



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

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

OPTION :

Gestion

FILIERE :

Comptabilité, Audit et
Contrôle de Gestion

THEME

EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DU CYCLE ACHAT
FOURNISSEUR DANS UNE SOCIETE DE TRANSPORT
MARITIME : CAS DE LA COBENAM.

Réalisé par :

Gracia L. ADJAHO

&

F. Marc O. L. ASSOU

Sous la direction de:

Tuteur de stage

Mr. Rock Y. TOLOGNON

Inspecteur Général de la COBENAM

Directeur de mémoire

Dr. YESSOUFOU Liamidi

Enseignant à la FASEG

Année académique : 2014-2015

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

DEDICACES

Je dédie cette œuvre à :

- mon feu père Simplicie ADJAHO ;

- ma mère Jacqueline AKAKPO, pour m'avoir donné la vie et pour tout le soutien indéfectible dont vous m'avez entouré. Que Dieu veille sur vous et vous prête longue vie ;

- mes frères et sœurs pour toute leur affection et attention à mon égard. Si la chrysalide d'hier devient aujourd'hui un papillon, vous y avez aussi contribué ; considérez ce travail comme notre œuvre commune.

Gracia L. ADJAHO

DEDICACES

Je dédie cette œuvre à :

- mon feu père Jean ASSOU FIDEGNON ; je sais combien de foi vous auriez aimé être à mes côtés aujourd'hui ; vous qui m'avez inculqué l'amour du travail et surtout du travail bien fait ; vos sacrifices ne sont pas vains ;
- ma mère Béatrice KENOU qui s'est sacrifiée entièrement pour sauver ma vie et me donner les mêmes chances que les autres enfants. J'espère que vous trouverez en ce mémoire le fruit des efforts et sacrifices que vous avez su déployer pour moi ;
- mes sœurs et frères, cousins, cousines et amis pour toute leur affection et attention à mon égard ; considérer ce travail comme notre œuvre commune ;

F. Marc O. L. ASSOU

REMERCIEMENTS

Avant tous propos nous tenons à présenter nos sincères remerciements et notre profonde gratitude à Dieu le père tout puissant, notre plus grand soutien pour son amour, sa fidélité et sa grâce renouvelée.

Ce mémoire, reste aussi le fruit d'une adjonction d'assistance et d'encouragement de la part de plusieurs personnes qu'il nous soit permis de remercier :

- Professeur **Charlemagne B. IGUE**, Doyen de la FASEG ainsi qu'à l'administration et aux enseignants de la faculté pour nous avoir donné l'opportunité d'accéder à une formation de qualité ;
- Dr **YESSOUFOU Liamidi**, notre maître de mémoire qui n'a ménagé aucun effort pour suivre ce travail avec nous et dont les conseils ont servi de boussole à ce mémoire ;
- Mr **Rock Y. TOLOGNON**, Inspecteur Général de la COBENAM, notre tuteur de stage qui malgré ses multiples occupations a accepté superviser ce travail de recherche ; ses intuitions, ses disponibilités et ses célérités nous ont accompagné dans nos recherches minutieuses ;
- Mr **Expédit AGBEGNINO**, Ex-Directeur Général de la COBENAM qui nous a fait le plaisir de nous accorder le stage au sein de sa structure ;
- Mr **Roger T. VIGNINO**, grâce à qui nous avons trouvé ce stage ;
- Mme **Marlène GBAGUIDI**, secrétaire de l'Inspection Générale, pour tous ses conseils judicieux et d'encouragement ;
- Mr **Eric ASSE**, pour son soutien moral et financier dans la poursuite de mes études ;
- Mr **Félix KENOU** pour tous vos soutiens et sacrifices.
- Tous les membres du jury, pour avoir accepté d'apprécier ce travail ;
- Tout le personnel de la COBENAM, pour leur franche collaboration ;
- Enfin, tout ceux qui de prêt ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire ;

Gracia L. ADJAHO & F. Marc O. L. ASSOU

Résumé

La Compagnie Béninoise de Navigation Maritime (COBENAM) est une structure qui mène une multitude d'activités dans le domaine maritime au sein de sa clientèle. Elle a été le cadre général de notre étude. L'objectif de notre étude au sein de cette structure est la contribution au renforcement du dispositif de contrôle interne, tout en évaluant le système de contrôle interne lié au système du cycle « achat fournisseur » pour permettre l'atteinte de ces objectifs et de faire face à la concurrence. Au cours de cette étude, la démarche utilisée se tourne au tour de deux axes.

Dans un premier temps, nous avons procédé à l'appréciation du contrôle interne de ce cycle par l'analyse des forces et faiblesses complétée par un test de conformité et l'analyse portant sur le respect des délais fixés par le code de passation des marchés publics.

Dans un second temps, nous avons procédé à l'appréciation des dépenses relatives aux achats depuis la budgétisation des dépenses jusqu'au règlement des fournisseurs. Cette appréciation est passée par l'examen du processus de prévision des achats. Ainsi, la collecte des informations nous a permis de porter un jugement sur le niveau d'exécution des dépenses par rapport au budget.

Il ressort de cette étude, d'une part que le système de contrôle interne de ce cycle est efficace et d'autre part, que le processus de prévision des achats n'est pas satisfaisant.

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

TABLEAUX

<u>Tableau n°1</u> : Répartition du personnel de la COBENAM.....	11
<u>Tableau n°2</u> : Synthèse de seuils de passation et de contrôle.....	16
<u>Tableau n°3</u> : Synthèse des différents étapes de passation des marchés publics.....	17
<u>Tableau n°4</u> : Echantillonnage.....	34
<u>Tableau n°5</u> : Modèle d'analyse du cycle achat fournisseur.....	36
<u>Tableau n°6</u> : Fiche de diagnostic du cycle achat.....	43
<u>Tableau n°7</u> : Présentation du récapitulatif des écarts sur les achats de 2011 à 2012...46	

GRAPHIQUES

<u>Graphique n°1</u> : Résultat de l'enquête sur la cause du caractère lent du processus d'achat...45	
<u>Graphique n°2</u> : Récapitulatif des écarts sur les achats de 2011 à 2013.....	47
<u>Graphique n°3</u> : Analyse des écarts sur les achats stockés de matières et fournitures consommables de 2011 à 2013.....	47
<u>Graphique n°4</u> : Analyse des écarts sur les immobilisations de 2011 à 2013.....	48

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AICPA	: American Institut of Certified Public Accountants
BC	: Bon de Commande
CA	: Conseil d'Administration
CAD	: Commissionnaire Agréé en Douane
CNCB	: Conseil National des Chargeurs du Bénin
CNCC	: Compagnie National des Commissaires aux Comptes
CO.BE.NA.M	: Compagnie Béninoise de Navigation Maritime
CO.DA.NA.M	: Compagnie Dahoméenne de Navigation Maritime
CO.SE.NA.M	: Compagnie Sénégalaise de Navigation Maritime
COSO	: Committee Of Sponsoring Organisation
DAF	: Direction/Directeur Administratif et Financier
DG	: Direction/Directeur Générale
DOMT	: Direction/Directeur des Opérations Maritime et du Transit
IFACI	: Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
IFU	: Identifiant Fiscal Unique
IG	: Inspection /Inspecteur Générale
OECCA	: Ordre des Experts Comptables Agréés et Comptables
PAC	: Port Autonome de Cotonou
SBEE	: Société Béninoise d'Énergie Électrique
SITRAM	: Société Ivoirienne de Transport Maritime
SOBEMAP	: Société Béninoise de Manutention Portuaire
SONEB	: Société Nationale des Eaux du Bénin
Cf.	: Confère

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	3
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA CO.BE.NA.M.....	3
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE.....	12
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	20
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES.....	20
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	23
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	42
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	42
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET RECOMMANDATIONS.....	49
CONCLUSION.....	53
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	55
ANNEXES.....	a
TABLE DES MATIERES.....	b

INTRODUCTION

Le Bénin, comme la plupart des autres pays africains ayant accédé à l'indépendance en 1960, fut confronté à d'énormes difficultés économiques causées par la colonisation. Les désagréments de l'économie africaine d'alors avaient des répercussions négatives sur l'ensemble des activités de chaque pays et le Bénin à l'époque, en souffrait sérieusement. L'avènement de la mondialisation a donc permis à l'Etat béninois de renforcer les initiatives de création d'entreprises publiques et de prendre progressivement le relais des entreprises privées dans la conduite des affaires économiques du Bénin. L'opportunité a alors permis la création de la Compagnie Béninoise de Navigation Maritime (COBENAM) pour assurer le transport des biens et des personnes par la voie maritime.

En effet, la COBENAM ayant su sauvegarder son patrimoine et contribuer efficacement à l'édifice de sa patrie, est une entreprise qui en dehors du but lucratif, revêt un but social à travers une main d'œuvre importante dans l'exercice de ses activités. Comme la plupart des entreprises, elle n'a pas échappé à la crise économique des années 80 qui a affaibli et réduit sa capacité d'intervention et de contribution au budget national.

Pour l'Etat béninois, la COBENAM représente un instrument d'intervention régional et de développement en matière d'armement national dans la mesure où elle facilite les échanges internationaux avec le reste du monde. Une contre-performance de cette dernière aurait des répercussions négatives sur l'économie béninoise.

Dès lors il est indispensable que la COBENAM fasse asseoir un système de contrôle interne performant et dynamique capable de lui permettre d'éviter non seulement les gaspillages, mais aussi de procéder à tout moment à des contrôles internes fiables pour corriger les éventuelles erreurs de gestion.

C'est dans cette logique que lors de notre séjour à la COBENAM, nous avons jugé nécessaire d'évaluer le système de contrôle interne mise en place au niveau de ses achats. Ce qui explique le choix de notre thème qui s'intitule « **Evaluation du contrôle interne du cycle achat fournisseur dans une société de transport maritime : cas de la COBENAM.** »

Pour mieux appréhender ce thème, nous aborderons dans un premier chapitre, la présentation du cadre de déroulement du stage ; dans un second chapitre intitulé cadre théorique et méthodologie de recherche, nous présenterons la spécification de la problématique et de la revue de littérature liée à la problématique retenue ainsi que la méthodologie de recherche adoptée. Ensuite un troisième chapitre intitulé cadre empirique de l'étude, dans lequel on procèdera à la présentation et à l'analyse des résultats, à la vérification des hypothèses. Pour finir, des propositions seront formulées pour permettre à la COBENAM de renforcer son système de contrôle interne.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA COBENAM

Cette partie est consacrée à la présentation générale de la Compagnie Béninoise de Navigation Maritime(COBENAM) à travers son historique, ses objectifs, sa structure organisationnelle ainsi que ses activités, son environnement et ses ressources.

Paragraphe 1 : Historique, objectifs et structure organisationnelle

I. Historique

Au début des années 70, conscients du rôle économique du transport maritime, les pays du tiers monde, membres du "Groupe des 77" ont commencé par revendiquer un nouvel ordre économique international axé sur un développement économique autocentré. La construction de ce nouvel ordre économique international passe également par un nouvel ordre maritime international qui favorise la participation de ces pays en général africains et des pays nouvellement indépendants en particulier, au commerce maritime.

En effet, de la période coloniale jusqu'au lendemain des indépendances, au niveau de ces pays, le transport maritime et les opérations portuaires étaient exclusivement assurés par les puissances coloniales et économiques.

La construction du nouvel ordre maritime international a donné naissance en 1974 à une convention internationale appelée Code de Conduite des Conférences Maritimes. Ce code a motivé les pays nouvellement indépendants à avoir leur propre armement. C'est ainsi que s'est réunie à Abidjan en 1975, la Conférence Ministérielle des Etats de l'Afrique de l'Ouest et du Centre sur le Transport Maritime (CMEAOC/TM) à l'initiative du président feu Félix HOUPHOUET BOIGNY, de la Côte d'Ivoire. Cette conférence aboutit à l'élaboration d'une charte appelée "Charte d'Abidjan" qui tout en consacrant les dispositions essentielles du code, incite les pays membres à se doter d'armements nationaux. Ces derniers seront soutenus par des structures telles que les Conseils des Chargeurs, à travers la répartition des cargaisons et les Ports à travers les tarifs préférentiels à accorder à leurs navires.

Dans la même période au Bénin, le régime révolutionnaire en place optait pour le socialisme comme voie de développement après deux années de débats internes et contradictoires. Soucieux du renforcement des bases de l'économie nationale et conscient de l'importance du transport maritime dans les échanges, le gouvernement d'alors a décidé de doter notre pays d'un armement national. Pour ce faire, des contacts au plus haut niveau ont été pris avec les autorités algériennes pour discuter des moyens de coopération Sud-Sud. En effet, le Bénin

entretient des liens privilégiés avec l'Algérie qui a opté pour la même voie de développement. .Au terme des discussions et dans le cadre de la mise en œuvre de la coopération Sud-Sud prônée au sein de ces pays, l'Algérie est engagée à aider le Bénin à se doter d'un armement. Cet engagement s'est concrétisé le 11 juillet 1974 avec la signature de la convention portant création de la Compagnie Dahoméenne de Navigation Maritime (CO.DA.NA.M) aujourd'hui COBENAM. Cette convention fut ratifiée au Bénin par l'ordonnance 74-50 du 31 juillet de la même année. .Son capital social initial était évalué à cinq cent millions (500.000.000) de francs CFA détenu à concurrence de 51% par le Bénin et 49% par l'Algérie. Pour atteindre sa mission principale que constitue le transport maritime des marchandises et des personnes, la COBENAM acquit en 1978 un navire cargo de 4420 tonnes dénommé M/S GANVIE. .En 1996, le capital fut porté à cinq cent cinquante millions (550.000.000) de francs CFA par incorporation des réserves sur décision du Conseil d'Administration. La coopération Bénin-Algérie s'étend jusqu'au 1er Janvier 2002, date à laquelle par lettre numéro 232/M, l'Algérie annonce son retrait et procède à la cession de ses parts à titre gracieux à l'Etat Béninois. Dès cet instant la COBENAM devient une société à capitaux publics dont l'actionnaire unique est l'Etat Béninois. .La fiche signalétique de la Compagnie qui permettra d'avoir des informations complétant son historique se trouve en annexe N°1.

II. Objectifs de la COBENAM

Elle a pour objectifs :

- ❖ d'exécuter toutes opérations de transport de personnes, de marchandises, de denrées et objets de toutes provenances par la mer;
- ❖ d'exécuter toutes prestations de services liées à la consignation de navire, au transit maritime et toutes autres activités connexes ou annexes se rapportant au transport maritime.

III. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle est l'ensemble des directions et services concourant à la réalisation des objectifs de la Compagnie.

La COBENAM est placée sous la tutelle du Ministère de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires. Sa structure organisationnelle dont l'organigramme figure en annexe N°2 comporte deux types d'organes: les organes de décision et les organes techniques.

1. Les organes de décision

Ils assurent la définition des grandes orientations de la Compagnie et regroupent le Comité de Gestion et la Direction Générale.

a. Le Comité de Gestion

Suite au retrait en 2002 de l'Algérie, un Comité de Gestion a été mis sur pieds par arrêté ministériel. Il tient lieu de Conseil d'Administration (CA) et est chargé de définir les grandes orientations, de voter le budget et d'approuver le bilan de fin d'exercice. Il est composé de cinq (05) membres à savoir :

- un représentant du Ministère de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires qui en assure la présidence ;
- un représentant du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation ;
- un représentant du Ministère chargé du Développement;
- un représentant de la Direction de la Marine Marchande;
- un représentant du personnel de la COBENAM.

Ces membres sont assistés par deux (02) commissaires aux comptes dont le rôle principal est de contrôler la gestion de la Compagnie.

b. La Direction Générale

Elle assure le pilotage de la Compagnie couvrant la gestion technique, commerciale, administrative et financière dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés. Elle est responsable de la mise en œuvre des objectifs définis par le CA. A la tête de cet organe, se trouve un cadre nommé par décret pris en Conseil des Ministres. Dans le souci d'accomplir les tâches qui lui sont confiées, la Direction Générale est aidée par l'Inspection Générale et un Assistant.

• L'Inspection Générale

Cet organe assiste la Direction Générale et a pour mission de veiller à l'application correcte, au respect des procédures et à la bonne gestion de l'entreprise à travers deux services:

- **le Service Audit Interne et Contrôle de Gestion**

Il est chargé d'effectuer les contrôles réguliers des opérations effectuées et vise une gestion efficace des ressources mises à la disposition de tous les services.

- **le Service Etudes et Statistiques**

Ce service assure la mise au point de la synthèse des éléments statistiques de la Compagnie et assiste les directions techniques dans la mise en place des tableaux statistiques. Il est chargé d'assurer le suivi des dossiers de restructuration avec les institutions étrangères.

• **Assistant du Directeur Général**

L'assistant du Directeur Général est un cadre supérieur qui a une longue expérience au sein de la Compagnie. Il a rang de Directeur et participe aux réunions du Comité de Direction. A ce titre, il :

- apporte son expérience et son assistance au Directeur Général dans l'accomplissement de sa mission ;
- représente le Directeur Général aux différentes réunions en cas d'empêchement de celui-ci et lui fait des propositions dans le sens de l'accroissement de la productivité de l'entreprise ;
- est chargé de la communication, de la coordination de l'action commerciale et des relations avec les institutions maritimes sous régionales et internationales ;
- assure le secrétariat des réunions du Comité de Direction ;
- exécute toutes tâches que le Directeur Général est amené à lui confier.

2. Les organes techniques

Ils s'occupent de l'exécution des décisions prises par le Directeur Général et sont au nombre de deux (02) à savoir:

a. La Direction Administrative et Financière

Hiérarchiquement rattachée à la Direction Générale, la Direction Administrative et Financière a pour objet la gestion optimale de l'ensemble des ressources de la Compagnie (ressources humaines, matérielles et financières). Elle dispose de deux (02) services qui l'aident dans l'accomplissement de sa mission.

• **Le Service Comptable et Financier**

Il s'occupe de la mobilisation des ressources financières et de leur emploi, organise et tient la comptabilité de la Compagnie. Il étudie et centralise les données comptables; supervise les travaux comptables et tient les différents comptes de la Compagnie en vue d'une gestion

efficace de ces derniers. .Il s'occupe aussi du recouvrement des créances et du règlement des dettes. Il dispose à cet effet de deux (02) sections : la Section Comptabilité et la Section Finance.

- **Le Service Administratif et Juridique**

Il a pour mission la gestion du personnel ainsi que l'entretien des bâtiments et autres matériels de la Compagnie. Il s'occupe des différends entre le personnel et la Compagnie et des dossiers relatifs aux contentieux et litiges nés entre la Compagnie et les tiers. Pour ce faire, il dispose de trois (3) sections à savoir:

- la Section Gestion du Matériel et des Archives;
- la Section Juridique et du Personnel;
- la Section Parc de Véhicule.

b. La Direction des Opérations Maritimes et du Transit

Elle est chargée de la mise en œuvre de la politique générale de la Compagnie en matière des opérations maritimes et de transit. Elle s'occupe également de la coordination de toutes les activités liées au transport maritime. Dans ce cadre, elle procède à des affrètements de navires ou d'espaces. Pour l'accomplissement de sa mission, elle dispose de deux services :

- **Le Service des Opérations de Transport Maritime**

Il s'occupe du démarchage des clients et de l'élaboration des données statistiques. Il se charge aussi de la cotation, de la facturation du fret maritime et du suivi du fret payable à destination. .Il met tout en œuvre pour assurer la gestion et l'exploitation judicieuse des droits de trafic à travers les accords armatoriaux. A cet effet, il dispose de trois (3) sections: la Section Commerciale, la Section Exploitation puis la Section Armement et Technique.

- **Le Service de la Consignation et du Transit**

Ce Service a pour occupation la consignation des navires et de transit. Il offre le meilleur des services à tous les clients conformément aux contrats signés et à la mise en application de leurs instructions et directives. Pour ce faire, elle comprend deux (02) Sections à savoir la Section Consignation et la Section Transit.

PARAGRAPHE2 : ACTIVITES, ENVIRONNEMENT ET RESSOURCES DE LA COBENAM

I. Activités

Le fonctionnement de la COBENAM dépend aussi bien de son activité principale qu'est le transport maritime que de ses activités connexes telles que la consignation des navires, le transit, le camionnage et le magasinage.

1- Activité principale

La COBENAM assure sa mission de transport maritime en exploitant des navires aussi bien en propriété qu'en affrètement. Dans le souci d'offrir des services de qualité et d'accroître son chiffre d'affaires, la COBENAM a acquis en toute propriété son premier navire dénommé M/S GANVIE d'une valeur de neuf cent millions (900 000 000) de francs CFA en mai 1978. Ce dernier a été mis en exploitation en ligne régulière sur la façade Ouest de l'Europe et la Côte Ouest Africaine avec pour Port d'attache le Port de Cotonou. Plus tard, du fait de l'obsolescence du navire et des frais trop élevés qu'engendrait son exploitation et les conséquences néfastes de la crise dans le secteur maritime, le M/S GANVIE a fait objet de cession en Août 1990 sur décision du CA. Il faut signaler qu'après la cession du navire, la Compagnie a noué des relations avec les armateurs partenaires. Ceci lui permet de louer des espaces à bord de leurs navires pour assurer le transport du trafic qu'elle recrute. .Notons également que cette relation n'a pas duré longtemps à cause de la cessation de fonctionnement (liquidation) des partenaires tels que la SITRAM (Société Ivoirienne de Transport Maritime) en Côte d'Ivoire et la COSENAM (Compagnie Sénégalaise de Navigation Maritime) au Sénégal. En attendant d'acquérir un autre navire pour redonner vie à son activité principale, la Compagnie concentre ses efforts sur ses activités secondaires.

2- Activités Secondaires

En plus de son activité principale, la Compagnie exerce d'autres activités connexes au transport maritime telles que la consignation de navires, le transit, le camionnage, et le magasinage.

a. La Consignation de navires

Elle est une activité par laquelle la Compagnie représente certains armateurs étrangers au Port de Cotonou pour assurer en leurs noms le bon déroulement des escales de leurs navires. Elle

assure aussi l'accomplissement des formalités administratives, portuaires et financières relatives à l'escale des navires, moyennant le versement d'une rémunération appelée « Commission ».

b. Le Transit maritime

Cette activité consiste à se substituer aux propriétaires ou aux réceptionnaires de marchandises dans toutes les tâches administratives et douanières visant l'expédition (à l'export) ou l'enlèvement des marchandises (à l'import). Pour exercer cette activité, il faut avoir la qualité de Commissionnaire Agréé en Douane (CAD) qui est conféré par le ministère en charge des finances. La COBENAM est Commissionnaire Agréé en Douane depuis 1988.

c. Le Camionnage

Cette activité consiste pour la Compagnie à mettre à la disposition des importateurs des camions pour le transport de leurs marchandises au Bénin et dans la sous-région Ouest Africaine.

d. Le Magasinage

Par cette activité, la Compagnie assure le stockage, la garde provisoire et dans un délai convenu des marchandises appartenant à des tiers jusqu'à la sortie pour leur destination finale. Ainsi, la réalisation de toutes ces activités n'est effective que grâce à la structure organisationnelle mise en place à cet effet et des ressources dont elle dispose. Cependant, ces activités se trouvent être influencées considérablement par l'environnement de la Compagnie.

II. Environnement de la COBENAM

Il est constitué par l'ensemble des forces extérieures qui agissent et réagissent en faveur ou à l'encontre de l'entreprise. Pour cela, l'entreprise doit constamment analyser son environnement afin d'y déceler les menaces et les opportunités. On distingue généralement deux (2) types d'environnement :

1. Le micro environnement de la COBENAM

Il est l'environnement immédiat dans lequel la COBENAM mène ses activités. Il est constitué des clients, des fournisseurs et des concurrents.

a. Les Clients

Sont clients de la COBENAM, toutes personnes qui jouissent de ses prestations. Il s'agit : des importateurs, des exportateurs et des transitaires.

b. Les fournisseurs

Ce sont des personnes physiques ou morales qui fournissent des prestations de services à la Compagnie dans le cadre de l'exercice de ses activités. Nous avons : le PAC, le CNCB et la SOBEMAP qui interviennent dans les opérations portuaires, maritimes et douanières. D'autres fournisseurs fournissent également des prestations et biens divers à la Compagnie. On peut citer : la SBEE, la SONEB, BENIN TELECOMS...

c. Les concurrents

Peuvent être considérées comme concurrentes de la Compagnie toutes les entreprises qui offrent les mêmes services ou services similaires sur le marché que la COBENAM. Ainsi suite à la libéralisation du secteur, le marché a été envahi par des entreprises aux ressources capitalistiques exceptionnelles créant ainsi une concurrence très forte, rude et effrénée. Nous pouvons citer entre autres entreprises concurrentes de la COBENAM : GRIMALDI, MAERSK Line, DELMAS, GROUPE BOLORE, GETMA...

1. Le macro environnement de la COBENAM

Il est l'environnement sur lequel l'entreprise a des moyens d'actions limités ou nuls. Au nombre des éléments qui constituent le macro environnement de la COBENAM, on peut distinguer :

- l'environnement politico légal (il se compose essentiellement du cadre institutionnel et du cadre juridique) ;
- l'environnement économique (son influence sur l'entreprise dépend du niveau de développement économique du pays) ;
- l'environnement socioculturel (l'entreprise s'adapte à la promotion de la culture au sein de la collectivité à laquelle elle appartient puis reste et demeure un élément dont la prise en compte dans un tel projet s'avère indispensable) ;
- l'environnement technologique (la technologie est susceptible d'affecter l'entreprise au niveau de sa prestation de services. Elle constitue une menace pour les entreprises qui n'ont pas les moyens de s'y adapter comme la COBENAM).

III. Ressources de la COBENAM

Comme toute entreprise, la COBENAM a recours aux ressources humaines, matérielles et financières pour son fonctionnement

1. Ressources humaines

La conception et la réalisation de toute activité passent par des ressources humaines qualifiées, dotées de compétence et d'expérience. La COBENAM n'échappe pas à cette exigence dans la mesure où elle s'appuie sur un personnel aux compétences diverses classé par catégories socioprofessionnelles comme l'indique le tableau ci-après :

Tableau n°1 : Répartition du personnel de la COBENAM

	Cadres supérieurs	Cadres moyens	Agents de maitrises	Agents d'exécution	Total
Permanents	6	12	15	12	45
contractuels	1	2	0	1	4
Total	7	14	15	13	49

Source : Service Administratif et Juridique, Mars 2015

2. Ressources matérielles

Elles occupent également une place importante dans la vie d'une entreprise et sont constituées des immobilisations. Les ressources matérielles de la COBENAM sont composées essentiellement des terrains, des bâtiments, des matériels informatiques et autres fournitures de bureau. On peut compter un lot important de mobilier, de matériel de bureau et de matériel roulant.

3- Ressources financières

La gestion et la suivie d'une entreprise dépendent nécessairement de ses ressources financières. Les ressources financières de la COBENAM proviennent :

- des produits générés par les activités de transit et de consignation;
- des redevances de droits de trafic;
- des intérêts sur dépôt à terme et
- d'autres produits (locations de terrain, de bâtiments...).

La majorité de ces ressources financières sont réparties dans des comptes ouverts auprès des banques de la place.

SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DE L'INSPECTION GENERALE(IG)

I. Présentation de l'IG

Notre stage s'est déroulé au Service Audit Interne et Contrôle de Gestion de l'Inspection Générale. Les objectifs et les activités de l'Inspection Générale sont les suivants:

1. Objectifs

- ❖ œuvrer à ce que toutes les énergies convergent dans le sens des intérêts de la Compagnie et que tout travailleur, tout responsable, chacun à son poste, se sente non seulement responsable, mais entièrement impliqué dans la vie de la Compagnie;
- ❖ assurer une cohérence dans l'utilisation efficace et efficiente de toutes les ressources (humaines, matérielles, financières, etc.) de la Compagnie dans leur interaction en vue de la réalisation de ses objectifs;
- ❖ veiller globalement au bon fonctionnement de tous les services de la Compagnie de manière à éviter tout gaspillage, à permettre d'obtenir les résultats escomptés et à sauvegarder son patrimoine social.

2. Activités

- mettre au point le manuel de procédures (administratives, comptables, budgétaires et statistiques), document de référence officiel de la Compagnie qui contient toutes les informations relatives au système de gestion de celle-ci et qui est indispensable à un contrôle permanent et efficace;
- veiller à l'application correcte des procédures et au respect permanent du circuit d'informations (verticales et horizontales);
- coopérer étroitement avec tous les centres de responsabilité de la Compagnie en vue de l'élaboration et du suivi du système budgétaire adéquat, condition indispensable à un contrôle efficace de gestion;
- centraliser les projets de budgets des différentes directions de la Compagnie aux fins d'obtenir le budget général de la société et veiller aux formalités nécessaires à son introduction en Conseil des Ministres;
- utiliser le budget comme outil de contrôle de gestion au niveau de chaque centre de responsabilité de manière à instaurer le système d'autocontrôle de gestion à chaque niveau;

- constituer une banque d'informations internes et externes utiles à la prise de décision et à la confection des budgets afin de pouvoir informer régulièrement les responsables;
- suivre les accords conclus avec les tiers;
- fournir à la Direction Générale toutes informations nécessaires à la définition de la politique générale de la Compagnie (politique commerciale, sociale, budgétaire, etc.).

II. Description des procédures d'approvisionnement

Cette partie nous permet de prendre connaissance du système de contrôle interne de la Compagnie en s'appropriant les procédures existantes dans la Compagnie.

A- Approvisionnement et réception des commandes

a- Approvisionnement

Tout approvisionnement fait l'objet d'une demande en double copie par le service demandeur ou d'une demande du responsable à l'approvisionnement (suite à l'examen du stock). Une copie de la demande est classée au secrétariat du Directeur du service demandeur et l'autre copie est transmise au responsable à l'approvisionnement après traitement (rapprochement avec le stock, consultation des fournisseurs) puis un bon de commande est établi et transmis au Service Administratif et Juridique avec un tableau des consultations de trois fournisseurs au moins. Le Service Administratif et Juridique approuve le bien-fondé de la commande et y appose son visa. Le bon de commande et le tableau des consultations sont transmis au Directeur Administratif et Financier (pour étude de la disponibilité financière et visa). L'ensemble du document est envoyé au Directeur Général pour signature du bon de commande. Après signature, le bon de commande est retourné au Directeur Administratif et Financier, au Service Administratif et Juridique et enfin au responsable à l'approvisionnement qui peut alors procéder à la commande auprès du fournisseur retenu.

b- Réception des commandes

Le fournisseur apporte le matériel à livrer accompagné d'un bordereau de livraison en deux copies et du bon de commande. Il en informe le responsable à l'approvisionnement qui fait appel au Chef Service Administratif et Juridique. Les deux procèdent conjointement à la réception du matériel. Après vérification physique de la livraison, chacun appose son visa sur chacune des copies du bordereau de livraison. L'original du bordereau de livraison est remis au fournisseur qui le joindra à sa facture. La seconde copie est classée au dossier du Service Administratif et Juridique. Le

respect de cette procédure est rigoureusement recommandé pour éviter les blocages et autres déconvenues préjudiciables à la bonne marche du travail.

B- Règlement Fournisseurs

Le fournisseur dépose au secrétariat de la Direction Générale la facture (1 original + 2 copies) accompagnée du bon de commande et du bordereau de livraison dûment signé par le Chef Service Administratif et Juridique et l'agent chargé des approvisionnements. Le secrétaire de la Direction Générale enregistre le courrier et le présente au Directeur Général qui l'affecte au DAF pour contrôle et règlement. Le DAF, après contrôle, affecte l'ensemble des documents (bon de commande, factures, bordereaux de livraison...) au Chef Service Administratif et Juridique qui à son tour les envoie à l'agent chargé de l'approvisionnement pour apposer sur la facture en cas de conformité le cachet « service fait ».

Lorsque les pièces sont conformes à la commande, le Service Administratif et Juridique les envoie au Service Comptable et Financier pour règlement. Le Service Comptable et Financier contrôle la régularité des pièces et vérifie les différents visas et voit si les deux autres documents sont bien annexés à la facture. Si la vérification révèle des irrégularités, les pièces sont retournées au Service Administratif et Juridique pour mise en conformité ; dans le cas contraire, le Service Comptable et Financier dispose de deux alternatives :

- 1- Si le montant de la facture est inférieur ou égal à 100.000 F CFA, il envoie toutes les pièces au Directeur Administratif et Financier pour la mention « **vu Bon à payer** » suivie de sa signature. Le dossier est ensuite soumis à la signature du DG avant sa transmission au caissier pour règlement.
- 2- Si le montant de la facture est supérieur à 100.000 F CFA, le Service Comptable et Financier fait établir une demande de paiement et un chèque du montant correspondant par la Section Finances qui les lui retourne pour visa et transmission au Directeur Administratif et Financier. Ce dernier signe la demande de paiement, vise le chèque et transmet tout le dossier au DG pour signature du chèque et de la demande de paiement. Après la signature du DG, tout le document revient au Service Comptable et Financier pour enregistrement du chèque et sa remise au fournisseur.

NB : Il importe de signaler que la procédure décrite ci-dessus, concerne les demandes de cotation pour les achats dont les montants sont en dessous du seuil de passation des marchés publics conformément aux dispositions du code des marchés publics. Les autres achats sont mis en œuvre par les organes de passation et de contrôle des marchés publics suivant le même

code et ses décrets d'application. Il s'agit de la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP), la Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP) et de la Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP).

PARAGRAPHE 2 : TRAVAUX EFFECTUES ET ETAT DES LIEUX

A- TRAVAUX EFFECTUES

Au cours de notre stage, nous avons participé à deux types de tâches quotidiennes que sont :

- le contrôle journalier de présence du personnel au poste de travail
- le contrôle du respect de la procédure d'approvisionnement

1- Contrôle journalier de présence du personnel au poste de travail

Le contrôle consiste à vérifier la présence effective de tous les agents à leur poste avant 08h à l'exception du lundi à 07h 45mn pour la cérémonie des couleurs. Il est mis en place un registre de présence dans lequel chaque agent, à son arrivée inscrit son nom, son prénom et l'heure d'arrivée. Un trait d'arrêt en « rouge » permet de clôturer les heures d'arrivées. Ainsi, tous les agents dont les noms apparaîtront au-dessous du trait sont qualifiés de retardataires.

Au cours de la même journée, autour de 10h-11h, les noms des agents inscrits au-dessus du trait sont répertoriés sur la liste de l'ensemble du personnel de la COBENAM disponible au niveau de l'Inspection Générale. Ensuite, il est établi une liste des agents dont les noms n'ont pas été répertoriés par rapport au registre de présence. Cette liste restreinte, représente à priori la liste provisoire des agents retardataires. La liste définitive est obtenue en retranchant les noms des agents en congé (administratif ou de maternité), en repos sanitaire ou ayant obtenu une autorisation d'absence pour d'autres motifs. Cette opération se fait à partir des pièces justificatives des motifs d'absence ou de retard. La liste définitive des retardataires est reprise dans une note circulaire (Cf. annexe N°3) journalière établie par l'Inspection Générale et transmise au Directeur Général. Cette note est affichée chaque jour au sein de la Compagnie. En définitive, il est établi à la fin de chaque mois un récapitulatif de tous les agents arrivés en retard dans le mois avec indication des fréquences de retard. Ce récapitulatif établi par l'Inspection Générale fait l'objet d'une lettre soumise à la signature du Directeur Général pour transmission à l'Inspection Générale du ministère de tutelle.

2- Contrôle du respect de la procédure d'approvisionnement

Le contrôle du respect de la procédure d'approvisionnement consiste à vérifier la conformité du cycle achat fournisseur aux procédures en la matière, suivant les seuils de passation et de

contrôle des marchés publics. Ces seuils sont définis par le décret N°2011-479 du 08 Juillet 2011 fixant les seuils de passation, de contrôle et d’approbation des marchés publics.

La synthèse des dispositions du décret se présente comme suit :

Tableau N°2 : Synthèse des seuils de passation et de contrôle

Nature du marché	Seuil de passation (valeur HT≥)	Seuil de contrôle par la DNCMP (valeur HT≥)
Travaux	60.000.000 FCFA	450.000.000 FCFA
Fournitures et services	20.000.000 FCFA	350.000.000 FCFA
Prestations intellectuelles confiées à des bureaux de consultant	10.000.000 FCFA	100.000.000 FCFA
Prestations intellectuelles confiées à des consultants individuels	10.000.000 FCFA	60.000.000 FCFA

Source : Réalisé par nous-même sur la base des textes régissant les marchés publics

Le contrôle est mis en œuvre à travers un contrôle permanent de régularité des opérations de trésorerie suivant un ensemble de critères bien définis. Entre autres critères, on peut citer :

L’exhaustivité des pièces, l’exhaustivité des signatures ou visas obligatoire, l’exactitude des calculs, la conformité des montants en lettre et en chiffre, la retenue fiscale obligatoire, l’habilitation des signataires, la bonne période, la bonne information ou l’information complète.

Les grandes étapes de la procédure de passation peuvent être synthétisées en douze étapes :

Les délais de mise en œuvre de ces différentes étapes sont fixés par le code de passation des marchés publics et décrets d’application notamment le décret N°2014-551 du 24 Septembre 2014 fixant les délais impartis aux organes de passation des marchés publics et des délégations de service public et le décret N°2014-550 du 24 Septembre 2014 fixant les délais impartis aux organes de passation des marchés publics et des délégations de service public. La synthèse de ces étapes et délais se présente comme suit :

Tableau N°3 : synthèse des différentes étapes de passations des marchés publics

<i>Etapes</i>	<i>Délais</i>
Elaboration du dossier de passation	2 semaines à 2 mois
Validation	5 jours ouvrables
Lancement	1 jour
Publication	30 jours
Ouverture et dépouillement	5 jours
Validation	5 jours
Notification	1 jour
Elaboration du projet de contrat	15 jours
Négociation et signature du contrat	1 jour
Validation	5 jours
Notification du contrat approuvé	3 jours
Exécution	15 jours à 6 mois (selon les termes du marché)
Total des délais	101 jours au moins, soit 3 mois 11 jours

Source : Réalisé par nous-même sur la base des textes régissant les marchés publics

B- ETAT DES LIEUX

Au cours de nos observations de stage, nous avons effectué certains constats qui nous ont permis d'identifier quelques forces et faiblesses liées au système du contrôle interne qu'il convient de lister :

1- Inventaire des forces

De toutes nos observations, nous pouvons faire ressortir les forces de la COBENAM telles que :

- l'existence d'un personnel expérimenté, dévoué et dynamique ;
- l'actualisation du manuel de procédure en 2014, ce qui a permis d'identifier clairement les tâches assignées à chaque agent et les procédures y relatives ;
- le respect des procédures de passation des marchés publics ;
- l'existence d'un organe de contrôle qui est l'Inspection Générale effectuant des contrôles permanents ;
- l'existence des organes de passation et de contrôle des marchés publics conformément au code des marchés publics ;
- le bon positionnement de son agence opérationnelle au niveau de la plate-forme portuaire.

2- Inventaire des faiblesses

Différents problèmes ont été identifiés. Nous pouvons citer :

- Contrôle de présence axé sur l'utilisation d'un registre de présence pouvant permettre l'inscription des noms de certains agents par d'autres ;
- Contrôle de présence nécessitant un temps relativement important au quotidien ;
- Caractère lent du processus d'acquisition des biens et services ;
- Insuffisance de suivi et de contrôle budgétaire ;
- Ecart budgétaire important

SECTION1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES

Dans le but de mener à bien notre étude, il sera question d'élaborer la problématique, de spécifier les objectifs et formuler les hypothèses.

Paragraphe1 : Problématique et intérêt de l'étude

Ce paragraphe nous permet d'énoncer la problématique et l'intérêt de l'étude.

I. Problématique

Les entreprises sont souvent confrontées à des fraudes, des vols dus à l'inexistence d'un système de contrôle adapté, raison pour laquelle elles doivent se doter d'une gouvernance adéquate. Cette gouvernance repose sur un ensemble de règles simple qui

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

concourt à la mise en place d'un système de contrôle interne. Le suivi permanent du système de contrôle interne permet de structurer et d'assurer un meilleur fonctionnement de l'entreprise. C'est dans cette optique que PIGE (2002), dans son livre intitulé « Audit et contrôle interne », affirme que « le contrôle interne apparaît alors comme un bouclier salvateur par la rigueur intelligente qu'il introduit à tous les étages de l'entreprise. » A cet effet, le contrôle interne apparaît comme un outil de pilotage et de contrôle fiable et pertinent en vue d'une bonne performance.

Ainsi, vu le libéralisme auquel les entreprises sont confrontés dans le secteur maritime, une entreprise qui se veut performante ne devrait disposer non seulement des technologies les plus performantes mais également mettre en œuvre un système de contrôle efficace et dynamique en adéquation avec son environnement en constante mutation. Le cycle achat fournisseur renferme des opérations sensibles sur lesquelles porte un contrôle. Pour ce faire, l'évaluation du contrôle interne de ce cycle nous paraît nécessaire pour obtenir un contrôle efficace.

La COBENAM, entreprise publique, doit se doter d'un système de contrôle interne efficace lui permettant d'éviter le gaspillage des ressources dont elle dispose afin que les réalisations au niveau des prévisions d'achat n'excède pas les proportions prévues.

Deux alternatives semblent s'offrir pour assurer ce contrôle : envisager des mesures de célérités dans le processus d'acquisition des biens et services ou éviter le gaspillage des ressources afin de réduire les dettes fournisseur pouvant affecter l'ensemble des charges. Quel est donc le taux des dettes fournisseurs par rapport au total des charges des activités ordinaires ? L'analyse sommaire des états financiers sur la période allant de 2011 à 2013 révèle que le ratio moyen des achats stockés de matière et fournitures consommables fait environ 7% des charges totales et l'actif immobilisé fait en moyenne 20% du total du bilan. De plus le montant du compte fournisseur figurant au bilan fait en moyenne 26% du total du bilan sur les mêmes périodes. Cette observation démontre l'importance significative du cycle achat fournisseur à la COBENAM. De même, des écarts considérables ont été enregistrés entre les prévisions et les réalisations des charges sur ces trois années. Ils concernent les achats et variation de stock dont les écarts relatifs sont de -81%, -91% et -11% respectivement en 2011, 2012, et 2013 ainsi que les immobilisations (investissements) dont les écarts relatifs sont de 76%, 98% et 96% respectivement sur ces trois années.

Par ailleurs, notre analyse révèle d'une part que de 2011 à 2013 les réalisations d'achat stocké de matières et fournitures consommables excèdent les proportions prévues et d'autre part un caractère lent du processus d'acquisition des biens et services est constaté.

Suivant les normes élaborées par la Compagnie Nationale des Commissaires au Compte (CNCC), le seuil de signification VALLIN (2006) est fixé à 10%. En effet, les risques de non maitrisent d'un élément de contrôle interne dont l'importance pourrait être évaluée dans une proportion supérieure ou égale à 10% du total bilan ou des charges peuvent impacter négativement la rentabilité de l'entreprise.

Dès lors la maitrise peu efficace du cycle achat fournisseur de la COBENAM pourrait impacter sérieusement sa rentabilité. Eu égard à tout ce qui précède la question principale qui mérite d'être posée est : **comment rendre plus efficace les procédures de contrôle interne du cycle achat fournisseur mises en œuvre au sein de la COBENAM ?**

La résolution de cette question tourne autour de deux questions spécifiques à savoir :

- **Le système de contrôle interne du cycle achat fournisseur existant dans la compagnie est-il efficace ?**
- **Le processus de prévision d'acquisition des biens et services de la Compagnie est-il fiable ?**

II. Intérêt de l'étude

Du point de vue théorique, l'intérêt de notre étude est de mettre en pratique nos connaissances théoriques afin de mieux cerner les notions acquises en matière d'audit et contrôle de gestion et d'aider la COBENAM à mieux renforcer son système de contrôle interne mise en place au niveau de l'acquisition des biens et services. Cette étude nous permettra non seulement d'évaluer l'efficacité de système de contrôle, mais aussi d'analyser le processus de prévision des achats à travers l'analyse des écarts et des ratios. De même, des propositions seront formulées pour corriger les problèmes identifiés.

Du point de vue pratique, cette étude permettra à l'Inspection Générale et plus étroitement au Service Audit Interne et Contrôle de Gestion, à améliorer les procédures du système de contrôle interne mises en œuvre. En effet, dans ce secteur assez concurrentiel, une entreprise compétitive est non seulement celle qui cherche à avoir un bon rendement mais tient aussi à maîtriser ses dépenses et ceux à travers un contrôle efficace et permanent : d'où l'importance de cette analyse.

Enfin, ce mémoire constituera une source d'inspiration pour des recherches ultérieures.

Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèses de l'étude

I- Objectif général

L'objectif général de cette étude est d'évaluer le système de contrôle interne du cycle achat fournisseur mis en œuvre au sein de la COBENAM. L'atteinte de cet objectif passe par la réalisation des objectifs spécifiques que sont :

Objectif spécifique 1 : Apprécier l'efficacité du système de contrôle interne du cycle achat fournisseur de la COBENAM.

Objectif spécifique 2 : Examiner la fiabilité du processus de prévision d'acquisition des biens et services de la COBENAM.

II- Hypothèses de recherche

Afin d'atteindre les objectifs fixés, nous formulons des hypothèses ci-après qu'on essaiera de confirmer ou d'infirmes :

Hypothèse1 : le système de contrôle interne du cycle achat fournisseur existant dans la compagnie est efficace.

Hypothèse2 : Le processus de prévision d'acquisition des biens et services de la COBENAM est fiable.

A l'issue de tout ce qui précède, nous présenterons dans la section suivante l'opinion de quelques auteurs avec les différentes approches pour évaluer le système de contrôle interne.

SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans cette section, nous présenterons la revue de littérature, les travaux antérieurs à notre thème et la méthodologie de recherche.

Paragraphe 1 : Revue de littérature et travaux antérieurs

A- Revue de littérature

La revue de littérature permet dans le cadre d'une recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes en résolution. Ainsi pour asseoir notre travail de recherche, nous aborderons dans un premier temps les écrits relatifs aux processus du cycle achat fournisseur, dans un second temps les normes et les règles de son évaluation.

➤ **Processus du cycle achat fournisseur**

Plusieurs écrits à travers le temps ont abordés les éléments constitutifs des cycles dans l'entreprise. Le cycle achat fournisseur, vue son importance à surtout fait objet de plus d'attention. Cette conclusion fut celle déjà obtenue par OUNSWANDINE (2004) qui, dans son mémoire sur « l'évaluation des procédures de contrôle interne du cycle achat fournisseur dans le cadre d'une mission d'audit légale » écrivait que de nombreux auditeurs ont essayé de développer au cours des années des diligences particulières pour le contrôle de ce cycle.

En effet, BARRY (1994) a essayé d'exposer un canevas sur la description des fonctions du cycle des achats afin de pouvoir limiter les malversations dans les entreprises.

Pour ce fait, les fonctions principales du cycle des achats sont aux nombres de cinq :

-Fonction « budgétisation - suivi des engagements de dépenses » : cette fonction a pour objectif principal, l'établissement des prévisions de dépenses ainsi que leur approbation au niveau des organes compétents de l'entreprise. Noter bien que le suivi des opérations qui engagent la société par rapport aux montants autorisés est très important pour la pérennité de celle-ci.

-Fonction « expression interne des besoins » : ce besoin doit être exprimé par le service qui a constaté l'état alarmant du stock. Cette expression doit être faite à travers une demande d'achat.

-Fonction « sélection des fournisseurs » : cette fonction consiste à mettre en concurrence les fournisseurs. Et cette sélection doit être faite sous la présence d'un comité qui sera composé par exemple du directeur des achats, de la direction générale etc.

-Fonction « commande relance des fournisseurs » : Elle sera assurée par le service des achats, qui s'occupera du lancement, et du suivi des commandes ainsi que la relance des fournisseurs.

-Fonction « réception des biens commandés » : Elle consiste à faire le rapprochement pour vérifier la conformité entre les quantités demandées et les quantités livrées, ainsi que le contrôle de la qualité de ces marchandises.

ANGOT, FISHER et THEUNISSEN (1996) corroborent les écrits de BARRY (1994) mais ils se distinguent par la phase de budgétisation qui ne se retrouve pas chez ANGOT et al. Ces derniers énumèrent les fonctions critiques du cycle achat fournisseur :

- ✓ La commande ;
- ✓ La livraison ;
- ✓ Le paiement des factures ;
- ✓ L'enregistrement comptable.

Ils y ajoutent aussi les conditions de fiabilité de chaque fonction critique du cycle achat fournisseur. La fiabilité de la fonction commande passe par :

- ✓ L'édition d'une demande d'achat (bon de réquisition) qui doit être établit par chaque service utilisateur et transmit au service achat.
- ✓ La rédaction de commande rédigée sur des formulaires standard et pré-numéroté par le service « achat » et ce, à partir de la demande d'achat.
- ✓ La commande doit être faite par une personne distincte.
- ✓ De celle qui s'occupe de la réception ; du stockage ; de la tenue de l'inventaire et de l'enregistrement du paiement des factures.

Aussi, soulignent-ils que les personnes qui sont autorisées à émettre les bons de commande doivent être désignés par écrit et un montant autorisé doit être fixé par la direction. Les quantités à commander doivent être fixée uniquement en fonction des besoins de l'entreprise. La signature des personnes autorisées doit apparaitre sur le bon de commande ; cela signifie

que cette signature soit bien connue de la personne chargée de vérifier les bons de commande avant leur envoi.

Quant à la phase de livraison, son efficacité dépend :

- D'un bon d'entrée (ou de réception) pré-numéroté qui est établie pour chaque réception. Les livraisons ne peuvent être acceptées que dans la mesure où la réception correspond à un bon de commande. Il est par conséquent nécessaire que le service de réception possède une copie de l'ordre d'achat l'autorisant à effectuer l'entrée de la marchandise.
- Des contrôles de qualité et de quantité qui doivent être matérialisés sur le bon de réception. Ce contrôle passe par la vérification des spécifications et des quantités (rapprochement entre le bon de commande et le bon de réception) et le contrôle de la qualité (par un spécialiste).
- A l'acceptation de la livraison, un double du bon de réception doit être transmis : au service « achat » pour lui permettre d'être informé de la livraison et de surveiller ainsi les délais de livraison ; à la comptabilité en attente de la facture ; au magasin, où le bon de réception accompagne la marchandise.

Le service « achat » doit suivre les délais de livraison à partir des bons de commandes expédiés. Il est tenu de faire des relances nécessaires.

La fiabilité de ce maillon du cycle est importante car elle entraîne des sorties de cash.

Pour ce faire, ANGOT et al préconisent que :

- Le service comptable doit comparer les éléments de la facture (prix, qualité, quantité) avec les éléments de bon de réception et de commande. Ce n'est qu'après cette comparaison que la mention « bon à payer » peut être portée uniquement sur l'original de la facture ;
- Lorsque la facture est reçue en plusieurs exemplaires, la mention « duplicata » doit être indiquée dès la réception sur les exemplaires autres que l'original (et ce, afin d'éviter les doubles paiements) ;
- Les factures comptabilisées doivent porter les références de l'enregistrement (et ce, afin d'éviter les doubles comptabilisations) ;
- Les factures doivent être revêtues de la mention « payé » et doivent être portées la référence de paiement (et ce, afin d'éviter un double usage) ;

- Le nombre de personnes autorisées à signer les chèques doivent être rigoureusement limités mais suffisants en période de vacances ;
- La désignation doit être consignée dans un procès-verbal du conseil d'administration.

Une double signature est une nécessité à partir d'un certain montant ou d'un montant maximum par signataire. Les signataires ne peuvent pas avoir accès à l'approbation et à l'enregistrement des chèques. Si possible, les signataires ne devraient pas approuver les pièces justificatives autorisant un règlement.

La dernière phase « enregistrement comptable » reste fiable à condition :

a. Séparation des tâches

Les journaux de trésorerie seront établis par une personne ou un service qui n'a pas accès : au compte client fournisseur ; à l'établissement et à la signature des chèques ; à l'ouverture du courrier ; au dépôt des fonds en banque. Dans les petites entreprises, il est nécessaire de mettre en place des contrôles compensatoires. Il n'est pas conseillé que les responsables de l'établissement des journaux de trésorerie établissent seuls les journaux bancaires.

b. Contrôle sur l'enregistrement

L'instrument logiciel de comptabilité doit être conçu de manière à ce que soit prévu l'enregistrement simultanés des mouvements de trésorerie sur les journaux et sur les comptes de produits, charges, clients ou fournisseurs. Les chèques émis doivent être enregistrés selon leur suite numérique (pointage des journaux de trésorerie en leur comparant avec la liste des chèques émis). Un journal spécifique doit être utilisé pour chaque compte, au sein de chaque caisse et de chaque devise. Les chèques sont comptabilisés dès leur émission et les sommes reçues dès leur réception.

➤ Processus d'audit du cycle achat fournisseur

Les diligences mises en œuvre pour l'évaluation du cycle achat fournisseur sont constituées d'une panoplie de techniques d'audit des comptes qu'il soit légal ou contractuel. Nous aborderons de façon générale le thème audit et de façon spécifiques les techniques et les diligences menées pour son évaluation.

1- Audit :

GERMOND et BONNAULT (1987) définissent l'audit comme étant un examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite de donner en toute circonstance une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ces résultats. FISCHER (1996) abonde dans le même sens que l'auteur précédent en définissant l'audit comme étant un terme correspondant aux concepts de contrôle, vérification et supervision.

Quant au dictionnaire « Petit Larousse 2010 » il rejoint les auteurs ci-dessus en définissant l'audit comme une « procédure de contrôle de la comptabilité et de la gestion d'une entreprise et l'exécution de ses objectifs ».

Le « GAAS Guide », (Generally Accepted Auditing Standards) définit l'audit comme « une révision méthodologique ainsi qu'un examen objectif d'un élément, comprenant la vérification des informations spécifiques déterminées par l'auditeur ou prescrites par la pratique généralisée. Normalement, le but d'un audit est d'exprimer une opinion ou tirer une conclusion sur l'objet de l'audit selon ledit recueil ». ARENS et LOEBBECKE (1991) définissent l'audit comme un processus par lequel une personne compétente et indépendante cumule et évalue les preuves sur l'information quantifiable, se référant à une entité économique afin de pouvoir en déterminer la correspondance avec des critères bien établis et d'en faire un rapport.

Il ressort alors de ces définitions que l'audit recouvre, dans les faits, un concept assez large. Il consiste, d'une manière générale, en un examen mené par un observateur professionnel, sur la manière dont est exercée une activité, par rapport à des critères spécifiques à cette activité. Le professionnel désigné peut être interne ou externe à l'entreprise.

2- Audit interne et audit externe

L'audit interne est une fonction de contrôle exercée par des salariés d'une entité économique. Pour LAWRENCE, « l'audit interne est, à l'intérieur d'une entreprise ou d'un organisme, une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations ; il est au service de la direction.

C'est, dans ce domaine, un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles. L'objectif de l'audit interne est d'assister les membres de la direction dans

l'exercice efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées. L'auditeur interne est concerné par toutes les phases de l'activité de l'entreprise qui intéressent la direction. Ceci implique d'aller au-delà des aspects comptables et financiers pour atteindre une pleine compréhension des opérations examinées. Parvenir à cet objectif final implique les activités suivantes :

- examiner et apprécier la rectitude, la suffisance et l'application des contrôles comptables, financiers et opérationnels et promouvoir un contrôle efficace à un coût raisonnable ;
- vérifier la conformité avec les politiques, les plans et les procédures établis ;
- vérifier à quel point les actifs de la société sont justifiés et préservés des pertes de toutes sortes ;
- vérifier l'exactitude des informations utilisées par la direction ;
- évaluer la qualité de l'action dans la mise à exécution des responsabilités assignées. Recommander des améliorations opérationnelles. »

Se référant à la définition précédente, l'Institut Française des Auditeurs et Contrôleurs internes (IFACI) définit l'audit interne comme « une appréciation systématique et objective par les auditeurs internes des divers activités et contrôles d'une institution ayant pour but de déterminer :

- si les informations financières et les données d'exploitation sont exactes et fiables ;
- si les risques d'exploitation de l'institution sont identifiés et réduits au minimum ;
- si les réglementations externes ainsi que les politiques et procédures internes sont respectées ;
- si des critères d'exploitation satisfaisants sont remplis ;
- si les ressources sont utilisées de manière efficace et économique ;
- et si les objectifs de l'institution sont effectivement atteints. »

VAURS, (2000) abonde dans le même sens que l'IFACI et parle « d'une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodologique ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprises, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

Par contre, selon la note de cours de MOUTAÏROU TOÏDI (2014), l'audit externe est soumis à l'obligation d'effectuer un certain nombre de diligences imposées par la loi et les

organisations professionnelles, permettant que son opinion soit reconnue par tous. En sens inverse, l'auditeur interne peut formuler une opinion sur le bien-fondé de certaines décisions de gestion de l'entreprise, ce qui est exclu de la mission de l'audit externe (légal ou contractuel).

Bien que leurs conditions d'intervention et de travail soient différentes, les auditeurs internes et externes visent un objectif commun : la conformité à la réalité et la fiabilité des comptes. Ainsi, ils s'appuient tous sur un même input (le contrôle interne) pour la mise en place de leurs diligences respectives.

3- Contrôle interne

Les définitions du contrôle interne les plus autorisées sont celles qui ont été formulées par les organisations professionnelles d'auditeurs et d'experts comptables. Ainsi, selon l'Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés (OECCA) (1977), le contrôle interne est l'ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. Cette définition a remplacé celle retenue par l'Ordre en 1962 qui lui avait fixé comme objectif « d'éviter ou de prévenir sans délai les erreurs et les fraudes ».

Quant à la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) (op. cit. p. 35), le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer :

- la protection du patrimoine ;
- la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent ;
- la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise ;
- la conformité des décisions avec la politique de la direction.

Pour l'Institut Français des Auditeurs et contrôleurs Internes (IFACI) (1978), les objectifs principaux du système de contrôle interne sont d'assurer :

- la fiabilité et l'intégrité de l'information ;
- le respect des politiques, plans, procédures, lois et règlements ;
- la sauvegarde des biens ;
- l'utilisation économique et efficace des ressources ;

- la réalisation des objectifs et des buts attribués à une activité ou programme.

Dans le même temps, selon l'International Auditing Guidelines (IAG) (1992) ; le contrôle interne comprend le plan d'organisation et l'ensemble des méthodes et procédures mises en place par la direction d'une entité afin de soutenir ses objectifs visant à assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace de ses affaires. Ces objectifs comprennent le respect des politiques de management, la sauvegarde des actifs, la prévention ou la détection de fraudes et d'erreur, la précision et l'exhaustivité des registres comptables ainsi que la préparation en temps voulu d'information financière fiable.

Se basant sur les travaux d'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), BOUQUIN (1998) réaffirme la définition précédente en complétant que le système de contrôle interne ne se limite pas aux aspects intéressant les seuls départements comptable et financier.

Géraud G. FAGNINOU (2014) dans son mémoire sur « Contribution à l'amélioration du contrôle interne du cycle achat fournisseur à la COBENAM » cite la définition du Committee Of Sponsoring Organisation (COSO) qui définit le contrôle interne comme étant un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité de l'information comptable et financière ;
- la conformité aux lois et aux règlements.

En somme, de toutes ces définitions, il en ressort deux points essentiels :

- chaque cycle dans une entreprise doit faire l'objet de procédures pour la mise en œuvre efficace et efficiente ;
- la mise en œuvre de ces procédures constituant chaque cycle doit faire l'objet de contrôle par la direction qui le plus souvent délègue cette tâche à une fonction spécifique qui peut être interne ou externe ou cumulativement à l'entreprise.

4- Evaluation du cycle achat fournisseur

Une bonne méthodologie d'audit débute par une évaluation du contrôle interne en vue de s'assurer que la mise en œuvre des procédures est effectuée telle que écrites dans le manuel de procédure et note de service. Les professionnels du domaine ont mis en évidence des diligences spécifiques en vue d'identifier les faiblesses de chaque cycle

pour asseoir le niveau de contrôle à effectuer. En ce qui concerne le cycle achat fournisseur, l'un des points essentiels à vérifier reste d'indépendance des agents exerçants au niveau des fonctions critiques de ce cycle. RENARD, J. (2002), dégage trois fonctions fondamentales qui sont incompatibles dans l'entreprise ; il a mis un accent particulier sur ces trois fonctions car les mettre en une seul main, ou même deux d'entre elles, c'est prendre des risques importants avec la sécurité des actifs souligne l'auteur. Ces trois fonctions sont : la fonction d'autorisation (ou de décision), la fonction d'enregistrement comptable et la fonction financière. Ajoute-t-il qu'à côté de ces trois fonctions permanentes et incompatibles, il en existe deux autres mais que l'on ne rencontre pas systématiquement : la fonction de détention de la fonction de contrôle. En somme, le but commun de ces auteurs est que l'auditeur examinera les descriptions de poste pour qu'une même personne n'assume pas à elle seul toutes les responsabilités attachées à une fonction ou à une activité. Le deuxième impératif de l'auditeur reste à apprécier le niveau des responsabilités des agents travaillant dans chaque cycle en général et le cycle achat fournisseur en particulier. Ainsi, l'auditeur sait qu'il ne sera jamais sûr à 100% de la qualité des comptes. Par contre, son examen initial des diverses rubriques de synthèse et son étude de leur importance relative lui donnent la possibilité d'établir un ensemble d'objectifs d'audit visant à découvrir toute erreur ou omission qui dépasse un certain seuil de signification.

Suivant la CNCC (1992), le seuil de signification est la mesure que peut faire le commissaire aux comptes du montant à partir duquel une erreur, une inexactitude ou une omission peut affecter la régularité et la sincérité des comptes annuels ainsi que l'image fidèle du résultat des opérations, de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise. C'est donc l'appréciation que peut faire le commissaire aux comptes des besoins des utilisateurs des comptes annuels.

En somme, cette revue de littérature sur les achats montre que la plupart des documents élaborés et recherchés se sont appesantis sur le fait que les achats sont très importants dans une organisation.

B- Recherches antérieures au thème d'étude

Pour mener à bien notre étude, nous passerons en revue, divers travaux effectués sur l'efficacité du contrôle interne.

Abordant la notion du contrôle interne, dans leur étude sur l'évaluation du contrôle interne du cycle vente client : cas de la COBENAM, Fulberte LAKOUSSAN et Aïchatou N. SALAMI citent la définition du contrôle interne selon BOUKIN(1998) que suit : « dans son sens large, le contrôle interne comporte deux catégories de sécurité, celle que l'on peut qualifier de comptable et les sécurités administratives ».

Pour (Sofia Ounswamdine 2004), dans son étude sur l'évaluation des procédures de contrôle interne du cycle achat fournisseur dans le cadre d'une mission d'audit légal affirme que « Pour améliorer la fonction d'achat, il faut mettre en place une organisation plus efficace pouvant répondre aux besoins des utilisateurs et effectuer aussi un contrôle rigoureux concernant les processus et les hommes. » De même elle confirme l'idée selon laquelle le cycle achat fournisseur est un cycle trop fragile que si les agents ne prêtent pas attention, va conduire l'entreprise dans une situation critique. Pour Mariam ROUATBI (2003) le cycle achat fournisseur revêt un caractère vital pour l'entreprise et sans lequel une estimation exacte des besoins ne peut être faite.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

L'approche méthodologique est d'une importance capitale dans la réalisation de cette étude. De ce fait, il convient d'indiquer la démarche suivie pour collecter des données (recherches documentaires, questionnaire, guide d'entretiens), et pour les analyser.

1. Méthode et technique de recherche

L'approche méthodologique de recherche consiste à la lecture de certains documents et mémoires pour approfondir les notions sur le thème d'une part et d'autre part, à la définition des méthodes de collecte de données sur le terrain. Cette recherche a été effectuée à travers deux phases à savoir : la recherche documentaire et la collecte d'informations.

a. Recherche documentaire

Elle a permis de faire l'assemblage, l'exploitation, l'analyse et la synthèse de la documentation disponible sur notre thème. A cet effet, différents mémoires, publications, ouvrages ont été utilisés. Dans la même optique, nous avons fait recours aux documents administratifs de la COBENAM. La documentation a pris en compte les données sur trois (3) années (2011 à 2013) parce que les états financiers de l'année 2014 ne sont pas encore disponibles.

b. Les outils de collecte d'informations

L'étude se basera sur un certain nombre d'outils et de méthodes utilisés qui permettront d'atteindre l'objectif général et les objectifs spécifiques de notre étude. Comme instruments utilisés on a :

➤ L'échantillonnage

Vu la multiplicité du champ d'action de l'évaluation, nous avons procédé par une évaluation sur dossier d'une part et interrogé les directeurs et ou chefs services de chaque département d'autre part. L'échantillon a été constitué des personnes travaillant dans les différentes directions, qui peuvent apporter des réponses à nos interrogations. Pour la collecte, un jeu de questionnaire a été élaboré et adressé aux agents de la COBENAM capables de nous renseigner sur le thème.

Le tableau ci-dessous retrace la composition des individus de l'échantillon répartis dans les différentes directions.

Tableau N°4: Echantillonnage

	Directions	Populations	Echantillon	Taux d'échantillon (%)
Questionnaire	DG	1	1	100%
	IG	3	2	66,66%
	DAF	12	6	50%
	DOMT	15	7	47%
Guide d'entretien	IG	3	1	33,33%
	DAF	12	5	41,66%
	Total	46	22	

Source : Données de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre le nombre d'agents par direction auxquels le questionnaire et ce guide d'entretien est soumis pour recueillir des informations nécessaires à notre analyse. A cet effet, notre échantillon sera composé d'un(01) agent de la DG, de deux (02) agents de l'IG, de six (06) agents de la DAF et sept (07) agents de la DOMT.

➤ **Questionnaire**

Le questionnaire est un ensemble de questions que l'auditeur doit se poser, et non de celle qu'il doit poser (ROUFF, 2001). Compte tenu du caractère spécifique de notre thème, nous avons élaboré des questionnaires qui ont permis de collecter les informations sur le processus de contrôle interne de la COBENAM. Ainsi, les documents de la Compagnie utilisés par les différents intervenants ont été examinés.

➤ **Guide d'entretien**

Ce moyen d'investigation et de mobilisation de données a été très déterminant pour la qualité des informations relatives à nos centres d'intérêt. A cet effet, nos recherches ont été menées auprès des agents intervenants dans le processus du cycle achat fournisseur dans chaque centre de responsabilité. Outre les questionnaires, un guide d'entretien a été élaboré et soumis aux agents de la Compagnie capable de nous renseigner sur le processus d'acquisition des biens et services. Il a servi à mobiliser les informations chez les agents directement impliqués dans le contrôle interne du cycle achat fournisseur (Inspecteur Général, le Directeur Administratif et Financier).

c. **Les données de l'étude**

- **Le manuel de procédure**

Ce manuel décrit les procédures de contrôle interne mise en place par la CO.BE.NA.M pour assurer la maîtrise et la sécurité de ses activités. Les procédures ainsi relevées ont permis de s'assurer de l'existence du contrôle interne au sein de la Compagnie. Il relate également les différentes fonctions auxquelles est assigné chaque agent.

- **Loi N° 2009-02 du 07 Août 2009 portant code des marchés publics et des intégrations de service public en République du Bénin et ces décrets d'application**

La COBENAM étant une entreprise publique, son cycle achat fournisseur est encadré par les procédures définies par la loi suscitée, ce qui constitue une particularité significative par rapport à une entreprise privée.

- **Le compte de résultat, le TAFIR et le budget**

Ces états financiers nous ont renseignés sur l'évolution des réalisations par rapport aux prévisions des achats; Ce qui nous a permis de dégager des écarts considérables sur la période. A partir de ces écarts nous avons apprécié le processus de prévision des achats au regard du taux de signification (+/- 10%).

2. Outils d'analyse et stratégie de vérification des hypothèses

Cette étape du travail a permis de mettre sous forme exploitable les données collectées auprès des directions et/ou services impliqués à travers les questionnaires, les entretiens et la recherche documentaire. Pour ce faire, nous avons recensé les variables les plus pertinentes voire significatives pour en faire une synthèse générale.

➤ **Les outils d'analyse**

En vue d'apprécier le système de contrôle interne du cycle achat fournisseur, nous avons élaboré à partir des procédures décrites sur les activités du cycle achat fournisseur une grille d'analyse des tâches de la COBENAM. Elle nous a permis d'apprécier la répartition des tâches et la séparation des fonctions incompatibles. L'analyse de cette grille a permis d'apprécier le processus d'achat en vue de dégager les points forts et faibles du système. Cette grille d'analyse se résume dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Modèle d'analyse du cycle achat fournisseur

Fonctions	Objectif du contrôle interne
Budgétisation des achats	Les procédures en place doivent donner l'assurance d'un contrôle budgétaire efficace des achats (rapprochement prévisions aux réalisations et explication régulière des variations).
Structure du service des achats	Les procédures en place doivent donner l'assurance que : <ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs de la fonction approvisionnement sont bien compris - Ces procédures facilitent un pilotage axé sur l'utilité des approvisionnements par le service approvisionnement et par la direction générale - Le service achat est indépendant des autres services (comptabilité générale, comptabilité des frais, trésorerie, du service réception, du contentieux)

Personnel d'achat	<p>Les procédures en place doivent garantir</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'utilisation d'un personnel compétant performant et ayant un bon comportement pour la sélection et le maintien des ressources humaines. - Les règles d'éthique et l'intégrité sont clairement communiquées au personnel et aux fournisseurs. - La qualité de la communication des approvisionnements est satisfaisante au sein du service avec les autres services de l'entreprise et avec les fournisseurs et les autres tiers.
Choix des fournisseurs et appel à la concurrence	<p>Les procédures en place doivent assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'existence d'un fichier fournisseurs auquel il fait référence pour le choix des fournisseurs - Cette liste est régulièrement revue pour déterminer si les prix payés ne sont pas aux dessus des prix du marché - Les achats non courants font objet d'appel à la concurrence (au moins aux dessus de certains plafonds)
Commandes aux fournisseurs	<p>Les procédures en place doivent garantir que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les bons de commande sont pré-numérotés, établir en quantité et en valeur ; - Le bon de commande est signé par un responsable au vu de la demande d'achat ; - Le système permet de connaitre à tout moment les commandes non encore livrés, celles qui le sont partiellement, celles qui sont réalisées et celles qui sont annulées ; - Une procédure de relance des fournisseurs en retard de livraison ; - Les commandes en cours sont régulièrement évaluées pour déterminer les engagements pris par l'entreprise.

Réception des commandes	<p>Les procédures en place doivent garantir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le service réception reçoit un exemplaire des bons de commandes passées, mentionnant les quantités et qualités ; -La conformité de la demande à la commande ; -Le contrôle qualité est efficace et matérialisé par écrit pour une compétence désignée ; -Les bons de réception sont édités systématiquement, signés et datés par la réceptionniste.
Comptabilisation	<p>Les procédures de la société doivent donner l'assurance que :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Le service comptable utilise des documents (bon de commande, bon de réception, bon de retour et bon de réclamation, factures et avoirs reçus) pour s'assurer qu'il reçoit toutes les informations nécessaires ; -Les factures et avoirs fournisseurs sont vérifiés pour quantité, prix, qualité et condition de paiement avec les bons de commandes et les bons de réceptions ou tous autres justificatifs pour les services et frais annexes (fiche de réclamation, l'exactitude arithmétique, les remises ou bonifications dues, les taxes : TVA etc...) - La comptabilité garde trace de ces avoirs.
Paiements	<p>Les procédures en place dans la compagnie doivent garantir que :</p> <ul style="list-style-type: none"> -La facture n'est payée qu'au vu d'un ordre de paiement signé par le responsable en question et de l'original de la facture ; -L'ordre de paiement est établi après approbation des différents contrôles ; -L'ordre de paiement est délivré par le service responsable par écrit ; - Les originaux des factures sont annulés après paiement (suivi de cachet payé).
Remises, escomptes et ristournes	<p>Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que :</p>

	<ul style="list-style-type: none"> -Les approvisionnements sont efficaces en matière de remise, escompte et ristourne ; -Le pilotage de l'encaissement des remises, escomptes et ristournes est efficace.
Prévention des litiges, retours et réclamation	<ul style="list-style-type: none"> -Les bons de retours et les bons de réclamation sont transmis aux personnes chargées d'obtenir les avoirs ; -Procéder régulièrement à une tenue des retours et des réclamations non recoupés avec des avoirs.

Source : ROUATBI M. (2003 ; Page : 3)

➤ **Les stratégies de vérification des hypothèses**

L'efficacité du système de contrôle interne du cycle achat fournisseur est prouvée lorsqu'aucune faiblesse n'est détectée ou lorsqu'elles sont détectées, elles ne sont pas de nature à porter atteinte à l'intégrité et au bon fonctionnement de l'entreprise.

Pour vérifier cette efficacité du système, un test de conformité est élaboré. Afin de s'assurer que le système est satisfaisant dans le temps, nous avons procédé par la suite à un test de permanence qui permet d'apprécier et analyser les forces et faiblesses du système. Enfin, cette étude est complétée par un contrôle sur pièce portant sur le respect des délais de passation des marchés publics, au cour de la période de stage, si le test de permanence est globalement satisfaisant.

Pour apprécier le processus de prévision des achats existant à la COBENAM, nous avons entre autres, recueilli des informations par rapport au processus de prévision à travers le guide d'entretien, déterminé le niveau d'exécution des achats par rapport au budget et aux états financiers. Ce qui nous a permis de mettre en exergue des écarts entre les réalisations et les prévisions ; ensuite, nous avons procédé à la réalisation des graphes qui montrent l'évolution de ces écarts sur la période de l'étude. Mais comment avons-nous validé cette hypothèse ?

Nous admettons que le processus de prévision des achats est fiable lorsque les réalisations ne varient pas par rapport aux prévisions de plus ou moins 10% (+/-10%) de deux années successives sur les trois prises en compte par cette étude. Dans le cas contraire le processus est qualifié de non fiable.

Autrement dit :

Si $P (1-10\%) \leq \text{Ecart} \leq P (1+10\%)$: Bonne prévision

Si $\text{Ecart} < P (1-10\%)$: Mauvaise prévision

Si $\text{Ecart} > P (1+10\%)$ Bonne prévision avec P le montant de la prévision

Cet indicateur a été retenu parcequ'il est égal au seuil d'erreur accepté pour confirmer qu'une approximation soit fiable selon la CNCC.

3. Difficultés et Limites

a- Difficultés

Le stage, déroulé dans un cadre plus pratique que théorique, nous a permis de nouer dans les réalités de la vie professionnelle. Cependant, la réalisation de cette étude n'a pas manqué de difficultés même si notre sujet de recherche répond aux aspirations des dirigeants de la Compagnie. Ainsi, nous avons eu :

- de la peine à maîtriser l'organigramme de la compagnie et des difficultés à nous adapter aux conditions de travail dans les premiers jours ;
- des difficultés à collecter des informations servant de fondement pour notre étude ;
- des contraintes dues à l'indisponibilité du personnel en raison des tâches quotidiennes dont ils doivent s'acquitter et des principes de secret professionnels ;
- parfois de mal à nous exercer par rapport à la réalité des pratiques quant aux modes de gestion.

Toutefois, ces difficultés n'ont pas perturbé le bon déroulement de notre stage car nous avons pu mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation au profit de la COBENAM.

b- Limites

A ce niveau, il convient de noter que l'étude comporte des limites. En effet, il nous est difficile d'avoir accès aux informations car nombreuses d'entre elles sont confidentielles. Notre étude est en partie basée sur l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations en ce qui concerne l'acquisition des biens et services qui comportent

certaines limites qui résident notamment dans le fait que ces écarts et ratios ont été calculés sur la base des informations brutes que nous avons obtenues.

**CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE
DES RESULTATS, VALIDATION DES
HYPOTHESES ET SUGGESTIONS**

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Dans cette section, il sera question de présenter, d'analyser et de commenter les résultats. Ceci nous permettra d'aboutir à la vérification des hypothèses.

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats relatifs au système de contrôle interne du cycle achat fournisseur de la COBENAM.

Une description des activités et fonctions dans toute organisation ainsi que le respect des normes ou délais impartis dans le processus d'acquisition des biens et services sont des éléments importants du contrôle interne. En effet, les fonctions et activités permettent à l'auditeur de procéder à un contrôle réciproque dans l'exécution des tâches par rapport aux procédures. Pour cela, l'auditeur examinera la description des activités et fonctions par un entretien lui permettant d'apprécier le niveau d'exécution des fonctions et activités par un test de conformité.

Pour avoir la certitude que les fonctions et activités sont exécutées conformément aux procédures et que les délais définis par le code de passation des marchés publics sont respectés, nous avons procédé respectivement à un entretien avec les responsables qualifiés pouvant nous renseigner sur le cycle achat fournisseur et à une enquête réalisée à partir d'un questionnaire élaboré à ce effet. Il ressort d'une part de cet entretien, que les fonctions et activités sont connues et comprises de tous et que les responsables dans le processus d'achat maîtrisent les tâches qui leurs sont assignées respectivement. D'autre part, il ressort de cet entretien, un caractère lent du processus d'acquisition des biens et services dû aux délais de passation des marchés publics. A ce niveau, une enquête est menée auprès d'un échantillon de 16 agents ; cette enquête révèle que le caractère lent du processus d'acquisition des biens et services est lié soit à la lourdeur de la procédure de passation des marchés publics (101 jours au moins), soit lié au non-respect des délais fixés par les organes de passation et du contrôle de passation des marchés publics.

Ainsi, nous pouvons conclure que le test de conformité est vraisemblablement satisfaisant et que les délais de passation des marchés publics sont respectés au sein de la Compagnie. Afin de s'assurer de la fiabilité du système nous avons procédé d'une part à une grille d'analyse synthétisée dans le tableau ci-dessous en se référant aux textes de procédures existants au sein de la Compagnie en vue de dégager les points forts et

faibles de la Compagnie sur ce cycle et d'autre part à une enquête dont les résultats se présentent à travers un graphique nous permettant d'identifier la cause du caractère lent du processus d'acquisition des biens et services.

Tableau 6 : Fiche de diagnostic du cycle achat

N°	Objectifs poursuivis. S'assurer que :	Utilisation de la compagnie	Observations : points forts ou faibles
1	La structure organisationnelle des achats est correctement définie et respectée par la tous.	Oui	Fort
2	Les systèmes et outils de vérification ont été mis en place.	Oui	Fort
3	Les fournisseurs honorent les engagements vis-à-vis de la compagnie.	Oui	Fort
4	Existence d'un fichier fournisseur auquel la Compagnie fait référence pour le choix des fournisseurs.	Oui	Fort
5	Le système permet de connaître à tout moment les commandes non encore livrées, celles qui le sont partiellement, celles qui sont réalisées et celles qui sont annulées.	Oui	Fort
6	Les commandes en cours sont régulièrement évaluées pour déterminer les engagements pris par l'entreprise.	Oui	Fort
7	La conformité de la demande à la commande.	Oui	Fort

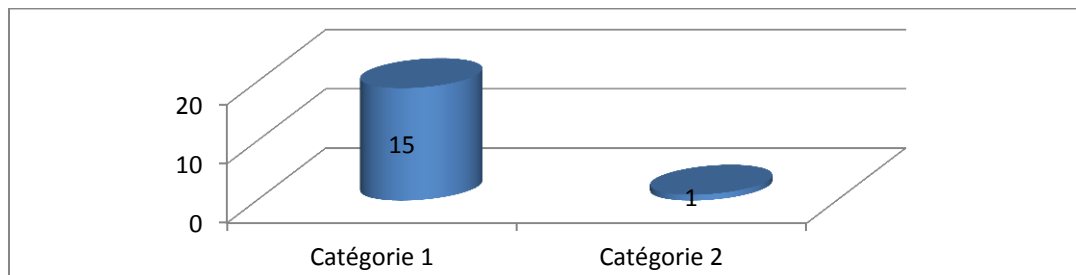
8	Les bons de réception sont édités systématiquement, signés et datés par le réceptionniste.	Oui	Fort
9	Un enregistrement des factures et avoirs reçus sur le cahier de courrier arrivé.	Oui	Fort
10	La numérotation séquentielle interne des factures et avoirs.	Oui	Fort
11	La comptabilité garde trace de ces avoirs.	Oui	Fort
12	La comptabilité enregistre les factures à une bonne date selon les principes.	Oui, mais quelques jours de retards (05 à 15 jours) sont parfois observés du fait de la lenteur du processus de validation des pièces avant leur transmission à la comptabilité.	Faible
13	Le manuel de procédures est actualisé.	Oui	Fort
14	Le manuel de procédures est en harmonie avec le code des marchés publics.	Oui	Fort
15	Toutes les pièces dont dispose la compagnie sont bien archivées	Oui, toutefois, la compagnie ne dispose pas d'un local adéquat pour la conservation	Faible

		des archives dans des conditions satisfaisantes.	
--	--	--	--

Source : Résultat de nos enquêtes

La COBENAM semble avoir une bonne maîtrise de son processus d'achat car sur quinze points cibles seul deux sont à améliorer.

Graphique1 : Résultat de l'enquête sur la cause du caractère lent du processus d'achat.



Source : Résultat de nos enquêtes.

Interprétation du graphique :

Catégorie 1 : 15 agents sur les 16 pris en compte dans l'échantillon (Soit 94%) estiment que le caractère lent du processus d'acquisition des biens et services est lié à la lourdeur des procédures de passation des marchés publics.

Catégorie 2 : 1 agent sur les 16 pris en compte dans l'échantillon (Soit 6%) estime que ce caractère lent est lié au non-respect des délais fixés au niveau des organes de passation et de contrôle des marchés publics. Il ressort de l'analyse de ce graphique, que le caractère lent du processus d'acquisition des biens et service n'est pas dû au non-respect des délais impartis au niveau des organes de passation et de contrôle des marchés publics mais est lié à la lourdeur des procédures de passation des marchés publics.

Enfin, en dépit de quelques faiblesses constatées, nous pouvons déduire que les activités et fonctions sont exécutées conformément aux procédures et que les délais de passation des marchés publics sont respectés au sein de la Compagnie par les organes impliqués dans ce cycle.

Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats relatifs au processus de prévision des achats de la COBENAM.

Le processus est un système d'activités qui utilise des ressources (personnels, équipements, matériels, informations) pour transformer des éléments entrants en éléments de sortie dont le résultat final attendu est un produit ou un service. Ce processus est conduit par un agent responsable qualifié, qui est le garant de la bonne fin et du bon fonctionnement de celui-ci. Dès lors, un bon processus de prévision d'acquisition des biens et services s'observe depuis la phase de prévision jusqu'à la réalisation. L'efficacité de ce processus est le fruit d'un contrôle bien suivi. Pour assurer cette efficacité, il est nécessaire d'évaluer les écarts par rapport au budget. Pour ce faire, nous présentons dans le tableau récapitulatif ci-après les écarts observés sur les achats. Les écarts sont calculés : $\text{Ecart} = \text{Prévisions} - \text{Réalizations}$

Tableau N°7 : Présentation du récapitulatif des écarts sur les achats de 2011 à 2013

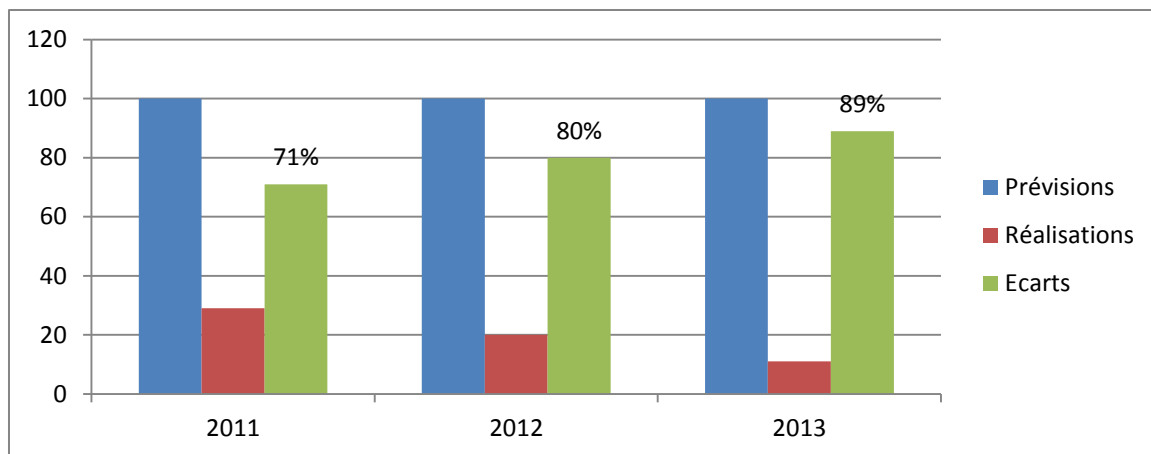
INTITULE DES COMPTES	Prévisions			Réalizations			Ecart		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Achat stocké de matières et fournitures consommables	35010000	37950000	56950000	63420037	72825040	62 937122	- 28410037	- 34875040	- 5987122
Achats d'immobilisations	966763000	1089953000	795045000	229159640	25177479	31339044	737603360	1064775521	763705956

Source : Réalisé par nous-même à partir états financiers et budgets de la COBENAM

L'analyse du tableau ci-dessus nous permet d'affirmer que, de 2011 à 2013 les réalisations ont régulièrement dépassé les proportions prévues au niveau des achats stockés de matières et fournitures consommables. Par contre, sur la même période, les réalisations d'immobilisation n'ont pas atteints les proportions prévues.

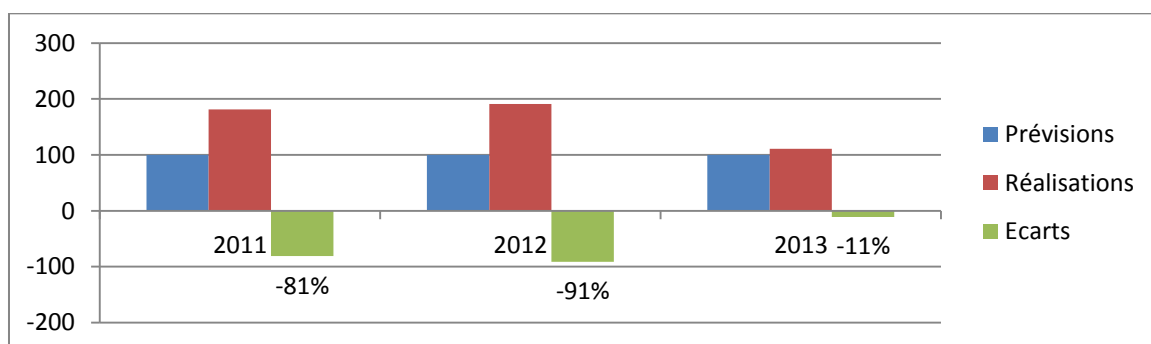
La représentation graphique ci-dessous nous permet d'avoir une analyse plus souple.

Graphique 2 : Récapitulatif des écarts sur les achats de 2011 à 2013



Ce graphique nous montre l'évolution des achats de 2011 à 2013. Nous constatons que les prévisions effectuées en matière d'achat ne sont pas atteints. Ainsi, sur les trois années prises en compte par cette étude, pour les postes achat stocké de matières et fournitures consommables et les immobilisations, les écarts constatés varient d'une année à une autre. La décomposition des graphiques ci-dessous par poste permet d'avoir une vue détaillée de l'évolution de ces écarts.

Graphique 3 : Analyse des écarts sur les achats stockés de matières et fournitures consommables de 2011 à 2013.

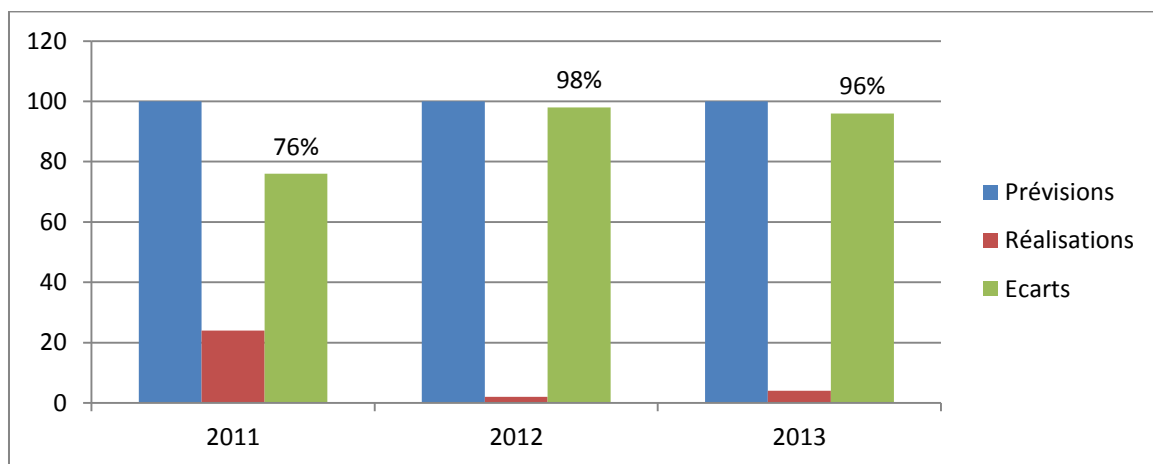


L'analyse du poste achat stocké de matières et fournitures consommables à travers ce graphique révèle que, sur les trois années d'étude la Compagnie a enregistré respectivement des écarts de -28410037 ; -34875040 et -5987122 soit -81% ; -91% et -11% en 2011, 2012 et 2013. Il ressort de cette analyse des écarts négatifs montrant un taux d'exécution supérieur à 100% sur les trois années d'étude.

Le seuil de signification (+/-10%) est largement dépassé sur les trois années d'étude. On pourrait donc affirmer que le processus de prévision de ce poste budgétaire ne semble pas satisfaisant.

Les entretiens avec le personnel impliqué dans le cycle achat fournisseur révèlent que les écarts constatés sont dû respectivement à l'augmentation du prix du carburant à la pompe et celle du prix du kilowatt de 10F successivement pendant trois (03) ans ; l'achat d'un groupe électrogène utilisant du gas-oil et qui doit fonctionner toute la journée vu le délestage constaté en 2011 et 2012 ; un regain d'activité inattendu qui a nécessité un peu plus de carburant en 2013.

Graphique 4 : Analyse des écarts sur les immobilisations de 2011 à 2013



Le graphique N°4 montre aisément que la Compagnie a enregistré des écarts positifs montrant un taux d'exécution inférieur à 100% sur les trois années d'étude. Ces écarts représentent respectivement 76%, 98% et 96% en 2011, 2012 et 2013.

L'intervalle significatif de la variation prévision et réalisation budgétaires (+/-10%) est également dépassé sur les trois années d'étude concernées même si les écarts constatés constituent une source d'économie pour la Compagnie. Le processus de prévision de ce poste budgétaire semble moins efficace. Les entretiens avec le personnel impliqué dans le cycle achat fournisseur révèlent que, environ 80% des investissements prévus de 2011 à 2013 concernent exclusivement la mise en œuvre d'un projet d'affrètement de navire. Malheureusement les procédures mises en œuvre pour la recherche d'un navire à affréter n'ont pas été fructueuses sur toute la période. Dès lors, tous les investissements concernés par le projet n'ont donc pas été réalisés. Néanmoins, ces écarts peuvent être interprétés d'une part comme une source d'économie pour la Compagnie mais d'autre part, peuvent dénoter d'une mauvaise prévision.

On pourrait affirmer que le processus budgétaire des achats semble moins efficace ou qu'un suivi budgétaire efficace n'a été effectué pour corriger ces écarts.

SECTION 2 : Validation des hypothèses, suggestions et condition de mise en œuvre des suggestions

Il s'agit ici d'apprécier la validité des hypothèses à partir de l'analyse des données de nos enquêtes en vue d'une synthèse du diagnostic.

Paragraphe 1 : Validation des hypothèses

Ce paragraphe tient lieu de vérification des hypothèses de notre recherche.

I- Vérification de l'hypothèse n⁰¹ :

Rappelons que l'hypothèse n⁰¹ est intitulée : « Le système de contrôle interne du cycle achat fournisseur de la COBENAM est efficace. »

En nous référant à l'analyse du processus d'achat portant sur les points forts et faibles de la Compagnie, il ressort que sur quinze (15) points ciblés seuls deux (02) restent à améliorer. En outre, les points faibles à améliorer ne mettent pas en cause les chaînes du processus d'achat puisque ces faiblesses ont une importance très mineure par rapport au processus d'achat.

De même, l'analyse sur le respect des délais de passation des marchés publics révèle que les délais impartis par le code de passation des marchés publics sont respectés au sein de la compagnie (101 jours au moins) malgré la lourdeur de ces délais.

De tout ce qui précède, l'analyse du processus d'acquisition des biens et services portant sur les points forts et faibles combinée à celle du respect des délais de passation des marchés publics montre que le système de contrôle interne existant dans la compagnie est réellement efficace, d'où l'hypothèse n⁰¹ est confirmée.

II- Validation de l'hypothèse n⁰² :

L'hypothèse n°2 stipule que : « Le processus de prévision d'acquisition des biens et services de la COBENAM est fiable. »

Considérant tous les postes, nous avons remarqué que la compagnie a assisté à des écarts positifs montrant un taux de consommation du budget presque toujours inférieur à 100% sur les trois années d'étude. Ces écarts en général n'appartiennent pas au seuil de signification.

En général, il en résulte que les proportions prévues ne sont pas atteints de plus ou moins 10% sur la période d'étude malgré que les causes des écarts soient claires et bien justifiées. Ce niveau faible du taux global de consommation laisse penser que certaines prévisions (d'investissements surtout) sont faites sur des hypothèses très optimistes. Par conséquent, le processus de prévision d'acquisition des biens et services n'est pas fiable, d'où l'hypothèse n°2 est infirmée.

Paragraphe 2 : Suggestions de l'étude et conditions de mise en œuvre des suggestions.

I- Suggestions de l'étude

Dans cette partie nous recommandons des approches de solutions par rapport aux faiblesses constatées au cours de nos analyses. Elles tournent autour de deux (02) points essentiels à savoir :

- recommandations pour l'amélioration du contrôle interne du cycle achat fournisseur ;
- recommandations relatives au processus de budgétisation des achats ;

❖ Faisant référence aux faiblesses constatées au niveau du système de contrôle interne mise en place au sein la Compagnie, il serait opportun de :

- sensibiliser les agents impliqués dans le cycle achat fournisseur plus précisément ceux qui sont impliqués dans le processus de validation des pièces, de respecter le délai (72heures) fixé dans le manuel de procédures afin de permettre à la comptabilité d'enregistrer les factures à bonne date ;

- proposer à l'endroit des institutions compétentes des réformes pouvant alléger les délais et les étapes fixés en vigueur notamment en matière de passation des marchés publics ;
- ❖ **En ce qui concerne le processus de budgétisation des achats, nous recommandons à la Compagnie :**
 - d'établir un suivi budgétaire soit mensuel, trimestriel ou semestriel ou mettre en place des logiciels appropriés en vue de corriger les écarts tout au long de l'année. La mise en place de cette recommandation passe par le Service Audit Interne et Contrôle de Gestion chargé de tenir ce suivi et d'informer la Direction et les responsables impliqués dans le cycle achat fournisseur des écarts constatés pour analyse et prise de décision ;
 - asseoir la confection des prochains budgets sur des hypothèses d'achats (les investissements surtout) réalistes.

II- Les conditions de mise en œuvre des suggestions

La mise en œuvre des approches de solution ci-dessus énoncées suppose un minimum de condition de base. Pour ce fait, nos recommandations vont à l'endroit des dirigeants de la COBENAM et de l'Etat.

- Pour mettre en œuvre la suggestion relative au respect du délai fixé dans le processus de validation des pièces, nous proposons à l'Inspection Générale de définir une marge d'heure pour la validation des pièces au niveau de chaque organe impliqué dans ce cycle afin que les 72 heures fixées en général soit respectées (COBENAM) ;
- En ce qui concerne la recommandation relative aux délais de passation des marchés publics, il est nécessaire de mettre en place des procédures de passations particulières qui garantissent aux sociétés publiques la célérité requise pouvant assurer une compétitivité adéquate face à la concurrence (Etat) ;
- La mise en œuvre de la recommandation relative au suivi budgétaire passe par le service Audit Interne et Contrôle de Gestion chargé de tenir ce suivi et d'informer la direction et les responsables impliqués dans le cycle achat fournisseur des écarts constatés pour analyse et prise de décision (COBENAM) ;

- Pour mettre en œuvre la suggestion relative aux critères de prévision d'achat, nous proposons à la compagnie d'accélérer le processus de relance de l'activité principale afin que la confection des prochains budgets soit fondée sur des hypothèses réalistes d'achat.

CONCLUSION

La Compagnie Béninoise de Navigation Maritime (COBENAM) est une structure qui met au service de sa clientèle une multitude d'activités. Ainsi, en dehors du transport maritime qui constitue son activité principale, elle offre beaucoup d'autres services comme le transit, la consignation, le magasinage, le camionnage et d'autres sur toute l'étendue du territoire national.

Au terme de notre étude qui a été très enrichissante pour nous, nous avons compris que le développement d'une entreprise dépend notamment de la performance de son contrôle interne. Le contrôle interne aide l'entreprise à s'adapter aux mutations de l'environnement interne et externe ; elle constitue donc un élément capital pour toute entreprise. C'est sans doute la raison pour laquelle nous avons porté une attention particulière sur l'évaluation du contrôle interne du cycle achat fournisseur de la COBENAM.

A l'issue de notre évaluation du cycle achat fournisseur, nous avons apprécié toutes les activités relatives aux achats depuis la budgétisation jusqu'au règlement des fournisseurs. Cette budgétisation des dépenses nous a permis de dégager la nature des écarts afin de procéder à leurs analyses. Pour ce qui concerne l'efficacité du système de contrôle interne, nous avons d'abord procédé à un texte de conformité à partir du manuel de procédure de la compagnie. Aussi, nous avons recueilli par la suite des informations auprès des agents concernés afin de procéder à une description succincte de l'ensemble des procédures administratives et comptables du cycle choisi.

Par ailleurs, cette description nous a orienté à dégager les points forts et faibles du cycle achat fournisseur de la compagnie. Ceci nous a permis d'affirmer que le test a été satisfaisant dans l'ensemble ; ce qui signifie que ces procédures telles que décrites sont réellement appliquées. Cette étude est achevée par une analyse portant sur le respect des délais de passation des marchés publics. Cette dernière nous a amené à conclure que ces délais sont bien respectés au sein de la compagnie malgré leurs lourdeurs. Nous notons que l'ensemble des faiblesses constatées sont des déficiences inhérentes au fonctionnement du système. L'on pourrait croire qu'elles ne sont pas significatives mais si elles persistent, elles contribueraient à fragiliser le système et à le rendre vulnérables.

Nous ne saurions terminer sans affirmer que notre analyse est loin d'être exhaustive. Le domaine de l'efficacité du contrôle interne étant très vaste, nous ne prétendons pas

avoir cerné tous les aspects du système. Aucune œuvre humaine n'étant absolument parfaite, ce travail présente des insuffisances aussi bien à notre niveau, de la recherche documentaire qu'au niveau de l'analyse des données. Les critiques et les suggestions des uns et des autres rehausseront sa qualité afin de faire de lui un outil d'analyse pour améliorer le système de contrôle interne de la COBENAM.

Références bibliographiques

Ouvrages

ANGOT, L. ; FISCHER, C. et THEUNISSEN, B. (1996), *Audit comptable-Audit informatique*, 2^e édition, Ed De Boeck Université, Paris

ARENS et LOEBBECKE (1991), *Auditing an integrated approach*, 5^e édition.

BOUQUIN, H. (1998), *Le Contrôle de Gestion*, 4^e édition

PIGE, B. (2002), *Audit Contrôle Interne*, 2^e édition, Paris.

RENARD, J. (2002), *Théorie et pratique de l'Audit Interne*, 4^e édition, Ed d'organisation.

MEMOIRES

FAGNINO, G. (2014), « Contribution à l'amélioration du contrôle interne du cycle achat fournisseur à la COBENAM » licence professionnel, ISM ADONAI

LAKOUSSAN, F. et SALAMI, A. (2014), « Evaluation du contrôle interne du cycle vente client dans une société de transport maritime : cas de la COBENAM » licence professionnel, FASEG/UAC

Ounswamdine, S. (2004), « Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle achat fournisseur dans le cadre d'une mission d'audit légal » mémoire maîtrise, CESAG, Sénégal

ROUATBI, M. (2003), « Audit de la fonction achat » Diplôme de comptabilité, Université de Tunis.

Autres Ressources

Dictionnaire, petit LAROUSSE (2010)

MOUTAIROU, T et TOGODO, A., *Audit et Contrôle des comptes*, support de cours d'audit, FASEG, (CACG), licence professionnel.

SITES WEBS: www.google.com www.memoironline.com

ANNEXES

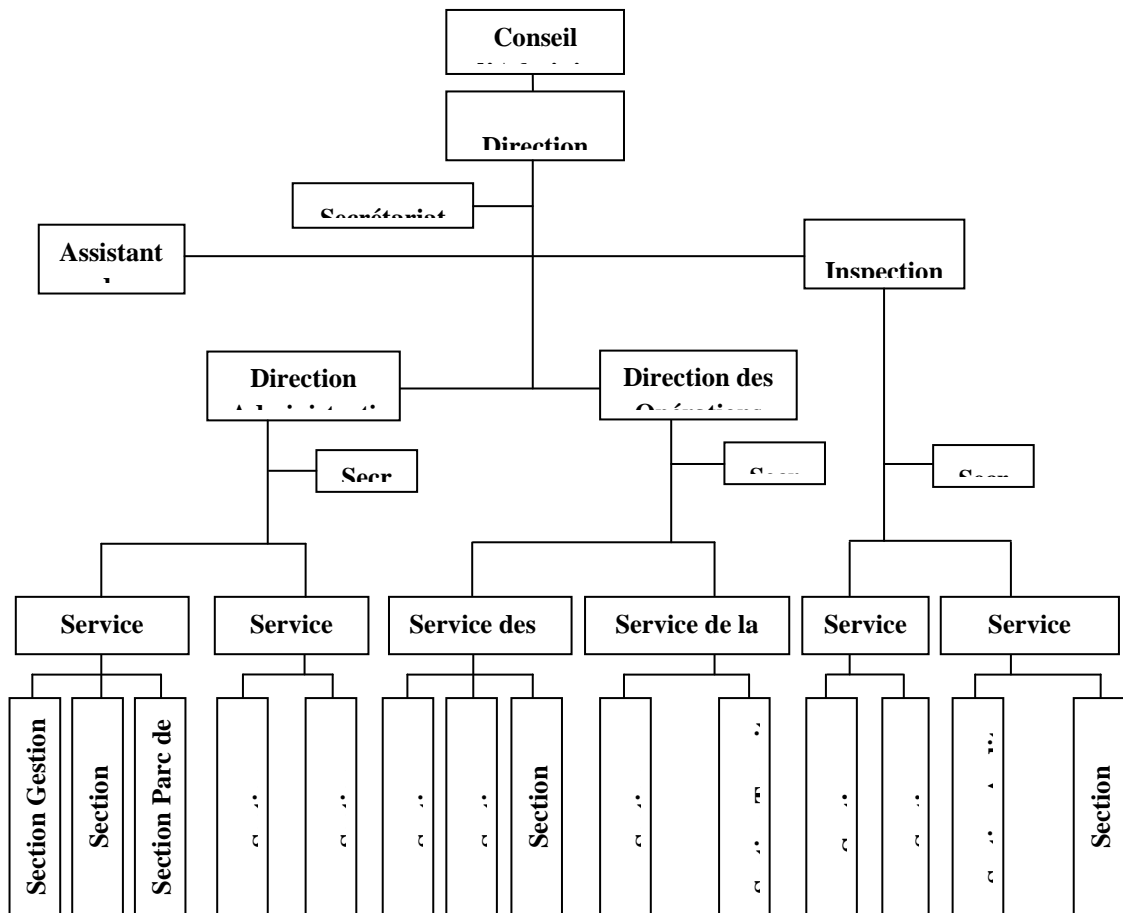
ANNEXE 1 :

FICHE SIGNALÉTIQUE DE LA CO.BE.NA.M

Forme juridique	: Société Anonyme Unipersonnelle
Actionnaire unique	: Etat béninois
Siège Social	: Centre commercial Ganhi - Cotonou
Adresse	: 01 BP 2032 COTONOU
Téléphone	: 21 31 33 30/21 31 32 87
Fax	: 21 31 09 78
Site web	: www.cobenam.bj
Date de création	: 11 juillet 1974
Capital social	: 550 000 000 F CFA
Registre de Commerce et du Crédit Mobilier	: RB/COT/11-B-7518
Immatriculation INSAE	: 29171 712 115 9111
Numéro IFU	: 3201101236213 du 09/09/11
Immatriculation à la CNSS	: 212206263
Activités	: Transport maritime - Consignation - Transit
Effectifs du personnel	: 45 Agents conventionnés
	: 04 Agents contractuels

Source : COBENAM, avril 2015

ANNEXE 2 : Organigramme de la COBENAM



ANNEXE N°3

NOTE CIRCULAIRE N° _____/ COBEN/IG/SACG/12

Le contrôle de présence effectué par **l'Inspection Générale** de la Compagnie Béninoise de Navigation Maritime (COBENAM) ce Lundi 13 Avril 2015 à 07h 45mn à la Direction Générale et à l'agence du port, a permis de constater que les agents dont les noms suivent, n'étaient pas présents à la cérémonie de montée des couleurs.

Il s'agit de :

- 1.
- 2.
- 3.

L'Inspecteur Général

Nom et prénoms

ANNEXE N°4

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE CONTROLE INTERNE DU CYCLE ACHAT

Objectif du contrôle interne : L'efficacité du système de contrôle interne					
Niveau de contrôle	Questions	REPONSES			
		OUI	NON	Commentaires	Observations
Budgétisation des achats	<ol style="list-style-type: none">1. Est- ce qu'il y a un contrôle budgétaire efficace des achats (rapprochement prévisions aux réalisations et explication régulière des variations) ?2. Le budget est-il établi sur la base de critère précis ?3. Les prévisions des ventes sont-elles établit de manière réaliste ?4. Les écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations sont-ils dus à l'absence d'un suivi budgétaire rigoureux ?				
Structure du service des achats	<ol style="list-style-type: none">1. Existe-t-il des procédures facilitant un pilotage axé sur l'utilité des approvisionnements ?2. Le service achat est-il indépendant des autres services ?				
Personnel d'achat	<ol style="list-style-type: none">1. La compagnie dispose-t-elle d'un personnel compétent performant et ayant un bon comportement pour la sélection et le maintien des ressources humaines ?2. La qualité de la communication des approvisionnements est-elle satisfaisante au sein du service avec les autres services de l'entreprise et avec les fournisseurs et les tiers ?				
Choix des fournisseurs et	<ol style="list-style-type: none">1. Existe-il un fichier fournisseurs auquel il fait				

<p>appel à la concurrence</p>	<p>référence pour le choix des fournisseurs ?</p> <p>2. Les achats non courants font-ils objet d'appel à la concurrence ?</p>				
<p>Commande aux fournisseurs</p>	<p>1. Les bons de commande sont-ils pré numérotés, établis en quantité et en valeur ?</p> <p>2. Le bon de commande est-il signé par un responsable au vu de la demande d'achat ?</p> <p>3. Existe-t-il une procédure de relance des fournisseurs en retard de livraison ?</p> <p>4. Les commandes en cours sont-elles régulièrement évaluées pour déterminer les engagements pris par l'entreprise ?</p>				
<p>Réception des commandes</p>	<p>1. Le service réception reçoit-il un exemplaire des bons de commandes passées, mentionnant les quantités et qualités ?</p> <p>2. La demande est-elle conforme à la commande ?</p> <p>3. Le contrôle de qualité est-il efficace et matérialisé par écrit pour une compétence désignée ?</p> <p>4. Les bons de réception sont-ils édités systématiquement, signés et datés par le réceptionniste ?</p>				
<p>Réception des factures fournisseurs</p>	<p>1. Les factures et avoirs reçus sont-ils enregistrés dans le cahier courrier arrivé ?</p> <p>2. Les factures et avoirs sont-ils numérotés séquentiellement ?</p> <p>3. Les originaux des factures et des avoirs sont-ils identifiés par un tampon ?</p> <p>4. Les factures et avoirs des fournisseurs sont-ils directement transmis du service courrier au service comptable ?</p>				

<p>Comptabilisation</p>	<p>1- Les factures et avoirs fournisseurs sont-ils vérifiés pour quantité, qualité et conditions de paiement avec les bons de commande et les bons de réceptions ou tous autres justificatifs pour les services et frais annexe ?</p> <p>2- La comptabilité garde-telle trace de ces avoirs ?</p>				
<p>Payements</p>	<p>1- L'ordre de paiement est-il établi après approbation des différents contrôles ?</p> <p>2- L'ordre de paiement est-il délivré par le service responsable par écrit ?</p> <p>3- Les originaux des factures sont-ils annulés après paiement ?</p>				
<p>Remise, escompte et ristourne</p>	<p>1- Les approvisionnements sont-ils efficace en matière de remise, d'escompte et de ristourne ?</p> <p>2- Le pilotage de l'encaissement des remises, escomptes et ristournes est-il efficace ?</p>				
<p>Prévention des litiges, retour et réclamation</p>	<p>Les bons de retours et les bons de réclamations sont-ils transmis aux personnes chargées d'obtenir les avoirs ?</p>				

Questionnaire de séparation des fonctions

V E N T E S	Tâches		Directions	Services	Sections	Agents
	Prise d'ordre de transit et consignation					
	Acceptation d'ordre de transit et consignation					
	Exécution de prestations					
	Facturation	Etablissement				
		Contrôle				
		Validation				
	Encaissement	Espèces				
		Chèques				
	Recouvrement					
Comptabilisation						

ANNEXE N°5

GUIDE D'ENTRETIEN

Messieurs, Mesdames

Etudiant(e) en fin de formation du cycle I en Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion (CACG) à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi(UAC), votre Compagnie a accepté d'abriter notre recherche en vue de l'obtention des crédits associés ou diplôme de licence professionnel. Une étude préliminaire de certains documents comptables et états financiers de la compagnie, nous a orienté à travailler sur le thème « **l'évaluation de contrôle interne du cycle achat fournisseur dans une société de transport maritime : cas de la COBENAM** » dans le cadre de la rédaction de notre mémoire.

Dans le souci d'appréhender les aspects les plus significatifs du système de contrôle interne, nous vous prions de bien vouloir nous renseigner sur les préoccupations ci-après :

- 1- Quels sont les acteurs qui interviennent dans l'exécution des tâches relatives aux achats ?
- 2- Quels sont les paramètres sur lesquels se base la compagnie pour faire ses prévisions ?
- 3- Comment justifiez-vous les écarts considérables constatés sur les différentes lignes budgétaires ?
- 4- Quels sont les niveaux de contrôle mise en place et appliqué par la compagnie lors de l'acquisition des biens et services ?
- 5- Les délais fixés par le code de passation des marchés publics dans le processus d'acquisition des biens et services sont-ils respectés par la compagnie ?

**ANNEXE N°6 : RECARPITULATIF DES PREVISIONS, REALISATIONS ET ECARTS DES
ACHATS DE 2011 à 2013**

INTITULE DE COMPTE	PREVISIONS			REALISATIONS			ECARTS ABSOLUS		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
<u>DETAIL DES CHARGES</u>									
Achat stocké de matière et fournitures consommables	35 010 000	37 950 000	56 950 000	63 420 037	72 825 040	62 937 122	-28 410 037	-34 875 040	-5 987 122
Achat d'immobilisation	966 763 000	1 089 953 000	795 045 000	229 159 640	25 177 479	31 339 044	737 603 360	1 064 775 521	763 705 956
<u>TOTAL DES PRODUITS</u>	1 001 773 000	1 127 903 000	851 995 000	292 579 677	98 002 519	94 276 166	709 193 323	1 029 900 481	757 718 834

Source : les états financiers de la COBENAM

Légende:

**BP: Bonne Prévision
Sur Evalué**

DB : Dépassement Budgétaire

BSE : Budget

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT

DEDICACES

REMERCIEMENTS

RESUME

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....
.....1

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA
COBENAM.....3

Paragraphe 1 : Historique, objectif et structure
organisationnelle.....3

I.Historique.....
.....3

II.objectifs DE LA
COBENAM.....4

III.Structure
organisationnelle.....4

Paragraphe 2 : Activités, Environnement et Ressources de la
COBENAM.....8

I.
Acivité.....
.....8

II.Environnement de la
COBENAM.....9

III.Ressources de la
COBENAM.....11

SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE.....	12
Paragraphe1 : Présentation de l'Inspection Général (IG).....	12
I.Présentation de l'IG	12
II.Procédures d'appauvrisonnement.....	13
Paragraphe2 : Travaux effectués et difficultés rencontrés.....	15
A-Travaux effectués.....	15
B-Etat des lieux.....	18

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA COBENAM **Erreur ! Signet non défini.**

Paragraphe 1 : Historique, objectifs et structure organisationnelle **Erreur ! Signet non défini.**

I. Historique..... Erreur ! Signet non défini.

II.**Objectifs de la COBENAM**
Erreur ! Signet non défini.

III. Structure organisationnelle Erreur ! Signet non défini.

Paragraphe 2: Historique, Objectif et structure organisationnelle de la COBENAM.....8

I. Activités.....8

II. **Environnement de la COBENAM**
Erreur ! Signet non défini.

III. Ressources de la COBENAM 11

SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE **Erreur ! Signet non défini.**2

Paragraphe 1 : Présentation de l'Inspection Générale (IG) **Erreur ! Signet non défini.**2

I. Présentation de l'IG Erreur ! Signet non défini.2

II. **Procédures d'appauvrissement**
Erreur ! Signet non défini.3

Paragraphe 2 : Travaux effectués et difficultés rencontrées **Erreur ! Signet non défini.**

A- Travaux effectués..... Erreur ! Signet non défini.

B- Etat des lieux Erreur ! Signet non défini.8

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES 20

Paragraphe 1 : Problématique et Intérêt de l'étude 20

I. Problématique..... 20

II. **Intérêt**
22

Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèses de l'étude 22

I. Objectif Général 22

II.**Hypothèses de Recherche**
23

SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE 23

Paragraphe 1 : Revue de littérature 23

A- Revue de littérature 23

B- Recherche antérieure 32

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche 33

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS 42

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats relatifs au système de contrôle interne du cycle achat fournisseur de la COBENAM 42

Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats relatifs au processus de prévision des achats de la COBENAM 46

SECTION 2 : Validation des hypothèses et Suggestions 49

Paragraphe 1 : Validation des hypothèses de 49

I. Validation de l'hypothèse N°1 49

**II. Validation de l'hypothèse N°2
50**

Paragraphe 2 : Suggestions de l'étude et conditions de mise en œuvres des suggestions.....50

CONCLUSION.....53

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....55

ANNEXES.....a

TABLE DES MATIERES.....b