



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RE-
CHERCHE 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 EN SCIENCE DE GESTION

OPTION : Science de Gestion

FILIERE : Comptabilité, Audit
et Contrôle de Gestion

THEME :

**ANALYSE DU SYSTEME DE CONTRÔLE INTERNE DE
LA TRESORERIE DANS UNE ENTREPRISE D'ETAT :
CAS DE BENIN TELECOMS SERVICES-SA**

Réalisé et présenté par :

AHO Curtis Emery

&

ALOGNON Paule Huguette

Sous la direction de :

Maître de stage

SINGBO Olympe
Chef Section Budget et
Fiscalité

Maître de mémoire

Dr YESSOUFOU Liamidi
Enseignant à la FASEG

Année académique : 2015-2016

**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
DE GESTION N'ENTEND DONNER AUCUNE AP-
PROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
ÉMISES DANS CE MÉMOIRE. CES OPINIONS
DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME
PROPRES À LEURS AUTEURS.**

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- À mon père Claude AHO
- À mère Naminata DIARRASSOUBA
- À mes frères Grâce AHO et Candy AHO

Curtis E. AHO

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- À mon défunt père ALOGNON Dominique et à mon oncle ALLOGNON Richard
- À ma mère NONVIGNON Brigitte
- À mes grands frères et grandes sœurs

Huguette P. ALOGNON

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont à l'endroit du/de :

- Professeur IGUE Charlemagne Doyen de la FASEG pour son encadrement et l'organisation rationnelle des activités de la faculté durant notre formation de premier cycle ;
- Dr YESSOUFOU Liamidi qui a accepté suivre la rédaction de ce mémoire malgré ses multiples occupations ;
- monsieur SEWANOUE Cosme pour son assistance ;
- monsieur DEGBE César Médéa Directeur Général de BTS-SA pour nous avoir accordé un stage dans sa structure ;
- monsieur AGBOGLO Serge Chef Division Budget et Comptabilité pour son apport à la rédaction de ce travail ;
- monsieur SINGBO Olympe Chef Section Budget pour son encadrement technique pendant la durée du stage et pour son soutien en bon père ;
- monsieur KORA Ibrahim Chef Section Gestion Financière pour son soutien et ses conseils ;
- tout le personnel de BTS-SA pour leur aimable accueil ;
- monsieur KOUTINHOIN Benoit pour son assistance et ses conseils ;
- Bernard AHOUANSOU et Janvier AHOUANSOU pour leurs conseil et encouragement ;
- Thalès QUENUM et Israël BAKPE pour vos soutiens et conseils. Que DIEU vous bénisse ;
- messieurs les membres de jury pour avoir accepté consacrer leur précieux temps à l'appréciation de ce travail ;
- nos amis et nos proches qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la rédaction de ce mémoire, nous vous en sommes très reconnaissants.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ADSL : Asymetric Digital Subscriber Line

AOF : Afrique Occidentale Française
BTI-SA : Bénin Télécoms Infrastructures SA
BTS-SA : Bénin Télécoms Services SA
CDMA : Code Division Multi Access
CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COSO: Commitee Of Sponsoring Organization
DAF: Direction Administration et Finances
DARC : Direction Audit, Risques et Contrôle
DBF : Division Budget et Fiscalité
DFC : Division Finance et Comptabilité
DG : Directeur Général
DGA : Directeur Général Adjoint
DRH : Division Ressources Humaines
DTGF : Division Trésorerie et Gestion Financière
GIE : Groupement d'Intérêt Economique
GSM : Groupes Systèmes Mobiles
IPTS : Impôt Progressif sur Traitements et Salaires
IRVM : Impôt sur le Revenu des Valeurs Mobilières
LTE : Long Term Evolution
OECCA : Ordre des Experts Comptables et Comptables Agrées
OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OPT : Office des Postes et Télécommunications
PoP : Point de Présence
PTT : Postes Téléphone et Télégraphe
RCCM : Registre du Commerce et du Crédit Mobilier
RTC : Réseau Téléphonique Comité
SA : Société Anonyme
SARL : Société à Responsabilité Limitée
SRT : Street and Racing Technology
STPA : Société de Transformation de Produits Alimentaires
WIMAX: Worldwide Interoperability for Microwave Access.

LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRES	PAGES
----	--------	-------

1	Répartition des agents de BTS-SA par catégorie et par sexe	12
2	Les ressources financières de BTS-SA	13
3	Identification des forces et des faiblesses de BTS-SA	34
4	Présentation des données de l'enquête sur les faiblesses du système de contrôle interne	35
5	Test de compatibilité des tâches	36
6	Analyse du test de compatibilité	41
7	Présentation des données de l'enquête sur la non-conformité des méthodes de travail	42
8	Tableau de synthèse de l'étude sur « Analyse du système de contrôle interne de la trésorerie dans une entreprise d'Etat : Cas de Bénin Télécoms Services SA »	46

Résumé

Le système de contrôle interne d'une entreprise, revêt d'une importance capitale du fait qu'il permet de maîtriser les risques et de limiter les fraudes. Bénin Télécoms Services SA comme bon nombre d'entreprises, est confrontée à d'énormes problèmes liés au contrôle interne. Nous avons donc porté notre étude sur le thème : « Analyse du système de contrôle interne de la trésorerie dans une entreprise d'Etat : cas de BTS-SA ». Notre objectif général est de contribuer à l'amélioration du système de contrôle interne de la trésorerie de BTS-SA. Pour atteindre cet objectif, nous avons formulé trois objectifs spécifiques puis émis trois hypothèses. Afin de vérifier ces hypothèses, nous avons élaboré un questionnaire, et avons fait des entretiens avec quelques agents de BTS-SA. Nos observations et recherches documentaires ont aussi contribué à la vérification de ces hypothèses. Après ce diagnostic, nous avons apporté quelques solutions dans le but d'améliorer la performance du système de contrôle interne de la trésorerie. Au nombre de ces solutions, nous pouvons citer : la formation périodique des agents de contrôle ; un recrutement de personnel et la répartition équitable des tâches afin d'éviter leur cumul ; la vulgarisation du manuel de procédures.

Mot clé: système, contrôle interne, trésorerie

Summary

The system of internal control of a company is of paramount importance seeing that it permits to manage the risks and to limit frauds. Benin Telecoms Services SA as many companies, is confronted to big problems due to internal control. We have so directed our study researches on the topic: « Analysis of the system of internal control of the accounting in a Government company: case of BTS-SA ». Our general objective is to contribute to the improvement of the system of internal control of the accounting of BTS-SA. To reach this objective, we have established our work on three specific objectives then we have used three hypotheses. To check these hypotheses, we have developed a questionnaire, and have had some conversations with some agents of BTS-SA. Our observations and documentary researches have contributed too to the checking of these hypotheses. After this diagnosis, we have put out some solutions in order to improve the achievement of the system of the internal control of the accounting. Among these solutions, we can name: the periodical training of agents of control; recruitment of the staff and the equal shearing of tasks so that to avoid their plurality; the popularization of the procedure manual.

Key word: system, internal control, treasury

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
<u>CHAPITRE PREMIER</u> : CADRE DE L'ETUDE.....	2
Section 1 : Présentation de Bénin Télécoms Services SA.....	2
Section 2 : Déroulement du stage.....	14
<u>CHAPITRE DEUXIEME</u> : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	16
Section 1 : Problématique, intérêts de l'étude, objectifs et hypothèses.....	16
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	19
<u>CHAPITRE TROISIEME</u> : CADRE EMPIRIQUE.....	34
Section 1 : Présentation et analyse des données de l'étude.....	34
Section 2 : Approches de solutions, conditions de mise en œuvre et synthèse de l'étude.....	46
CONCLUSION.....	49
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	50

INTRODUCTION

Le respect des principes, des règles et des méthodes de comptabilisation ne serait pas suffisant pour atteindre les objectifs d'image fidèle s'il n'était complété par des mesures destinées à assurer l'exhaustivité et la fiabilité des informations produites.

Les entreprises actuelles sont de plus en plus confrontées à de grands scandales financiers, dus dans la majorité des cas aux insuffisances du système de contrôle interne ou à son absence totale, au sein de ces entités. Elles commencent donc par comprendre avec le temps, toute l'importance que revêt un système de contrôle interne efficace dans un environnement économique concurrentiel. Le contrôle interne est d'autant plus important qu'il permet d'avoir une assurance quant à la pertinence et la fiabilité de l'information. Il permet entre autres de détecter les risques d'erreurs et de fraudes.

L'atteinte des objectifs de rentabilité d'une entreprise est subordonnée à la maîtrise des risques (opérationnels, financiers, de fraudes, informatiques, etc....) qui sont sources de pertes. Un système de contrôle interne efficace permet de prévenir la survenance de ces risques et de les surveiller.

Dans son souci d'atteindre ces objectifs d'exhaustivité et de fiabilité des informations, Bénin Télécoms Services SA a mis en place un système de contrôle interne. Mais depuis la création de cette société d'état, aucune évaluation de son système de contrôle interne n'a été réalisée. C'est justement pour cette raison que nous avons choisi porter notre réflexion sur le thème « **ANALYSE DU SYSTEME DE CONTRÔLE INTERNE DE LA TRESORERIE DANS UNE ENTREPRISE D'ETAT : CAS DE BENIN TELECOMS SERVICES SA** »

Ainsi pour parvenir à notre objectif, nous allons développer ce thème à travers trois chapitres :

- Le premier sera consacré au cadre institutionnel de l'étude
- Dans le second chapitre, nous aborderons le cadre théorique et la méthodologie de recherche
- Enfin le troisième chapitre traitera de la présentation, l'analyse des données, les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PREMIER : CADRE DE L'ETUDE

Ce chapitre sera consacré à la présentation du cadre de stage et au déroulement du stage.

Section 1 : Présentation de Bénin Télécoms Services SA.

Dans cette section, on aura à présenter l'historique de BTS-SA, sa nature juridique, sa structure organisationnelle, ses activités et ses ressources.

PARAGRAPHE1: Historique, nature juridique et structure organisationnelle de BTS-SA

1) Historique

Pour mieux répondre aux problèmes de la population en matière de télécommunication, la société Bénin Télécoms Services SA a été créée en 2015. Ses origines remontent aux services des Postes, Téléphones et Télégraphes (PTT) du Dahomey créés le 1^{er} Juillet 1890 par l'administrateur français Monsieur Victor BALLOT. Par ailleurs, l'évolution rapide de ce service a fait naître plusieurs bureaux dans des régions comme Agoué, Grand-Popo, Ouidah, Savalou puis Porto-Novo.

De 1897 à 1904, des liaisons postales et télégraphiques ont été mises en place entre différentes structures. Aussi, le nombre de bureaux de postes a augmenté de quatorze (14). Ceux-ci ont été installés à Cotonou et étaient en relation avec Marseille, Dakar, Lomé et Lagos. Toutefois, l'ouverture des tronçons Cotonou-Lagos, Cotonou-Grand-Bassam, Cotonou-Libreville a facilité le service télégraphique.

En 1959, avec l'éclatement de l'Afrique Occidentale Française (AOF), s'est réalisé par décret du 30 Juin 1959, le transfert de propriété des PTT à l'Etat du Dahomey. Par la loi N° 59-32 du 19 Décembre 1959, le service a été érigé en Office des Postes et Télécommunications (OPT).

Dès lors, l'OPT malgré les difficultés économiques et financières auxquelles le Bénin a été confronté durant la période révolutionnaire a su se maintenir. Cependant, compte tenu de la libéralisation de la télécommunication mobile, l'environnement concurrentiel a contraint les autorités à la restructuration de cet office. C'est ainsi que Bénin Télécoms SA a vu le jour et est définitivement dissocié de la Poste par le décret N° 2004-260 du 05 Mai 2004. A partir de ce ins-

tant, tout le volet ‘‘ Télécommunication’’ de l'OPT a été pris en charge par cette nouvelle société.

Bénin Télécoms SA a connu une rude concurrence dans le secteur des télécommunications au Bénin. La part de marché de l'entreprise s'est progressivement érodée; ce qui a entraîné une baisse drastique de son chiffre d'affaires surtout dans les segments du mobile. Pour faire face à cette situation, il a été décidé une réforme du secteur en filialisant la branche mobile de la société publique de télécommunications et en séparant les activités de gros des activités de détail au niveau de sa branche du téléphone. Ce qui donna naissance à deux sociétés : Bénin Télécoms Infrastructure SA et Bénin Télécoms Services SA

Ainsi, la filialisation du secteur mobile est intervenue en juillet 2013. Par décret N° 2015-114 du 10 mars 2015, les Sociétés Bénin Télécoms Services SA (BTS-SA) et Bénin Télécoms Infrastructure SA ont été créées par une double opération réalisée à Bénin Télécoms SA : apport partiel d'actifs pour l'un et réduction de l'ancien capital pour l'autre. La séparation réelle des activités a commencé au mois de juillet 2015 avec la nomination du Directeur Général et s'est poursuivie en septembre 2015 avec le transfert effectif de 195 agents de toutes catégories. Aujourd'hui Bénin Télécoms Services SA exerce les activités de détail (téléphone fixe et internet).

2) Nature juridique

Bénin Télécoms Services SA est une Société anonyme dont le siège social est situé à Cotonou – Guinkomey. Elle est régie par les dispositions de l'article 916 de l'Acte Uniforme de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) portant droit des sociétés commerciales et Groupement d'Intérêt Economique (GIE). Bénin Télécoms Services SA est soumise à la législation et à la réglementation propre aux services des télécommunications ainsi qu'aux conventions, règlements et accords internationaux dont la République du Bénin est signataire.

3) Structure organisationnelle de BTS-SA

Au sein d'une entreprise, la structure revêt une place importante en ce sens qu'elle permet de connaître les responsabilités et les pouvoirs exercés à chaque niveau, ainsi que les relations qui régissent les échanges à l'intérieur de l'entreprise.

L'animation des activités et l'atteinte des objectifs de BTS-SA sont assurées par des organes de décisions mais également par des organes opérationnels.

3-1) Les organes fonctionnels

On y regroupe le conseil d'administration, la Direction générale et la Direction générale adjointe.

3-1-1) Le Conseil d'Administration

Il est composé de sept (07) membres à savoir :

- un représentant du ministre chargé de l'économie numérique ;
- un représentant du ministre chargé du commerce et de l'industrie ;
- un représentant du ministre chargé des finances ;
- un représentant du ministre chargé du plan ;
- un représentant du personnel de Bénin Télécoms Services SA ;
- un représentant de l'association des consommateurs ;
- une personnalité compétente dans le domaine des télécommunications.

Il est l'organe suprême de prise de décision et est régi conformément aux dispositions de l'article 916 du traité de l'OHADA, relatif aux droits des sociétés commerciales et des Groupements d'Intérêt Economique (GIE).

3-1-2) La Direction Générale

Elle a à sa tête le Directeur Général (DG) qui assure la gestion technique, administrative et financière de BTS-SA, dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le Conseil d'Administration en matière de planification, de mise en œuvre et du contrôle des programmes des politiques, du budget et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles de la société.

3-1-3) La Direction Générale Adjointe

La Direction Générale Adjointe a à sa tête le Directeur Général Adjoint (DGA) qui est le suppléant de droit du Directeur Général. A ce titre :

- Il remplace le Directeur Général en cas d'absence ;

- Il peut représenter le Directeur Général dans les réunions, comités ou commissions extérieures à la société ou dans des réunions internationales.

3-2) Les organes opérationnels

On y regroupe le conseiller chargé du suivi de la qualité et des processus, les assistants et cellules, le secrétariat particulier du Directeur Général, la Direction Solution et Marketing, la Direction Exploitation, Systèmes d'Information et Ingénierie, la Direction Administration et Finances, la Direction Audit, Risque et Contrôle.

3-2-1) Le conseiller chargé du suivi de la qualité et des processus

Sous l'autorité du Directeur Général, il joue le rôle :

- du responsable qualité au sein de l'entreprise et est chargé de gérer le système de qualité de l'entreprise ;
- de proposer et de mettre en place la démarche qualité au sein de Bénin Télécoms Services SA ;
- du suivi de la qualité dans les processus et procédures opérationnels ;
etc.

3-2-2) Les Assistants et Cellules

Sous l'autorité du Directeur Général, les assistants sont chargés non seulement de la gestion de l'organisation des sessions du Conseil d'Administration mais aussi de la validation du plan de passation de marchés de l'autorité contractante et des dossiers d'appel d'offres avant le lancement de l'appel à la concurrence. Ils assurent également la bonne circulation de l'information (verticale et horizontale) au sein du personnel et s'occupent de l'élaboration du dossier de projet en collaboration avec les structures concernées.

3-2-3) Le Secrétariat Particulier de la Direction Générale

Le Secrétariat Particulier s'occupe des travaux de secrétariat du Directeur Général, de l'organisation des rendez-vous et de l'emploi du temps du Directeur

Général. Il est également chargé de la tenue à jour de l'agenda du Directeur Général et de la préparation des réunions du Directeur Général.

3-2-4) La Direction Solutions et Marketing

Sous l'autorité du Directeur Général, cette direction est chargée :

- de la conception et de la mise en œuvre de la politique commerciale de BTS-SA en ce qui concerne le téléphone fixe filaire, le WIMAX, le téléphone fixe sans fil et les produits multimédias, etc.
- de la promotion et de la vente des produits et services du réseau téléphonique fixe filaire et le WIMAX ;
- de la promotion et de la vente des terminaux de liaisons spécialisées, des produits et services du réseau téléphonique fixe sans fil LTE et CDMA ; etc.

3-2-5) La Direction Exploitation, Systèmes d'Information et Ingénierie

Sous l'autorité du Directeur Général, elle est chargée :

- de la planification à court, moyen et long terme de l'architecture et de l'ingénierie des réseaux et services de BTS-SA ;
- de l'élaboration des programmes de développement technologiques ;
- des statistiques, des tableaux de bord et des rapports de performances des réseaux et services, etc.

3-2-6) La Direction Administration et Finances

Sous l'autorité du Directeur Général, cette direction qui a servi de cadre à notre stage académique pendant trois (03) mois est chargée :

- de la définition de la politique financière de l'entreprise ;
- de l'élaboration du budget et du suivi de son exécution ;
- de la tenue de la comptabilité et de l'établissement des états financiers ;
- de l'élaboration des tableaux de bord financiers ;
- du suivi de la trésorerie et de la gestion financière ;
- du suivi de la gestion des menues dépenses ;
- du suivi de la fiscalité ;

- de la gestion et sécurisation du patrimoine de Bénin Télécoms Services SA ; etc.

Les tâches découlant de ces attributions s'exécutent par :

3-2-6-1) Division Trésorerie et Gestion Financière (DTGF)

Sous l'autorité du Directeur Administration et Finances, la DTGF est chargée de la gestion financière de l'entreprise, du suivi de la trésorerie et du règlement des dépenses.

✓ Section Trésorerie

Sous l'autorité du chef Division Trésorerie et Gestion Financière, la Section Trésorerie (ST) est chargée d'abord, du contrôle de tous les documents présentés au paiement (vérification arithmétique, orthodoxie financière etc.), ensuite de l'établissement de tous les documents de paiement. Elle est également chargée de contrôler et de vérifier périodiquement les caisses de menues dépenses. Enfin la ST s'occupe de la mise à jour et de la gestion du journal de caisse.

✓ Section Gestion Financière

Elle est chargée de l'établissement du budget de trésorerie de BTS-SA en rapport avec les prévisions budgétaires. Aussi elle s'occupe de la collecte des données nécessaires à l'élaboration des tableaux de bord du Directeur. L'établissement d'un rapport financier périodique sur tous les projets et le suivi du niveau d'endettement de l'entreprise avec avis au supérieur sur toutes les actions à mener sont également ses rôles.

3-2-6-2) Division Budget et Comptabilité

Sous l'autorité du Directeur Administration et Finances, la Division Budget et Comptabilité est chargée de proposer les méthodes de prévisions budgétaires, d'élaborer le budget et de suivre son exécution. Elle est chargée de la tenue des comptabilités Générale et Analytique de l'entreprise et assure les relations avec les services de l'Administration fiscale, du Trésor Public et des Caisses de cotisations sociales.

✓ Section Budget

Sous l'autorité du chef Division Budget et Comptabilité, cette section est chargée de la collecte et de la centralisation des besoins exprimés par les structures de l'entreprise dans le cadre de l'élaboration du budget. Elle a aussi pour rôles l'évaluation des besoins liés à la réalisation des objectifs des structures de l'entreprise, la préparation de tous les documents budgétaires et l'élaboration en collaboration avec la section Comptabilité Générale, des états financiers prévisionnels.

✓ Section Comptabilité

Elle est chargée sous l'autorité du chef Division Budget et Comptabilité :

- de la tenue de la comptabilité générale des opérations réalisées par l'entreprise suivant les plans et normes comptables en vigueur ;
- de la tenue, de la mise à jour et de l'analyse des comptes généraux, des comptes fournisseurs, des comptes clients et des comptes personnels ;
- de l'analyse des comptes de stocks ;
- de l'analyse en liaison avec les Régies Financières des soldes de leurs comptes, etc.

3-2-6-3) Division des Ressources Humaines

La DRH est chargée du recrutement du personnel, de la gestion administrative du personnel, de la formation du personnel, de l'évaluation et appréciation des performances individuelles et collectives et enfin de la rémunération du personnel.

3-2-6-4) Division Achats et Logistique

Elle est chargée de l'exécution des achats et du suivi des fournisseurs d'équipements, produits et prestations de services. Elle a également pour activités la mise en place, le suivi de la nomenclature des articles, la gestion des actifs de Bénin Télécoms Services SA et la préparation des statistiques mensuelles de la division.

3-2-7) La Direction Audit, Risques et Contrôle (DARC)

Cette Direction est chargée du contrôle de gestion des structures de la société, de la coordination des travaux d'élaboration des budgets et de la gestion des risques au sein de Bénin Télécoms Services SA.

3-2-7-1) Division Audit Interne et Risques

Sous l'autorité du Directeur audit, risques et contrôle, elle est chargée : des missions de vérification (évaluation) interne au niveau de tous les services et de l'émission des recommandations pour la recherche de l'efficacité. Elle est aussi responsable du contrôle du respect des directives données (politiques, notes de services ou circulaires, réglementations et procédures définies). La vérification de la fiabilité des statistiques, l'identification des risques, la proposition de plan de prévention de risques et l'élaboration des statistiques de la division relèvent de ses compétences.

3-2-7-2) Division Contrôle Interne

Elle est compétente dans la mise en place, en collaboration avec la Direction Générale, du système de contrôle interne. Elle est par ailleurs, chargée de la mise en place, en collaboration avec les différentes directions techniques, des systèmes de gestion permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience des travailleurs. Elle assure également l'élaboration du plan d'action, du rapport de gestion de la société, des rapports d'activités trimestrielles et annuelles, de l'assistance aux Directeurs pour l'élaboration et l'exploitation de leurs tableaux de bord.

Au sein d'une entreprise, on distingue aussi les activités et les ressources.

PARAGRAPHE 2 : Activités et ressources de BTS-SA

1) Activités de BTS-SA

La société Bénin Télécoms Services SA assure la transmission des messages et données grâce aux équipements modernes des télécommunications. Elle a pour activités, la vente des services de télécommunication notamment :

- ✓ Le service internet
- ✓ Le service voix ;
- ✓ La vente de détail de capacités ;
- ✓ La téléphonie fixe filaire et la téléphonie fixe non filaire ;
- ✓ La prise de participation dans des sociétés à but similaire ;
- ✓ La fourniture d'assistance, d'expertise et de formation.

Par ailleurs, elle a également pour activités toutes opérations de recherche et de développement, toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social, pouvant être utiles à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter la réalisation.

Remarquons qu'en matière de télécommunication, Bénin Télécoms Services SA dispose d'une gamme variée de produits qu'elle offre à la clientèle. Nous avons entre autres :

- le téléphone conventionnel : c'est un système téléphonique qui est relié à un système central par un fil au bout duquel se trouve un poste ;
- le téléphone cellulaire : c'est un système central de communication mobile. Cette liaison est assurée par des stations radio qui fonctionnent dans une bande de fréquence de 825 à 890 Mhz et non par des câbles.

Il existe à Bénin Télécoms Services SA, deux gammes d'abonnement à savoir l'abonnement post paid dont la redevance mensuelle varie selon la consommation et l'abonnement prépayé.

Le réseau téléphonique comprend trois entités, chacune disposant d'un cœur de chaîne (commutation) et d'une architecture de transmission. Chaque centre est composé d'émetteur et de récepteur qui constitue un ensemble de réseaux assurant le fonctionnement correct du centre et qui dispose également d'un cœur de chaîne et d'une architecture (le cellulaire fixe qui est le dernier né

de Bénin Télécoms Services SA (ex Bénin Télécoms SA). Ce nouveau produit connu sous le nom de technique de CDMA, est devenu «ZEKEDE » depuis le 31 juillet 2007. C'est un système à boucle locale radio qui consiste à payer le poste sans autre installation, c'est-à-dire prépayé. Il existe plusieurs sortes de « ZEKEDE » :

- ZEKEDE Cabine ;
- ZEKEDE Gotha;
- ZEKEDE Internet ou KANAKOO;
- ZEKEDE 2011 et 2012.

Outre ces différents produits, Bénin Télécoms Services SA met à la disposition de sa clientèle:

- ✓ la fibre optique : elle permet la location des circuits aux autres entreprises et en particulier aux sociétés de GSM.
- ✓ l'Internet : c'est l'ensemble des réseaux informatiques reliés entre eux par un protocole de communicateur. Le TCP – IP (Transfert Contrôle Protocole-Internet Protocole). Il permet de consulter les bases de données et d'envoyer des messages partout dans le monde ; on peut entre autres citer :
 - Internet RTC abonnement permanent postpaid
 - Internet ADSL
 - Internet par liaison spécialisée analogique (LS2Fils) : Type d'accès illimité.
- ✓ les cartes prépayées : ce sont des cartes à mémoire utilisées pour effectuer des appels à partir des téléphones conventionnels. Parmi celles-ci, on peut citer la carte télé plus ; la carte Nova plus ; la carte télé cash ; la carte ZEKEDE.
- ✓ les services de données et présentations de kANAKOO liberté Plus Haut Débit

En vue de satisfaire au mieux les besoins de la clientèle, BTS-SA offre quelques services de données .Nous pouvons citer :

- **L'ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line)**

C'est une technologie dont l'objectif est de fournir une connexion internet haut débit via une ligne téléphonique fixe .Il est conseillé aux entreprises et particuliers. Nous avons les offres :

- kanakoo family ADSL(512kbps) et ADSL IP(256kbps) ;

- kanakoo PRO 01(1mbps)
- **WIFI (Wireless Fidelity)**

C'est un réseau local sans fil le plus répandu.

- **Connexion internet par Réseau Téléphonique Comité(RTC)**

Elle permet de se connecter à partir de n'importe quelle ligne conventionnelle.

- **Connexion internet par CDMA (Code Division Multiple Access)**

Le CDMA est une technologie de connexion mobile sans fil qui repose sur le principe de fonctionnement des GSM, tout en incluant un étalement de fréquences. Cette technologie permet à plusieurs utilisateurs de partager la même bande de fréquence grâce à un code unique qui est attribué à chacun et connu exclusivement par l'émetteur et le récepteur. Elle offre au public le téléphone fixe sans fil, l'internet, le fax etc. Les offres internet prépayées du réseau CDMA sont kanakoo liberté plus et kanakoo liberté haut débit.

2) Les ressources de BTS-SA

Elles sont d'ordre matériel, humain et financier.

2-1) Les ressources humaines

Le personnel de Bénin Télécoms Services SA est classé en quatre (04) catégories professionnelles exposées par le tableau ci-dessous :

Tableau n°1 : Répartition des agents de BTS-SA par catégorie et par sexe

CATEGORIE	Hommes	Femmes	TOTAL
Agents d'exécution	31	16	47
Agents de Maîtrise	24	8	32
Cadres Supérieurs	81	34	115
Hors Grille	1	1	2
TOTAL	137	59	196

Source : DRH, 2016

Commentaire : Ce tableau traduit la dominance des cadres supérieurs dans l'entreprise. Il s'en suit les agents d'exécution puis les agents de maîtrise. Il y a enfin, les hors grille qui sont faiblement représentés.

2-2) Les ressources matérielles

Pour bien mener ses activités, Bénin Télécoms Services SA dispose des ressources matérielles qui se décomposent comme suit : des terrains ; des bâtiments administratifs et commerciaux ; des logements pour le personnel cadre ; des matériels de logement ; des matériels de bureau ; des matériels informatiques ; des matériels de transport ; des équipements des réseaux locaux de communication, d'énergie de transmission ; etc.

2-3) Les ressources financières de BTS-SA

Depuis sa création, BTS-SA n'a fait que quatre mois d'exercice (Septembre à Décembre 2015). Ses états financiers provisoires des quatre derniers mois de 2015 révèlent les informations contenues dans le tableau suivant :

Tableau n°2 : Les ressources financières de BTS-SA

PERIODE	CHIFFRE D'AFFAIRES (F CFA)	CAPITAUX PROPRES (F CFA)	DETTES FINANCIÈRES (F CFA)	RESULTAT
Sept 2015- Dec 2015	3.568.199.954	32.040.363.654	4.221.940.003	171.976.203

Section2 : Déroulement du stage

Au cours de notre stage, nous sommes restés à la Direction Administration et Finances (DAF) plus précisément à la Section Budget de la Division Budget et Comptabilité. Nous avons aussi travaillé à la Division Trésorerie et Gestion Financière. Nous avons participé à plusieurs travaux qui nous ont permis d'approfondir nos connaissances.

PARAGRAPHE 1 : Travaux effectués

Pendant notre stage, nous avons exécuté plusieurs tâches :

- Le pointage : c'est un rapprochement qui consiste à vérifier si les versements effectués par les PoP (Points de Présence) sont réellement sur les relevés retirés à la banque ;

- Les notifications : consistent à notifier à la Division Recouvrement sur la base des avis de crédit retirés à la banque, que certains clients ont fait un versement direct sur les comptes. Ce qui permet à cette Division de créditer le compte du client ;
- Enregistrement des factures dans le registre d'archive ;
- L'établissement des déclarations fiscales mensuelles ;
- L'établissement des chèques pour les décaissements de fonds ;
- Le traitement fiscal des factures qui consiste à imposer les opérations de vente conformément aux règles fiscales définies par la loi.
- Etc....

PARAGRAPHE 2 : Difficultés rencontrées

Pour la rédaction de notre mémoire, nous avons eu assez de mal à choisir notre thème, puisqu'il nous fallait prendre un thème original, précis et concis tout en tenant compte de la disponibilité des informations et du fait que BTS-SA soit une entreprise naissante. Plusieurs thèmes nous étaient venus à l'esprit avant que finalement nous ne retenions celui intitulé « **Analyse du système de contrôle interne de la trésorerie dans une entreprise d'Etat : Cas de Bénin Télécoms Services SA** ». Ce thème quoi que complexe, mérite qu'on s'y penche d'autant plus que le contrôle interne est un puissant outil de bonne gestion dans une entreprise.

Lors de notre stage, nous avons éprouvé beaucoup de difficultés pour mener à bien notre travail. En effet, la collecte des informations au niveau de certains responsables n'a pas été facile. Cette situation est due à la méfiance de certains responsables à fournir des informations sur la gestion de la société à cause du respect du secret professionnel. Nous avons également rencontré d'autres difficultés telles que :

- L'indisponibilité des personnes ressources ;
- L'accès difficile aux documents des années antérieures ;
- La durée très limitée du stage qui n'a pas permis de comprendre complètement les travaux exécutés au niveau de toutes les sections de la DAF ;

CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présenterons et analyserons d'abord les données de l'étude puis nous allons ensuite proposer des solutions de dire les conditions de leur mise en œuvre.

SECTION1 :De la problématique aux hypothèses

Dans cette section, nous présenterons respectivement la problématique, l'intérêt de l'étude, les objectifs et les hypothèses.

PARAGRAPHE 1 : Problématique et intérêt de l'étude

1) Problématique

Toute entreprise, pour remplir ses engagements à court terme (salaires, fournisseurs, charges sociales et fiscales...), doit disposer en permanence des ressources suffisantes. L'absence de ressources peut être le signe de difficultés de trésorerie et peut conduire à l'cessation de paiement. C'est ce qui arrive trop souvent aux jeunes sociétés, faute de prévisions réalistes. Gérer sa trésorerie, c'est être en permanence en prise directe avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques. C'est avant tout anticiper. Et donc pour sécuriser la trésorerie, le chef d'entreprise doit chercher à limiter le risque de fraude et le risque de liquidité. Pour cela il doit mettre en place un dispositif de contrôle interne performant. Les définitions du contrôle interne sont nombreuses et ont eu le plus souvent comme auteurs des organisations professionnelles de comptables. Il en est ainsi de la définition du contrôle interne donnée en 1977 par le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables et comptables agréés: le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, et de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci». Il en résulte que le contrôle interne est conçu et mis en œuvre pour répondre aux risques identifiés liés à l'activité qui menacent la réalisation de l'un de ces objectifs. Il est par conséquent crucial que chaque entreprise, quels que soient sa taille, son secteur d'activité ou son mode de financement, soit en mesure d'évaluer la qualité de son dispositif de contrôle

interne, afin de s'assurer qu'il ne recèle aucune faiblesse significative et que l'exposition aux risques de l'entreprise, en phase avec ses objectifs et sa stratégie, soit minimisée.

BTS-SA, une entreprise naissante prestataire de services de télécommunication concurrencée par plusieurs opérateurs GSM (tels que MTN, MOOV, GLO, BELL BENIN...etc), devrait évaluer périodiquement son dispositif de contrôle interne en vue d'apprécier ses avancées par rapport aux objectifs fixés. Ne pouvant pas, compte tenu du temps et de notre domaine de formation, faire une étude complète du système de contrôle interne de l'entreprise, nous avons limité le champ de notre étude au cycle de trésorerie de l'entreprise. Ainsi, nous nous sommes posé la question de savoir si le système de contrôle interne de la trésorerie de BTS-SA est efficace. Cette question centrale peut-être éclatée en trois questions spécifiques à savoir :

- ✓ Quels sont les points forts et les points faibles du système de contrôle interne de la trésorerie de BTS-SA?
- ✓ Les tâches effectuées par chaque acteur de la trésorerie sont-elles compatibles avec le poste qu'occupe ce dernier dans l'entreprise ?
- ✓ La conformité des méthodes de travail aux procédures de gestion de la trésorerie est-elle respectée?

2) Intérêts de l'étude

L'intérêt de la présente étude est d'apporter notre contribution à l'amélioration du système de contrôle interne de la trésorerie de Bénin Télécoms Services SA en détectant les symptômes susceptibles d'entraver la poursuite de ses objectifs.

Sur le plan théorique, notre ambition est de faire de la présente étude, une contribution pour les recherches ultérieures dont les objectifs cadrent avec les nôtres.

Sur le plan pratique, la présente étude permettra aux responsables de l'entreprise de reformer leur système de contrôle interne de la trésorerie afin de lui insuffler un nouveau dynamisme. Enfin, cette étude est une opportunité pour nous de tester nos connaissances acquises au cours de notre formation à la FASEG de l'Université d'Abomey-Calavi jusque là théoriques.

PARAGRAPHE 2 : Les objectifs et les hypothèses

1) Les objectifs

Les objectifs visés par cette étude peuvent être décomposés en objectif général et en objectifs spécifiques.

❖ Objectif général

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration du système de contrôle interne de la trésorerie de Bénin Télécoms Services SA. Pour atteindre cet objectif, des objectifs spécifiques sont formulés.

❖ Objectifs Spécifiques

De cet objectif général, découlent trois objectifs spécifiques à savoir :

a°) Identifier les forces et les faiblesses du système de contrôle interne de la trésorerie de BTS-SA.

b°) Etudier la compatibilité des tâches de chaque acteur de la gestion de la trésorerie avec le poste qu'il occupe dans l'entreprise.

c°) Analyser la conformité des méthodes de travail aux procédures de gestion de la trésorerie.

3) Hypothèses de l'étude

Dans le souci d'aboutir à des résultats satisfaisants de nos travaux, nous allons émettre quelques hypothèses tout en supposant par ordre d'importance, les causes qui se trouvent être à la base des différents problèmes spécifiques. Ces hypothèses révèlent en effet la relation de cause à effet et constituent des réponses provisoires que nous devrions vérifier par la suite. Les hypothèses sont formulées et tiennent compte de la cause la plus plausible.

Les problèmes spécifiques que pose notre thème nous permettent de formuler les trois hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les faiblesses du système de contrôle interne de la trésorerie seraient dues à la non actualisation du manuel de procédures.

Hypothèse 2 : L'incompatibilité des tâches avec les postes occupés par chaque acteur serait due au manque de personnel qualifié pour chaque tâche dans l'entreprise.

Hypothèse 3 : La non-conformité des méthodes de travaux procédures de gestion de la trésorerie serait due à la méconnaissance du manuel de procédures par les acteurs impliqués dans la gestion de la trésorerie.

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche

Cette section sera consacrée à la définition de quelques concepts et à la présentation de notre méthodologie de recherche.

PARAGRAPHE 1 : Revue de littérature

1) Classification conceptuelle

1-1) Définition du contrôle interne

Le **contrôle interne** est un dispositif mis en œuvre par la direction d'une entreprise pour lui permettre de maîtriser les opérations à risques qui doivent être faites par l'entreprise. Pour cela ses ressources sont mesurées, dirigées et supervisées de façon à permettre au management de réaliser ses objectifs.

Plusieurs organisations se sont aussi prononcées sur le concept du **contrôle interne**.

Selon le **COSO** (référentiel de contrôle interne défini par **Committee Of Sponsoring Organization**), le **contrôle interne** est défini comme étant « le processus de mise en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

D'après la **COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES (CNCC), 1984** « le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôles comptables et autre que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer :

- La protection du patrimoine ;

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

Pour **Lionel COLLINS et Gérard VALIN**(1992), le **contrôle interne** est mis en place par la Direction d'une entreprise pour assurer la légitimité des ses activités, la protection de ses actifs, la fiabilité de ses informations et l'utilisation efficace de ses moyens humains et matériels.

Par ailleurs, **PASCAL SIMONS**(1984), montre dans son ouvrage l'effet de l'informatique sur l'évaluation du contrôle interne, dans un système de gestion parfaitement intégré. Selon lui, dans un groupe où le système de gestion est intégré et où les sous-systèmes de chaque composant ou filiale sont quasiment identiques, l'approche de l'évaluation du contrôle interne en matière informatique doit être la même pour tous les systèmes et elle est mise en œuvre par une même équipe d'auditeurs informatiques. Les principaux objectifs sont pour chaque composant du groupe :

- d'identifier les personnes autorisées par la direction à réaliser des fonctions dépendantes de l'informatique, et qui, du fait d'une mauvaise séparation des tâches ou de l'absence de contrôle adéquat, peuvent amener un risque d'erreur significative ;
- de s'assurer que des personnes non autorisées ne puissent pas accéder au système ;
- d'évaluer l'efficacité des procédures de contrôle indirectes sur les informations fournies par l'informatique (contrôles manuels globaux, réconciliations manuelles sur certains postes...)

1-2) Les objectifs du contrôle interne

Le rôle du contrôleur interne est de veiller au contrôle des décisions prises par la direction générale. En d'autres termes le contrôle interne permet d'assurer une efficacité et une efficience dans la réalisation des activités internes à l'entreprise.

Dans ce cadre, les objectifs du contrôle interne concernent les aspects suivants :

- **La maîtrise de l'entreprise:** On parle dans ce cas de la conduite ordonnée et efficace des opérations, de la réalisation des objectifs et des buts, de l'atteinte des objectifs spécifiques ;

-La sauvegarde des actifs : on parle dans ce cas, de la protection des actifs et de la protection des biens représentant la propriété de l'entreprise ;

-La qualité de l'information : Avec le développement de l'économie de l'information, il est devenu primordial de garantir la fiabilité de l'information financière. Ceci passe à travers le contrôle de la précision et du degré de confiance des documents comptables ;

-L'application des instructions de la direction : ceci ne peut être atteint qu'en vérifiant qu'il existe une conformité de tous qui soit légale et réglementaire avec les fondements de l'activité de l'entreprise. Il est d'ailleurs primordial à ce niveau de respecter les politiques ordonnées par l'administration ou par la direction générale ;

-Favoriser l'amélioration des performances : celle-ci ne peut être atteinte qu'en essayant de promouvoir l'efficacité et l'efficience des tâches effectuées au sein de l'entreprise et la conduite rationnelle et ordonnée des activités de celle-ci.

1-3) Les composantes du contrôle interne

Il est à distinguer cinq composants du contrôle interne. Grâce à cette subdivision du contrôle interne, la tâche qui incombe à la Direction d'administrer et de superviser toutes les activités qui contribuent à la réussite de la structure du contrôle interne, est simplifiée.

- Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle englobe toutes les facettes du cadre de contrôle interne; c'est l'univers dans lequel tous les autres éléments existent. L'environnement de contrôle comprend des concepts tels que le ton, l'attitude, la connaissance, la compétence et le style. Sa force dépend largement du ton donné par les instances dirigeantes et la haute direction.

- Appréciation des risques

L'appréciation des risques comprend l'identification et l'analyse des risques pertinents par la direction en vue d'atteindre ses objectifs de rentabilité. L'appréciation des risques a pour objet de documenter chaque objectif d'affaires,

du plus grand au plus petit, et d'identifier chaque risque qui pourrait compromettre ou contrecarrer ces objectifs.

- Activités de contrôle

Des activités de contrôle sont conçues pour chaque objectif de contrôle afin d'atténuer le risque identifié. Il existe des politiques, des procédures et des pratiques précises dont l'objet est d'assurer l'atteinte des objectifs d'affaires et la mise en œuvre des stratégies d'atténuation des risques. L'éventail des contrôles est large et comprend des activités telles que la séparation des tâches, les signatures d'autorisation et la sécurité physique des actifs.

- Information et communication

L'information et la communication appuient le contrôle interne en transmettant les directives de la direction aux employés sous une forme et dans un délai qui leur permettent d'exécuter leurs activités de contrôle efficacement. Ce processus doit également fonctionner en sens inverse, permettant de transmettre l'information relative aux résultats et aux lacunes, de toutes les classes de l'entreprise aux cadres et au conseil d'administration.

- Surveillance

La surveillance est un processus qui évalue la qualité du contrôle interne au fil du temps au moyen d'évaluations permanentes et ponctuelles. La surveillance peut comprendre à la fois la surveillance interne et externe du contrôle interne par la direction, les employés ou par des tiers (comme une vérification interne impartie).

1-4) Contrôle interne, Contrôle de Gestion, Inspection et Audit Interne

Le contrôle interne ne doit pas se confondre avec :

- l'audit interne,
- l'inspection,
- le contrôle de gestion.

Il faut noter que :

- ✓ Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités qui contribuent à la maîtrise de l'entreprise ; il se situe entre la comptabilité et la gestion ;
- ✓ L'audit interne est un examen critique qui vise à s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont sous contrôle ; il apprécie le contrôle interne pour voir si les procédures existent (Audit organisationnel), si chacun fait le travail conformément aux procédures (audit de conformité) et si les procédures permettent d'obtenir le meilleur résultat attendu (audit d'efficacité) ;
- ✓ Concernant l'inspection, qu'il s'agisse des inspecteurs de police, des inspecteurs de l'éducation nationale ou des inspecteurs de l'armée, ils ont tous pour mission de porter un regard critique sur les personnes dans le but de s'assurer qu'elles respectent les règles qui leurs sont imposées. C'est pourquoi on entend dire en terme de raccourci qu'on inspecte les personnes alors qu'on audit le système (ou le fonctionnement ou les activités) ;
- ✓ Le contrôle de gestion s'organise autour de la mesure, du suivi et du contrôle des performances réalisées par toute entreprise ou par toute organisation. Le contrôle de gestion relève d'une démarche de la maîtrise de gestion et de conquête de l'efficacité du management ; il a pour rôle d'assister les responsables opérationnels dans la gestion des objectifs financiers et autres. Il intervient déjà au niveau de la planification pour la budgétisation, de la mise en œuvre pour l'exécution du budget et du contrôle pour l'analyse des écarts.

Le contrôleur de gestion n'étant ni un gendarme, ni un informateur, ni un observateur, il est un opérationnel qui aide la direction générale à concevoir les plans et il doit motiver les responsables à tous les niveaux pour qu'ils réalisent le plan et les objectifs de l'institution.

1-5) Les principes du contrôle interne

Le contrôle interne doit respecter des procédures bien spécifiques afin d'atteindre les objectifs fixés. Il s'agit notamment de la comparaison des données internes avec des sources externes d'information (le relevé de facture et les comptes d'un des fournisseurs), de la tenue régulière d'une comptabilité respectant les règles juridiques et comptables, de l'établissement et l'approbation des états de rapprochements bancaires, le contrôle des pièces comptables justificatives, l'inventaire physique des immobilisations et des stocks

Le contrôle interne est un document écrit, et informatisé qui est transmis à la direction. Il est mis à la disposition de toute personne qui exprime le besoin de

le consulter et qui en justifie le besoin. Le vocabulaire utilisé dans le rapport sur le contrôle interne doit être simple, claire et accessible à toute personne. Le contrôle interne doit faire l'objet régulièrement d'une mise à jour si l'entreprise évolue constamment. Cependant pour évaluer un «bon système» de contrôle interne en comptabilité, il convient de s'appuyer sur des principes tels que:

- le principe d'organisation et séparation de fonctions,
- le principe d'indépendance,
- le principe d'information et Qualité du personnel,
- le principe de permanence,
- le principe d'universalité,
- le principe d'harmonie,
- le principe d'intégration et d'autocontrôle

✓ **Le principe d'organisation et séparation de fonctions**

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est nécessaire que l'entreprise possède certaines caractéristiques ; l'organisation doit être : adaptable, adaptée, vérifiable, formalisée.

Notons par la suite qu'elle doit comporter une séparation convenable des fonctions.

L'organisation doit être établie sous la responsabilité du chef d'entreprise. Cette responsabilité consiste à fixer les objectifs, définir les responsabilités des hommes (organigramme), déterminer le choix et l'étendue des moyens à mettre en œuvre. La règle de séparation des fonctions a pour objectif d'éviter que dans l'exercice d'une activité de l'entreprise, un même agent cumule :

- les fonctions de décisions (ou opérationnelles) et les fonctions de détention matérielle des valeurs et des biens ;
- les fonctions d'enregistrement (saisie et traitement de l'information) et la fonction de contrôle

Il est clair qu'un tel cumul favorise les erreurs, les négligences, les fraudes et les dissimulations de ces fonctions.

✓ **Le principe d'indépendance**

Les objectifs du contrôle interne doivent être atteints indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

✓ **Le principe d'information et qualité du personnel**

Les informations doivent être objectives, pertinentes, utiles, vérifiables et communicables. Tout système de contrôle interne est, sans personnel de qualité, voué à l'échec. La qualité du personnel comprend la compétence et l'honnêteté. Cependant la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaires de bonnes procédures du contrôle interne.

✓ **Le principe de permanence**

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

✓ **Le principe d'universalité**

Ce principe signifie que le contrôle interne s'applique à toutes les personnes dans l'entreprise en tout temps et en tout lieu. Autrement dit personne n'est exclu du contrôle par quelles considérations que ce soient : il n'y a ni privilège ni domaines réservés, ni établissement mis en dehors du contrôle interne.

✓ **Le principe d'harmonie**

On entend par ce principe l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement.

✓ **Le principe d'intégration et d'autocontrôle**

Ce principe stipule que les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recouplements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

1-6) Les limites du contrôle interne

Il faut toujours garder à l'esprit que tout système de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une **assurance raisonnable** à la Direction quant à la réalisation des objectifs. En effet, étant donné qu'elle est essentiellement basée sur le facteur humain, tout système de contrôle interne peut être affecté par une erreur de conception, de jugement ou d'interprétation, par l'équivoque, la nonchalance, la fatigue ou encore la distraction.

Les facteurs suivants peuvent avoir une influence négative sur l'efficacité du contrôle interne : l'erreur de jugement ; les dysfonctionnements ; les contrôles «outrépassés» ou contournés par le management ; la collusion et le recours à des faux ; le rapport coûts/bénéfices.

1-7) Définition de la trésorerie

Selon le dictionnaire LAROUSSE, la trésorerie est l'ensemble des actifs liquides d'une entreprise en caisse, en banque et aux chèques postaux.

La trésorerie est un terme économique et comptable désignant les sommes immédiatement mobilisables pour une entreprise à un instant précis. Elle correspond à la différence entre les actifs disponibles immédiatement dont dispose une entreprise et ses dettes à court terme. Dans sa réflexion sur la trésorerie des entreprises, **H.MEUNIER** définit latrésorerie (à une date déterminée) comme la différence (à cette date) entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité.

1-8) Définition d'un manuel de procédures

Avant de définir le manuel de procédure, il est important pour nous de définir la procédure. Selon le dictionnaire LAROUSSE (2008), « une procédure est la manière de procéder, la démarche à suivre pour obtenir un résultat ».

Le manuel de procédures est une documentation descriptive qui doit permettre une meilleure compréhension des systèmes d'informations et une amélioration de la gestion.

C'est un guide opératoire qui indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant :

- La tâche à faire (quoi) ;

- Le niveau de responsabilités (qui) ;
- Les différentes étapes de traitement (quand) ;
- Les lieux de réalisation (où) ;
- Le mode d'exécution (comment).

Selon **MIKAËL** (2009), « Le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel approuvé par la direction générale qui décrit de manière précise et détaillée les circuits de flux de documents et d'informations, les procédures d'autorisation et d'approbation, les différents niveaux de responsabilité et de délégation et enfin les dispositifs de sécurité à respecter ».

1-9) Procédures de trésorerie

Les transactions de l'entreprise impliquent presque dans tous les cas l'utilisation de la trésorerie. Il est souhaitable que les opérations de trésorerie fassent l'objet d'une organisation propre à assurer une gestion sereine et à éviter les tentations et les risques qu'engendrent les disponibilités. Ainsi des mesures telles que par exemple : entretenir de bonnes relations avec le milieu financier, se doter d'un conseiller financier, maîtriser les besoins de trésorerie se doivent être prises.

Pour une gestion efficace de la trésorerie, des mesures particulières doivent être également prises tant au niveau des recettes qu'au niveau des dépenses, telles que :

- l'établissement d'un relevé quotidien des encaissements ainsi que des décaissements ;
- l'existence et l'utilisation de reçus à numéro séquentiels;
- l'existence d'un seuil maximal pour les dépenses à effectuer en espèces tout en tenant compte des prescriptions de la Loi de Finances en vigueur ;
- la signature des chèques par la ou les personnes responsables ne se fait qu'au vu des documents justificatifs originaux ;
- la proscription de la signature de chèques à blanc ;
- la proscription des bons provisoires de caisse

Des contrôles de la trésorerie doivent être faits périodiquement. C'est le cas par exemple des états de rapprochements bancaires dont la fréquence d'établissement, en accord avec les réalités de la société doit être respectée, du suivi des conditions de banque (pour éviter des surcharges de frais bancaires), du contrôle inopiné de la caisse.

2) Quelques mémoires ayant abordé des thèmes similaires au notre

Après lecture des ouvrages et des œuvres de certains auteurs, ayant rapport avec notre thème, nous avons approfondi notre recherche en étudiant certains mémoires qui ont trait à ce thème. En effet :

TCHADJA R. PANDEO et TOBOSSI F. N. EDNER ont développé le thème « Analyse du système de contrôle interne d'une société industrielle : Cas de STPA-TROPICAL-SARL » en 2012. Ils ont abordé le problème d'inefficacité du contrôle interne de l'entreprise. Ces derniers ont affirmé après une enquête sur une population de 60 personnes que le manque d'observation explique l'inefficacité des outils de contrôle et que l'insuffisance de la communication s'explique par la difficulté de la mise en application de la gestion des impayés. Face à ces problèmes, ils ont fait des propositions pertinentes aux dirigeants telles que : la mise en place d'un système de surveillance et de maîtrise des risques ; le renforcement du personnel au niveau du service procédures et contrôle interne ; la mise au point d'une politique de communication et de contrôle plus efficace.

Prudence BOCOVO en 2009 a mené des études sur le thème « Evaluation du contrôle interne du cycle trésorerie par l'auditeur externe : Cas du Fond Routier » et a abordé l'efficacité du dispositif de contrôle interne de la trésorerie. Elle a fait une analyse critique et objective du système de contrôle interne et a débouché sur des recommandations idoines pouvant permettre son renforcement :

-La vulgarisation du manuel de procédure auprès du personnel du Fond Routier afin que toutes les dispositions prévues dans ce document soient mieux cernées et appliquées.

-La mise à jour du manuel de procédures en tenant compte de l'actualisation de ces normes et procédés.

- Pour éviter les ruptures de moyens de paiements, il doit être effectué périodiquement (à toutes les fins de cycle mensuel) ou de façon inopinée, un inventaire physique des chéquiers.
- Pour une meilleure clarté dans l'exécution des tâches comptables et Financières, il est souhaitable qu'il soit instauré au sein de la structure un Service Trésorerie qui serait exclusivement habilité à exécuter les tâches ayant trait à la trésorerie.

Grâce NERAMBAYE NDOBALET a travaillé sur le thème « Evaluation du dispositif du contrôle interne dans une entreprise d'Etat : Cas de Benin Télécoms SA ». Son travail s'est déroulé en 2014. Grâce N. s'est beaucoup plus basée sur la défaillance du dispositif de contrôle interne de BT-SA. Elle s'est fixée pour objectif d'optimiser le système de contrôle interne afin qu'il contribue à la performance de Bénin Télécoms SA.

En 2014 Sandrine KEGNIDE et Erudyce ASSOGBA ont choisi de mener des études sur le thème « Analyse des procédures comptables de la Poste du Bénin ». Elles ont analysé l'aptitude des procédures comptables à garantir la fiabilité des informations comptables. Elles ont relevé les forces et les faiblesses de l'organisation comptable de l'entreprise puis ont émis l'hypothèse selon laquelle le non-respect des procédures mises en place est dû à la méconnaissance du manuel de procédures par les acteurs impliqués dans les travaux comptables. A l'aide d'une grille d'analyse de l'organisation comptable, cette hypothèse a été confirmée. Pour dynamiser les activités de la poste, elles ont proposé quelques solutions telles que : veiller au respect du travail ; certifier les états financiers ; renforcer l'effectif du personnel comptable afin de permettre la rapidité et la facilité dans l'exécution des tâches et la célérité dans le traitement des opérations comptables.

En 2015, Chéríta E. G. HOUNZONNOUDE et Rinalte F. AMOUSSOU ont travaillé sur le thème « Evaluation du contrôle interne du cycle trésorerie dans une entreprise publique : Cas de Bénin Télécoms SA ». Elles avaient pour objectif général d'évaluer l'impact du contrôle interne sur le cycle trésorerie de BT-SA en l'occurrence la compensation dettes-créances. Dans leur développement, elles ont relevé les faiblesses de l'entreprise puis ont fait des recommandations conformément aux risques encourus. Au nombre de ses recommandations, on a : la réduction des délais de réalisation des opérations ; la mobilisation plus rapide des excédents de trésorerie ; l'établissement des lois et des règles

pour les compensations dettes-créances ; la mise en place d'une procédure de suivi de dettes.

La plupart des mémoires ci-dessus cités ont abordé l'étude du contrôle interne de l'entreprise en général mais n'ont pas mené une étude spécifique sur le contrôle des opérations financières; Ce qui a attiré notre attention et nous a amené à faire notre étude sur le contrôle interne de la trésorerie de BTS-SA. Contrairement aux auteurs de ces mémoires, nous allons orienter notre étude beaucoup plus vers les problèmes d'incompatibilité de tâches et de non-conformité des méthodes de travail aux procédures de gestion de la trésorerie sans oublier de relever les forces et les faiblesses du contrôle interne.

PARAGRAPHE 2 : Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche est la phase qui consiste à mobiliser les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de notre recherche. Notre méthode s'articule dans le cadre de notre problématique et regroupe les méthodes de collecte de données et la stratégie de vérification des hypothèses.

1) Les méthodes et techniques de collecte de données

1-1) La recherche documentaire

La recherche documentaire consiste à trouver des sources afin de s'informer sur un sujet et de réaliser un travail. Dans notre rédaction, nous avons eu à consulter quelques mémoires ayant rapport avec notre thème. Cette recherche documentaire a été un outil précieux dans la rédaction de la revue de littérature et nous a conduits à quelques ouvrages disponibles dans la bibliothèque centrale de l'Université d'Abomey Calavi (UAC), dans la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM) et sur internet.

1-2) L'entretien

C'est une méthode de recherche qui consiste à converser avec des personnes compétentes sur un sujet en vue de maîtriser les contours. Ainsi dans notre recherche, nous avons eu des entretiens avec certains responsables de BTS-SA tels que : le chef division contrôle interne, le chef section budget ; le chef division budget et comptabilité, le chef section gestion financière, le Chef Divi-

sion Trésorerie et Gestion Financière, Chef Section Trésorerie, les deux Analystes Sénior, le Chef Section Contrôle des Marchés Publics et certains responsables de la DRH en vue d'une bonne compréhension des activités et de l'organisation de BTS-SA.

1-3) Le Questionnaire

Le questionnaire servant d'étalon, il nous permettra grâce à un grand nombre d'interrogations précises, d'évaluer si les procédures de trésorerie à Bénin Télécoms Services SA remplissent les objectifs fondamentaux du contrôle interne. Les questionnaires se présentent habituellement sous deux formes : l'une simplifiée qui ne motive pas d'autres réponses que le OUI ou le NON, appelée *questionnaire fermé*, et l'autre plus complète, qui entraîne nécessairement des observations détaillées, dénommée *questionnaire ouvert*.

Notre enquête a été orientée vers la Direction de l'Administration et des Finances (DAF) de BTS-SA.

La population mère

Elle est représentée par un ensemble formé du personnel de BTS-SA plus précisément celui de la DAF. La population mère est composée de dix-huit (18) personnes soient sept (07) femmes et onze (11) hommes.

L'échantillon

Il a été choisi en fonction du champ d'activité concerné par notre thème et est composé uniquement de neuf (09) personnes à savoir : le chef Division Trésorerie et Gestion Financière, le chef Section Trésorerie, le chef Section Gestion Financière, le chef Section Budget, le chef Division Budget et Comptabilité, le chef Division Contrôle Interne, et les deux Analystes Sénior, le chef Section Contrôle des Marchés Publics.

1-4) L'observation

Elle est une méthode de recherche scientifique permettant de constater à l'aide des indicateurs, des faits particuliers et de recueillir des données. Nous avons fait le choix de l'observation participante dans le but de repérer le sens, l'orientation et la dynamique de la situation par la collecte des faits. L'observation nous a permis d'énumérer quelques points forts et quelques points

faibles du système de contrôle interne de la trésorerie. Ces forces et faiblesses ont été complétées à l'aide des autres méthodes d'analyse.

2) Outils et méthodes d'analyse

Le fait que BTS-SA soit une entreprise naissante nous a amené à choisir la méthode d'analyse verticale dans le traitement des données. Nous avons aussi utilisé la méthode d'analyse statistique pour traiter les informations recueillis. Cette méthode nous a permis de présenter des tableaux afin de mieux apprécier les résultats obtenus. Il faut signaler que les questions qui font objets de notre enquête et les sujets de notre guide d'entretien sont purement d'ordre qualitatif en thème de réponse.

3) Stratégie de validation des hypothèses

Pour tester les hypothèses émises, nous avons mené notre étude sur deux volets :

L'hypothèse n°1 selon laquelle « **Les faiblesses du système de contrôle interne de la trésorerie seraient dues à la non actualisation du manuel de procédures** » serait vérifié en observant et en faisant des entretiens avec les agents du contrôle interne de BTS-SA. Si la majorité de ces agents reconnaissent la non actualisation du manuel de procédures comme étant à la base des faiblesses du système de contrôle interne, l'hypothèse sera confirmée. Elle sera infirmée dans le cas échéant.

L'hypothèse n°2 selon laquelle « **L'incompatibilité des tâches serait due au manque de personnel qualifié pour chaque tâche dans l'entreprise** » serait vérifiée en observant, en s'entretenant et en effectuant un test de compatibilité en vue d'analyser la compatibilité des tâches effectuées par chaque acteur impliqué dans la gestion de la trésorerie et le poste qu'occupe ce dernier dans l'entreprise. L'hypothèse sera donc confirmée si après analyse de notre test, plus de 50% des incompatibilités de tâches sont dues au manque de personnels qualifiés. Elle sera infirmée dans le cas contraire.

L'hypothèse n°3 selon laquelle « **La non-conformité des méthodes de travail aux procédures de gestion de la trésorerie serait due à la méconnaissance du contenu du manuel de procédures par le personnel** » serait vérifiée en soumettant à quelques agents de BTS-SA un questionnaire en vue de connaître ceux qui maîtrisent le manuel de procédures de l'entreprise. L'hypothèse sera donc confirmée si l'analyse statistique des réponses au questionnaire révèle que

plus de 50% des agents ignorent le contenu du manuel de procédures. Elle sera infirmée dans le cas contraire.

4) Les limites de l'étude

D'abord, il faut noter qu'il n'y a aucune étude qui ne comporte de limites. Dans notre étude nous nous sommes limités sur le contrôle de la trésorerie. Tout système de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable à la Direction quant à la réalisation des objectifs. En effet, il existe des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs notamment l'erreur de jugement, les dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur, les contrôles outrepassés ou contournés par le management, la collusion et le recours à des faux papiers.

CHAPITRE TROISIEME : CADRE EMPIRIQUE

Ce dernier chapitre nous permettra en premier lieu de présenter les résultats relatifs aux différentes hypothèses et en deuxième lieu de faire des analyses des résultats et leurs validations et enfin d'énumérer les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

Section1 : Présentation et analyse des données de l'étude

Comme l'indique son titre, cette section sera consacrée à la présentation et à l'analyse des données de l'étude.

PARAGRAPHE 1 : Présentation des résultats

1) Présentation des résultats relatifs à la première hypothèse

Hypothèse1 : Les faiblesses du système de contrôle interne de la trésorerie seraient dues à la non actualisation du manuel de procédures.

Avant de vérifier cette hypothèse, il est préférable d'identifier d'abord les forces et les faiblesses de BTS-SA. La réalisation des enquêtes auprès des responsables du contrôle interne de l'entreprise nous a permis d'identifier les forces et les faiblesses résumées dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : Identification des forces et des faiblesses de BTS-SA

POINTS FORTS	POINTS TRES FORTS
<ul style="list-style-type: none"> -Le respect des délais de livraison et de facturation ; -Les rapports de trésorerie sont disponibles pour chaque mois ; -La lutte constante contre la fraude ; -Présence d'un numéro d'ordre séquentiel aux factures. 	<ul style="list-style-type: none"> -L'existence du contrôle interne dans l'entreprise ; -La mise en place d'un manuel de procédures ; -Fiabilité des informations financières ; -Le respect des lois et réglementations en vigueur.
POINTS FAIBLES	POINTS TRES FAIBLES
<ul style="list-style-type: none"> -Absence d'étude préalable des nouveaux clients avant la vente à crédit ; -L'existence de dépenses inutiles ; -Manque de formations professionnelles pour ceux ayant reçu une formation professionnelle orientée vers le « contrôle de gestion » ; -Depuis la création de BTS-SA il y a eu contrôle uniquement au niveau de la DTGF ; - La perte des bordereaux ; -Le retard de certains agents au service. 	<ul style="list-style-type: none"> -L'implication de la politique dans la gestion de BTS-SA ; -Le cumul des fonctions : au niveau de la division trésorerie et de la division budget et comptabilité ; -Le non-respect de la politique de recouvrement des créances clients ; -Absence d'harmonie entre l'organigramme et le manuel de procédure de BTS-SA. -Absence de logistique. -Le manque de personnel qualifié pour les tâches.

Source : Nous même

Dans ce tableau, les forces et les faiblesses ont été réparties selon leur impact sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. En effet, les points très forts et les points très faibles sont les éléments qui affectent les objectifs stratégiques de BTS-SA. Les points forts et les points faibles quant à eux, n'ont d'influences que sur les objectifs à court terme.

Afin de vérifier l'hypothèse liée au problème spécifique n°1, trois (03) propositions de réponses ont été données à la question du tableau n°3. Les résultats issus des réponses données à cette question sont consignés dans le tableau 3 ci-après.

Tableau n°4: Présentation des données de l'enquête sur les faiblesses du système de contrôle interne

QUESTION	MODALITES	EFFECTIFS	FREQUENCES (%)
Qu'est-ce qui selon vous, explique les faiblesses du système de contrôle interne ?	1 : La non actualisation du manuel de procédures	01	11,11
	2 : Le cumul des fonctions	03	33,33
	3 : Le manque de formation des agents de contrôle	05	55,55
Total		09	100

Source : Conçu par nous-même sur la base des données de l'entretien.

Interprétation : Le tableau ci-dessus montre que sur (09) agents interrogés, (01) soit 11,11% explique les faiblesses du système de contrôle interne par la non actualisation du manuel de procédures. Selon (03) autres agents, le cumul de fonctions est à la base de ces faiblesses. Les (05) agents restants soit 55,55% expliquent ce problème par le manque de formation des agents.

2) Présentation des résultats relatifs à la deuxième hypothèse

La vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n°2 a nécessité des entretiens puis un test de compatibilité des tâches.

Tableau n°5 : Test de compatibilité des tâches

TÂCHES	PERSONNES-CHARGEES D'EFFECTUER LES TÂCHES	PERSONNES EFFECTUANT REELLEMENT LES TACHES	APPRECIATION
<p>1-Etablissement du Rapport Mensuel d'Activités de la Division.</p> <p>2-Planification des diverses activités de la Division.</p> <p>3-Etablissement d'un Projet de plan de formation pour le personnel de la Division.</p>	<p>Chef Division Budget et Comptabilité</p>	<p>Chef Division Budget et Comptabilité</p>	<p>Compatible</p>
<p>1-Préparation de l'avant-projet de budget de la DBF.</p> <p>2-Préparation de l'avant-projet de budget de la DFC.</p> <p>3-Réception, analyse et compilation des données budgétaires.</p> <p>4-Amendement de l'avant-projet du budget en commission budgétaire des différentes structures de BTS-SA.</p> <p>5-Approbation du projet de budget par le conseil d'administration.</p> <p>6-Approbation du projet de budget par le conseil des ministres.</p> <p>7-Rapport sur le suivi de l'exécution du budget.</p> <p>8-Rapport d'exécution budgétaire en fin d'exercice.</p> <p>9-Virement compte à compte de crédits budgétaires.</p> <p>10-Exécution du budget.</p>	<p>Chef Section Budget</p>	<p>Chef Section Budget</p>	<p>Compatible</p>

<p>11- Traitement des dossiers de capital décès.</p>			
<p>1-Etablissement du point mensuel des impôts prélevés à la source. 2- Déclaration mensuelle des impôts. 3- Déclaration des retenues FNR sur salaires. 4- Traitement des dossiers de patente et Foncier Bâti sur les bâtiments et Installations appartenant à BTS-SA. 5- Déclaration de l'IRVM. 6- Déclaration des impôts annuels (BIC). 7- Déclarations des acomptes provisionnels. 8- Déclaration des acomptes au titre des impôts locaux.</p>	<p>Chef Section Fiscalité</p>	<p>Chef Section Budget</p>	<p>Incompatible Cette incompatibilité a pour cause l'absence d'harmonie entre le manuel de procédure et l'organigramme de l'entreprise.</p>
<p>1- Paiement par chèque des produits (Produits sur factures, produits au comptant des télécoms passant par bordereau 1206, autres produits) 2- Apurement des comptes clients. 3- Comptabilisation des encaissements 3- Pré-inventaire des stocks 4- Inventaire physique et valorisation des stocks. 5- Comptabilisation des états d'inventaire valorisés. 6- Comptabilisation des paiements aux fournisseurs</p>	<p>Chef Section Comptabilité</p>	<p>Chef Division Budget et Comptabilité</p>	<p>Incompatible A BTS-SA, il n'y a pas de responsable de la section comptabilité. Du coup, les tâches liées à ce service sont effectuées par le chef Division Budget et Comptabilité. Ce qui illustre clairement un cumul de fonction.</p>

<p>7- Confection des états de rapprochements mensuels</p> <p>8- Comptabilisation du paiement des charges sociales et IPTS.</p> <p>9- Etablissement de plan d'actions pour confection de compte financier.</p> <p>10- Analyse des Comptes clients.</p> <p>11- Comptabilisation des avances sur dépenses (mission, subsistance, carburant, etc)</p> <p>12-Régularisation des avances sur dépenses</p> <p>13- Discussion du projet de compte financier.</p> <p>14- Confection des tableaux de synthèse et rapport de présentation du compte financier.</p> <p>15- Gestion du personnel.</p> <p>16- Gestion du matériel et fournitures.</p> <p>17-Contrôle et journalisation de la paie.</p> <p>18- Vérification rappels de salaire et autres indemnités.</p> <p>19- Vérification heures supplémentaires.</p> <p>20- Traitement des ordres de recette.</p> <p>21- Archivage des pièces.</p>			
<p>1-Etablissement du Rapport Mensuel d'Activités de la Division.</p>	<p>Chef Division Trésorerie et Gestion Financière</p>	<p>Chef Division Trésorerie et Gestion Financière</p>	<p>Compatible</p>

<p>2-Planification des diverses activités de la Division. 3-Elaboration du projet de Budget de la Division. 4-Etablissement d'un Projet de plan de formation pour le personnel de la Division.</p>			
<p>1-Emission des titres de paiement. 2-Traitement factures SBEE. 3-Notification de paiement des factures SBEE et de la SONEB. 4- Remise des titres de paiement. 5- Transmission des titres de paiement aux autres fournisseurs.</p>	<p>Agent chargé de l'émission des chèques</p>	<p>Chef Section Trésorerie</p>	<p>Incompatible En principe, les opérations d'émission de chèque devraient être réalisées par un agent chargé de l'émission des chèques : ce qui n'est pas le cas à BTS-SA à cause du manque de personnel. Par conséquent, l'entreprise court des risques de fraudes,...etc</p>
<p>1- Transmission des dossiers payés à la Division Comptabilité. 2- Compensation des dettes et créances. 3- Situation retenue FNR pour la période de l'auxiliarat. 4- Contrôle des Caisses des SRT.</p>	<p>Chef Section Trésorerie</p>	<p>Chef Section Trésorerie</p>	<p>Compatible</p>

<p>1- Décaissement des fonds. 2- Renouvellement de Dotation. 3- Suivi et régularisation des dépenses des Caisses des SRT. 4- Régularisation des notes de délivrance de chèque. 5- Paiement des indemnités qui ont fait l'objet de note de délivrance de chèque.</p>	<p>Responsable de Caisse</p>	<p>Chef Section Trésorerie</p>	<p>Incompatible Cette incompatibilité est due au manque de personnel au sein de cette entreprise de télécommunication.</p>
<p>1- Elaboration du tableau de bord financier. 2- Elaboration du budget de trésorerie de BTS-SA. 5- Suivi de remboursement des prêts. 6- Suivi des cautions de garantie et de bonne exécution. 7- Réunion de suivi de projet. 8- Suivi de l'exécution des dépenses.</p>	<p>Chef Section Gestion Financière</p>	<p>Chef Section Gestion Financière</p>	<p>Compatible</p>
<p>1- Formalités administratives d'un prêt ou d'une convention. 2- Suivi de décaissement de prêts. 3- Régularisation des dépenses anticipées. 4- Suivi, analyse des comptes et relations avec les banques. 5- Collecte des informations des encaissements et des décaissements pour la réunion Hebdomadaire de trésorerie. 6- Saisie et classement des pièces.</p>	<p>Chef Section Gestion Financière / Agent d'exécution</p>	<p>Chef Section Gestion Financière</p>	<p>Incompatible Le manque de personnels explique toujours ce cumul de tâche au niveau de la Section Gestion Financière.</p>

<p>7- Pointage des relevés bancaires.</p> <p>8- Notification des encaissements directs.</p> <p>9- Encaissement des titres de paiement.</p> <p>10- Rapprochement des comptes bancaires.</p> <p>11- Approvisionnement des comptes bancaires.</p> <p>12- Enregistrement des factures.</p> <p>13- Programmation des factures pour la réunion de trésorerie.</p>			
---	--	--	--

Source : Conception personnelle sur la base du manuel de procédures et des entretiens.

Les entretiens que nous avons eu avec les agents de la DAF ont révélé que ces derniers sont surchargés de tâches. Ce qui explique clairement le cumul des fonctions au niveau de cette direction.

Tableau n°6: Analyse du test de compatibilité

L'analyse de ce test se résume dans le tableau suivant :

ELEMENTS	MODALITES	EFFECTIFS	FREQUENCES (%)
Cause de l'incompatibilité des tâches	1-Manque de personnel qualifié	4	80
	2-Absence d'harmonie entre le manuel de procédures et l'organigramme	1	20
TOTAL		5	100

Source : Conçu par nous même à l'aide du test d'incompatibilité et des entretiens

Interprétation : L'analyse du test de compatibilité révèle que sur cinq (05) incompatibilités, quatre (soit 80%) sont dues au manque de personnel qualifié et les 20% restants sont dus à l'absence d'harmonie entre le manuel de procédures et l'organigramme de l'entreprise.

3) Présentation des résultats relatifs à la troisième hypothèse

La vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n°3 a nécessité un questionnaire dont les réponses sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau n°7 : Présentation des données de l'enquête sur la non-conformité des méthodes de travail

QUESTION	MODALITES	EFFECTIFS	FREQUENCES (%)
Qu'est-ce qui est à la base de la non-conformité des méthodes de travail aux procédures de gestion de la trésorerie ?	1 : La méconnaissance du manuel de procédures par les agents impliqués dans la gestion de la trésorerie	05	55,55
	2 : Absence de contrôle dans certaines divisions	04	45,45
	3 : Autres	0	0
Total		09	100

Source : conception personnelle sur la base des données issues du questionnaire.

Interprétation : L'analyse des données du questionnaire nous fait dire que 55,55% des agents reconnaissent la méconnaissance du manuel de procédures comme étant à la base de la non-conformité des procédures de gestion de la trésorerie. Les 45,45% restants trouvent que ce problème de conformité est dû à l'absence de contrôle dans certaines divisions et sections.

PARAGRAPHE 2 : Vérification des hypothèses

A ce niveau, nous allons analyser les résultats de nos entretiens et questionnaires afin d'apprécier le degré de validation des hypothèses préalablement émises.

1) Validation de l'hypothèse liée aux faiblesses du système de contrôle interne (hypothèse n°1)

Pour la résolution de ce problème, nous avons fixé comme seuil de décision, toute cause ayant la proportion la plus élevée.

Les résultats de nos enquêtes montrent que 55,55% des personnes interrogées retiennent le manque de formation des agents de contrôle comme étant la base de ce problème. Par conséquent, l'hypothèse n°1 est infirmée.

2) Vérification de l'hypothèse relative à l'incompatibilité des tâches (hypothèse n°2)

Pour ce qui est de cette hypothèse, il est prévu que la cause ayant le poids le plus élevé sera retenue.

Les résultats du test d'incompatibilité montrent que 80% des incompatibilités sont dues au manque de personnel qualifié.

De ce fait, l'hypothèse n°2 est confirmée.

3) Vérification de l'hypothèse liée à la non-conformité des méthodes de travail (hypothèse n°3)

Le seuil de décision prévoit que, sera retenue, la cause ayant le poids le plus élevé.

A ce niveau, 55,55% des personnes interrogées expliquent la difficulté de mise en application des réformes liées à la gestion de la trésorerie par la méconnaissance du manuel de procédures.

D'où, l'hypothèse n°3 selon laquelle « la non-conformité des méthodes de travail aux procédures de gestion de la trésorerie serait due à la méconnaissance du contenu du manuel de procédures par le personnel » est confirmée.

Section 2 : Approches de solutions, conditions de mise en œuvre et synthèse

Dans cette section, nous proposerons quelques solutions liées aux problèmes précédemment identifiés et nous parlerons des conditions de leur mise en œuvre.

PARAGRAPHE 1 : Les approches de solutions

Apporter des solutions à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication de ce problème en tenant compte des objectifs préalablement fixés. C'est dans cette logique que nous formulerons des solutions aux problèmes identifiés.

1-Approche de solution au problème spécifique n°1 :

Selon nos analyses, le problème de faiblesse du système de contrôle interne est dû au manque de formation des agents de contrôle.

Pour pallier à cette situation, nous suggérons :

- La formation périodique des agents de contrôle.
- Une évaluation périodique de la performance du personnel en leur fixant clairement les objectifs à atteindre sur un horizon bien précis.
- La privatisation de BTS-SA afin d'éviter les nominations politiques et de permettre au système de contrôle interne de contrôler tous les organes de l'entreprise y compris les différentes directions.

2-Approche de solution au problème spécifique n°2 :

D'après le diagnostic élaboré, le manque de personnel est à la base de l'incompatibilité des tâches au sein de BTS-SA.

Pour résoudre ce problème, nous suggérons :

- L'harmonisation du manuel de procédures avec l'organigramme de BTS-SA.
- De recruter des agents qualifiés et de les former avant de leur confier des responsabilités.
- Veiller à la répartition équitable des tâches afin d'éviter leur cumul.

3-Approche de solution au problème spécifique n°3 :

En fonction de l'analyse établie, le problème lié à la conformité des procédures de gestion de la trésorerie s'explique par la méconnaissance du manuel de procédures par les agents impliqués dans la gestion de la trésorerie.

Afin de remédier à cet état de chose, nous proposons les solutions suivantes :

- La vulgarisation du manuel de procédures.
- Procéder au contrôle de toutes les cellules de la société.
- Mettre en place des sanctions afin de faire respecter les règles d'organisation.

PARAGRAPHE 2 : Les conditions de mise en œuvre et synthèse de l'étude

1) Conditions de mise en œuvre

Il n'existe pas de solutions universelles applicables à toutes les situations. Il faut donc que ces solutions soient adaptées à la structure concernée en tenant compte des facteurs comme : l'âge, la taille, le type, l'environnement...etc. C'est dans ces conditions que nous avons jugé utile d'élucider les conditions de mise en œuvre de nos approches de solutions ci-dessus mentionnées. Ainsi, pour réussir à mettre en œuvre les solutions proposées :

- ✓ Il faut éviter que la politique soit impliquée dans la gestion de cette société d'Etat.
- ✓ La division contrôle interne devrait créer une relation efficace de communication avec les autres acteurs impliqués dans la gestion de l'entreprise car leur cohésion est indispensable pour avoir l'information la plus pertinente possible et dans les meilleurs délais.
- ✓ Il faut doter les services de contrôle de matériels logistiques, appropriés aux nouvelles procédures de contrôle dans les entreprises.
- ✓ Il faut trouver un moyen de motivation du personnel pour amener chaque travailleur de BTS-SA préserver l'intérêt général de la société.

2) Synthèse de l'étude

Elle a été réalisée dans le tableau n°8 ci-dessous mettant en évidence les problèmes, les objectifs, les hypothèses, les causes réelles des problèmes et les solutions formulés.

Tableau n°8 : Tableau de synthèse de l'étude sur « **Analyse du système de contrôle interne de la trésorerie dans une entreprise d'Etat : Cas de Bénin Télécoms Services SA** »

Niveaux d'analyse	Problèmes	Objectifs	Hypothèses	Causes réelles	Solutions	
Niveau général	Comment améliorer le système de contrôle interne de la trésorerie de BTS-SA?	Contribuer à l'amélioration du système de contrôle interne de la trésorerie de Bénin Télécoms Services SA.	-	-	-	
Niveaux spécifiques	1	Quels sont les points forts et les points faibles du système de contrôle interne de la trésorerie de BTS-SA?	Identifier les forces et les faiblesses du système de contrôle interne de la trésorerie de BTS-SA.	Les faiblesses du système de contrôle interne de la trésorerie de BTS-SA seraient due à la non actualisation du manuel de procédures.	Le manque de formation des agents de contrôle.	La formation périodique des agents de contrôle.
	2	Les tâches effectuées par chaque acteur de la trésorerie sont-elles compatibles avec le poste qu'occupe ce dernier dans l'entreprise ?	Etudier la compatibilité des tâches de chaque acteur de la gestion de la trésorerie avec le poste qu'il occupe dans l'entreprise.	L'incompatibilité des tâches serait due au manque de personnel qualifié.	Le manque de personnel qualifié.	Un recrutement de personnel et la répartition équitable des tâches afin d'éviter leur cumul.
	3	La conformité des méthodes de travail aux procédures de gestion de la trésorerie sont-ils respectés ?	Analyser la conformité des méthodes de travail aux procédures de gestion de la trésorerie.	La non-conformité des méthodes de travail aux procédures de gestion de la trésorerie serait due à la méconnaissance du manuel de procédure par le personnel.	La méconnaissance du manuel de procédures par le personnel.	La vulgarisation du manuel de procédures.

CONCLUSION

Suite à la chaîne des faillites des entreprises dans le monde des affaires, le contrôle interne est devenu une réalité publique. De nombreuses dispositions ont été prises dans les entreprises pour le rendre obligatoire. Il s'applique à tous les volets d'une organisation (immobilisations, stocks, trésorerie, politique de ressources humaines, etc.). L'étude que nous avons menée tout au long de ce développement confirme une fois encore l'importance d'un système de contrôle interne efficace au sein d'une entreprise. Cette nécessité de contrôler et de prévenir l'avenir, permet d'atteindre les objectifs fixés.

Dans le cadre de notre étude pratique à Bénin Télécoms Services SA, nous nous sommes appesanti sur le contrôle interne en place, relativement à sa fonction de trésorerie. Durant notre stage, nous nous sommes rendu compte que bien que BTS-SA dispose d'un système de contrôle interne, il se pose le problème de son efficacité. Ce qui s'explique par les faiblesses liées à ce système, l'incompatibilité des tâches et la non-conformité des méthodes de travail aux procédures de gestion de la trésorerie. Cette situation nous a amené à la suite de notre recherche à proposer des solutions qui, si elles sont appliquées, pourront améliorer un temps soit peu l'efficacité du système de contrôle interne de BTS-SA.

Au terme de notre travail dans ce domaine aussi complexe qu'est « L'analyse du système de contrôle interne de la trésorerie dans une entreprise d'Etat : cas de BTS-SA » nous n'avons pas la prétention d'avoir abordé tous les aspects de la question. Il est donc inévitable que des lacunes y subsistent. Nous sollicitons donc l'apport de toutes les personnes qui auront à se prononcer sur ce travail pour son amélioration. Notre souhait est que ce mémoire serve de base de travail à d'éventuels chercheurs qui s'intéresseraient à l'analyse du contrôle interne.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BOCOVO Prudence, 2009 « Evaluation du contrôle interne du cycle trésorerie par l'auditeur externe : Cas du Fond Routier »
- **COLLINS, L. et VALIN, G.** (1992), *Audit et Contrôle Interne*, 4^e édition, Dalloz
- HOUNZONNOUDE Chérifa E. G. et AMOUSSOU Rinalte F. ; 2015 « Evaluation du contrôle interne du cycle trésorerie dans une entreprise publique : Cas de Bénin Télécoms SA »
- KEGNIDE Sandrine et ASSOGBA Erudyce ; 2014 « Analyse des procédures comptables de la Poste du Bénin »
- MEUNIER, H., DE BAROLET, F. et BOULMER, P.** , *La trésorerie des entreprises* , Dunod, tome 1. (p 4,5)
- MIKAEL, O.** (2009), « La fraude dans l'entreprise : comment la prévenir, la détecter et la combattre », Edition Maxima, 221 pages
- NERAMBAYE NDOBALET Grâce ; 2014 « Evaluation du dispositif du contrôle interne dans une entreprise d'Etat : Cas de Benin Télécoms SA »
- **SIMONS, P.** (1984), *AUDIT FINANCIER*, Les Editions d'organisations
- TCHADJA R. PANDEO et TOBOSSI F. N. EDNER ; 2012 « Analyse du système de contrôle interne d'une société industrielle : Cas de STPA-TROPICAL-SARL »

- Dictionnaire LAROUSSE (2008) ;
- Le manuel de procédure de BTS-SA.
- www.mémoire.online
- www.google.com

ANNEXES

Annexe n°1 :

Guide d'entretien

Bonjour Madame/Monsieur

Dans le cadre de nos travaux de recherche sur le thème « **Analyse du système de contrôle interne de la trésorerie dans une entreprise d'Etat : Cas de Bénin Télécoms Services SA** » entrant dans la réalisation de notre mémoire de Licence à la **FASEG/UAC**, nous vous prions de bien vouloir nous aider à apporter plus d'éclaircissement aux préoccupations suivantes.

- 1- Pratique du contrôle interne de la trésorerie à BTS-SA.
- 2- Compatibilité des tâches et postes occupés par chaque acteur.
- 3- Conformité des méthodes de travail aux procédures de gestion de la trésorerie

Merci pour votre collaboration!

Annexe n°2 : Fiche signalétique de BTS-SA

IDENTIFICATION

Raison sociale : Benin Télécoms Services SA
Sigle usuel : BTS-SA
Siège social : Quartier Guinkomey, Cotonou Bénin
Adresse complète : 01BP5959 Cotonou Bénin, Tel : 21312045
Forme Juridique : Société Anonyme (SA)
Statut : Décret N° 2015-114 du 10 mars 2015
Capital social : 23 553 090 000 F CFA
N° d'immatriculation à la C.N.S.S : 16579194
N° d'identification fiscal : 3201501885719
N° d'immatriculation au R.C.C.M : 15B14103
Date de création : 05 Juillet 2015
Date de démarrage des activités : Septembre 2015
Durée de vie : 99 ans
Nationalité : Béninoise
Conseil d'Administration : 07 membres
Activité : La vente en détail des services de
Télécommunication

Annexe n°3 : Questionnaire à l'endroit des agents impliqués dans la gestion et le contrôle de la trésorerie

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire sanctionnant notre formation en Licence Professionnelle filière Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion à la faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université d'Abomey-Calavi et portant sur le thème « **Analyse du système de contrôle interne de la trésorerie dans une entreprise d'Etat : cas de Bénin Télécoms Services SA** », nous sollicitons votre collaboration en vue d'appuyer nos hypothèses formulées.

Pour ce faire, nous vous prions de bien vouloir répondre au questionnaire suivant.

1- Quel poste occupez-vous à BTS-SA ?

.....

2- Reconnaissez-vous l'existence d'un manuel de procédures à BTS-SA ?

OUI NON

3- Aviez-vous pris connaissance du contenu de ce document ?

OUI NON

4- Appliquez-vous réellement les procédures définies dans ce document ?

OUI NON

5- Existe-t-il un organigramme dans l'entreprise ?

OUI NON

6- Est-il diffusé, appliqué, et reconnu ?

OUI NON

7- Les fonctions sont-elles correctement définies pour chaque tâche ?

OUI NON

8- L'entreprise établit-elle des prévisions de trésorerie ?

OUI NON

9- Sont-elles contrôlées et les écarts sont-ils justifiés ?

OUI

NON

10-Parmi les éléments suivants, qu'est-ce qui est à la base de la non-conformité des méthodes de travail aux procédures de gestion de la trésorerie ?

a°)La méconnaissance du manuel de procédures par les agents impliqués dans la gestion de la trésorerie.

b°) Absence de contrôle dans certaines divisions

Annexe 4 : Test de conformité

Procédures	Réalité dans l'entreprise	Observations
Encaissement des titres : la section gestion financière prépare le bordereau de remise après avoir réceptionné les titres, transmet au chef division pour contrôle et au secrétariat DAF pour signature et dépose le bordereau signé accompagné des titres dans les instituts financiers.	La section gestion financière reçoit les chèques des clients qui ont payés à la Direction Solution Marketing, transmet au Directeur administration et finances pour contrôle et signature avant de déposer dans les banques.	Conforme
Concernant les rapprochements, la section gestion financière est chargée de la réception des bordereaux de remise des chèques provenant des PoP et des relevés bancaires. Cette section vérifie et procède au recensement des éventuelles omissions, prend contact avec la banque concernée pour la correction des erreurs et fait la mise à jour du compte après toutes les corrections.	La section gestion financière réceptionne les bordereaux de remise et les relevés bancaires pour faire le pointage.	Conforme
Pour les versements en espèces, la section gestion financière réceptionne les bordereaux de versements provenant des PoP, fait le rapprochement avec les relevés bancaires et corrige les erreurs et omissions éventuelles.	La section gestion financière réceptionne les bordereaux de versements et les relevés bancaires pour faire le pointage.	Conforme
Lorsque la section gestion financière constate que le niveau de compte qui doit supporter une opération de	La section gestion financière donne l'ordre de virer un montant donné d'un compte dans une banque	Conforme

<p>débit ne le permet pas, elle demande l'approvisionnement de ce compte à partir d'un autre compte.</p>	<p>sur un autre compte dans une autre banque. L'un des comptes diminue au profit de l'autre.</p>	
<p>En ce qui concerne les décaissements, la section gestion financière réceptionne d'abord les factures à payer, les transmet à la DAF pour certification et à la division budget pour liquidation. Les factures autorisées sont transmis à la section trésorerie qui vérifie les factures à payer avant émission des titres de paiement.</p>	<p>La section gestion financière n'accompli pas cette tâche.</p>	<p>Non conforme</p>
<p>Le Chef Section Fiscalité reçoit du Chef Section Budget les factures engagées et liquidés. Il examine les factures pour en savoir la nature de la prestation puis les classe par catégorie de prestations. Il procède aussi aux différentes vérifications d'usage et retenues conformément aux prescriptions fiscales en vigueur.</p>	<p>Ces activités qui conformément au manuel de procédure devrait être exécutées par le Chef Section Fiscalité, sont par contre réalisées par le Chef Section Budget.</p>	<p>Non conforme</p>
<p>Les caisses de menues dépenses sont autorisées à exécuter les dépenses de fonctionnement à caractère urgent à hauteur de 50000 F par bon de caisse.</p>	<p>Les caisses de menues dépenses sont autorisées à exécuter les dépenses de fonctionnement à caractère urgent à hauteur de 10000F par bon de caisse.</p>	<p>Non conforme</p>

ANNEXE 5 : ORGANIGRAMME DE BTS-SA

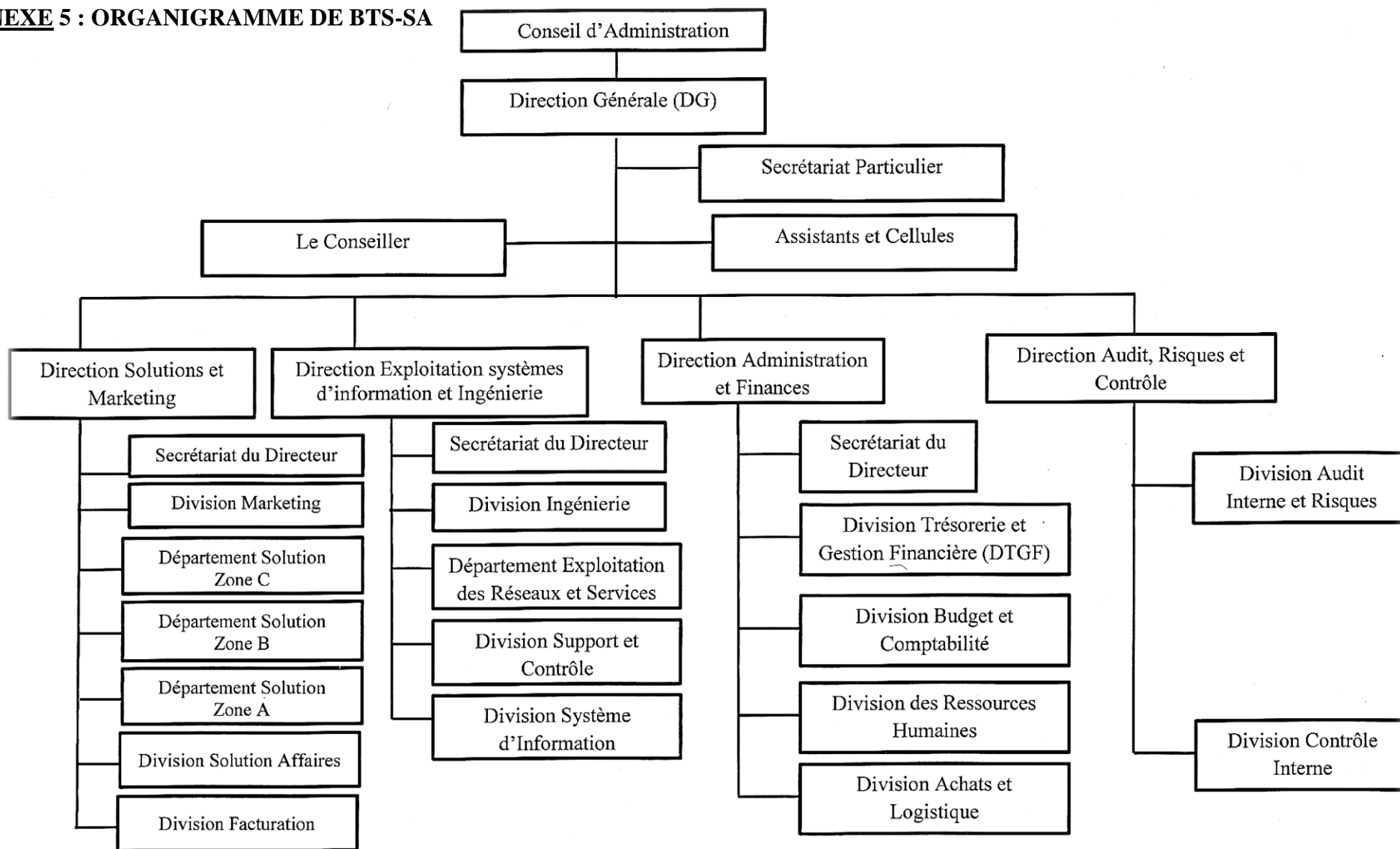


TABLE DES MATIERES

Déclaration d'engagement	i
Dédicaces.....	ii & iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Résumé	vii
Sommaire.....	viii
Introduction.....	1
Chapitre premier : Cadre de l'étude.....	2
Section1 : Présentation de Bénin Télécoms Services SA.....	2
Paragraphe 1 : Historique, nature juridique et structure organisationnelle de BTS-SA.....	2
1) Historique.....	2
2) Nature juridique.....	3
3) Structure organisationnelle de BTS-SA.....	3
3-1) Les organes fonctionnels.....	4
3-1-1) Le conseil d'administration.....	4
3-1-2) La Direction Générale.....	4
3-1-3) La Direction Générale Adjointe.....	4
3-2) Les organes opérationnels.....	5
3-2-1) Le conseil chargé du suivi de la qualité et des processus.....	5
3-2-2) Les Assistants et Cellules.....	5
3-2-3) Le Secrétariat Particulier de la Direction Générale.....	5
3-2-4) La Direction Solutions et Marketing.....	6
3-2-5) La Direction Exploitation, Système d'Information et Ingénierie.....	6
3-2-6) La Direction Administration et Finances.....	6
3-2-6-1) Division Trésorerie et Gestion Financière.....	7
3-2-6-2) Division Budget et comptabilité.....	7
3-2-6-3) Division des Ressources Humaines.....	8
3-2-6-4) Division Achats et Logistique.....	8
3-2-7) La Direction Audit, Risques et Contrôle.....	9
3-2-7-1) Division Audit Interne et Risques.....	9
3-2-7-2) Division Contrôle Interne.....	9
Paragraphe 2 : Activités et ressources de BTS-SA.....	10
1) Activités de BTS-SA.....	10
2) Les ressources de BTS-SA.....	12
2-1) Les ressources humaines.....	13

2-2) Les ressources matérielles.....	13
2-3) Les ressources financières.....	13
Section 2 : Déroulement de stage.....	13
Paragraphe 1:Travaux effectués.....	13
Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées.....	14
Chapitre deuxième: Cadre théorique et méthodologie de recherche.....	15
Section1 : De la problématique aux hypothèses.....	15
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	15
1) Problématique.....	15
2) Intérêts de l'étude.....	16
Paragraphe 2 : Les objectifs et les hypothèses.....	17
1) Les objectifs.....	17
2) Hypothèses de l'étude.....	17
Section2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	18
Paragraphe 1: Revue de littérature.....	18
1) Clarification conceptuelle	18
1-1) Définition du contrôle interne.....	18
1-2) Les objectifs du contrôle interne.....	19
1-3) Les composantes du contrôle interne.....	20
1-4) Contrôle interne, contrôle de gestion, inspection et audit interne.....	21
1-5) Les principes du contrôle interne.....	22
1-6) Les limites du contrôle interne.....	25
1-7) Définition de la trésorerie.....	25
1-8) Définition d'un manuel de procédure.....	25
1-9) Procédures de trésorerie.....	26
2) Quelques mémoires ayant abordé des thèmes similaires au notre.....	27
Paragraphe 2:Méthodologie de recherche.....	29
1) Méthodes et techniques de collecte des données.....	29
1-1) Recherche documentaire.....	29
1-2) Entretien.....	29
1-3) Le questionnaire.....	30
1-4) L'observation.....	30
2) Outils et méthodes d'analyse.....	31
3) Stratégie de validation des hypothèses.....	31
4) Les limites de l'étude.....	32
Chapitre troisième : Cadre empirique.....	33
Section1 : Présentation et analyse des données de l'étude.....	33
Paragraphe 1 : Présentation des résultats.....	33

1) Présentation des résultats relatifs à la première hypothèse.....	33
2) Présentation des résultats relatifs à la deuxième hypothèse.....	35
3) Présentation des résultats relatifs à la troisième hypothèse.....	42
Paragraphe 2: Vérification des hypothèses.....	43
1) Validation de l'hypothèse liée aux faiblesses du système de contrôle interne (hypothèse n°1).....	43
2) Vérification de l'hypothèse liée à l'incompatibilité des tâches (hypothèse n°2)	43
3) Vérification de l'hypothèse liée à la non-conformité des méthodes de travail (hypothèse n°3).....	43
Section 2 : Approches de solutions, conditions de mise en œuvre et syn- thèse.....	44
Paragraphe 1:Les approches de solutions.....	44
1) Approche de solution au problème spécifique n°1.....	44
2) Approche de solution au problème spécifique n°2.....	44
3) Approche de solution au problème spécifique n°3.....	45
Paragraphe 2 : Les conditions de mise en œuvre et synthèse de l'étude.....	45
1) Les conditions de mise en œuvre.....	45
2) Synthèse de l'étude.....	46
Conclusion.....	47
Références bibliographiques.....	48
Annexes.....	a
Annexe 1.....	a
Annexe 2.....	b
Annexe 3.....	c & d
Annexe 4.....	e & f
Annexe 5.....	g
Table des matières.....	h