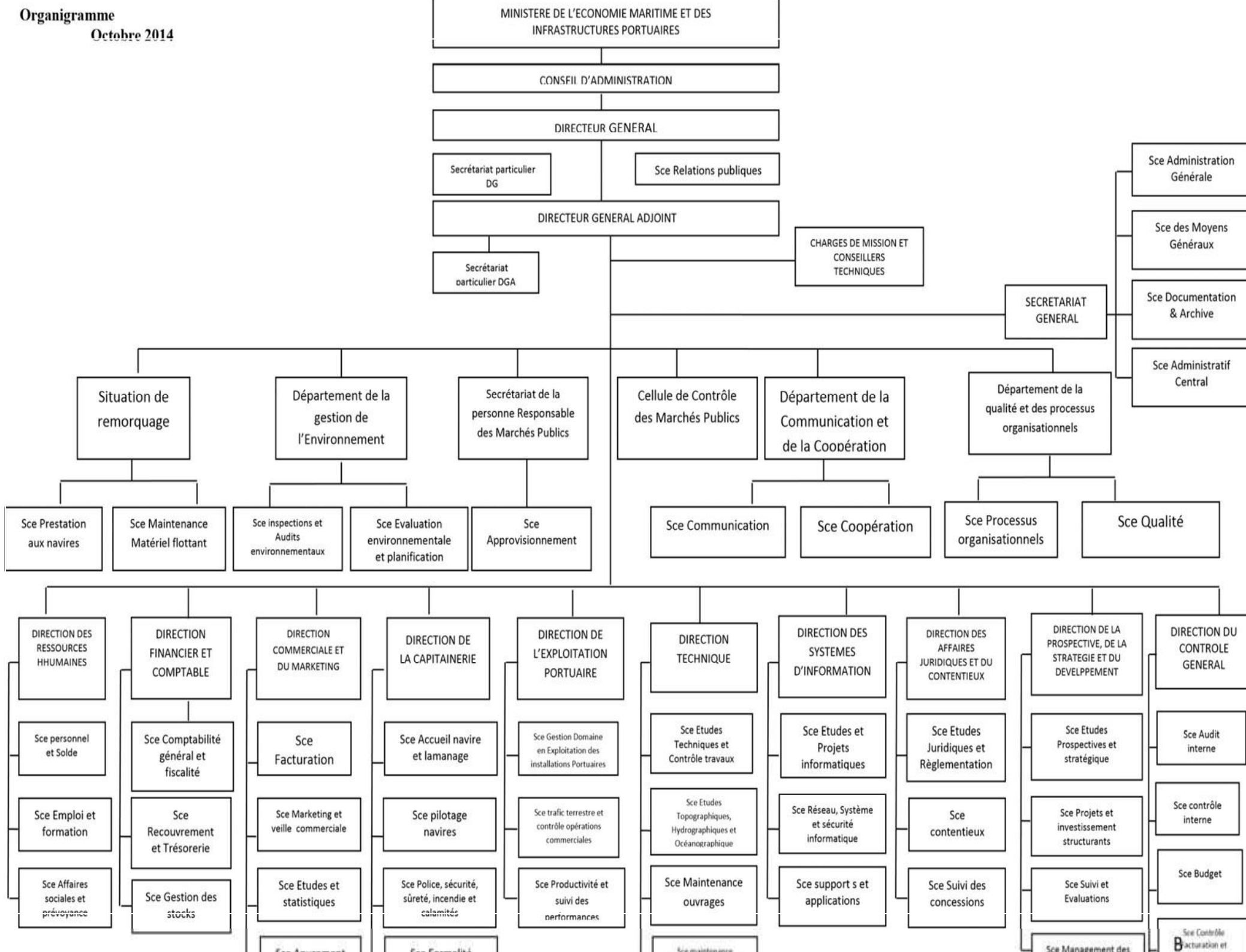
Date du démarrage effectif-----**1^{er} août 1965**

Statut juridique-----**Société d'Etat**

Régime fiscal-----**Droit commun**

N°Identification Fiscal Unique-----**3200800650214**

Autorité de tutelle-----**Ministère chargé des Transports Maritimes**



Annexe 3 : La fiche d'immobilisation

REPUBLIQUE DU BENIN
MINISTERE DELEGUE CHARGE DES TRANSPORTS ET DES TRANSPORTS PUBLICS
AUPRES DU PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE
PORT AUTONOME DE COTONOU
DIRECTION GENERALE
DEPARTEMENT DE L'INSPECTION GENERALE ET DU CONTROLE DE GESTION
FICHE DE MISE EN SERVICE OU DE MISE A DISPOSITION
D'IMMOBILISATION N°-----

LOCALISATION :

Adresse Immeuble : -----
Niveau : -----

RENSEIGNEMENTS :

Code de l'immobilisation : -----
Référence de la lettre de commande : -----
Référence de la facture : -----
Référence du bordereau de livraison : -----
Direction Bénéficiaire du bien : -----
Service Utilisateur : -----
Nom de l'Utilisateur du bien : -----
Date de mise en service : -----
Centre de Coût : -----

DESCRIPTION DU BIEN

Intitulé du bien : -----
Marque : -----
Type : -----
Valeur d'acquisition : -----
Type d'amortissement : -----
Durée d'amortissement : -----
Date de fin d'amortissement : -----
Autres spécifications : -----

Cotonou, le-----

Le Chef du Service Gestion des Stocks

L'Utilisateur

Le Responsable du Service

Annexe 4 : Le questionnaire

Bonjour Monsieur/ Madame, nous sommes étudiantes de noms de ADJIBODOU Laurinda et GANSE Astride, en fin de formation de Licence en comptabilité, audit et contrôle de gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion(FASEG) à l'Université d'Abomey-Calavi (UAC).

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation sur le sujet « **Analyse du système de contrôle de gestion au sein d'une société publique : cas du Port Autonome de Cotonou** », nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes, tout en vous garantissant que vos réponses n'engagent en aucune manière votre responsabilité et qu'elles seront traitées avec la plus grande discrétion.

Question N°1 : Quel est, selon vous, l'élément du système de contrôle de gestion ? (cochez une réponse seulement)

- Les procédures
- La comptabilité générale
- Autres (Veuillez préciser).....

Question N°2 : Quelle est, selon vous, la raison qui explique la mauvaise organisation du système de contrôle de gestion au Port Autonome de Cotonou ? (cochez une réponse seulement)

- La mauvaise conception des postes de travail individuel
- La mauvaise conception du système de prise de décisions
- L'absence de la préparation de session budgétaire
- L'instabilité de la direction générale
- Autres (Veuillez préciser).....
-

Question N° 3 : Existe-t-il un système de suivi du budget (prévision/réalisation) ?

- Oui
- Non

Question N°4 : Le système de suivi du budget est-elle :

- Mensuel
- Trimestriel
- Annuel
- En cas de besoin

Question N°5 : L'existence d'un système de suivi trimestriel influence-t-elle l'utilité du contrôle budgétaire ?

- Oui
- Non

Question N°6 : La procédure budgétaire est-elle respectée ?

- Oui
- Non

Question N°7 : Les différentes étapes d'élaboration du budget :

- Fixation du cadre budgétaire
- Pré-budget
- Les budgets fonctionnels
- Arbitrage budgétaire
- Consolidation budgétaire
- Mensualisation

Question N°8 : En quelle année s'est effectuée la dernière actualisation du manuel de procédures ?

- 2010
- 2012
- Autres

Nous vous remercions pour votre disponibilité !

TABLE DES MATIERES

Dédicaces.....	i
Remerciements.....	iii
Sigle et abréviations.....	iv
Liste des tableaux.....	vi
Liste des graphiques	vii
Résumé	viii
Sommaire	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : Cadre institutionnel du Port Autonome de Cotonou.....	2
Section 1 : Présentation du Port Autonome de Cotonou.....	3
Paragraphe 1 : Historique, Nature juridique et Mission du Port.....	3
I-Historique, et fiche signalétique du Port Autonome de Cotonou.....	3
A-Historique du Port Autonome de Cotonou.....	3
B-Fiche signalétique.....	4
II-Nature et Mission du PAC.....	4
A-Nature.....	4
B-Mission.....	5
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle, Activités, Ressources et Environnement du PAC.....	5
I-Structure organisationnelle.....	5
II-Activités.....	7
A-Gestion du domaine portuaire.....	7
B-Gestion du fret.....	7
C-Assistance à la navigation.....	8
III-Ressources.....	8
A-Ressources matérielles.....	8
B-Ressources financières.....	8
C-Ressources humaines.....	9

IV-Environnement du PAC.....	11
A-Micro environnement.....	11
B-Macro environnement.....	11
Section2 : Déroulement du stage.....	12
Paragraphe 1 : Cadre physique de l'étude.....	12
A-Organisation générale du DCG.....	12
B-Structures du département.....	12
1-Le Service du Contrôle de la Facturation et de la sauvegarde du Patrimoine (SCFSP).....	12
2-Le Service de l'Audit Interne (SAI).....	13
3-Le Service du Budget (SB).....	13
4-Le Service du Contrôle Interne (SCI).....	13
5-Le Service de la Comptabilité Analytique (SCA).....	13
Paragraphe2 : Tâches exécutées, constatations et suggestions.....	14
A-Tâches réalisées.....	14
B-Constataions.....	15
C-Suggestions.....	15
CHAPITREII : Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	16
Section1 : Cadre théorique.....	17
Paragraphe1 : Problématique et objectifs.....	17
I-Problématique.....	17
Intérêt de l'étude.....	20
II-Objectifs.....	21
A-Objectif général.....	21
B-Objectifs spécifiques.....	21
Paragraphe2 : Revue de littérature et hypothèses.....	21

I-Revue de littérature.....	21-25
II-Hypothèses.....	25
Section2 : Méthodologie de l'étude.....	25
A-Collecte des données.....	25
1-Approche qualitative.....	25
1.1-Recherche documentaire.....	25
1.2-Entretien individuel.....	26
2-Approche quantitative.....	26
2.1-Enquête par sondage.....	26
2.1.1-Identification de la population mère.....	26
2.1.2-Echantillonnage.....	26
2.1.3-Questionnaire.....	27
B-Analyse des données.....	27
1-Analyse qualitative.....	27
2-Analyse quantitative.....	27
CHAPITREIII : Cadre empirique de l'étude.....	28
Section1 : Présentation et analyse des données.....	29
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données relatives au questionnaire.....	29
I-La présentation et l'analyse des données d'enquête relatives à l'élément du système de contrôle de gestion, question N°1.....	29
II-La présentation et l'analyse des données d'enquête relatives à la mauvaise organisation du système de contrôle de gestion du PAC, question N°2.....	30
III-La présentation et l'analyse des données d'enquête relatives à la question N°3.....	31
IV-La présentation et l'analyse des données d'enquête relatives à la question N°4.....	32
V-La présentation et l'analyse des données d'enquête relatives à la question N°5.....	33

VI-La présentation et l'analyse des données d'enquête relatives à la question N°6.....	34
VII-La présentation et l'analyse des données d'enquête relatives aux différentes étapes d'élaboration du budget, question N°7.....	35
VIII-Présentation et analyse des données d'enquête relatives à la question N°8.....	36
Paragraphe 2 : La vérification des hypothèses.....	37
I-La vérification de l'hypothèse N°1.....	37
II-La vérification de l'hypothèse N°2.....	38
Section2 : Recommandation et conditions de mise en œuvre.....	39
Paragraphe1 : Recommandations.....	39
I-Les recommandations liées au problème spécifique N°1.....	39
II-Les recommandations liées à la question spécifique N°2.....	39
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre.....	40
I-Les conditions de mise en œuvre relatives au PAC.....	40
II-Les conditions de mise en œuvre relatives à l'Etat béninois.....	40
CONCLUSION.....	43
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	A
ANNEXES.....	B
Annexe1 : La fiche signalétique du PAC.....	C
Annexe2 : L'organigramme du PAC.....	D
Annexe3 : La fiche d'immobilisation.....	E
Annexe4 : Le questionnaire.....	F-G