



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 :

Science de Gestion

FILIERE :

Comptabilité, Audit et Contrôle
de Gestion

Thème :

**« ANALYSE DE L'ORGANISATION
COMPTABLE DANS UNE ENTREPRISE
PUBLIQUE : CAS DU PORT AUTONOME DE
COTONOU ».**

Réalisé par :

Elisabeth HOUSSOU

&

Nourouline AGBOKISSA

Sous la direction de :

Maître de stage

Mme Pauline DEGUENON,
notre maître de stage, Chef
Service Département de
l'Audit et de Contrôle de
Gestion du Port Autonome de
Cotonou.

Maître de mémoire

Prof. Emmanuel HOUNKOU,
Agrégé en sciences de gestion /
Enseignant à la FASEG.

Année académique 2015-2016

AVERTISSEMENT

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

DEDICACE N°1

Je dédie ce mémoire à toutes les personnes qui ont contribué à son élaboration et notamment à :

- ✚ mon père AMOUSSOU HOUESSOU Komi
- ✚ ma mère ZANNOU Marie Reine
- ✚ mes frère et sœurs HOUESSOU Essénam, AMOUSSOU HOUESSOU Pierre et AMOUSSOU HOUESSOU Christine.

Elisabeth E. HOUESSOU.

DEDICACE N°2

Je dédie ce mémoire à toutes les personnes qui ont contribuées à son élaboration et notamment à :

- ✚ Mon feu père AGBOKISSA Issifou et ma mère BANZOU Laourétou
- ✚ Mon frère AGBOKISSA Eliassou et ma sœur IMOUROU Karamath
- ✚ Mon fils AGBOKISSA Farhane Adéchina Olamidé et sa mère BAH Bachiratou.

Nouroudine AGBOKISSA.

REMERCIEMENT

Nous remercions tous ceux qui ont significativement contribués, encouragés et soutenus l'élaboration du présent mémoire notamment :

- ✚ le Professeur Emmanuel HOUNKOU agrégé en sciences de gestion, notre Maitre mémoire, pour son soutien de taille ;
- ✚ le Professeur Charlemagne Babatoundé IGUE, agrégé en sciences économiques, Doyen de la FASEG ;
- ✚ à tout le corps professoral de la FASEG en particulier Dr Docteur Théophile WOTO vice doyen de la FASEG
- ✚ monsieur Jores S. AGBOVOEDO Doctorant en science de gestion/ UAC dont la contribution de ce travail est inévitable ;
- ✚ aux monsieurs Didier ZINSOU ; Claver P. AGBEDE ; Frack BOTON ;
- ✚ mme Pauline DEGUENON, notre maitre de stage, Chef Service Département de l'Audit et de Contrôle de Gestion du Port Autonome de Cotonou;
- ✚ monsieur Stéphane ZIZINONHOUE qui, malgré ces nombreuses occupations a contribué à ce travail ;
- ✚ tout le personnel du Port Autonome de Cotonou plus précisément celui du service du contrôle interne ;
- ✚ monsieur Frude ALIGBONONSI pour son soutien ;
- ✚ tous les membres du jury qui ont bien voulu sacrifier de leur temps précieux en vue de juger ce travail ;

Nous tenons également à exprimer notre profonde gratitude et reconnaissance aux autres personnes qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATION

B.A.D	Banque Africaine de Développement.
BCEOM	Bureau Central d'Etudes des Equipements d'Outre- Mer.
B.O.A.D	Banque Ouest Africaine de Développement.
B.E.P.C	Brevet d'Etude du Premier Cycle.
C.A.P	Certificat d'Etude Professionnel.
C.N.C.B	Conseil National des Chargement du Bénin.
D.E.A	Data Envelopment Analysis
E.N.E.A.M	Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management.
F.A.S.B	Financial Accouting Standand Board.
F.B.B	Financial-Bank Benin.
IFACI	Institue Française de l'Audit et du Contrôle Interne.
O.H.A.D.A	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires.
P.A.C	Port Autonome de Cotonou.
SCF	Service de la Comptabilité et de Fiscalité.
SCFSP	Service du Contrôle, Facturation et Sauvegarde du Patrimoine.
S.I.C	Système d'Information Comptable.
S.O.B.E.M.A.P	Société Béninoise de Manutention Portuaire.
SOGREAH	Société Grenobloise d'Etude et d'Aménagement Hydraulique
S.Y.S.C.O.A	Système des Comptes Ouest Africain.
S.Y.S.C.O.H.A.D.A	Système des Comptes de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires.
U.E.M.O.A	Union Economique et Monétaire Ouest Africain.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : La fiche signalétique du P.A.C

Tableau N°2 : Répartition de l'effectif du personnel du P.A.C au 13/06/2016

Tableau N°3 : Structuration administratif du P.A.C

Tableau N°4 : Forces, faiblesses, menaces et opportunités

Tableau N°5 : Tableau d'aide de décision

Tableau N°6 : Cause du retard dans l'établissement des états financiers

Tableau N°7 : Identification des risques opérationnels liés à l'organisation comptable du P.A.C

Tableau N°8 : Possibilité de survenance des risques liés au non-respect de principe des opérations comptables

Tableau N°9 : Tableau récapitulatif de la possibilité de survenance de risques

Tableau N°10 : Impact des risques sur l'organisation

RESUME

L'objectif de cette étude est d'analyser l'organisation comptable des entreprises publiques en général et celle du Port Autonome de Cotonou en particulier afin de participer tant soit peu à l'amélioration de la gestion des risques.

L'approche méthodologie utilisée est basé sur la recherche documentaire, les questionnaires adressés à certains agents du Port Autonome de Cotonou, la collecte et le traitement des données. Les résultats obtenus montrent que l'élaboration des états financiers est souvent en retard à cause de non-production à temps des pièces comptables et que l'organisation comptable fait face à plusieurs risques opérationnels. A cet effet l'automatisation de la comptabilité, la mise à jour de tous les documents financier et comptables et le renforcement du dispositif de contrôle interne permettant d'établir un rapprochement périodique entre la liste des clients et le nombre de facture, permettrons d'améliorer l'organisation comptable du Port Autonome de Cotonou afin d'atteindre ces objectifs.

Mots clés : Organisation comptable, risques opérationnels, états financiers.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the accounting organization of public enterprises in general and especially of PAC to participate may be as to the improvement of risk.

The methodological approach used is based on desk research, questionnaires sent to certain agents of the PAC, the collection and processing of donated. The results show that the preparation of financial statements is often late because of the non production on time accounting documents and accounting organization faces several operational risks. To this end, the automation of accounting, updating of all financial and accounting documents and strengthening the internal system for establishing a periodic reconciliation between the clients list and the number of invoice, will improve its accounting organization to achieve its objectives.

Keywords: Accounting Organization, Operational risk, Financial statements

SOMMAIRE

Introduction.	1
Chapitre 1 : Cadre institutionnel et théorique de l'étude	3
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude	3
Section 2 : Cadre théorique de l'étude	19
Chapitre 2 : Revue de littérature, hypothèses et méthodologie de recherche	22
Section 1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses	22
Section 2 : Cadre méthodologie et critères de validation des hypothèses ...	35
Chapitre 3 : Présentation, analyse des résultats et implication managériale	38
Section 1 : Présentation, analyse des résultats et vérification des hypothèses	38
Section 2 : Implication managériale	47
Conclusion	50
Références bibliographiques	51

Annexes...INTRODUCTION

Dans le contexte actuel de la mondialisation, la maîtrise de l'information comptable constitue une préoccupation majeure pour les dirigeants des organisations. Tous les partenaires de l'entreprise tel que les clients, les fournisseurs, les banquiers, l'Etat, les investisseurs, les prêteurs, etc. trouvent en comptabilité une source d'information indispensable. Elle leurs permet de s'informer sur la situation financière de l'entreprise et ses résultats. Au nombre de la diversité des différentes sortes de comptabilité, on distingue la comptabilité générale qui est un système d'organisation dans lequel des flux et opérations

sont traduits en termes financiers. Ils reflètent ainsi le patrimoine et les performances d'une entreprise qui peuvent, tous deux, être analysés¹.

Vu son caractère important et légal, la comptabilité générale ne peut se faire selon la fantaisie de chacun. Elle est donc règlementée dans le but de l'harmonisation de la présentation des états de synthèse, les méthodes comptable et la terminologie utilisée.

Dans l'environnement interne des entreprises, tous les processus présentent des facteurs de risques opérationnels notamment le processus comptable, d'où la nécessité de les prévenir, de les gérer au cas où ils surviendront quand même, d'en limiter l'ampleur de leurs impacts. Les risques sont donc propres aux opérations comptables, la défaillance dans leur maîtrise peut engendrer de grosses pertes financières.

« La gestion des risques désigne l'ensemble des activités qui consistent à recenser les risques auxquels l'entité est exposée, les évaluer, puis à définir et à mettre en place les mesures préventives appropriées en vue de supprimer ou d'atténuer les conséquences d'un risque couru et enfin de communiquer sur ces risques et les mesures associées » (VAN & al. 2008 :63).

La maîtrise des risques opérationnels du processus comptable est alors devenue l'un des axes stratégiques majeurs pour les managers et a amené ceux-ci à s'intéresser de plus près au contrôle interne, plus particulièrement la fiabilité des informations comptables faisant partie intégrante des objectifs fondamentaux de tout dispositif de contrôle interne de toutes entreprises.

Le Port Autonome de Cotonou (P.A.C) étant une entreprise publique, sa participation dans l'économie nationale est une chose non négligeable, l'organisation de sa comptabilité doit être la préoccupation de tous afin qu'il puisse continuer à participer à la croissance de l'économie nationale. Telle est la

¹<http://www.compta-facile.com/comptabilite-generale/>, consulté le 18 Octobre 2016, à 16heures et 05 minutes.

préoccupation qui nous a amené à diriger notre étude sur le thème : « **Analyse de l'organisation comptable dans une entreprise publique : Cas du Port Autonome de Cotonou** ».

A cet effet, notre étude se déroule à travers trois chapitres. Le premier chapitre porte sur le cadre institutionnel et théorique de l'étude, le deuxième chapitre sur la revue de littérature, les hypothèses de recherche et le cadre méthodologique de l'étude et le troisième chapitre se focalise sur la présentation des résultats, analyse et implication managériale.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE.

Ce chapitre est consacré à la présentation du Port Autonome de Cotonou (PAC), du déroulement du stage et du cadre théorique de l'étude.

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Cette section, nous permet de bien connaître la société accueil qu'est le Port Autonome de Cotonou (P.A.C).

Paragraphe 1 : Présentation du PAC

1. Historique, fiche signalétique et la situation géographique du PAC

1.1. Historique.

Le transport maritime est, et reste le moyen de transport de marchandises le plus sécurisant ; c'est ainsi que la République du Bénin, Dahomey d'alors a commencé son activité maritime au début du XVIème siècle. Jusqu'à la fin du XIXème siècle, les échanges commerciaux maritimes s'effectuaient en deux points du littoral : Ouidah et Grand-Popo. Le débarquement et l'embarquement des marchandises et des passagers s'effectuaient par transbordement sur des pirogues qui assuraient la liaison entre les navires mouillant en rade foraines et le rivage. Au cours de ces transbordements, des pertes en vies humaines et des marchandises étaient constamment enregistrées.

Bien avant le XIXème siècle, avec le développement très sensible des échanges par les grandes découvertes de l'époque, et le commerce des épices et des boissons alcoolisées, les potentialités des deux centres d'échange se sont avérées insuffisantes.

Au même moment, la nécessité de réduire les risques liés aux opérations de mutation de marchandises était devenue évidente. Cette situation a conduit à un aménagement progressif du rivage marin du Bénin en un port pouvant faciliter le trafic, grâce au projet de construction d'un appontement appelé WHARF qui vit le jour à Cotonou en 1891. En raison de la sécurité et de la rapidité que celles-ci offrait, le trafic fut dirigé vers Cotonou en laissant Grand-Popo et Ouidah. Cet ouvrage métallique d'une longueur de 400 m ayant subi des améliorations successives de 1910, 1926, 1928 et en 1950, a permis de répondre au besoin d'un trafic en progression et le WHARF devient par conséquent l'objet de plainte des opérateurs économiques.

Ces derniers se plaignaient au sujet de la déféctuosité du WHARF et de l'insuffisance de ses services qui ne leur permettrait plus d'accueillir plus de 300 tonnes de marchandises. Dans l'objectif de trouver une solution à ce problème technique, des études en plusieurs phases confiées à deux entreprises françaises, à savoir le Bureau Central d'Etudes des Equipements d'Outre-mer (BCEOM) et la Société Grenobloise d'Etudes Aménagement Hydraulique (SOGREAH), ont aboutis au choix d'un port en eau profonde à Cotonou pour des raisons économiques et politiques. Les travaux ont

été réalisés de Novembre 1959 à fin 1965. La cérémonie d'inauguration a eu lieu le 1er Août 1965.

Ce type de port, a la propriété de créer un plan d'eau calme et d'arrêter, grâce à l'ouvrage de protection Ouest le sable du transit littoral. Il permet d'utiliser la zone de remblai gagnée sur la mer pour des extensions du port vers l'Ouest. A l'Est, par contre, il faut prévoir des ouvrages pour lutter contre l'érosion.

Le besoin d'une extension s'étant avéré une nécessité dès 1972, du fait d'un trafic sans cesse croissant, les études d'expansion ont été confiées au BCEOM. Les travaux d'extension qui ont commencé en Mars 1979 ont pris fin en 1983. La première extension du port a doublé les capacités de traitement de trafics. Le Port Autonome de Cotonou avec l'appui des autorités nationales s'est attelé à l'amélioration de sa productivité et des services rendus. Il a été inauguré le 03 Mars 1983.

1.2. Fiche signalétique.

Le tableau ci-dessous, présente le PAC à travers sa fiche signalétique.

Tableau N°1 : La fiche signalétique du PAC

R a i s o n s o c i a l e :	Port Autonome de Cotonou
S i g l e u s u e l :	P A C
S i è g e s o c i a l :	Avenue de la Marina
A d r e s s e p o s t a l e :	BP 927 Cotonou, République du Bénin
T é l é p h o n e :	(229) 21-31-52-80 / 21-31-37-64 / 21-31-28-92
T é l e x :	5004 DIRPORT COTONOU
T é l é c o p i e :	2 1 - 3 1 - 2 8 - 9 1
F o r m e j u r i d i q u e :	S o c i é t é d ' E t a t
R é g i m e f i s c a l :	D r o i t c o m m u n
S t a t u t j u r i d i q u e :	Statut des sociétés d'Etat à caractère commercial
C a p i t a l s o c i a l :	16.571.055.784 francs CFA
I m m a t r i c u l a t i o n à l a C N S S :	20 BP 927 Cotonou, République du Bénin
E m a i l :	pac@leland.bj
S i t e w e b :	www.portde cotonou.com
I N S A E :	2 9 1 7 2 3 0 0 1 3 0 3
N ° I F U :	3 2 0 0 8 0 0 6 5 0 2 1 4
Date de pose de la 1ère pierre :	2 3 O c t o b r e 1 9 5 9
Date de création (statut décret) :	31 décembre 1964 (loi N°64-39)
Date de démarrage effectif des activités :	1 e r A o û t 1 9 6 5
Nationalité de l'entreprise :	B é n i n o i s e

Source : Etat financier du PAC au 31/12/2014

1.3. Situation géographique

Situé par 6°11'22'' Nord et 2°26'30'' Est, le Port de Cotonou est implanté sur une côte basse sablonneuse, en bordure sud de la ville de Cotonou, capitale économique de République du Bénin.

Port en eau profond à accumulation de sable, il offre le grand avantage de fournir aux navires un plan d'eau abrité, pouvant leur permettre d'effectuer des opérations commerciales et de ravitaillement dans l'excellente condition. Cette disposition contribue à l'efficacité du port et à la rapidité d'escale de navires.

Le Port de Cotonou est un port à vocation sous régionale. Il se révèle être le débouché à la mer le plus proche et le couloir d'accès le plus rapide, le moins accidenté pour desservir l'Est des pays l'hinterland tels que le Mali et le Burkina-Faso, et le premier port de transit de la République du Niger. Dans la sous-région, le port de Cotonou est sensiblement à égale distance des ports de Lagos (NIGERIA) 115 km et de Lomé (TOGO) 135 km.

2. Missions, Activités et Ressources.

2.1. Missions

Le PAC joue un rôle majeur au niveau de l'économie de notre pays. Il assure quatre-vingt (80) % des échanges avec le reste du monde, au tant qu'il contribue à la croissance économique nationale en assurant la fonction de distribution et de stockage commerciale ainsi que de la collecte d'une grande partie des recettes douanières. Le PAC s'occupe des services liés aux marchandises tels que les taxes, les redevances, les locations de terrains, de hangars et des services liés aux navires tels que le pilotage, l'amarrage et la fourniture d'eau.

Au regard du nombre des opérateurs, de la nature des activités portuaires et de leur complexité ainsi que du rôle que le PAC joue, la coordination des activités ne saurait lui échapper. Au sein du Comité de Coordination des Activités Portuaires (CCAP) où sont représentés les principaux intervenants portuaires, il peut, en tant que président de cette instance de régulation, faire prévaloir l'intérêt général sur les avantages que les uns et les autres sont amenés à défendre sur la plate-forme portuaire, harmoniser les

points de vue afin que le port de Cotonou reste et demeure un centre d'intérêt commun où règne la solidarité et la collaboration entre les différents acteurs du secteur.

Par ailleurs, le PAC est favorable à l'investissement privé dans son exploitation, dans la mesure où il est destiné à l'implantation de nouveaux équipements pour renforcer ses fonctions commerciales ou industrielles. Comme l'on peut le constater, le PAC est à l'avant-garde de toutes les activités portuaires. La finalité de ses activités est la recherche de la compétitivité du Port, la croissance de son trafic ainsi que le développement de ses activités. Mais, il n'est pas le seul à y contribuer. La finalité recherchée ne serait jamais atteinte si les principaux intervenants ne jouent pas aisément leur partition. La plupart des intervenants sont prestataires de services dont les activités sont indispensables au bon fonctionnement du PAC. En effet, l'activité portuaire est une chaîne dont la défaillance de l'un des maillons serait néfaste à l'économie nationale.

Enfin, l'indépendance économique de notre pays est renforcée, car le Bénin ne souffre pas des implications économiques subies par les pays enclavés, forcés d'utiliser les installations portuaires d'un pays ayant une façade maritime. De plus, le port de Cotonou bénéficie de sa position géographique favorable et de la stabilité politique du Bénin. Ce sont ces différents atouts qui confortent ses capacités à accueillir le trafic des pays de l'Hinterland et par conséquent, contribuent à mieux asseoir sa vocation régionale.

Pour atteindre ses missions, il est nécessaire que le PAC mène des activités.

2.2. Activités.

Le PAC fait partie de l'une des rares entreprises publiques ayant une gestion autonome efficacement conduite. Il est l'autorité portuaire chargée de la gestion du domaine, de son entretien et des opérations d'extension occasionnées par les besoins du trafic. Il travaille en collaboration avec plusieurs structures que sont : la société de transit, de consignation, de mutation et autres administrations d'Etat.

C'est une entreprise prestataire de services dont les principales activités sont regroupées en quatre (4) grands catégories :

- ✓ **services rendus aux navires** : Pilotage ; Remorquage ; Amarrage ; Fourniture d'eau ; Veille sécurité ; Séjour.
- ✓ **services rendus aux marchandises** : Taxe port ; Taxe passage ; Surtaxe de stationnement ; Taxe gardiennage ; Redevance pont bascule.
- ✓ **location du domaine portuaire** : Terrain ; Terre plain ; Hangars ; Point de vente aménagée ; Magasins cales ; Magasins ordinaires.
- ✓ **prestations diverses** : Cession d'eau ; Cession de l'électricité ; Location diverses.

2.3. Ressources

2.3.1. Les ressources humaines

L'entreprise étant un groupe humain organisé et structuré, l'accomplissement des tâches au PAC se réalise à travers la mobilisation des ressources dont celles qui occupent la première place sont les ressources humaines.

Pour la réalisation de ses nombreuses activités, le PAC dispose d'un effectif qui exécute différentes tâches. Le PAC compte 579 agents de plusieurs catégories réparties en cadres supérieurs, cadres moyens, agents de maîtrise et agents d'exécution. Ces catégories se répartissent au point de vue statistique comme suit :

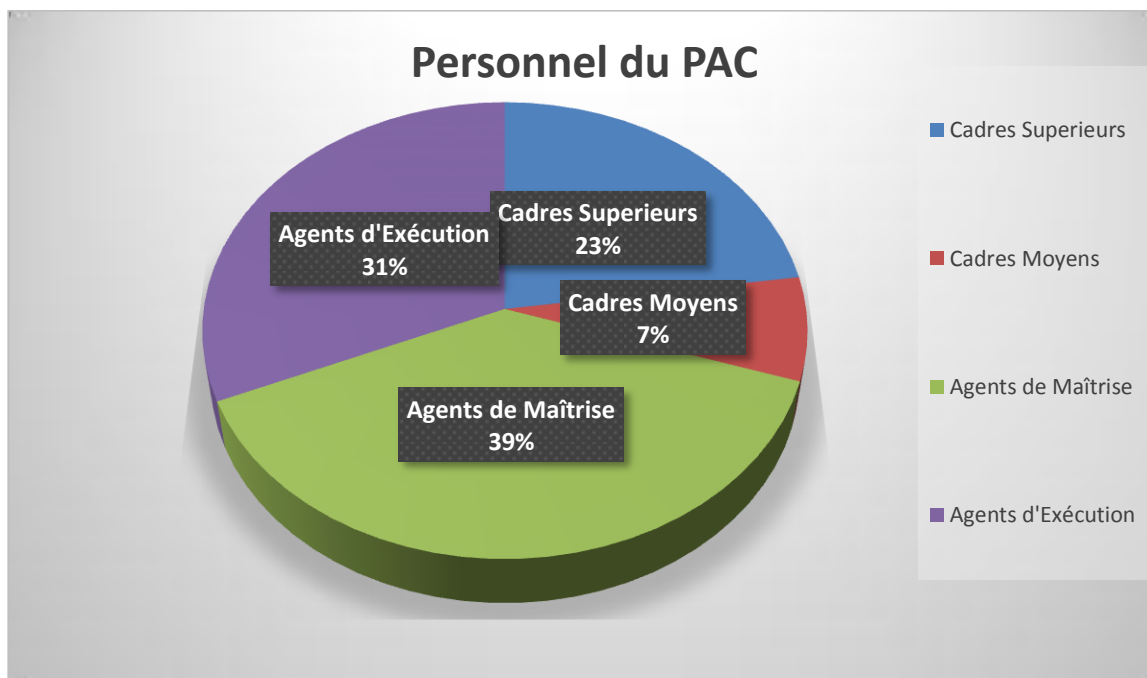
Tableau n°2 : Répartition de l'effectif du personnel du PAC au 13/06/2016

DESIGNATION	E F F E C T I F S		P O U R C E N T A G E				
Cadres Supérieurs	1	3	1	2	3	%	
Cadres Moyens	4		2	7		%	
Agents de Maîtrise	2	2	2	3	9	%	
Agents d'Exécution	1	7	6	3	1	%	
T O T A L	5	7	1	1	0	0	%

Source : Direction des Ressources Humaines.

Cette répartition de l'effectif du personnel ainsi présentée, peut être restituée par le diagramme circulaire suivant qui donne une image de l'ensemble de la composition du personnel du PAC.

Diagramme n°1 : Diagramme circulaire de l'effectif du personnel du PAC par catégorie socioprofessionnelle en 2016.



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Les cadres supérieurs sont ceux titulaires du baccalauréat plus quatre années d'étude ou plus.

Les cadres moyens sont ceux titulaires du baccalauréat plus un, deux ou trois années d'étude.

Les agents de maîtrise sont ceux titulaires d'un baccalauréat ou d'un certificat d'aptitude professionnelle (CAP) ou d'un Brevet d'étude du premier cycle (BEPC).

Les agents d'exécution sont ceux titulaires d'un certificat d'étude primaire (CEP).

Nous avons constaté que la forte concentration de la main d'œuvre du PAC est autour des agents de maîtrise et d'exécution. Les cadres moyens et supérieurs constituent l'élite pensante du PAC qui gère et conduit la politique général de l'entreprise.

2.3.2. Les ressources matérielles

Pour les différents services, les équipements sont répartis comme suit :

- **Les zones de pilotages :** les bassins à l'extérieur des digues, la darse et les quais d'accostage, un cercle dont le centre est un musoir de digue Ouest ;
- **Les opérations de remorque :** trois remorqueurs permanents en service de détroit, une traction au point fixe de vingt tonnes, un équipement pour une lutte anti-incendie et pour le sauvetage en mer ;
- **Les ouvrages d'accostage :** un quai commercial qui comprend huit postes situés au nord du bassin, la jetée est appelée « travers » qui comprend trois postes pour déchargement d'huile végétale et l'accueil des chalutiers ;
- **Les possibilités de stockage :** sous douane, des magasins et entrepôts de transit, du parc à conteneurs, de terre-pleins et magasins de stockage ;
- **La sécurité :** un camion incendie, deux motopompes, trois remorqueurs ;
- **Les installations spéciales :** pour des pêcheurs industriels artisanaux des importateurs des vivres frais, divers équipements dont notamment :
 - ✓ Un quai de 165 mètres de longueur ;
 - ✓ Une marée de 1500m² ;
 - ✓ Des cuves de stockage de 43700m³ pour la réception des produits pétroliers et des huiles végétales, des silos grains d'une capacité de 11000 tonnes.

En plus de cela, le PAC utilise des logiciels Word, Excel et le système d'exploitation Windows pour les besoins d'édition de texte, de calcul automatique. Certains de ces logiciels sont conçus pour les besoins d'une cellule donnée. Ainsi le logiciel **PERFECTO MENU VERSION 99-00** donne accès à la comptabilité.

2.3.3. Les ressources financières.

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

Il dispose également des capitaux propres composés d'un capital social qui s'élève à **16.571.055.784 FCFA**, des réserves, du report à nouveau et du résultat net de la période, des dettes à long terme à savoir : des emprunts auprès de différentes institutions financières telles que la Banque Ouest Africaine de Développement

(BOAD), la Banque Africaine de Développement (BAD), la Financial-Bank Bénin (FBB), les provisions pour risques et charges, les dettes à moins d'un an.

3. Statut juridique, Environnement et Structure organisationnelle

3.1. Statut juridique

Le PAC est créé le 31/12/1964 par son Excellence feu Monsieur Hubert KOUTOUKOU MAGA, président de la République du Dahomey d'alors, actuelle République du BENIN par la loi des finances N° 64-39 modifiée par l'ordonnance 76-55 du 11/10/1976 et réactualisée par le décret N° 84-250 du 22/06/1984. Aujourd'hui le PAC, qui a connu un rapide essor, est régi par le décret N° 84-306 du 28/07/1989.

Société d'Etat au capital de 16.571.055.784 FCFA, le PAC est une institution à caractère commercial et industriel, doté de l'autonomie financière. Placé sous la tutelle administrative du Ministère de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et Infrastructures Portuaires ; il est chargé d'assurer l'entretien de l'exploitation du Port, de gérer le domaine portuaire, d'exécuter les travaux d'amélioration et d'extension nécessaires aux besoins du trafic.

3.2. Environnement

Le port de Cotonou est une vaste aire économique où interviennent divers structures : les sociétés de transits, de consignations, de manutention, de contrôle, l'administration douanière et autres administrations de l'Etat. Ces différentes structures exercent leurs activités sur l'espace portuaire dont la gestion relève de la hiérarchie du PAC

Le port évolue dans le même courant de compétition commercial que plusieurs de ses voisins sous régionaux. Ils se réunissent au sein d'une même organisation dénommée : Association de Gestion des Ports d'Afrique Occidentale et Centre (AGPAOC). Une carte d'Afrique occidentale et centrale éclaire d'avantage l'opinion ; de Dakar, Centrafrique, Conakry, Monrovia, San Pedro, Abidjan, Accra, Tema, Lomé, Cotonou, Lagos, Port Harcourt, Douala, Libreville... Situés en moyenne à une distance de moins de 200 km les uns des autres. Toutefois, les ports de Lomé et Lagos restent les plus proches de celui de Cotonou.

Le contraste est assez remarquable lorsqu'on fait le rapprochement entre les ports et leurs arrière-pays qui se limitent à environ cinq(5) pays. Pour le port de Cotonou, il s'agit du Mali, du Burkina-Faso, du Niger, du Tchad et de la Centrafrique. Les ports

de transit se disputent aussi le même hinterland. Ils baignent dans un environnement tout particulier, marqué par le paradoxe entre la nécessité d'un développement intégré, régional et la concurrence quasi naturelle des ports.

L'atout considérable du port de Cotonou est sa situation géographique par rapport aux pays de l'hinterland. Le PAC se révèle être le débouché le plus proche du Niger, le couloir d'accès le plus rapide et le moins accidenté pour desservir l'est du Mali et du Burkina-Faso. C'est aussi le port de relais et de transbordement le plus rapide vers le Togo et le Nigeria ; ce qui lui confère bien sa vocation régionale.

Par sa croissance, la diversité des activités commerciales et maritimes et aussi des exigences de concurrence ont eu pour conséquences logiques la mise en œuvre des projets d'agrandissement, de réflexion et de modernisation des infrastructures du port. Élément essentiel de la chaîne des transports, le port constitue une plate-forme commerciale servant : de transit, de stockage et parfois au conditionnement des marchandises tant à l'importation qu'à l'exportation. Au tour de cette fonction commerciale génératrice d'emplois, se développe une fonction industrielle.

Au nombre des structures qui interviennent au port de Cotonou et dont les activités sont indispensables à la vie portuaire, on peut citer :

- ❖ **Les entreprises de manutention et d'acconage** : la Société Béninoise du Manutention Portuaire (SOBEMAP), assure le chargement des navires, le reconditionnement, le stockage et le gardiennage des marchandises. Ce sont les plus importantes structures utilisatrices de la main d'œuvre des dockers.
- ❖ **Les consignataires** : ce sont les amateurs ou encore des mandataires qui assurent au niveau du port des prestations dont le navire de l'équipage peut avoir besoin dans le cadre de leur escale. Le consignataire est celui qui prend en charge un navire c'est à dire le représentant du navire dans le pays où il accoste.
- ❖ **Les transporteurs** : le Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB). Il est une institution dont la mission essentielle est de protéger les intérêts des chargeurs des différentes catégories de transports.
- ❖ **Les sociétés de transit** : ce sont des entreprises faisant office de commissionnaire. Elles effectuent pour le compte des chargeurs (importateurs

et exportateurs) les formalités administratives de douanières. Elles remplissent les formalités douanières à la place du client.

3.3. Structure organisationnelle

Le PAC est composé d'un Conseil d'Administration (CA), d'une Direction Générale (DG), d'une Direction de Contrôle Générale (DCG), d'une Direction des Ressources Humaines (DRH), d'une Direction Financière et Comptable (DFC), d'une Direction Technique (DT), d'une Direction de l'Exploitation Portuaire (DEP), d'une Direction des Opérations Maritimes et de la Sécurité (DOMS), d'une Direction Commerciale et Marketing (DCM), d'une Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux(DAJC), d'une Direction du Système Informatique (DSI), d'une Direction de la Prospective de la Stratégie et du Développement(DPSD) comme l'indique l'organigramme en annexe no1. Le Conseil d'Administration (CA)

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

➤ La Direction Générale (DG)

Elle comprend dix (7) services et coiffe toutes les autres Directions et les coordonne. Elle a à son actif d'autres structures rattachées que sont la Direction Générale Adjointe (DGA), le Secrétariat Général (SG), les Conseillers Techniques (CT), les Chargés de Mission (CM), et enfin les Départements.

➤ La Direction des Ressources Humaines (DRH)

La Direction des Ressources Humaines a pour mission :

- d'élaborer et de mettre en œuvre la politique des ressources humaines de l'entreprise ;
- d'assurer le management général des ressources humaines ;
- d'œuvrer à l'application de la législation sociale en vigueur et à l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise.

➤ La Direction Financière et Comptable (DFC)

Elle se charge de :

- mettre en œuvre la politique du PAC en matière comptable et financière ;
- assurer la tenue des comptes, la gestion fiscale de l'entreprise, la production et la diffusion des états financiers ;

- gérer les ressources financières et les stocks et assurer le recouvrement des créances.

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

Elle est chargée de :

- définir et mettre en œuvre le politique marketing, de promotion et de veille commerciale du PAC et veiller au bon fonctionnement des organes communautaires du Port de Cotonou ;
- définir et mettre en œuvre la politique tarifaire du PAC, procéder aux règlements de tous problèmes liés aux factures émises et suivre les activités du Guichet Unique du Port de Cotonou ;
- élaborer les statistiques commerciales du Port de Cotonou et de réaliser les études d'ordre général ou à caractère spécifique y afférente ;
- exécuter les travaux d'apurement des manifestes des navires.

➤ **La Direction des Etudes et des Infrastructures Portuaires (DEIP)**

Cette direction a pour mission de :

- Concevoir et mettre en œuvre la politique de maintenance de l'outil portuaire, excepté le matériel flottant ;
- Contribuer au développement des installations et équipements portuaires ;
- Assurer l'inspection régulière des ouvrages et équipements ;
- Produire un rapport mensuel sur l'état du matériel, des ouvrages et équipements, ainsi qu'un rapport annuel.

➤ **La Direction de l'Exploitation Portuaire (DEP)**

Elle a pour mission de :

- assurer le contrôle de l'utilisation du domaine portuaire, des terminaux, des magasins et des terre-pleins par les concessionnaires ;
- suivre la productivité des intervenants dans l'enceinte portuaire ;
- contrôler le trafic terrestre dans l'enceinte portuaire ;
- procéder à la régulation des entrées, sorties, séjours, pesage et contrôle des gabarits des camions gros porteurs opérant au Port de Cotonou.

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

Elle a pour mission de :

- assurer la sécurité de la navigation et des installations portuaires ;
- assurer la police à terre et sur les plans d'eau ;
- assurer la communication radio et le service d'information nautique ;
- appuyer la structure en charge de la gestion de l'environnement dans la mise en œuvre des Conventions environnementales et dans l'assurance de la police environnementale.

➤ **La Direction de l'Organisation et des Systèmes d'Information (DOSI)**

Elle est chargée de :

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

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

Cette direction a pour mission de :

- prévenir les litiges et de défendre les intérêts du PAC devant les juridictions ;
- assurer la veille juridique et réglementaire au sein de l'entreprise ;
- assurer le suivi des concessions portuaires.

➤ **Le Département de l'audit et de Contrôle de Gestion.**

Parmi les Départements que la Direction Générale figure le Département de l'Audit et de Contrôle de Gestion où nous avons travaillé dans le cadre de la réalisation de la présente étude.

En effet, le Département de l'Audit et de Contrôle de Gestion a pour mission de :

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

Le Département de l'Audit et de Contrôle de Gestion s'occupe de la gestion physique des immobilisations. IL comporte cinq (03) services :

- Service de l'Audit et du Contrôle Internes (SACI)
- Service du Contrôle de la Facturation et de la Sauvegarde du Patrimoine (SCFSP)
- Service de la comptabilité Analytique (SCA)
- ✓ **Service de l'Audit et du Contrôle Internes(SACI)**

Il est chargé de:

- concevoir et de coordonner la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne ;
- élaborer, d'actualiser les manuels de procédures et de les vulgariser ;
- élaborer, faire approuver et mettre en œuvre le planning annuel des missions d'audit interne et externe ;
- suivre la mise en œuvre des recommandations des missions d'audit interne et externe ;
- participer à l'élaboration et à la mise à jour de la cartographie des risques ;
- participer à l'élaboration du rapport annuel d'audit.

✓ **Service de Comptabilité Analytique**

Il est chargé de:

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

✓ **Service du Contrôle de la Facturation et de la Sauvegarde du Patrimoine**

Il est chargé de:

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

- proposer les mises en rebut et la réforme des immobilisations.

De façon précise le tableau présenté ci-dessous renseigne sur la structuration administrative du PAC.

Tableau n°3 : Structuration administratif du Port Autonome de Cotonou

S T R U C T U R E S / T I T R E S	S I G L E S	N I V E A U H I E R A C H I Q U E
D i r e c t i o n G é n é r a l e	D G	D i r e c t i o n G é n é r a l
D i r e c t i o n G é n é r a l e A j o i n t e	D G A	D i r e c t i o n G é n é r a l A d j o i n t
S e c r é t a r i a t G é n é r a l	S G	D i r e c t i o n T e c h n i q u e
C o n s e i l l e r T e c h n i q u e	C T	D i r e c t i o n T e c h n i q u e
C h a r g é d e M i s s i o n	C M	D i r e c t i o n T e c h n i q u e
Secrétariat de la Personne Responsable des Marchés Public	S P R M P	D é p a r t e m e n t
Cellule de Contrôle des Marchés	C C M P	D é p a r t e m e n t
Département de la Gestion de L'Environnement	D G E	D é p a r t e m e n t
Département de la Communication et de la Coopération	D C C	D é p a r t e m e n t
Département de la Qualité et des Processus Organisationnels	D Q P O	D é p a r t e m e n t
S t a t i o n d e R e m o r q u a g e	S R	D é p a r t e m e n t
D i r e c t i o n d e s R e s s o u r c e s H u m a i n e s	D R H	D i r e c t i o n T e c h n i q u e
D i r e c t i o n F i n a n c i è r e e t C o m p t a b l e	D F C	D i r e c t i o n T e c h n i q u e
D i r e c t i o n C o m m e r c i a l e e t d u M a r k e t i n g	D C M	D i r e c t i o n T e c h n i q u e
D i r e c t i o n d e l a C a p i t a i n e r i e	D C	D i r e c t i o n T e c h n i q u e
t e c h n i q u e	D T	D i r e c t i o n T e c h n i q u e
D i r e c t i o n d e l' E x p l o i t a t i o n P o r t u a i r e	D E P	D i r e c t i o n T e c h n i q u e
D i r e c t i o n d e s S y s t è m e s d' I n f o r m a t i o n	D S I	D i r e c t i o n T e c h n i q u e
D i r e c t i o n d e s A f f a i r e s J u r i d i q u e s e t d u C o n t e n t i e u x	D A J C	D i r e c t i o n T e c h n i q u e
D i r e c t i o n d e l a P r o s p e c t i v e, d e l a s t r a t é g i e e t d u d é v e l o p p e m e n t	D P S D	D i r e c t i o n T e c h n i q u e
D i r e c t i o n d u C o n t r ô l e G é n é r a l	D C G	D i r e c t i o n T e c h n i q u e

Source : PAC, Mars 2016.

Le schéma de l'organigramme, annexé à ce document illustre avec détail la structuration administrative du PAC. *Annexe n°1 : Organigramme du P.A.C*

Paragraphe 2 : Déroulement du stage et analyse swott

1. Déroulement du stage.

Durant tous les trois mois de notre stage, nous sommes resté au Service Contrôle Facturation et Sauvegarde du Patrimoine (SCFSP) et au Service de la Comptabilisation et de Fiscalité (SCF)

Au niveau de SCFSP nous avons eu à :

Etablir les fiches de mise en service ou de mise à disposition des immobilisations ; Attribuer les codes d'identifications des immobilisations corporelles ; Codifier les immobilisations physiques; Corriger les écarts existant entre le premier et le second tour des inventaires physiques des biens ; Faire le bilan des immobilisations acquises par le PAC au cours de l'exercice 2014 avec rédaction d'un rapport de travail.

Au niveau de SCF, nous contrôlons les pièces de caisse, ensuite nous procédons à l'imputation (affectation des numéros de compte), puis à l'enregistrement dans les journaux correspondants. Aussi, nous établissons régulièrement le journal des opérations diverses communément appelées OD, qui comporte les dépenses engagées par le PAC afin de regrouper dans un même compte les différentes menues dépenses.

A la fin de chaque mois, nous éditons un brouillard des saisies en vue de corriger les erreurs. Après l'enregistrement, les diverses pièces sont classées et archivées chronologiquement à l'exception des calepins de caisse qui sont ordonnés quotidiennement dans un classeur appelé calepin dépense. Les différentes écritures passées sont de deux ordres.

2. Analyse swot

Les résultats de cette analyse sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Forces, faiblesses, menaces et opportunités.

F o r c e s	F a i b l e s s e s	M e n a c e s	O p p o r t u n i t é s
-Déroulement du travail dans une ambiance conviviale ; - gestion selon les normes de qualité ; - existence d'un manuel de	- inefficacité du logiciel utilisé ; - le non-respect du manuel de procédure ; - retard dans la	- la non compétitivité du PAC ; - réalisation des résultats déficitaires - atteinte à l'économie	- être très concurrent avec d'autres ports - réaliser des bénéfices considérables ; - la croissance

procédure de qualité ; - existence d'une bonne structure organisationnelle ; - la division de travail	production des documents ou pièces comptable ; - la non motivation du personnel ; - manque d'information à temps réel	nationale du pays	économique du pays
---	---	-------------------	--------------------

Sources : Nous-mêmes.

SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude.

1. Problématique.

L'organisation comptable, face à la mondialisation, devrait être considérée comme l'un des éléments clés dans la combinaison harmonieuse de l'ensemble des éléments nécessaires au fonctionnement d'une entreprise. La vie de toute entreprise est caractérisé par les mouvements d'entré et de sortie de fonds. Toutes les opérations effectuées par elle avec le monde extérieur engendrent les emplois et ressources ou les charges et produits. La tenue de la comptabilité devient une obligation impérieuse afin d'assurer la transparence des informations circulant au sein de l'entreprise, cette comptabilité doit être organisé en fonction des besoins de l'entreprise.

En effet, l'organisation comptable est une notion qui se rattache à la mise en place d'un système comptable dans une entreprise ; en d'autres termes, c'est la façon dont est organisée la comptabilité d'une entreprise (SEM MBIMBI, Pascal 2006). Cette organisation mise en place dans l'entreprise, doit répondre aux exigences de la régularité, de la sincérité et de la sécurité pour assurer l'authenticité des écritures. C'est une façon à ce que la comptabilité puisse servir à la fois d'instrument de mesure des droits et obligations des partenaires de l'entreprise, d'instrument de preuve, d'instrument d'information et de gestion. Déterminer une performance représentant le résultat d'une période passée n'a d'intérêt que si cette information est utilisée par les destinataires de l'information financière. Autrement dit, l'évaluation de la performance

passée ne devient de l'information que par rapport à ce qu'un ou plusieurs utilisateurs vont en faire (M. Lebas 1995).

Ainsi pour atteindre leurs objectifs, toutes entreprises comme le Port Autonome de Cotonou (P.A.C), doivent mettre en place une organisation comptable au sein de leur structure. Vu l'importance du Port Autonome de Cotonou dans l'économie nationale Béninoise, et tout en sachant que celui-ci a pour vocation d'être financièrement autonome vis-à-vis de l'Etat. A cet effet la comptabilité du PAC doit être bien organisée pour répondre à toutes ces exigences. Face à cela, le PAC rencontre certains problèmes que nous avons constatés :

- le retard dans la collecte des données comptables ;
- retard dans la production des états financiers ;
- la défaillance fréquente du réseau informatique;
- la lenteur de l'information comptable transmise par la facturation à la comptabilité ;
- Non-respect du manuel de procédures

C'est dans le souci de faire des propositions à la résolution de ces problèmes que nous avons choisis, dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, de réfléchir sur le thème: «Analyse de l'organisation comptable dans une entreprise publique : Cas du PAC ».

Au regard de toutes ces considérations on peut poser une question centrale : Quel est l'impact de l'organisation comptable sur la performance du PAC.

De cette question découlent des questions spécifiques :

- ❖ Quelles sont les causes explicatives des retards dans la production des états financiers ?

Quels est l'impact des risques opérationnels des opérations comptables sur l'organisation comptable du P.A.C

1. Intérêt de l'étude

1.1. Pour l'entreprise

Cette étude permet au PAC de résoudre tant soit peu les problèmes de livraison d'information qu'il rencontre et d'attirer les projecteurs sur les risques opérationnelles de l'organisation comptable pour une maitre efficace de ces risques.

1.2. Pour l'Etat

Cette étude lui permet d'avoir un œil sur l'organisation comptable de l'entreprise et de pouvoir juger le résultat de l'entreprise sur lequel il va prélever de l'impôt.

1.3. Sur le plan personnel

Cette étude trouve son intérêt dans le fait qu'elle nous aidera à mieux maîtriser, sur le plan pratique, la mise en place ou la structuration d'une comptabilité régulière, dans une entreprise.

Paragraphe 2: Objectif de l'étude

1. Objectif général

L'objectif général est d'analyser l'organisation comptable du port Autonome de Cotonou.

2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques :

- Identifier les causes explicatives des retards dans l'établissement des états financiers.
- Evaluer l'impact des risques opérationnels des opérations comptables sur l'organisation comptables.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE.

Ce chapitre sera consacré à la revue de littérature, à la formulation des hypothèses ainsi qu'à la méthodologie de recherche relative à la problématique.

SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche ou écrit scientifique de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur le sujet ou le domaine abordé.

1. Clarification conceptuel

Selon MERTON, une recherche consciente de ses besoins ne peut passer outre à la nécessité de clarifier ; car, une exigence essentielle de la recherche est que les concepts soient définis avec une clarté suffisante pour lui permettre de progresser.

Professeur BUSHABU, quant à lui, confirme que la communication entre l'auteur et le lecteur ne peut être possible que si le premier utilise un code accessible par le second.

Dans cette optique de permettre une lecture aisée de notre travail et éviter des interprétations contradictoires, nous avons jugé important de procéder par la définition des concepts clés autour desquelles gravitera notre démarche scientifique.

1.1. Comptabilité.

L'article 120 du plan comptable français, cité par le couple GRANDGUILLOT (2004), définit la comptabilité comme un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base, présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture.

Pour FAYEL Alain et PERNOT Daniel (2004), la comptabilité n'est pas seulement une technique ou un langage, mais avant tout un outil dont il est indispensable de savoir se servir et qui doit être parfaitement adapté aux tâches qu'il doit remplir. Ces deux auteurs attribuent à la comptabilité un rôle multiple à savoir :

- un moyen de preuve entre les commerçants ;
- un moyen d'information des associés, salariés et tiers en général ;
- un moyen de calcul de l'assiette de différents impôts ;
- un moyen d'obtention des informations homogènes sur le plan national, d'où la nécessité d'être réglementée par l'élaboration d'un plan comptable général.

De ces définitions, nous pouvons retenir que la comptabilité est une technique qui consiste à constater et enregistrer les informations financières d'une entité économique dans le but de présenter, à une date déterminée, l'état du patrimoine et du résultat de cette entité.

1.2. Le système d'information comptable

C'est un système défini d'une manière subjective. La notion système d'information comptable (S.I.C) est retenue parce qu'elle est la plus souvent utilisée dans la documentation, elle vient compléter l'expression «pratique comptable» objet de recherche de plusieurs auteurs dont P.Chapellier, B.Lavigne, Y.Dupuy et autres.

Selon Chapellier (1996) les pratiques sont définies par deux dimensions :

- **Une dimension « objective »** : un système de données disponibles, historiques ou prévisionnelle qui couvre à la fois la comptabilité générale, le contrôle de gestion, l'analyse financière et l'élaboration de tableaux de bord comptables.
- **Une dimension « subjective »** : l'utilisation de ces données par le dirigeant d'entreprise réponse à ses besoins.

Cette dernière dimension permet de juger la pertinence des données comptables dans une entreprise.

De sa part, Lavigne (2002) présente une description de six caractéristiques du SIC des PME. Ces caractéristiques sont réparties entre les trois dimensions suivantes d'un SIC : états financiers annuels, pratique de comptabilité de management et diffusion interne des résultats financiers.

ToomasHaldma et KertuLaats (2002) soulignent que ces pratiques couvrent les méthodes de calcul des coûts (coût total ou coût variable), les liens entre coût et objet de coût (coût de gestion), la budgétisation, le système de mesure de performance et les coûts de comptabilité (coût variable, contribution marginale, ABC).

Dans cette recherche, on entend par SIC tout système d'information disponible, à base comptable, historique ou prévisionnelle qui recouvrent à la fois la comptabilité générale, le contrôle de gestion, l'analyse financière, l'élaboration des tableaux de bord comptables.

1.3. Organisation comptable

« L'organisation comptable est une notion qui se rattache à la mise en place d'un système comptable dans une entreprise ; en d'autres termes, c'est la façon dont est organisée la comptabilité d'une entreprise » (SEM MBIMBI) Cette organisation mise en place dans l'entreprise doit répondre aux exigences de la régularité et de la sécurité pour assurer l'authenticité des écritures de façon à ce que la comptabilité puisse servir à la fois d'instrument de mesure des droits et obligations des partenaires de l'entreprise, d'instrument de preuve, d'instrument d'information et de gestion. Les exigences de la régularité et de sécurité, pour assurer l'authenticité des écritures, dépendent des normes comptables qui diffèrent selon les grandes écoles de normalisation.

1.3.1. Ecole anglo-saxonne

Dans cette école, la normalisation est de type ascendant ; c'est-à-dire, l'initiative de la mise en commun des normes vient des privés. Pour cette école, l'organisation de la comptabilité est tournée vers les besoins de l'entreprise. Les normes internationales (IAS/IFRS) qui sont d'application dans beaucoup d'entreprises multinationales, sont plus influencées par cette école.

1.3.2. Ecole soviéto-communiste.

La normalisation, dans cette école, est de type descendant où l'initiative de mise en commun des normes d'application commune vient du pouvoir public. L'organisation de la comptabilité est plus tournée vers les besoins de l'Etat ; c'est-à-dire, la comptabilité sert d'instrument de la planification économique.

1.3.3. Ecole franco-germanique.

Cette école prône la normalisation de type hybride. L'initiative de mise en commun vient simultanément des privés et du pouvoir public. C'est de cette école de normalisation que sont issus les systèmes comptables de l'Union Européenne, le système comptable africain de référence et le système comptable congolais.

Christopher Nobes (2012) suggère que l'expression “système de comptabilité” serait utilisée pour désigner les pratiques d'établissement de rapports financiers utilisés par une entreprise. Systèmes pourraient être classés en groupes par des similitudes et des différences. Si la totalité ou la plupart des entreprises dans un pays utilisent des pratiques comptables très similaires, ce qui pourrait suggérer que les pays peuvent être classés sur la base des pratiques comptables.

Deux systèmes de comptabilité sont actuellement utilisés dans le monde, les Français et les Anglo-saxonne, à savoir deux internationaux cadres de référence, une publiée par l'IASB et une ordonnance prononcée par le FASB, avec une évidente tendance à les harmoniser. (Ecobici, 2010).

L'organisation comptable est un ensemble de procédures administratives comptables mises en place dans l'entreprise pour satisfaire aux exigences de régularité, de sincérité, assurer l'authenticité des écritures de façon à ce que la comptabilité puisse servir à la fois d'instrument de mesure des droits et obligations des partenaires de l'entreprise, d'instrument de preuve et d'information des tiers.

2. Revue théorique

2.1. Théorie positive de la comptabilité

Cette théorie a été élaborée par des auteurs américains essentiellement Watts et Zimmerman (1979) en réaction contre la théorie normative. Ainsi pour Watts et Zimmerman (1979), la science comptable n'a pas pour objet de proposer des normes comptables mais de décrire et d'expliquer les comportements concrets des acteurs. Dans sa pratique effective, la théorie positive de la comptabilité est caractérisée, à notre avis, par quatre éléments fondamentaux.

- Elle ne s'intéresse pas aux problèmes normatifs de la comptabilité : le fait de savoir, par exemple, si la mesure de l'efficacité suppose tel ou tel type de comptabilité ne rentre pas dans son champ habituel d'étude.
- Elle s'intéresse, en revanche, aux comportements des acteurs qui jouent un rôle en matière comptable ; il s'agit principalement des dirigeants (managers) mais aussi, à titre secondaire, des autres acteurs comme les investisseurs, les créanciers, l'administration fiscale et les salariés.

- Elle formule des hypothèses de comportement des acteurs qui reposent sur une certaine conception de l'entreprise¹ :
 - l'entreprise est un nœud de contrats conclus entre différentes parties prenantes afin de réduire leurs divergences d'intérêts ;
 - ces différentes parties prenantes, apporteurs du capital, créanciers, managers, personnel, Etat cherchent tous à maximiser les revenus qu'ils tirent de l'entreprise ;
 - dans cette recherche par les parties prenantes d'une maximisation de leur revenu, l'opposition principale est entre les managers (qui disposent de la maîtrise sur la comptabilité) et les autres parties prenantes (qui n'ont pas la maîtrise de la comptabilité).
- Dans ce contexte, les managers cherchent à tromper les autres agents en essayant, grâce au choix de certaines méthodes comptables, d'accroître leurs bénéfices présents aux dépens des bénéfices futurs.

- Elle cherche à vérifier (principalement en recourant à des méthodes économétriques) si les hypothèses de comportement comptables prêtées aux acteurs (principalement les dirigeants) sont vérifiées par les faits : choix de méthodes comptables par les dirigeants qui permettent d'accroître les bénéfices présents au détriment des bénéfices futurs.

2.2. Théorie normative traditionnelle

Il faut reconnaître qu'il existe plusieurs conceptions des théories normatives¹.

Nous présenterons ici les théories normatives « traditionnelles » telles qu'elles ont été dans de nombreux cas utilisées au cours de la deuxième moitié du XXe siècle. Ces théories normatives traditionnelles se caractérisent par deux éléments fondamentaux :

- premièrement, ces théories utilisent un raisonnement déductif pour faire découler les principes et les concepts d'une comptabilité à partir d'un objectif assigné à cette comptabilité : elles sont donc à ce titre totalement différentes des « théories » purement descriptives qui ne visent qu'à reformuler, d'une manière certes pédagogique, les pratiques existantes ;
- deuxièmement, ces théories se situent généralement dans un contexte socioéconomique donné et n'envisagent pas d'offrir un choix de plusieurs contextes

possibles. Ainsi, comme le souligne à juste titre B. Colasse, le cadre conceptuel proposé en 1972 par le FASB (Financial Accounting Standard Board) aux États-Unis constitue une théorie (normative) de la comptabilité pour laquelle le FASB « postule un environnement où les marchés financiers jouent un rôle majeur en matière de financement... et où les investisseurs... sont les principaux destinataires de l'information comptable... » ; Par ailleurs, « ces investisseurs sont censés avoir un comportement décisionnel que leur prête la théorie néo-classique » (B. Colasse, 2000, p. 1237).

3. Revue empirique

3.1. Point des auteurs sur les pratiques comptables et sur le contrôle de gestion

3.1.1. Les pratiques comptables

L'examen des recherches empiriques traitant des pratiques comptables au sein des entreprises révèle des conclusions nuancées. Les résultats souvent partiels, parfois contradictoires, n'aboutissent pas à des 2. 2. généralisations.

Certains auteurs avancent que les SIC sont orientés principalement vers la production des documents obligatoires, dans les délais opportuns et dans le but de satisfaire aux autorités fiscales (Holmes et Nicholls, 1989 ; Bajan-Banaszak, 1993). D'autres en revanche, affirment que les entreprises sont hétérogènes et ne sont pas par conséquent des modèles réduits des organisations de grande dimension ce qui remet en cause la vision réductrice des SIC dans les PME (Chapellier, 1994 ; Lacombe-Saboly, 1994 ; Lavigne, 1999).

Certains chercheurs pensent que les dirigeants des entreprises sont intéressés par la simple production des documents imposés par la loi dans les délais opportuns afin de répondre aux autorités fiscales. C'est le cas par exemple de Holmes et Nicholls (1988) qui affirment que la production des données comptables non obligatoires est assez restreinte ou de Marchesnay (1982) qui montre que les documents comptables restent destinés en priorité à l'inspecteur des impôts.

Toutefois, si la plupart des entreprises ont un comportement passif en matière de comptabilité financière, on ne peut pas négliger certaines entreprises qui utilisent les données comptables de manière puissante. Dans ce sens, Lavigne (1996) montre que

les états financiers des entreprises ne sont pas seulement utiles pour des fins fiscales. En d'autres termes, outre l'objectif obligatoire de reddition de comptes aux autorités fiscales, les états financiers des entreprises peuvent être utiles vraisemblablement à d'autres fins. Dans une autre étude, Lavigne (2000) affirme que les dirigeants des entreprises ne poursuivent pas tous les mêmes objectifs par la publication des états financiers annuels et intermédiaires. Il souligne que les trois principaux objectifs déclarés des états financiers sont :

- Fixer des objectifs pour l'entreprise, suivre leur réalisation et prendre, si nécessaire, des mesures correctives ;
- Prendre des décisions d'investissement pour l'entreprise ;
- Gérer la trésorerie et le fonds de roulement.

Selon Chapellier (1994) la pratique d'élaboration d'états financiers intermédiaires (allant d'une fois par mois à une fois par an) est très répandue en entreprises. Dans ce sens, Bajan- Banaszak (1993) souligne que 48% des entreprises qu'il a étudiées utilisent une comptabilité financière intermédiaire orientée gestion.

Les recherches empiriques en matière de comptabilité analytique ne sont pas encore un animes. Bajan-Banaszak (1993) souligne que les comptabilités analytiques ne sont pas les outils les plus implantés dans les entreprises et il met l'accent sur leur diffusion restreinte puisqu'elles sont présentes seulement dans 40% des entreprises outillées. En plus, il note le caractère rudimentaire ou encore embryonnaire d'une partie des comptabilités analytiques qui se passent de tout logiciel c'est à dire de l'informatique.

Gasse. Y (1989), dans son étude sur les techniques et pratiques de gestion en entreprises, affirme que dans un échantillon de 51 entreprises, 88% réalisent des calculs des coûts. De même, Chapellier (1994) démontre que 77% des dirigeants interrogés réalisent des calculs des coûts. Cependant, ce résultat est à discuter puisque 19% de l'échantillon disposent d'un système de calcul de coût en phase de développement, 34% moyennement complexes et 23% seulement de l'échantillon présentent un système complexe.

Concernant, les méthodes de calculs des coûts, Nobre (2001) dans une enquête réalisée dans 86 entreprises démontre que 60% des entreprises utilisent la méthode du coût complet seule ou avec une autre méthode et que cette méthode même présente 42%.

De son côté, Lavigne (2002) choisit les deux modalités caractéristiques des pratiques de comptabilité de management suivantes, soit le calcul informatisé du prix de revient et la préparation de budgets de caisse parce qu'elles constituent les outils comptables les plus utilisés par presque les deux tiers des entreprises consultées et dont les taux sont respectivement 66% et 61% des entreprises. Ces deux proportions aussi importantes constituent vraisemblablement un phénomène nouveau en contexte d'entreprise.

3.1.2. Les pratiques de contrôle de gestion.

La complexification de l'environnement dans lequel évolue l'ensemble des entreprises, et tout particulièrement les entreprises, et la croissance spectaculaire de l'incertitude qui en découle ont provoqué, au cours de la dernière décennie, le développement d'une fonction de contrôle de gestion de plus en plus formalisée, totalement intégrée au sein du système d'information général de l'entreprise (Raymond, 1995). Le système de contrôle de gestion constitue alors une interface intégratrice de plusieurs données facilitant la gestion quotidienne des entreprises.

Chapellier (1997) montre l'impact du profil du dirigeant principal de l'entreprise et ses finalités sur la nature et l'usage qui est fait des informations de gestion au sein de tout système de contrôle de gestion. Cet auteur met l'accent sur l'importance d'un système de contrôle de gestion et de planification affiné et évolutif dans un environnement assez complexe et turbulent. De son côté, Nobre (2001) pense que le rôle et les fonctions d'un contrôleur de gestion d'une entreprise sont amenés à évoluer vers une plus grande spécificité de la fonction, en regard de la fonction purement comptable et/ou financière avec lequel elle est souvent assimilée. En effet, le contrôle de gestion s'oriente de plus en plus vers une conception organisationnelle en se détachant de l'approche technicienne où l'importance est accordée essentiellement aux outils comptables et budgétaires. Van Caillie (2002) souligne quant à lui que les activités principales d'un système de contrôle de gestion d'une entreprise sont liées essentiellement aux méthodes de calcul des coûts. Ce résultat est en accord avec Chapellier (1994) qui montre que 77% des 113 entreprises consultées élaborent assez régulièrement des données de contrôle de gestion relatives aux calculs de coûts.

Peu de recherches sont réalisées dans ce domaine. Bajan-Banaszak (1993) souligne que les tableaux de bord généraux sont considérés parmi les outils de gestion les plus implantés dans les entreprises, ils représentent 71% des entreprises outillées et semblent suffire à la gestion quotidienne de petites entreprises.

Les tableaux de bord sont constitués essentiellement des informations comptables (prévisionnelles et actuelles). Ils forment une présentation synthétique des prévisions et des situations intermédiaires et ils peuvent être classés en tableaux de bord généraux et tableaux de bord par fonction.

Chapellier (1994) s'interroge sur la tenue des tableaux de bord dans les entreprises et sur les principales informations contenues dans ce document. Les résultats de son étude montrent que 23% des entreprises disposent de tableaux de bord moyennement complexes et 48,5% de tableaux de bord assez complexes et que les données retrouvées dans ce document concernent : l'activité, les marges, les charges de personnels, les charges financières et surtout de trésorerie.

De sa part, Bergeron (2002) met l'accent sur l'importance du tableau de bord prospectif considéré comme outil servant d'une part à la formulation, la communication de la stratégie des entreprises et à la fixation des objectifs et d'autre part, à la mise en cohérence des initiatives des acteurs pour atteindre l'objectif souhaité et suivre la stratégie fixée. Son étude cherche à savoir si l'utilisation des systèmes de tableaux de bord stratégiques intégrés basés sur les modèles de tableaux de bord équilibrés préconisés par Kaplan et Norton (1996) améliore les systèmes de mesure de performance des entreprises.

3.2. Point des auteurs sur la notion de risque opérationnel

3.2.1. Définition de la notion de risque.

Selon Coopers&Lybrand (2000 :157), « les objectifs à l'échelle des activités sont liés aux objectifs fixés à l'échelle de l'entreprise ». Ce qui montre l'importance de tous les processus dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Un manquement au niveau du processus comptable peut s'avérer lourde de conséquence pour l'entreprise.

La notion de risque constitue un concept qui peut prêter à une confusion, suivant qu'il est utilisé par la doctrine, dans le monde de l'entreprise, ou dans le langage courant, il ne revêt pas la même signification. Il est donc important de définir le terme de risque.

Selon Petit Robert, « le risque est l'éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage ; par extension, le risque est un événement contre la survenance duquel on s'assure». Cette définition porte sur l'aspect générique que revêt le terme de risque. Nous devons donc définir le risque dans le cadre de l'audit.

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle interne IFACI (in Renard 2006 :139) définit le risque comme étant : « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise », Schick (2007 :12) ajoute qu' « en audit interne, la notion de risque a toujours été associé, d'une part, d'incertitude et, d'autre part, à celle d'événements incertains ».

Selon Dominique VINCENT in Renard (2010 :155) &Hamzaoui (2008 :38) : « le risque c'est la possibilité que se produise un événement incertain susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ».

Ces différentes définitions du risque portent sur ses aspects négatifs sur les activités de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs.

L'analyse des définitions suscitées montre les composantes du risque que sont la gravité ou les conséquences de l'impact et la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent. Nous retiendrons dans notre étude la définition de l'IFACI.

3.2.2. Classification des risques.

Selon Lacroix (2007 : 11), il existe de nombreuses classifications de risques dont l'utilisation diffère selon les entreprises. Ils peuvent être classés suivant leur nature, mais les risques peuvent aussi être classés selon qu'ils touchent aux actifs financiers ou qu'ils sont opérationnels ou de conformité.

On peut distinguer les risques suivants :

- ❖ de nature économique, ils résultent d'un brusque changement dans l'environnement économique de l'entreprise ;
- ❖ s'ils sont opérationnels, ils sont liés à un dysfonctionnement dans les processus

industriels ou de production de l'entreprise ;

- ❖ ils peuvent aussi survenir d'un évènement naturel ;
- ❖ ou bien être liés à une action volontaire ou involontaire de l'homme.

➤ **Risques financiers**

Parmi les risques financiers, il y a :

- ❖ ceux liés aux crises monétaires et financières : les risques pays ;
- ❖ les risques de contrepartie, liés au non-respect d'une obligation par un cocontractant ;
- ❖ ceux de taux de crédit s'ils évoluent défavorablement ;
- ❖ ceux de change avec la variation des cours des monnaies ;
- ❖ ceux de marché et de la loi de l'offre et de la demande ;
- ❖ les risques sur la facilité à acheter ou à revendre un actif : c'est-à-dire de liquidité.

➤ **Risques de conformité**

Les risques de conformité concernent :

Les aspects légaux et règlementaires ; les risques de sanction : administrative, judiciaire, disciplinaire ; le risque de réputation ; le non-respect de la déontologie ;

➤ **Risques opérationnels**

Selon HAMZAOUI (2008 :38), « le risque peut être défini comme un concept selon lequel un évènement ou une action ait un impact néfaste sur l'aptitude à réaliser ses objectifs avec succès dans un environnement incertain ». Le risque opérationnel, ainsi défini, intègre le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation. Selon (NGUENA, 2008 :29), ce sont des risques recensés pendant l'analyse des processus liés au métier de l'entreprise encore appelés processus primaire. Ces définitions montrent que le risque opérationnel est le risque lié au mode de fonctionnement et d'exécution des procédures internes de l'entreprise, à son personnel ainsi que d'éventuels dangers provenant de son environnement extérieur. Dans ce cadre particulier les risques opérationnels ont donc un champ d'application très large. Les accords de Bâle dans CIGREF (2008 :12) les classent **en 8 catégories** :

- ❖ **fraude interne (vol, fraude) ;**
- ❖ **fraude externe (vol, fraude,) ;**
- ❖ **sécurité de systèmes (atteinte à la sécurité du système) ;**
- ❖ **pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail (relations de travail, sécurité du lieu de travail, égalité et discrimination) ;**
- ❖ **clients, produits et pratiques commerciales (conformité, mauvaises pratiques commerciales, défauts de production) ;**
- ❖ **dommages aux actifs corporels (catastrophe et autres sinistres);**
- ❖ **dysfonctionnement de l'activité et des systèmes (système informatique, problème de télécommunication et panne d'électricité) ;**
- ❖ **exécution, livraison et gestion des processus (erreur d'enregistrement des données, défaillance dans la gestion de sûreté, défaillance des fournisseurs ou conflit entre eux).**

La maîtrise du risque opérationnel passe pour une bonne partie par celle du pilier de la réforme de Bâle : la surveillance des risques (Desmicht 2007 :272).

Selon JIMENEZ et al. (2008 :67), Une bonne démarche de gestion des risques incitera à regarder de plus près les dispositifs existants sur les risques bruts élevés considérés comme fortement maîtrisés. C'est dans cette optique que nous avons jugé nécessaire de faire un revue sur les objectifs de contrôle interne du processus comptable et les dispositifs spécifiques de maîtrise des risques opérationnels liés au processus comptable.

3.2.3. Notion d'évaluation du risque.

L'évaluation du risque repose sur trois facteurs:

- ❖ la probabilité de réalisation ou d'apparition du risque,
- ❖ la durée pendant laquelle l'impact du risque commence à se manifester,
- ❖ le niveau de gravité en cas de réalisation du risque (Chevassu, 2008 :35) ; (Renard, 2006 : 139) ; MADERS, 2006 :48).

Il n'existe pas une méthode figée d'évaluation des risques opérationnels cependant selon l'IFACI (dans COSO 2, 2006:78), la méthodologie d'évaluation des risques d'une entreprise peut s'appuyer sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives.

3.2.3.1. Evaluations par la méthode quantitative

La méthode quantitative de l'évaluation bien que difficile à réaliser par absence d'expériences, de méthodes et de données de base paraît être celle qui apporte de plus de résultat (Maders, 2006 :48). Elle est une méthode utilisée par les actuaires (Bouaniche, 2004 :8), très difficile pour les auditeurs internes qui évitent les calculs exorbitants (Renard, 2010 : 155), bien qu'une démarche qui conduit à faire une meilleure vigilance sur les risques, les contrôles clés des risques et les menaces (Maders, 2006 : 48). Elle paraît être très rarement utilisée par les auditeurs qui utilisent ainsi la seconde méthode qui est qualitative.

3.2.3.2. Evaluations par la méthode qualitative

Selon Descroches & al. (2003 : 58), « l'essentiel pour cette méthode est la nature de la gravité des risques. La gravité détermine le degré de l'impact sur l'homme, sur les biens ou l'environnement naturel. Cette méthode a pour but d'identifier des événements, des conséquences de ces événements sur le système à travers des scénarii, des actions à entreprendre pour diminuer les risques ». Les cotes telles que "insignifiante ou négligeable", "marginale ou grave", "critique ou catastrophique" sont attribuées au risque pour évaluer sa gravité. De même, celles telles que "improbables", "rare", "occasionnelle", "plus probable" sont attribuées au risque pour évaluer sa probabilité de réalisation (Chevassu, 2008 :36). Par ailleurs, les échelles "longue" et "courte" sont utilisées pour évaluer la durée de réalisation des conséquences de l'événement (Maders, 2006 :49).

Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses

1. Formulation de l'hypothèse N°1

Certains chercheurs pensent que les dirigeants des entreprises sont intéressés par la simple production des documents imposés par la loi dans les délais opportuns afin de répondre aux autorités fiscales. C'est le cas par exemple de Marchesnay (1982) qui montre que les documents comptables restent destinés en priorité à l'inspecteur des impôts.

Toutefois, Lavigne (1996) montre que les états financiers des entreprises ne sont pas seulement utiles pour des fins fiscales. En d'autres termes, outre l'objectif obligatoire de reddition de comptes aux autorités fiscales, les états financiers des entreprises

peuvent être utiles vraisemblablement à d'autres fins. Dans une autre étude, Lavigne (2000) affirme que les dirigeants des entreprises ne poursuivent pas tous les mêmes objectifs par la publication des états financiers annuels et intermédiaires. Il souligne que les trois principaux objectifs déclarés des états financiers sont :

- ❖ fixer des objectifs pour l'entreprise, suivre leur réalisation et prendre, si nécessaire, des mesures correctives ;
- ❖ prendre des décisions d'investissement pour l'entreprise ;
- ❖ gérer la trésorerie et le fonds de roulement.

Hypothèse n°1:La non-saisie à temps des pièces comptables explique les causes réelles du retard dans l'élaboration des états financiers.

2. Formulation de l'hypothèse N°2

« L'organisation comptable est une notion qui se rattache à la mise en place d'un système comptable dans une entreprise ; en d'autres termes, c'est la façon dont est organisée la comptabilité d'une entreprise » (SEM MBIMBI) Cette organisation mise en place dans l'entreprise doit répondre aux exigences de la régularité et de la sécurité pour assurer l'authenticité des écritures de façon à ce que la comptabilité puisse servir à la fois d'instrument de mesure des droits et obligations des partenaires de l'entreprise, d'instrument de preuve, d'instrument d'information et de gestion. Les exigences de la régularité et de sécurité, pour assurer l'authenticité des écritures, dépendent des normes comptables qui diffèrent selon les grandes écoles de normalisation.

Hypothèse n°2:le non-respect des principes comptables cautionne des risques opérationnels impactant négativement l'organisation comptable du P.A.C.

SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ET CRITERE DE VALIDATION DES HYPOTHESES.

Tout travail scientifique doit suivre une certaine démarche, une certaine voie désignée sous le terme de méthode afin d'arriver à l'acquisition de nouvelles connaissances.

Paragraphe1 : Cadre méthodologique

1. Outil et traitement de donné

1.1. Recherche documentaire

La recherche documentaire est un outil préliminaire de collecte des données destiné à être complété par d'autres outils statistiques. Elle nous a permis de prendre

connaissance des théories déjà élaborées pour en ce qui concerne l'organisation comptable.

Ainsi pour avoir des informations relatives à notre sujet de recherche, nous avons utilisé les documents disponibles dans le centre de documentation (archives) du PAC, ainsi que ceux de la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM). Cette recherche documentaire a permis de préparer la fiche de questionnaire adressée aux Chefs Services.

1.2. Entretien semi-directifs

Cet entretien consiste à entrer en contact physique avec certains responsables du PAC pour échanger des avis dans le cadre des opérations de la comptabilité.

1.3. Enquête par questionnaire.

Elle a consisté à administrer un questionnaire à des chefs services et collaborateurs du PAC. Cette enquête a permis de collecter auprès de ces personnels, des informations sur l'organisation et le traitement des informations comptable au sien du PAC.

1.4. Echantillon

L'échantillon se définit comme un ensemble d'individu choisis dans une population donnée de manière à la représenter de façon aussi fidèle que possible. L'échantillon est composé de plusieurs chef services et collaborateurs.

1.5. Limite de l'étude

La présente étude a pour thème : « **Analyse de l'organisation comptable dans une entreprise publique : Cas du Port Autonome de Cotonou** ». Il s'agit d'une étude complexe qui aurait dû intégrer tous les paramètres qui s'articulent autour d'elle. Mais compte tenu du temps imparti et des moyens à notre disposition, nous n'avons pas pu aborder tous les aspects du problème.

Des limites peuvent se trouver dans nos données dans la mesure où certains travailleurs étaient pressés de nous répondre. Ceci dans le seul but de vite retourner au travail ou de vite rentrer, ou d'aller s'occuper de leurs affaires. Aussi, certains travailleurs avaient livrés leurs opinions en insistant sur leurs situations, avec une rigueur tout en espérant une amélioration de leurs conditions de travail. Nous

formulons donc le vœu que des recherches ultérieures soient faites en vue d'un apport plus complet pour une meilleure situation du P.A.C.

Paragraphe2: Critère de vérification des hypothèses.

1. Critère de vérification de l'hypothèse N°1

Pour la vérification de l'hypothèse N°1, nous allons d'une part présenter les dispositions comptables préconisées par l'OHADA et d'autre part, établit un questionnaire qui sera adressé à certains chef services et collaborateurs du PAC. A ce niveau la question N°1 de notre questionnaire sera prise en compte.

2. Critère de vérification de l'hypothèse N°2

A cette étape, pour la vérification de l'hypothèse N°3, nous allons d'une part présenter l'organisation comptable adopté par le PAC et d'autre part, établit un questionnaire qui sera adressé à certains chef services et collaborateurs du PAC. A ce niveau nous allons utiliser la question N°2 de notre questionnaire.

3. Outil d'aide de décision

Tableau n°5 : Tableau d'aide de décision

Hypothèse	Variable dépendante ou variable à expliquer	Variable indépendante ou variable explicative	Indicateur	Critère de décision
H 1	Le retard dans l'élaboration des états financiers	La non saisie à temps des pièces comptables	Q 1	Cette hypothèse est validé si la sous question concernant le retard dans la saisie des pièces comptables à un pourcentage supérieur à 33,33%
H 2	L'organisation comptable	Risques opérationnelles	Q 2	Cette hypothèse est validé si la fréquence absolue des risques qui sont possibles et qui ne sont pas maîtrisé dépasse 53 %

Source : Nous-mêmes.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATION MANAGERIALE.

A cette étape, nous avons procéder à l'analyse de l'existant, présenter les risques relatifs à l'organisation comptable du P.A.C et formuler des approches de solutions et des conditions de mise en œuvre.

SECTION 1 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET VERIFICATION DES RESULTATS.

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats.

1. Présentation et analyse des résultats de l'hypothèse N°1

1.1. Disposition comptable préconisées par l'OHADA

La comptabilité est un système d'organisation d'information financières permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et présenter dans des états reflétant un image fidèle du patrimoine, de la situation financières et du résultat de l'entreprise à la date de clôture.

La comptabilité doit satisfaire, dans le respect de la règle de prudence, aux obligations de régularité, de sincérité et de la transparence, inhérence à la tenue, au contrôle de présentation et à la communication des informations qu'elle a traité.

La poursuite des objectifs assignés à la comptabilité (le contrôle, la présentation et la communication par les entreprises, d'information établies dans les mêmes conditions de fiabilité, de compréhension et de comparabilité) est assurée par l'application correcte du système comptable commun à tous les états – parties, dénommé système comptable SYSCOHADA.

L'application du système comptable SYSCOHADA implique par :

- ❖ **La règle de prudence** soit observée à partir d'une appréciation raisonnable des évènements et des opérations à enregistrer au titre de l'exercice, l'entreprise se conforme aux règles et procédures en vigueur en les appliquant de bonne foi. Les responsables des comptes mettent en place et en œuvre des procédures de

contrôle internes indispensables à la connaissance qu'ils doivent normalement avoir de la réalité et de l'importance des événements, opérations et situations liées à l'activité de l'entreprise, les informations sont présentées et communiquées clairement sans intention de dissimuler la réalité derrière l'apparence.

- ❖ Les états financiers de synthèse regroupe les informations comptables au moins une fois par an sur une période de douze 12 mois, appelé exercice, ils sont dénommés états financier annuels. Ils sont établis et présentés de façon à permettre leur comparaison dans le temps, exercice par exercice, et leur comparaison avec les états financiers annuels dans autres entreprises dressés dans les mêmes conditions de régularité, de fiabilité et de comparaison.
- ❖ Toute entreprise qui applique correctement le système comptable SYSCOHADA est réputée donner, dans ses états financier, l'image fidèle de sa situation et de ses opérations lorsque l'application d'une prescription comptable se relève d'une insuffisante ou inadaptée pour donner cette image, des informations complémentaires ou des justifications nécessaires sont obligatoirement fournies dans l'état annexé. Dans tous les cas, les informations contenues dans les états financiers (ou document de synthèse) doivent répondre aux caractéristiques qui rendent utile la qualité du document, les informations contenues dans les états financiers (ou document de synthèse) doivent répondre aux caractéristiques qui rendent utile la qualité du document.

1.2. Présentation des données relatives au problème spécifique n°1

Il s'agit de la problématique du retard dans l'établissement des états financiers.

Pour le problème spécifique lié au retard dans l'élaboration des états financiers, nous avons également posé une question

Tableau n° 6 : cause du retard dans l'établissement des états financiers

M o d a l i t é s	Fréquence absolue		Fréquence relative (%)
la non-saisie à temps des pièces comptables.	1	2	42,88%
Le retard dans la validation des écritures comptables	1	0	35,71%

Autres causes du retard dans l'élaboration des états financiers	6	2 1 , 4 1 %
T o t a l	2 8	1 0 0 %

Source : annexe 1, question N°1. A votre avis, qu'est ce qui justifie le retard dans l'élaboration des états financiers.

2. Présentation et analyse des résultats de l'hypothèse n°2

2.1. Présentation de l'organisation comptable du Port Autonome de Cotonou.

Le système d'information comptable du PAC est un système informatisé axé sur le modèle du système centralisateur. Pour l'exécution des tâches, le logiciel « PERFECTO » est utilisé à ce niveau. Ce logiciel permet d'enregistrer toutes les écritures comptables à base de pièces comptables justificatives. Les fonctions que ce système assume sont, la tenue des livres comptables ainsi que la synthèse et la présentation des états financiers.

Le travail de la tenue des livres comptables consiste à collecter et enregistrer les données puis de les classer dans des journaux. Un journal désigne un ensemble d'opérations de même nature. La comptabilité du PAC effectue les travaux suivants :

- ✓ Un journal des opérations avec les banques appelé journal banque.
- ✓ Un journal de caisse qui enregistre les opérations ayant trait aux décaissements et encaissement comptants.
- ✓ Un journal des fournisseurs qui enregistre les transactions avec les fournisseurs.

Pour la tenue de la comptabilité, on doit alors.

- ✓ recevoir des pièces comptable ;
- ✓ vérifier si le dossier de paiement est complet ;
- ✓ faire les imputations sur les pièces comptables (passer les écritures comptables) ;
- ✓ enregistrer les écritures dans le logiciel ;
- ✓ reporter le numéro génère par le logiciel comptable sur la facture ;
- ✓ Classer et archiver le dossier.

Au niveau de l'enregistrement des pièces comptables, on note souvent un retard ne permettant pas d'avoir une comptabilité à jour et permettre à la structure de disposer d'informations fiables et pertinentes au moment opportun. Cela fait que les employés

du PAC sont souvent soumis à des moments donnés, à d'énormes pressions pour enregistrer les pièces ou pour fournir des documents urgents demandés par leurs chefs ainsi qu'en fin d'exercice.

Pendant le déroulement de ses activités, un système d'organisation est régulièrement mise en place pour assurer la comptabilité entre les factures reçues, l'état des immobilisations d'une part et de la présence affective desdites immobilisations sur les différents lieux de travail d'autre part.

Pour harmoniser les besoins en matière de comptabilité, les Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ont adopté comme référentiel commun le Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA) qui est entré en vigueur le 1er janvier 1998. Le SYSCOA a mis en place un certain nombre de principes et de règles pour permettre à la comptabilité d'être la mémoire de l'entreprise. L'insuffisance de l'application de ces règles et normes constitue une porte ouverte aux risques liés au processus comptable et donc à l'organisation comptable.

2.2. Analyse et identification des risques de l'organisation comptable du P.A.C

Dans le but d'évaluer les risques opérationnels liés à l'organisation comptable du PAC, nous avons fait des observations dans les travaux comptables, états financiers des années 2011, 2012, 2013, 2014 sur lesquelles des tests de permanence et de conformité ont été réalisés.

A l'issue de nos questionnaires et entretiens, les risques liés à l'organisation comptable du PAC figurent dans le tableau suivant :

Tableau N°7: Identification des risques opérationnels liés à l'organisation comptable du P.A.C.

Organisation Comptable	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maitrise	Observation
Collecte des informations	-Disparition des pièces justificatives reçues -Faux et usages de faux des pièces justificatives -Falsification des pièces justificatives	-Image non fidèle des états financiers -Atteinte au patrimoine	Faire signer et enregistrer tous les documents qui entrent en comptabilité	M a i t r i s é
Vérifications des preuves	-Cumul de fonction -Négligence au niveau de la vérification	Conflits interpersonnels	La grille de séparations des tâches	Non maitrisé
Imputations des pièces comptables	-Comptabilisation des opérations fictives -Double imputation -Non exhaustivité des enregistrements	Image non fidèle des états financiers	S'assurer que la procédure en place est bien respecté.	M a i t r i s é
Saisie informatique des pièces comptables	-Erreurs ou omission de saisies -Exaction et jeu d'écritures -Inefficacité du progiciel	Image non fidèle des états.	-Vérifier toutes les pièces comptables après la saisie - Se doter d'un logiciel en bonne et dû forme	Non maitrisé
Contrôle des saisies	-Contrôle non-satisfaisant -Retard dans le contrôle	-Mauvaise évaluation des comptes -Non-respect des procédures	-S'assurer que la procédure mise en place permet de bien vérifier toutes les saisies.	M a i t r i s é
Validation des saisies	- O m i s s i o n de validation -Inefficacité du progiciel PERFECTO	Image non fidèle des états financiers	Vérifier que toutes les écritures sont validées.	M a i t r i s é
Les états de rapprochement des comptes	-Erreur de pointage -Ecart de solde	Difficulté de se prononcer sur l'état des comptes	S'assurer que les écritures du redré des comptes correspondent aux écritures du journal du PAC.	Non maitrisé
Editions des états financiers	-Retard dans l'élaboration des états financiers -Falsification -Non certification des comptes	Impact non fidèle des états financiers	S'assurer que tous les éléments qui ont servi à l'établissement des états financiers reflètent la vérité.	Non maitrisé

Source : nous-mêmes à partir la question N°2 de notre questionnaire.

La possibilité de survenance et la qualité du dispositif sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau N°8 : Possibilité de survenance de risques liés au non-respect des principes des opérations comptables.

R i s q u e s	E v a l u a t i o n d e s r i s q u e s				I m p a c t	
	Qualité du dispositif de maitrise des risques	Possibilité de survenance du risque ou ayant déjà survenu.				
		Pourcentage de personnes ayant répondu par l'affirmatif.	Commentaires des enquêtés			
1-Disparition des pièces justificatives reçues	M o y e n	5	2	%	P o s s i b l e	conséquence d'une gravitéinacceptable.
2-Faux et usage de faux des pièces justificatives	M o y e n	5	0	%	P o s s i b l e	conséquence d'une gravitéinacceptable
3-Falsification des pièces justificatives	M o y e n	5	0	%	P o s s i b l e	conséquence d'une gravitéinacceptable
4 - C u m u l d e f o n c t i o n	E l e v é	0	7	%	R a r e	conséquence d'une gravitéinacceptable
5-Négligence au niveau du contrôle	E l e v é	0	5	%	R a r e	Conséquence moyen
6-Comptabilisation des opérations fictives	E l e v é	0	5	%	R a r e	conséquence d'une gravitéinacceptable
7 - D o u b l e i m p u t a t i o n	M o y e n	2	0	%	R a r e	Conséquence moyen
8-Erreurs ou omissions de saisies	M o y e n				P o s s i b l e	Conséquence significative
9 - C o n t r ô l e n o n s a t i s f a i s a n t	T r è s é l e v é	2	3	%	P e u p o s s i b l e	Conséquence significative

10 - Inefficacité du logiciel	Très faible		Probable	Conséquence d'une gravité inacceptable
11-Retard dans la validation des écritures comptables	Faible		Possible	Conséquence tolérable
12-Non concordance des données de la balance auxiliaires avec la balance générale	Elevé		Possible	Conséquence significative
13 - Écart de solde	Elevé		Peu possible	Conséquence significative
14 - malversation	Elevé		Possible	Conséquence significative
15-Retard dans l'élaboration des états financiers	Faible		Possible	conséquence d'une gravité inacceptable

Source : De nos enquêtes, (Septembre 2016).

Tableau N°9 : Tableau récapitulatif des possibilités de survenance de risques.

R i s q u e s	Effectif	Fr é q u e n c e e n %
R a r e	0 4	2 6 , 6 6 %
Peu possible	0 2	1 3 , 3 3 %
P o s s i b l e	0 8	5 3 , 2 3 %
P r o b a b l e	0 1	0 6 , 6 6 %
T o t a l	1 5	-

Source : De nos enquêtes, Septembre 2016

Commentaire : 26,66% des enquêtés ont répondu pour une faible possibilité de survenance de risques. Par contre, 13,33% des enquêtes ont estimés que la possibilité de survenance des risques est moyenne. Mais 60% des enquêtes disent qu'il y a un risque très élevé.

Tableau N°10 : Impact des risques sur l'organisation

N a t u r e d e l a c o n s é q u e n c e	Effectif	Fr é q u e n c e e n %
Conséquence d'une gravité inacceptable	0 7	4 6 , 6 7 %
C o n s é q u e n c e m o y e n	0 2	1 3 , 3 3 %
C o n s é q u e n c e s i g n i f i c a t i v e	0 5	3 3 , 3 3 %
C o n s é q u e n c e t o l é r a b l e	0 1	0 6 , 6 6 %
T o t a l	1 5	1 0 0 %

Source : De nos enquêtes, Septembre 2016

Commentaire : 46,67% des enquêtés estiment que les risques opérationnels ont une conséquence d'une gravité inacceptable ; 13,33% des enquêtés ont répondu que la conséquence des risques opérationnels est moyenne sur l'organisation comptable ; 33,33% des enquêtés disent que la conséquence des risques opérationnels est significative et 06,66% des enquêtés trouvent que la conséquence des risques est tolérable sur l'organisation comptable.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses

Rappelons que les hypothèses sont les suivantes :

- La non-saisie à temps des pièces comptables explique le retard dans l'élaboration des états financiers.
- le non-respect des principes comptables cautionne des risques opérationnels impactant négativement l'organisation comptable du P.A.C.

A présent, nous allons passer à la vérification de chacune de ces hypothèses formulées.

1. Vérification de l'hypothèse n°1

La première hypothèse est « **La non-saisie à temps des pièces comptables explique le retard dans l'élaboration des états financiers.** »

L'analyse du résultat nous permet de relever les points suivants :

- 42,88% pour la non saisie à temps de pièces comptables.
- 35,71% pour le retard dans la validation des écritures comptables.
- 21,43% pour autres cause du retard dans l'élaboration des états financiers

Le pourcentage de réponse par rapport la non saisie à temps des pièces comptables est supérieur à 33,33%, alors nous pouvons dire que l'hypothèse n°1 est vérifiée.

2. Vérification de l'hypothèse n°2

La vérification de l'hypothèse n°2 « **le non-respect des principes comptables cautionne des risques opérationnels impactant négativement l'organisation comptable du P.A.C** se fera par le résultat de l'enquête. L'analyse de cette hypothèse permet d'obtenir les résultats ci-après :

- 53,23% pour la possibilité de survenance de risques opérationnels dans l'organisation comptable ;
- 46,57% des résultats estiment que les conséquences des risques opérationnels sur l'organisation comptable et sur la performance du P.A.C sont d'une nature de gravité inacceptable.
- 33,33% des résultats estiment que les conséquences des risques opérationnels sur l'organisation comptable et sur la performance du P.A.C sont d'une nature significative.

En considérant le seuil de vérification émis précédemment, c'est-à-dire la cause ayant un pourcentage plus élevé, on conclut donc que la deuxième hypothèse est confirmée.

SECTION 2 : IMPLICATION MANAGERIALE.

Dans cette section, nous allons présenter les diagnostics et les approches de solutions d'une part puis des conditions de mise en œuvre des solutions proposées et la synthèse de l'étude d'autre part.

Paragraphe 1 : Diagnostic et approches de solutions.

Ce paragraphe est consacré à l'établissement du diagnostic et aux approches de solutions.

1. Etablissement du diagnostic

1.1. Diagnostic établi pour le problème spécifique N°1

La vérification de la première hypothèse permet d'établir comme diagnostic : **La non-saisie à temps des pièces comptables est la réelle cause du retard dans l'élaboration des états financiers.**

1.2. Diagnostic établi pour le problème spécifique N°2

La confirmation de la deuxième hypothèse nous permet d'affirmer que : **le non-respect des principes comptables cautionne des risques opérationnels impactant négativement l'organisation comptable du P.A.C.**

2. Approches de solutions.

Nos suggestions à l'endroit du Port Autonome de Cotonou sont les suivantes :

2.1. Approche de solution relative au retard dans l'élaboration des états financiers

Il ressort du diagnostic que la non-saisie à temps des pièces comptables et le retard dans la validation des écritures comptables constituent des causes réelles du retard dans l'élaboration des états financiers. Voilà pourquoi nous suggérons :

- l'automatisation de la comptabilité ;
- le contrôle systématique de tous les documents présentés au paiement ;
- la tenue à jour de tous les documents financiers et comptables ;
- La validation à temps des écritures comptables.

2.2. Approche de solution relative à la survenance des risques opérationnels.

Vu le diagnostic que nous avons établi, c'est le non-respect des procédures comptables cautionne des risques opérationnels impactant négativement l'organisation comptable et la performance du P.A.C. Dans ce sens nos suggestions sont les suivantes :

- mettre en place un dispositif de contrôle interne permettant d'établir un rapprochement périodique entre la liste des clients et le nombre de factures ;
- mettre en place une application permettant de signaler automatiquement la non suivie de la procédure d'enregistrement des clients dans le système au supérieur hiérarchique de l'agent chargé de cette tâche ;
- inclure dans les différents contrats conclus avec les clients des exigences d'informations axées sur la transparence;
- que l'entreprise exige que des sanctions sévères soient prises à l'encontre des partenaires et des agents récidivistes dans les trafics frauduleux ;
- envisager des actions correctives pour maîtriser et limiter les trafics frauduleux.

Paragraphe 2 : Condition de mise en œuvre des solutions.

La mise en œuvre des approches de solution ci-dessus énoncées suppose un minimum de condition de base. Pour ce faire, nos recommandations vont à l'endroit des dirigeants de P.A.C qui doivent :

- s'assurer d'établir un climat de confiance mutuelle entre les agents et les supérieurs ;
- S'assurer d'établir un climat de confiance entre l'entreprise et sa clientèle ;
- Corriger les défaillances des logiciels de traitement des informations comptables ;
- favoriser de meilleures conditions de travail comme les conditions physiques, les horaires de travail, la santé et l'hygiène pour améliorer le travail en lui-même et les conditions de son exécution ;
- développer une bonne politique de communication afin de favoriser les relations interprofessionnelles et interpersonnelles afin de conduire à de meilleurs rendements ;

- motiver le personnel ;
- le personnel doit être animé d'une bonne volonté dans l'exécution de sa tâche ;
- les moyens nécessaires doivent être mis à la disposition du personnel ;
- la bonne circulation de l'information est nécessaire afin de développer l'appartenance des agents à la structure et en permettant leur implication dans l'atteinte des objectifs ;
- les services compétents du P.A.C doivent être instruits pour améliorer la qualité des rapports de performance, notamment en ce qui concerne les indicateurs de performance et leurs unités de mesure.

CONCLUSION

Les entreprises ont du mal aujourd'hui à assurer une bonne organisation comptable en leur sein. Alors que, toute entreprise désireuse d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée de façon efficace et efficiente et d'assurer l'application des instructions de la Direction doit avoir une bonne organisation interne et maîtriser les risques opérationnels. C'est d'ailleurs le cas de la plupart des entreprises publiques.

L'analyse de l'organisation comptable comme outils de pilotage de performance du Port Autonome de Cotonou a pour objectif essentiel de braquer les projecteurs sur les risques opérationnels et de montrer l'importance d'une bonne organisation comptable pour l'atteinte des objectifs. Notons que l'efficacité de l'organisation comptable nécessite une évaluation régulière de toutes ces composantes afin de savoir si cette dernière est toujours efficace et d'actualité.

Plusieurs problèmes ont été identifiés mais compte tenu de notre domaine de compétence, nous avons choisi de travailler sur le problème de la gestion moins efficace dans les travaux comptables.

Les hypothèses que nous avons formulées ont été toutes vérifiées.

Nous sommes conscients que l'organisation comptable et la performance financière ne sont pas des instruments dont on évalue l'efficacité une fois pour toute, car de nombreux changements dans l'environnement peuvent rendre certains aspects du système inadaptés. C'est pourquoi, il est important un système de contrôle interne efficace qui doit être lui-même contrôlé, afin que l'efficacité soit évaluée dans le temps à travers l'audit interne.

Nous sommes convaincus que les propositions qui ont été faites contribueront à une amélioration de l'organisation comptable du Port Autonome de Cotonou, si nos suggestions venaient à être mise en œuvre.

La présente étude n'a aucune prétention d'avoir été complète, vu que l'organisation comptable, la performance et le contrôle interne sont en particulier assez vaste. Nous estimons néanmoins, qu'elle puisse permettre une certaine évaluation de l'efficacité de l'organisation comptable.

Références bibliographiques.

Bajan-Banaszak L. (1993), « *L'expert-comptable et le conseil de gestion en PME* », Revue Française de Comptabilité

Bartoli A. (1997) « *le management des organisations publiques : Dunod* » (Gestion Sup). Série stratégie management, Paris

Besir D. (1999) Analyse financière, édition HRW

Bergeron H. (2002), « *La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME* », 6^o Congrès international Francophone sur la PME-Octobre-2002-HEC-Montréal.

Bouquin H. : « *Le contrôle de Gestion* », PUF – 1986

Bouquin H. (1998), « *le contrôle de Gestion* » 4eme édition, Paris, PUF

Bouquin H. (2004), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris.

Bourguignon A. (1995, 1998); « *Peut-on définir la performance ?* » IN revue française de comptabilité, N°269

Bourguignon A. (2000), *Performance et contrôle de gestion, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Edition Economica, p. 931-941

Chapellier P. (1994), *Comptabilités et systèmes d'information du dirigeant de PME*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.

Chapellier P. (1995), « *Données comptables et système d'information du dirigeant de PME* », Cahier CREGO, Janvier 1995, présenté au Congrès International Francophone de la PME, Paris, 25-26 et 27 octobre.

Chapellier P. (1996),« *Données comptables de gestion et système d'information du dirigeant de PME* », Revue Système d'information, Vol. 1, N°2, pp.23-43.

Chapellier P. (1997),« *Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME* », Revue internationale PME, vol. 10, n°1, pp.9-41

Charreaux G. (1997) « *Le gouvernement des entreprises Théorie et faits* ». Economica

Colasse B., *Cadres comptables conceptuels*, in *Encyclopédie de la comptabilité*, Economica, Paris, 2000.

Dupuy Y. (1990), « *Le comptable, la comptabilité et la conception des systèmes d'information* », Revue Française de Gestion, n°215, Septembre

Dupuy Y. (1987), « *Vers de nouveaux systèmes d'information pour le chef de l'entreprise* », papier de recherche de CREGO, IAE, Université de Montpellier 2, pp.309-320.

Ecobici, N. (2010) *Situatiilefinanciarecomparate. Convergenta versus divergenta*, Annales

Fayel, A. et Pernet, D. ; « *Comptabilité générale de l'entreprise* », 14e édition, Dunod, Paris, 2004, p.iii.

Gasse Y. (1989), « *L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans les PME* », Revue Internationale de Gestion des PMO, Vol. 4, N° 1, pp.3-11.

Grandguillot B. et F., *Comptabilité générale*, 8e édition Galino Editeur, EJA-Paris, 2004, p.22.

GeoropoulousB. S. etTrannebaumA.S. « *A Study of organizationnal effectiveness* » IN American Sociological review, Vol. 22

Holmes S. etNicholls D. (1988), « *An analysis of the use of accounting information by australian small business* », Journal of Small Business Management, pp.57-68.

Lacombe-SABOLY M., 1994 (janvier), *Les Déterminants de la Qualité des Produits Comptables des Entreprises : Le Rôle du Dirigeant*, Thèse de Sciences de Gestion - Université de Poitiers.

Lavigne B., 1996 (mai), *Les États Financiers des PME sont-ils seulement utiles pour des fins fiscales?*, Actes du XVIIème Congrès de l'AFC, Université de Valenciennes, Vol.2, pp. 951-966.

Lavigne B., 1999 (octobre), *Contribution à l'étude de la genèse des états financiers des PME*, Thèse de Sciences de Gestion - Université Paris IX – Dauphine. L'Université Constantin Brancusi de Targu Jiu, Série d'économie, Nr. 3/2010.

Lebas M. : « *Oui, il faut définir la performance* », Revue Française de Comptabilité ” _ 1995

Lorino P. (2003), « *Méthodes et pratiques de la performance* » : le pilotage par les processus et les compétences, troisième édition, Editions d'organisation

Marchesnay M. (1982), « *Pour un modèle d'hypofirme* », in *entreprises et organisations*, Economica. éd, n°249, Octobre, pp. 95-101

Martinet, A.C. et Silem, A. ; *lexique de gestion*, 6e édition Dalloz, Paris 2003, P.106

Mbanganla M. (1999) « *mesure la performance des entreprises publiques en Afrique : Approche méthodologique* » GEMME, N°9913, Juin

Merton, R.K., cité par Kapend ; *Cours de gestion du personnel*, 2003-2004, p.4

Nobes, C. (1984), « *International Classification of Financial Reporting* », London: Croom Helm.

Nobes C. W., Parker R. H. (2002), «*Comparative International Accounting*», Prentice Hall, 7ème Edition

Nobes C., Parker, R. (2012)*Comparative International Accounting* (12th Edition) 2012, consulté en Août 2013

Nobre T. (2001), « *Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME* », Finance Contrôle Stratégie, Vol 4, N°2, p 119-148.

Pascal SEM MBIMBI, *Cours de système comptables comparés*, ISC Lubumbashi, 2005-2006, inédit.

Raymond L. 1984 (novembre), *Une étude empirique des facteurs de succès d'un Système d'information en contexte de PME*, Thèse présentée à l'École des Hautes Études Commerciales (Montréal), 157 p.

Raymond L. (1995), « *Les systèmes d'information* », in *les PME : bilan et perspectives*, Paris, Economica. 20Financial%20Reporting.pdf

Richard J. : « *Audit des Performances de l'entreprise* », La Villeguérin– 1989

Van Caillie D. (2002), « *Enquête sur les pratiques et les besoins en matière de contrôle de gestion dans les PME Wallonnes* », Cahier de recherche, Collection du Département de Gestion de L'université de Liège.

Watts RL., Zimmerman J.L., « *The demand and supply of accounting theories: the market for excuses* », the accounting Review, vol. 54, 1979, p. 273.

ANNEXES

Annexe 1: Questionnaires.....	a
Annexe 2: Évolution des causes du retard dans l'élaboration des état financiers.....	b
Annexe 3: Schéma de l'organigramme du Port de Cotonou.....	c
Annexe 4: Répartition de l'effectif permanent du PAC.....	d
Annexe 5: Répartition de l'effectif contractuel du PAC.....	e

Annexe n°1

Questionnaire

Mlle, Mme ou Mr bonjour !

Nous sommes des étudiants en fin de cycle à la FASEG et nous menons une étude dans le cadre de notre mémoire. Cette étude porte sur ***L'ANALYSE DE L'ORGANISATION COMPTABLE DANS UNE ENTREPRISE PUBLIQUE CAS DU PAC***. A cet effet, nous vous prions de nous accorder un peu de votre précieux temps en répondant à ce questionnaire.

Recevez d'avance nos sincères remerciements.

Fiche de recherche d'informations. Date :

NB : Codification

P : Possible ; **Pr** : probable ; **PP** : peu probable ; **R** : rare ; **IMP** : Impossible

N°	Informations	Code	Service / Nom agent
Q1	A votre avis, qu'est ce qui justifie le retard dans l'élaboration des états financiers		
1.1	la non-saisie à temps des pièces comptables		
1.2	Retard dans la validation des écritures comptables		
1.3	Atres causes du retard du retard dans l'élaboration des états financiers		
Q2	Quels sont les risques liés à l'organisation comptable		
2.1	Disparition de pièces comptables		
2.2	Faux et usage de faux des pièces		
2.3	Falsification des pièces justificatives		
2.4	Cumul de fonction		
2.5	Négligence au niveau du contrôle		
2.6	Comptabilisation des opérations fictives		
2.7	Double imputation		
2.8	Erreurs ou omissions de saisies		
2.9	Exactions et jeu d'écriture comptable		
2.10	Contrôle non satisfaisant		
2.11	Retard dans le contrôle		
2.12	Inefficacité du Logiciel PERFECTO		
2.13	Erreur de validation		
2.14	Déséquilibre de la balance		
2.15	Non concordance des données de la balance auxiliaire et de la balance générale		

2.16	Ecart de solde		
2.17	Erreur de pointage		
2.18	Non certification des comptes		
2.19	Retard dans l'élaboration des états financiers		

Annexe n°2

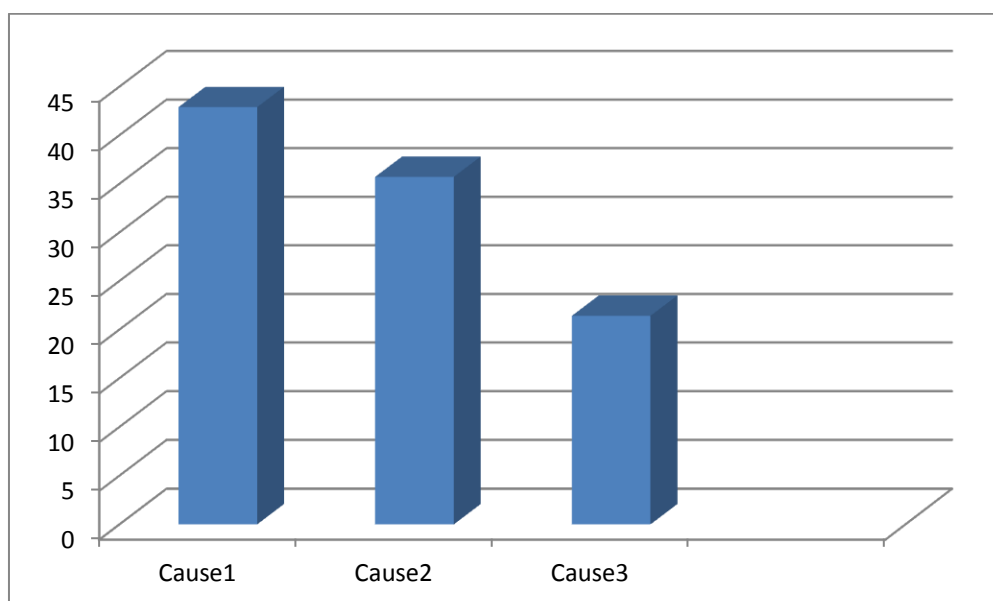
GUIDE D'ENTRETIEN

Mlle, Mme ou Mr bonjour !

Nous sommes des étudiants en fin de cycle à la FASEG et nous menons une étude dans le cadre de notre mémoire. Cette étude porte sur ***L'ANALYSE DE L'ORGANISATION COMPTABLE DANS UNE ENTREPRISE PUBLIQUE CAS DU PAC.*** Nous voudrions nous entretenir avec vous sur les réalités de l'organisation comptable du PAC

- 1- Que pensez-vous de l'organisation comptable du Port Autonome de Cotonou ?
- 2- Les informations comptables reflètent-elles la sincérité et la fiabilité ?
- 3- Quels sont les problèmes liés à la régularité des informations comptables ?

Graphique 1 : Causes du retard dans l'élaboration des états financiers.



Source : Données de l'enquête (Septembre 2016)

Table des matières

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE3

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE3

Paragraphe 1 : Présentation du Port Autonome de Cotonou3

1. Historique, fiche signalétique, situation géographique du PAC3

1.1. Historique 3

1.2. Fiche signalétique 4

1.3. Situation géographique5

2. Missions, Activités et Ressources6

2.1. Missions6

2.2. Activités7

2.3. Ressources7

2.3.1. Les ressources humaines7

2.3.2. Les ressources matérielles9

2.3.3. Les ressources financières10

3. Statut juridique, Environnement, Structure organisationnelle10

3.1. Statut juridique10

3.2. Environnement11

3.3. Structure organisationnelle12

Paragraphe 2 : Déroulement du stage, Analyse Swot18

1. Déroulement du stage18

2. Analyse Swot19

SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE19

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude19

1. Problématique19

2. Intérêt de l'étude21

2.1. Pour l'entreprise21

2.2. Pour l'Etat21

2.3. Sur le plan personnel21

Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude21

1. Objectif général21

2. Objectifs spécifiques21

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE23

SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES23

Paragraphe 1 : Revue de littérature

1. Clarification conceptuel
- 1.1. Comptabilité
- 1.2. Le système d'information comptable
- 1.3. Organisation Comptable
 - 1.3.1. Ecole anglo-saxone
 - 1.3.2. Ecole soviéto-communiste
 - 1.3.3. Ecole franco-germanique
2. Revue théorique
 - 2.1. Théorie positive de la comptabilité
 - 2.2. Théorie normative traditionnelle
3. Revue empirique
 - 3.1. Point des auteurs sur les pratiques comptables et sur le contrôle de gestion
 - 3.1.1. Les pratiques comptables
 - 3.1.2. Les pratiques de congestion
 - 3.2. Point des auteurs sur la notion de risque opérationnel
 - 3.2.1. Définition de la notion de risque
 - 3.2.2. Classification des risques
 - 3.2.3. Notion d'évaluation des risques
 - 3.2.3.1. Evaluation par la méthode quantitative
 - 3.2.3.2. Evaluation par la méthode qualitative

Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses

1. Formulation de l'hypothèse N°136
2. Formulation de l'hypothèse N°237

SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ET CRITERE DE VALIDATION DES HYPOTHESES.

Paragraphe 1 : Cadre méthodologique

1. Outil de traitement des données
 - 1.1. Recherche documentaire
 - 1.2. Entretien semi-directif
 - 1.3. Enquête par questionnaire
 - 1.4. Echantillon
 - 1.5. Limite de l'étude

Paragraphe 2 : Critère de vérification des hypothèses

1. Critère de vérification de l'hypothèse N°139
2. Critère de vérification de l'hypothèse N°239
3. Outil d'aide de décision39

CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATION MANAGERIALE40

SECTION 1 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET VERIFICATION DES RESULTATS40

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats40

1. Présentation et analyse des résultats de l'hypothèse N°140
 - 1.1. Disposition comptable préconisée par l'OHADA40
 - 1.2. Présentation des données relatives au problème spécifique N°141
2. Présentation et analyse des résultats de l'hypothèse N°242
 - 2.1. Présentation de l'organisation comptable du P.A.C42
 - 2.2. Analyse et identification des risques de l'organisation comptable du P.A.C43

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses47

1. Vérification de l'hypothèse N°148
2. Vérification de l'hypothèse N°248

SECTION 2 : IMPLICATION MANAGERIALE49

Paragraphe 1 : Diagnostic et approche de solution49

1. Etablissement du diagnostic49
 - 1.1. Diagnostic établi pour le problème spécifique N°149
 - 1.2. Diagnostic établi pour le problème spécifique N°249
2. Approche de solution49
 - 2.1. Approche de solution relative au retard dans l'élaboration des états financiers49
 - 2.2. Approche de solution relative à la survenance de risques opérationnels50

Paragraphe 2 : Condition de mise en œuvre50

CONCLUSION52

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES54

ANNEXE57