



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (ME.S.R.S.)

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (U.A.C.)

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT
(E.N.E.A.M.)



**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION
DU DIPLOME DE MASTER**

Option : Management

Filière : Contrôle de Gestion, Audit et Finance

Année académique : 2010-2011

THEME :

« Contribution à l'amélioration du système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations corporelles dans une entreprise de téléphonie mobile : Cas de MTN-BENIN »

Réalisé et présenté par :

Alexandre YAOTCHA

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Arouna ALASSANE

Expert - Comptable Stagiaire

Chef Division Opérations Financières

MTN-BENIN

Directeur de mémoire:

Dr Thomas YEBA

Enseignant à l'ENEAM/UAC

Septembre 2013

DEDICACE

❖ *A la mémoire de mon fils, Fred Alan, que ton âme
repose en paix.*

Alexandre YAOTCHA

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de:

- **Dr Thomas YEBA**, notre Directeur de mémoire ;
- Monsieur **Arouna ALASSANE**, notre Maître de stage ;
- A tout le personnel de **MTN-BENIN** ;
- A tout le personnel enseignant et administratif de l'**ENEAM** ;
- A nos honorables membres du jury ;
- A tous nos camarades de promotion ;
- A tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont aidés durant toute notre formation.

Alexandre YAOTCHA

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ATRPT : Autorité Transitoire de Régulation des Postes et Télécommunications

IFRS : International Financial Reporting Standards

MTN : Mobile Téléphone Network

SMS: Short Message Service

SYSCOHADA : Système Comptable de l'Organisation pour une
Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

OHADA : l'Organisation pour une Harmonisation en Afrique du Droit des
Affaires

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Tableau de bord de l'étude..... 33

Tableau N°2 : Tableau de synthèse de l'étude..... 64

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique N°1 : Parts de marché de la téléphonie mobile au Bénin au 31 Décembre 2012.....	7
Graphique N°2 : Evolution de l'actif immobilisé par rapport au total du bilan.....	27

RESUME

La gestion des risques pour une entreprise paraît toujours plus que jamais nécessaire en ce sens qu'elle conditionne son avenir. Cela est encore plus vital pour une entreprise évoluant dans un secteur aussi sensible qu'est celui de la téléphonie mobile.

L'activité de la société **MTN-BENIN**, comme pour bons nombres de société de téléphonie mobile, est soumise à de nombreux risques parmi lesquels figurent les risques liés au cycle des immobilisations. Dans le cadre de notre stage de fin de formation à **MTN-BENIN**, nous avons donc choisi de porter notre étude sur ce cycle à travers le thème : « *Contribution à l'amélioration du système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations dans une entreprise de téléphonie mobile : Cas de MTN-BENIN* ». En effet, l'objectif de notre étude est d'apporter notre contribution à l'amélioration du système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations à **MTN-BENIN**. De façon spécifique, il s'agit de :

- ✓ proposer une approche de sensibilisation pour l'appropriation des procédures par les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations et tout le personnel de **MTN-BENIN** en vue de leur strict respect ;
- ✓ proposer les conditions de la mise en place d'un système adéquat de communication entre les différents acteurs du cycle des immobilisations en vue d'une meilleure circulation de l'information ;
- ✓ proposer un dispositif de séparation des fonctions et de définition des attributions des différents intervenants dans le cycle des immobilisations.

Les causes supposées à la base des différents problèmes spécifiques une fois identifiées, les hypothèses soutenant notre étude sont formulées de la manière suivante :

- ✓ le non-respect des procédures relatives à la gestion des immobilisations est dû à l'absence de sensibilisation des acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations ;
- ✓ la mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations est due à l'absence d'un système adéquat de communication ;
- ✓ l'absence d'une séparation des fonctions est due à l'absence à **MTN-BENIN**, d'un dispositif formel de séparation des fonctions et de définition des attributions des différents acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations.

Afin de tester ces différentes hypothèses, nous avons procédé à des enquêtes, des entretiens avec les responsables à divers niveaux dans l'entreprise ainsi qu'à de la recherche documentaire. Les informations recueillies nous ont permis d'apprécier le degré de validation des hypothèses précédemment formulées afin d'établir le diagnostic de l'étude.

A la suite de ce diagnostic, nous avons formulé, dans la limite de nos moyens, des suggestions qui, à coup sûr, si elles sont implémentées, permettront d'améliorer le système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations à **MTN-BENIN**.

SOMMAIRE

<i>INTRODUCTION</i>	1
CHAPITRE I : DU CADRE DE L'ETUDE A LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE CHOISIE	
SECTION 1 : Cadre de l'étude et restitution des mécanismes de fonctionnement liés à la gestion des immobilisations corporelles à MTN-BENIN.....	3
SECTION 2 : De l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base à la vision globale de résolution de la problématique spécifiée	21
CHAPITRE II : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA METHODOLOGIE DE RESOLUTION ADOPTEE	
SECTION 1 : Des objectifs à l'élaboration du tableau de bord de l'étude	30
SECTION 2 : De la revue de la littérature à la méthodologie de l'étude	34
CHAPITRE III : DE LA PRESENTATION DES DONNEES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES	
SECTION 1 : Présentation, analyse des données et vérification des hypothèses	54
SECTION 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	59
CONCLUSION	65
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	

La gouvernance d'entreprise repose sur un ensemble de règles simples qui permettent d'en assurer un meilleur fonctionnement. L'entreprise évoluant dans un environnement qui lui est en permanence hostile, sa bonne gouvernance suppose une maîtrise des différents risques auxquels elle est exposée.

Selon **Moreau** (2002), l'entreprise évolue en permanence dans un univers à risques, le plus souvent complexe, dynamique et hostile. Dans son environnement interne, tous les cycles et processus sont porteurs de risques opérationnels spécifiques, d'où la nécessité de les évaluer et de les gérer. La gestion de ces risques, qu'ils soient grands ou petits, est essentielle pour la réussite d'une organisation.

Le secteur des télécommunications et plus particulièrement celui de la téléphonie mobile est l'un des secteurs porteurs des meilleures croissances du siècle. Cette croissance, dans un domaine aussi sensible que celui des technologies nouvelles de l'information et de la communication, est exposée à de nombreux risques auxquels devront faire face les dirigeants d'entreprise évoluant dans ce secteur.

La maîtrise des risques opérationnels se pose donc avec une réelle acuité pour les dirigeants d'entreprises de téléphonie mobile. Cette maîtrise devant se reposer sur un système efficace de contrôle interne.

L'importance de la place qu'occupent les immobilisations dans le patrimoine des entreprises et plus particulièrement dans le patrimoine des entreprises de téléphonie mobile exige une gestion plus rigoureuse car une mauvaise gestion du cycle des immobilisations peut s'avérer lourde de conséquences pour l'organisation compte tenu de son caractère transversal.

En 2010, l'actif immobilisé représentait plus de 50% du total du bilan de **MTN-BENIN** ; ceci témoigne de l'importance que revêt le cycle des

immobilisations pour cette organisation et laisse donc imaginer facilement les conséquences négatives qu'induirait une mauvaise maîtrise des risques y afférents.

Malheureusement, la maîtrise des risques liés au cycle des immobilisations à **MTN-BENIN** n'est pas sans reproches et requiert des mesures très urgentes. Ces reproches vont d'une simple négligence à la volonté manifeste de ne pas respecter les procédures mises en place, malgré leurs limites, en passant par des mauvaises pratiques acquises au fil des années dont il faudra se débarrasser.

C'est dans cette optique de contribution à la maîtrise des risques liés à l'activité de **MTN-BENIN** que nous avons jugé intéressant de porter notre étude sur le thème : « *Contribution à l'amélioration du système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations corporelles dans une entreprise de téléphonie mobile : Cas de MTN-BENIN* ».

L'étude de ce thème sera réalisée en trois chapitres organisés de la manière ci-après :

Dans un premier chapitre, nous partirons:

Du cadre de l'étude pour la vision globale de résolution de la problématique choisie.

Dans un deuxième chapitre, nous partirons:

Des objectifs de l'étude pour aboutir à la méthodologie de résolution adoptée.

Et enfin dans un troisième et dernier chapitre, il sera question:

De partir de la présentation des données recueillies pour aboutir aux conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

Dans ce premier chapitre, nous partirons du cadre de l'étude pour aboutir à la vision globale de résolution de la problématique choisie.

SECTION 1 : Cadre de l'étude et restitution des mécanismes de fonctionnement liés à la gestion des immobilisations corporelles à MTN-BENIN

Dans cette section, nous présenterons d'une part, **MTN-BENIN** de façon générale et d'autre part, nous nous attèlerons à restituer les mécanismes de fonctionnement liés à la gestion du cycle des immobilisations corporelles à **MTN-BENIN**.

Paragraphe1 : Présentation Générale de MTN-BENIN

Ce paragraphe sera consacré à présenter d'abord, l'historique de **MTN-BENIN**, ensuite, ses activités et son environnement et enfin, sa structure organisationnelle.

A- Historique

Comme dans bons nombres de pays africains, le Gouvernement de la République du Bénin a engagé dans la deuxième moitié des années 80 la réforme dans le secteur des Postes et Télécommunications. Plusieurs études menées avec l'appui des institutions de *Bretton Woods*, dont la *Banque Mondiale*, ont permis au Bénin de définir à travers *le décret n°94-361 du 4 Novembre 1994* portant déclaration de la politique sectorielle des Postes et Télécommunications, les réformes structurelles à entreprendre et l'approche à utiliser pour une libéralisation réussie sans pénaliser l'opérateur historique national des télécommunications et sauvegarder les intérêts des consommateurs.

C'est ainsi qu'en Juin 2000, fut créée par **INVESTCOM GLOBAL LIMITED** un groupe ayant son siège aux Iles Vierges Britanniques et la société de droit béninois **SOGRECI S.A.R.L**, la société **MTN-BENIN** connue alors sous le nom de **BENINCELL**. **BENINCELL** a été le troisième opérateur implanté dans le secteur de la téléphonie mobile au Bénin après **LIBERCOM** et **TELECEL-**

BENIN devenu plus tard **MOOV-BENIN** avec environ cent soixante-dix mille (170.000) abonnés à ses débuts. Progressivement, ce réseau s'est métamorphosé à travers une première mutation en devenant d'abord **AREEBA-BENIN**. **AREEBA-BENIN** est donc le nouveau nom de **BENINCELL**, une filiale membre d'un réseau international mettant ses clients au cœur de ses activités et qui est présent un peu partout en Afrique et au Moyen-Orient.

Le 1^{er} Juin 2006, **AREEBA-BENIN** subit à son tour une transformation et donna naissance à **MTN-BENIN** suite à la fusion du groupe **INVESTCOM GLOBAL LIMITED** avec le géant groupe Sud-Africain **M-Cell** devenu par la suite **MTN International Limited**.

MTN-BENIN est une société anonyme au capital social de Huit Cent Quatre-vingt-douze Millions (892.000.000) FCFA réparti entre les deux actionnaires à raison de 75% pour **INVESTCOM GLOBAL LIMITED** et 25% pour **SOGRECI S.A.R.L.**

MTN-BENIN, filiale donc du groupe **MTN International Limited**, est animé par une seule philosophie: « *offrir à ses clients, des solutions de communication simples et accessibles pour une vie meilleure* ».

B- Activités et environnement de MTN-BENIN

1- Activités

MTN-BENIN propose à sa clientèle une gamme de produits et services en téléphonie mobile dont les deux principaux sont : Voix et SMS qui se déclinent dans les formules suivantes :

➤ Les services « Prépayés » commercialisés sous le vocable anglo-saxon « *Pay as you Go* » qui est une option par laquelle l'abonné paie le prix avant la consommation du service. Cette formule est la plus utilisée non seulement du fait

de sa simplicité pour le client mais aussi et surtout de l'absence de risques d'impayés qu'elle offre à l'opérateur.

➤ Les services « Post payés » commercialisés sous le vocable anglo-saxon « *Pay Monthly* » qui consistent à consommer le service et à payer mensuellement sur présentation d'une facture.

MTN-BENIN offre aussi à sa clientèle d'autres services complémentaires à savoir :

- La messagerie vocale ;
- Le transfert de crédit de consommation d'un numéro à un autre (Me2U) ;
- Le Numéros favoris ;
- Le MultiMedia Messaging Service (MMS) ;
- L'internet ;
- etc...

2- Environnement de MTN BENIN

Aucune entreprise ne peut vivre en autarcie, elle est donc en permanente interaction avec son milieu de vie c'est-à-dire son environnement, qui se décline en micro-environnement et macro-environnement.

Ainsi, nous aborderons successivement dans cette partie, le micro-environnement et le macro-environnement de **MTN-BENIN**.

a- Micro-environnement

Le micro-environnement de **MTN-BENIN** se compose des principaux acteurs en relation avec l'entreprise et son marché à savoir : ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents et les autres partenaires sur lesquels elle peut avoir une influence et réciproquement.

✓ **Les clients**

Les principaux clients de **MTN-BENIN** sont les abonnés à son réseau. On peut distinguer d'une part, les abonnés prépayés qui représente la plus grande partie et d'autre part, les abonnés post payés. Par ailleurs, il faut noter les distributeurs agréés qui aident **MTN-BENIN** à rendre les produits et services disponibles pour ses abonnés à travers un réseau de distribution qui à son tour se décline en sous-distributeurs agréés.

✓ **Les fournisseurs**

Dans la réalisation de ses objectifs, **MTN-BENIN** a recours aux prestations de services et aux livraisons de biens de nombreuses entreprises avec lesquelles elle entend former un tandem profitable aux deux parties.

✓ **La concurrence**

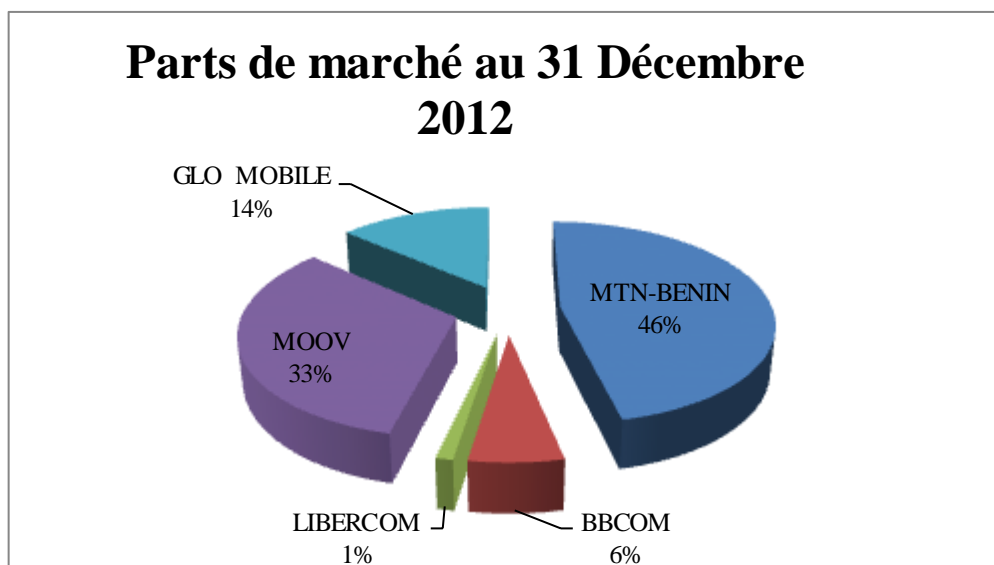
MTN-BENIN évolue sur un marché très concurrentiel dont les autres intervenants sont :

- **LIBERCOM**, filiale mobile de l'opérateur historique **BENIN TELECOMS S.A.** : elle est le 1^{er} réseau mobile GSM apparu sur le marché des télécoms au Bénin ;
- **ETISALAT BENIN S.A.**, filiale du groupe **ETISALAT** opérant sous le nom commercial **MOOV-BENIN** ;
- **BELL BENIN COMMUNICATIONS S.A.** appartenant à un opérateur économique privé béninois et opérant sous la marque **BBCOM**;
- **GLO MOBILE BENIN S.A.**, filiale du groupe Nigérian **GLOBALCOM**, qui a obtenu sa licence en août 2007 et a démarré ses activités commerciales en Juin 2008.

De nos jours, et comme le montre le graphique ci-dessous, **MTN-BENIN** est l'opérateur dominant du marché avec à lui seul, une part de marché de 46,59 % à la fin du mois de Décembre 2012.

Graphique N°1 : Parts de marché de la téléphonie mobile au Bénin au 31

Décembre 2012



Source : ATRPT

b- Macro-environnement

Les principales composantes du macro-environnement de **MTN-BENIN** sont : l'environnement économique, l'environnement technologique et l'environnement politico-règlementaire.

✓ L'environnement économique

L'environnement économique de **MTN-BENIN** se résume au paysage économique du Bénin et se mesure par le niveau de développement économique du pays. Il faut toutefois noter que la crise économique mondiale de la fin de la décennie 2000-2010 n'a pas laissé indemne **MTN-BENIN** et son activité s'est trouvée influencée par cette dernière.

✓ L'environnement technologique

MTN-BENIN évolue dans un secteur de technologie de pointe telle la jungle où seuls les pionniers et les plus forts s'en sortent. De plus, les fortes

mutations technologiques demandent des moyens très importants sans lesquels les entreprises y opérant ne peuvent se tirer d'affaire.

✓ **L'environnement politico-réglementaire**

Dans ses rôles régaliens, l'Etat béninois a organisé le secteur des télécommunications à travers d'une part, le *Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MCTIC)* qui a pour rôle de préparer et de mettre en œuvre la politique arrêtée par le Gouvernement dans le domaine des postes, des télécommunications et des TIC ; et d'autre part, *l'Autorité Transitoire de Régulation des Postes et Télécommunications (ATRPT)* qui est l'arbitre de ce secteur.

L'ATRPT, créée par *Décret n°2007-209 du 10 Mai 2007*, est une institution de droit public, dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle est composée d'un *Conseil Transitoire de Régulation* et d'un *Secrétariat Exécutif*.

L'Etat a instauré également le cadre juridique du secteur des télécommunications au Bénin qui est constitué :

- de *l'Ordonnance n°2002-002 du 31 Janvier 2002* portant principes fondamentaux du régime des télécommunications en République du Bénin ;
- du *Décret n°2007-209 du 10 Mai 2007* portant création, attribution, organisation et fonctionnement de l'ATRPT ;
- du *Décret n°2008-507 du 08 Septembre 2008* portant conditions d'acceptation et d'attribution des autorisations, des permis et des déclarations préalables pour l'exploitation des réseaux ou services de télécommunications en République du Bénin ;
- des différents arrêtés d'application du *décret n°2008-507 du 08 Septembre 2008* ;

- du *Décret n°2007-298* portant approbation du cahier des charges et fixant les conditions d'établissement et d'exploitation du réseau de téléphonie mobile de norme GSM en république du Bénin ;

C- Structure organisationnelle de MTN-BENIN

Pour une meilleure réalisation de ses objectifs et ceci dans une optique de flexibilité et de souplesse, **MTN-BENIN** s'est doté d'un organigramme divisé en 08 (huit) départements à savoir :

- Le Département Technique ;
- Le Département Marketing ;
- Le Département Vente et Distribution;
- Le Département Service Clientèle (Customer Care);
- Le Département Finance;
- Le Département de l'Audit et de la Gestion des Risques (Business Risk Management);
- Le Département Juridique et de la Responsabilité Sociale (Corporate Affairs);
- Le Département des Ressources Humaines.

1-Département Technique

Le Département Technique constitue le « *poumon* » de l'entreprise et travaille 24h/24. C'est le plus grand département de l'entreprise. Il est divisé en deux grandes sections que sont : la section « Réseau » et la section « Informatique ». Plusieurs services concourent à la réalisation de ses objectifs.

Dans la section « Réseau », les travaux réalisés de façon quotidienne sont surtout la maintenance des sites, des groupes électrogènes et des équipements de transmission sur toute l'étendue du territoire national. Les pannes doivent être prévues et très limitées. L'objectif essentiel étant d'avoir un taux de panne Zéro, ce qui est souvent difficile à atteindre comme objectif.

La section « Informatique » quant à elle, est composée des services de facturation, de l'infrastructure, du Roaming et du réseau intelligent. Le travail qui se fait, se repose essentiellement sur la création des logiciels, la maintenance des équipements et principalement des serveurs, la facturation mensuelle de tous les abonnés du réseau et la recherche des partenaires pour le Roaming. Le Département Technique est en étroite relation avec tous les autres départements de l'entreprise et travaille de concert avec ceux-ci.

2-Département Marketing

Le Département Marketing est le siège de la stratégie marketing de l'entreprise. La relance de la consommation, la sélectivité de la demande, qui s'oriente vers des produits de plus en plus fiables et la nécessité pour les entreprises d'accroître leurs parts de marché face à une concurrence toujours plus agressive obligent le Département Marketing à être toujours dynamique. Dans le souci de maintenir sa place sur le marché, le marketing de **MTN-BENIN** concentre son travail surtout sur :

- ✓ L'étude du marché ;
- ✓ La définition du produit ou du service adapté aux attentes du consommateur ;
- ✓ La détermination du prix de vente de ce produit ;
- ✓ L'élaboration d'une stratégie de communication à travers la publicité haut de gamme.

Outre ces actions, **MTN-BENIN** soutient et parraine plusieurs manifestations culturelles, sportives, musicales et éducatives ayant lieu sur le plan national tout au long de l'année. Quatre grandes sections travaillent jour et nuit pour atteindre les objectifs fixés au département: il s'agit de la section qui est en charge de la publicité, celle du sponsoring des évènements, celle des actions de communication et celle qui élabore le Plan Marketing.

3-Département Ventes et Distribution

Le Département Ventes et Distribution est chargé de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de l'entreprise. Il participe, en collaboration avec la Direction Générale et la Direction Marketing, à la définition des objectifs annuels et de la stratégie des ventes. Il veille sur la bonne application des directives relatives à la promotion des produits commercialisés. Il participe aux relations commerciales qui s'établissent entre la société et les partenaires d'affaires telles que les distributeurs et les clients. Il s'occupe de l'élaboration des prévisions de vente et est responsable de la mise en œuvre des plans d'actions, décidés de commun accord avec la Direction Marketing. Il veille au respect par les distributeurs agréés et tout le réseau de distribution, des conditions et des règles établies par l'entreprise. Il est chargé d'apporter toute l'assistance logistique et matérielle nécessaire à l'approvisionnement, la manutention et à la commercialisation des produits et services de **MTN-BENIN**. Le Département Ventes et Distribution prospecte également le marché à la recherche des grands clients potentiels, de la conclusion des contrats de souscription d'abonnement, du recouvrement des créances et enfin, de la promotion et de la gestion des services après-vente concernant tous les produits et services ainsi que le suivi des actions de la concurrence.

4-Département Service Clientèle

Ce département reflète l'image de l'entreprise. Tout le travail qui s'y fait est orienté client et concoure à l'amélioration de la relation qui s'établit entre l'entreprise et ses clients. Il est animé par des conseillers clientèles qui s'occupent de l'accueil et de la vente de tous les produits et services c'est-à-dire l'accueil physique et des conseillers clientèles qui s'occupent à résoudre rapidement tous les problèmes des clients de près ou de loin à travers son «call center» qui fonctionne 24 h sur 24 et 7 jours sur 7. Une dernière catégorie des conseillers qui, moins visibles mais travaillent activement dans l'ombre, s'occupe du règlement de tous

les problèmes des clients qui ne peuvent se résoudre rapidement ou directement mais qui nécessitent l'intervention d'autres services de l'entreprise spécialement le service informatique ou la technique : c'est le « *Back Office* »

5-Département Finance

Le Département Finance fait partie des plus grands départements de l'entreprise ; il regroupe en son sein :

- ✓ La division Achats et Gestion des Stocks (Procurement & Logistics) ;
- ✓ La division des Services Généraux (Facility) ;
- ✓ La division du Contrôle de Gestion (Planning & Budgeting) ;
- ✓ La division de la Comptabilité et la Trésorerie (Finance Operations) et;
- ✓ La division du contrôle du revenu (Revenue Assurance).

Tous les achats de l'entreprise sont centralisés par la division Achat de même que la partie logistique et l'établissement des budgets et les analyses budgétaires par la division du contrôle de gestion. La comptabilité générale, la fiscalité de même que la Trésorerie sont assurées par la division « Finance Operations ». Quant à la division « Revenue Assurance », elle est responsable de la réconciliation et du contrôle du revenu. En effet, elle s'assure que tout le chiffre d'affaires de la société a été pris en compte pour la période considérée et que ce chiffre d'affaires n'a pas été sous ou surestimé ; en un mot, il y a-t-il pas de perte de revenu pour une raison ou une autre ?

6-Département de l'Audit et de la Gestion des Risques

C'est le département conseil pour le Directeur Général qui demande son avis avant de prendre des décisions qui engage la société. Ce département comprend trois (03) divisions à savoir:

✓ **Division de l'Audit Interne**

Sa mission : sauvegarder le patrimoine de la société, favoriser le respect des règles et règlements, améliorer l'efficacité et l'efficience de la société.

✓ **Division de la Gestion des Risques**

Sa mission : assurer la gestion des risques et limiter l'impact des risques sur les activités et l'existence de la société.

✓ **Division de la Lutte contre la fraude**

Sa mission : faire des investigations et développer l'approche proactive pour prévenir la fraude et autres mauvaises pratiques nuisibles à la société.

7-Département Juridique et de la Responsabilité Sociale

Le Département Juridique et de la Responsabilité Sociale a trois divisions que sont :

- ✓ La division de la communication interne et externe (différente de celle du marketing) ;
- ✓ La division Juridique et des relations avec les institutions et ;
- ✓ la Fondation MTN.

Ce département s'occupe de la gestion de l'information juridique et se consacre également à travers la Fondation MTN à la réalisation des actions sociales surtout par l'amélioration des conditions de vie des couches les plus défavorisées de notre pays.

8-Département des Ressources Humaines

Le Département des Ressources Humaines de MTN-BENIN s'occupe essentiellement du recrutement, de la formation et de la paie. Il est donc divisé en ces trois (03) divisions Il s'occupe également de la gestion des congés, des

absences, bref de la carrière du salarié dès son entrée jusqu'à sa sortie de l'entreprise.

Paragraphe2 : Restitution des mécanismes de fonctionnement liés à la gestion des immobilisations corporelles à MTN-BENIN

Notre stage au sein de **MTN-BENIN** au département Finance s'étant déroulé dans la division « Planning & Budgeting » ; division qui a la charge de la gestion des immobilisations, nous allons nous atteler à restituer les mécanismes de fonctionnement liés à cette division.

Faisant partie du département « Finance » de **MTN-BENIN**, la division « Planning & Budgeting » est subdivisée en deux sections à savoir :

- Contrôle de gestion et Reporting;
- La gestion des immobilisations.

A- La section « Contrôle de gestion et Reporting »

Un des éléments clés de la Finance, la section « Contrôle de gestion et Reporting » a entre autres attributions : le contrôle et la gestion budgétaire, le reporting au groupe. Elle assiste aussi la Direction Générale sur des requêtes du groupe et du Conseil d'Administration au niveau local. Elle est animée par une équipe jeune et très dynamique pleine de motivation.

B- La section « Gestion des Immobilisations »

Désigné sous le vocable anglo-saxon « *Fixed Assets* », cette section a la responsabilité de la gestion des immobilisations tant au plan comptable que physique. Ses attributions se résument à la gestion du cycle des immobilisations de **MTN-BENIN** c'est-à-dire de l'élaboration du budget d'investissement à la sortie de l'immobilisation du patrimoine de l'entreprise en passant par la vie de l'immobilisation au sein de **MTN-BENIN**. Pour une meilleure appréciation du

cycle des immobilisations à **MTN-BENIN**, nous allons essayer de le présenter comme ci-après :

1- Elaboration du budget d'investissement de l'entreprise

L'élaboration du budget d'investissement se déroule à travers les étapes ci-après:

- La Direction Générale établit et adresse une « lettre de mission » à chaque direction opérationnelle avec les objectifs à atteindre;
- Chaque direction opérationnelle adresse à son tour une note à ses divisions et services rattachés pour qu'ils lui fassent parvenir ses besoins d'investissement;
- Chaque division et/ou service identifient et adressent ses besoins à la direction opérationnelle de tutelle qui les évalue puis les consolide;
- La direction opérationnelle adresse ce budget à la section contrôle de gestion et reporting qui est maître d'œuvre du budget;
- La section contrôle de gestion et reporting consolide tous ces budgets pour en sortir le budget d'investissements global puis fait une évaluation de son objectivité et de son caractère réalisable;
- La section contrôle de gestion et reporting adresse ce budget consolidé et les résultats de son évaluation à la Direction Générale après le visa du Directeur Financier qui est le responsable en chef du budget;
- La Direction Générale convoque alors les séances d'arbitrage avec toutes les directions opérationnelles et détermine le budget définitif avec les différentes directions opérationnelles;
- La Direction Générale valide ce budget et le transmet au Conseil d'Administration pour son approbation.

Le budget d'investissement validé dont les prévisions sont évaluées en quantités et en prix est subdivisé par mois, par trimestre ou par semestre, et par centres de responsabilité pour l'appréciation des écarts et la prise de décisions

convenables. Nous avons noté à ce niveau que **MTN-BENIN dispose de procédures budgétaires répondant aux normes et standards internationaux en la matière**. De plus, du fait de son appartenance au groupe MTN, elle bénéficie de *l'effet d'expériences* de ce dernier. **MTN-BENIN** ne fait que suivre la ligne conductrice en matière budgétaire définie par le groupe.

2-Expression des besoins en immobilisations corporelles par le service utilisateur

Elle se manifeste par une demande d'achat ou de travaux établie par le service demandeur, suivant les modalités définies dans les procédures. Le service demandeur établit une demande d'achat qu'il transmet à la division « Approvisionnement ». Avant que la division « Approvisionnement » n'accepte cette demande et procède à son traitement, elle s'assure qu'elle est passée par la section « Budget » qui valide la disponibilité budgétaire tant en rubrique qu'en montant.

3-Choix des fournisseurs

MTN-BENIN dispose d'*une base de données très fournies sur ses fournisseurs*. En effet, pour devenir fournisseur/prestataire de **MTN-BENIN**, vous devez au préalable exprimer la volonté par une demande adressée à son Directeur Général. Après réception de cette demande, le fournisseur est contacté pour son inscription. L'inscription consiste au remplissage d'un dossier suivi d'un certain nombre de pièces à fournir.

Le choix des fournisseurs est fonction du montant de la commande :

- La sélection simple des fournisseurs :

Pour tout achat de montant inférieur ou égal à **500.000 FCFA**, la sélection est faite à partir d'une liste de trois (03) fournisseurs reconnus pour leur expérience avec **MTN-BENIN**.

- Les appels d'offres ouverts au public :

Les avis d'appel d'offres avec toutes les descriptions techniques et financières sont envoyés à tous les fournisseurs ayant une expérience de fourniture dans le domaine en question avec **MTN-BENIN** par email puis contacté derrière par téléphone afin de s'assurer que les courriels leur sont parvenus. Ensuite, le dépouillement se fait par un comité de dépouillement composé de :

- du chef de la division et du superviseur des approvisionnements ;
- d'un représentant du département de l'audit interne ;
- et d'un représentant du service demandeur-utilisateur.

Nous avons relevé ***une grande transparence dans le choix des fournisseurs à MTN-BENIN.***

4-Etablissement des commandes et relance des fournisseurs des immobilisations corporelles

Il faut noter que ***MTN-BENIN s'est dotée d'un logiciel de gestion intégrée*** « ERP (Entreprise Resource Planning) » qui lui permet une gestion globale de toutes ses fonctions (financières, commerciales, administratives et autres). Ainsi donc, les bons de commande sont établies dans le logiciel ; ***ce qui empêche toutes manipulations manuelles ; sources d'erreurs et de risques de fraudes.*** De plus, toute demande d'achat est répertoriée et codifiée et une fois son bon de commande établi et validé dans le système, elle ne peut plus être modifiée, ni supprimé ; ***ce qui réduit, voire annule tous risques de fraudes et de manipulations.***

Chaque bon de commande porte un numéro et une fois établie et validée par la Direction Générale, le service approvisionnement n'a plus la main de faire quoi que ce soit là-dessus.

5-Réception des immobilisations

A ce niveau, la réception varie selon qu'il s'agit d'immobilisations achetées ou de travaux.

Les immobilisations achetées :

- Les immobilisations sont réceptionnées dans un magasin selon qu'il s'agit d'immobilisations informatiques, techniques ou générales. Lors de la réception, un bordereau de réception est établi et signé par le magasinier et le fournisseur ou son représentant. Nous avons remarqué à ce niveau que *la réception se fait en l'absence d'un membre du service technique qui est plus à même de vérifier l'immobilisation dans ses fonctions techniques tel un informaticien pour un ordinateur.*

Par ailleurs, des immobilisations sont parfois directement livrées sur leurs lieux d'utilisation sans que la section « Gestion des immobilisations » ne soit informée ; ceci témoigne *d'une mauvaise coordination des tâches du cycle des immobilisations et une mauvaise circulation de l'information.*

Notons aussi que cette pratique, expression du *non-respect de la procédure mise en place*, crée *une discordance entre le fichier des immobilisations tenu par la section « Gestion des immobilisations » et l'existant physique.*

-Les travaux :

Il s'agit ici des grands travaux exécutés pour le compte de **MTN-BENIN**. Ces travaux concernent, pour la plupart, la construction des sites qui regroupent :

- ✓ Les travaux de maçonnerie ;
- ✓ Les travaux d'installations électrique et technique ;
- ✓ Les travaux de grosse ferragerie, de soudure-métallurgique ;
- ✓ Etc.

La réception de certains grands travaux, non seulement du fait de la valeur de ces travaux mais aussi et surtout du fait de leur importance dans le système de **MTN-BENIN**, doit se faire dans des conditions strictes en conformité avec les procédures en place. Malheureusement, certaines réceptions se font en dehors de toutes procédures et parfois même par la seule personne du service demandeur-utilisateur de l'immobilisation. Cette pratique regroupe toutes les tâches aux mains d'une seule personne et crée les principaux problèmes ci-après :

- ***Risques de non-conformité commande-livraison tant en qualité qu'en quantité ;***
- ***Absence de séparation des fonctions.***

De plus, du fait que certaines immobilisations sont réceptionnées et mises en service par le service utilisateur sans que le Département Finance ne soit informé crée ***un biais très important dans la qualité des informations financières.***

En effet, des immobilisations sont réceptionnées et mises en service sans que le Département Finance ne soit informé. Ces immobilisations qui ne sont pas donc inscrites dans le fichier des immobilisations ne font pas l'objet d'amortissement ; ce qui crée un important biais dans la qualité des informations financières.

6-Suivi des immobilisations

Conformément à la spécificité de son métier, toutes les immobilisations de **MTN-BENIN** sont clairement identifiées par rapport à leur site d'implantation et d'utilisation. Ainsi, certaines immobilisations font, en regroupement avec d'autres, une seule immobilisation, non seulement en ce qui concerne leur inscription au bilan mais aussi et surtout leur amortissement. Cependant, en cas de pannes, certaines immobilisations sont déplacées d'un site à un autre ou parfois, d'autres réceptionnées et entreposées au magasin en attendant leur affectation sont retirées et tout ceci en dehors des procédures en place.

MTN-BENIN, en prévention des risques de plusieurs sortes, a souscrit à une police d'assurance globale pour toutes ses immobilisations.

Nous avons aussi noté ***une absence à fréquence régulière d'inventaires réguliers pour confronter la réalité physique aux données dans les livres comptables.***

De plus, les rares fois où il y avait inventaire, nous avons noté ***une absence d'instructions claires pour les prises d'inventaire*** ce qui peut ***impacter la fiabilité des résultats de l'inventaire.***

7-Réception des factures et comptabilisation des immobilisations

Les factures des fournisseurs sont directement transmises au département finance pour comptabilisation et paiement. La facture une fois reçue, le comptable se charge de vérifier la conformité Bon de commande-Bordereau de réception-Facture. De plus, les réceptions sont faites dans le logiciel ERP et ce n'est qu'après tous ces contrôles que le fournisseur est payé.

MTN-BENIN du fait de son appartenance à un grand groupe coté à la bourse de Johannesburg et ce, pour des besoins de reporting, tient sa comptabilité quotidienne suivant les normes IFRS et ce n'est qu'en fin d'année que des ajustements sont faits pour revenir au cadre SYSCOHADA pour répondre aux exigences comptables règlementaires en vigueur au Bénin.

Il faut à ce niveau, signaler *une absence d'un canevas formel de passage des livres IFRS aux livres SYSCOHADA.*

De plus, avons-nous noté que **MTN-BENIN** ne s'est doté *d'aucun dispositif permettant de s'assurer que tous les traitements permettant le passage des livres IFRS aux livres SYSCOHADA sont effectués* ce qui expose la société non seulement à des risques de non fiabilité de ses informations financières établies suivant le SYSCOHADA mais aussi et surtout à *des risques fiscaux du fait des implications fiscales que peuvent avoir un mauvais traitement.*

Par ailleurs, nous avons noté que *l'approbation des factures d'achat se fait directement par le service réceptionnaire des équipements ce qui entraîne un cumul de fonctions pouvant entraîner des malversations lors de l'achat.*

Du fait de *l'inexistence de critères formels de distinction entre charges et immobilisations* cela crée une confusion entre charges et immobilisations

Aussi, avons-nous noté *un système de classement-archivage quasi inexistant*, ce qui expose la société à des risques très importants.

8-Destruction et cession

La sortie des immobilisations du patrimoine de **MTN-BENIN** en dehors des éventuels pertes, vols et autres, se fait soit à :

- A la destruction par **MTN-BENIN** elle-même :

Des immobilisations sont détruites soit parce qu'elles ne sont plus utiles et n'ont aucune valeur marchande, soit parce qu'elles doivent l'être pour des exigences de respect de l'environnement. Les destructions se font conformément à la procédure en place et ce, en présence d'un huissier de justice et d'un représentant du commissaire aux comptes.

- A la cession :

Les cessions d'immobilisations elles aussi se font conformément à la procédure et ceci en toute transparence. En effet, pour chaque cession, il est mis en place une commission de cession composée de membres venant de tous les départements de l'entreprise et l'adjudicataire est désigné suite à une procédure d'appel d'offres.

SECTION 2 : De l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base à la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Il s'agira dans cette section, d'une part, de faire un inventaire des éléments de la restitution des mécanismes de fonctionnement de la gestion des immobilisations à **MTN-BENIN** et d'autre part, de définir notre vision de résolution de la problématique qui sera retenue.

Paragraphe1 : Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et regroupement des problèmes par problématique.

A- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

L'inventaire des éléments de l'état des lieux de base de la gestion des immobilisations de **MTN-BENIN** concerne, d'une part, ses atouts et d'autre part, ses problèmes ; points faibles.

1-Inventaire des atouts

De l'état des lieux de base, il ressort les principaux atouts ci-après :

- MTN-BENIN** dispose de procédures budgétaires répondant aux normes et standards internationaux en la matière;
- MTN-BENIN** bénéficie de l'effet d'expériences du géant groupe **MTN** auquel elle appartient ;
- MTN-BENIN** dispose d'une base de données très fournie sur ses fournisseurs ;
- MTN-BENIN** s'est doté d'un logiciel de gestion intégré « ERP (Entreprise Resource Planning) » qui lui permet une gestion globale et intégrée de toutes les fonctions de l'entreprise;
- MTN-BENIN**, en prévention des risques de plusieurs sortes, a souscrit à une police d'assurance globale pour toutes ses immobilisations ;
- Personnel jeune, dynamique, motivé et très qualifié ;
- Suivi rigoureux des engagements des dépenses ;
- Grande transparence dans le choix des fournisseurs à **MTN-BENIN**.

2-Inventaire des problèmes

Les principaux problèmes issus de nos observations sont les suivants :

- Réception des immobilisations en l'absence d'un membre du service technique qui est plus à même de vérifier l'immobilisation dans ses fonctions techniques ;
- Mauvaise coordination des tâches du cycle des immobilisations ;
- Mauvaise circulation de l'information liée aux immobilisations;
- Non-respect des procédures de gestion des immobilisations mises en place ;

- Discordance entre le fichier des immobilisations tenu par la section « Gestion des immobilisations » et l'existant physique ;
- Risques de non-conformité commande-livraison tant en qualité qu'en quantité ;
- Absence de séparation des fonctions dans la gestion du cycle des immobilisations;
- Biais très important dans la qualité des informations financières ;
- Absence d'inventaires réguliers pour confronter la réalité physique aux données dans les livres comptables ;
- Absence d'instructions claires pour les prises d'inventaire ;
- Possibilité de falsification des résultats de l'inventaire ;
- Absence d'un canevas formel de passage des livres IFRS aux livres SYSCOHADA ;
- Absence de dispositif permettant de s'assurer de l'exhaustivité des retraitements permettant le passage des livres IFRS aux livres SYSCOHADA ;
- Risques fiscaux du fait des implications fiscales que peuvent avoir un mauvais traitement comptable;
- Approbation directe de la facture par le service réceptionnaire des équipements ; ce qui entraîne un cumul de fonctions pouvant entraîner des malversations lors de l'achat ;
- Inexistence de critères formels de distinction entre charges et immobilisations ;
- Système de classement-archivage quasi inexistant.

B- Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

Le regroupement par centres d'intérêt des problèmes précités nous a permis d'obtenir trois (03) problématiques que sont :

➤ ***Problématique d'évaluation du contrôle interne lié au cycle comptabilité à MTN-BENIN***

Cette problématique se manifeste par les problèmes spécifiques ci-après :

- absence d'un canevas formel de passage des livres IFRS aux livres SYSCOHADA ;
- absence de dispositif permettant de s'assurer de l'exhaustivité des retraitements permettant le passage des livres IFRS aux livres SYSCOHADA ;
- système de classement-archivage défaillant.

➤ ***Problématique d'optimisation de l'organisation interne de MTN-BENIN***

- mauvaise coordination des tâches ;
- dispersion du personnel sur trois sites (bureaux différents) géographiquement éloignés ;

➤ ***Problématique d'amélioration du système de contrôle interne lié à la gestion des immobilisations à MTN-BENIN***

Elle regroupe les problèmes spécifiques suivants :

- réception des immobilisations en l'absence d'un membre du service technique qui est plus à même de vérifier l'immobilisation dans ses fonctions techniques ;
- mauvaise circulation de l'information liée aux immobilisations;
- non-respect de la procédure relative aux immobilisations mise en place ;
- discordance entre le fichier des immobilisations tenu par la section « Gestion des immobilisations » et l'existant physique ;
- risques de non-conformité commande-livraison tant en qualité qu'en quantité ;
- absence de séparation des fonctions ;
- biais très important dans la qualité des informations financières ;

- absence d'inventaires réguliers pour confronter la réalité physique aux données dans les livres comptables ;
- absence d'instructions claires pour les prises d'inventaire ;
- possibilité de falsifications des résultats de l'inventaire ;
- risques fiscaux du fait des implications fiscales que peuvent avoir un mauvais traitement comptable;
- approbation directe de la facture par le service réceptionnaire des équipements ; donc un cumul de fonctions pouvant entraîner des malversations lors de l'achat ;
- inexistence de critères formels de distinction entre charges et immobilisations ;
- une mauvaise circulation de l'information.

De tous les problèmes énumérés ci-dessus, il ressort trois (03) problèmes essentiels qui à notre avis reflètent l'ensemble de tous les problèmes spécifiques et dont la résolution règlera la problématique de contrôle interne lié à la gestion des immobilisations à **MTN-BENIN**.

Ainsi, nous pouvons dire que la problématique de contrôle interne lié à la gestion des immobilisations à **MTN-BENIN** se manifeste par les problèmes spécifiques ci-après :

- non-respect des procédures relatives à la gestion des immobilisations ;
- mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations ;
- absence de séparation des fonctions.

Paragraphe 2 : Problématique de l'étude et démarche méthodologique de résolution de la problématique choisie

A - Problématique et intérêt de l'étude

1-Problématique de l'étude

Une analyse des différentes problématiques issues de l'état des lieux montre qu'elles sont toutes aussi importantes et représentent des centres d'intérêts

de sorte que l'éradication de chacune d'elles contribuera sans nul doute à améliorer la gestion de **MTN-BENIN**. Cependant, ne pouvant travailler que sur un seul sujet et ce dans la limite de nos moyens matériels, nous avons été obligés de faire un choix et de retenir la problématique qui nous paraît plus convenable pour une mise en application des connaissances théoriques acquises au cours de notre formation et d'apporter notre modeste contribution à la résolution des problèmes auxquels est confrontée **MTN-BENIN** dans son cycle des immobilisations.

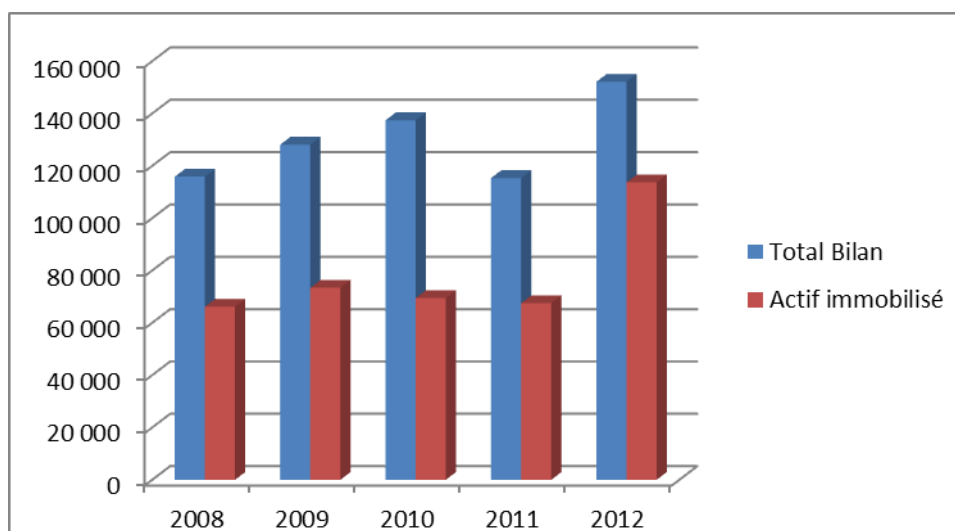
Ainsi, la problématique qui retient notre attention est celle relative à l'amélioration du système de contrôle interne lié à la gestion des immobilisations à **MTN-BENIN**.

L'industrie des télécommunications et plus précisément celle de la téléphonie mobile représente à nos jours un des secteurs les plus dynamiques et les plus porteurs de beaucoup d'enjeux et d'intérêts économiques. Pour preuve, le secteur de la téléphonie est l'un des rares secteurs à ne pas mourir des conséquences désastreuses de la crise économique de ces dernières années. A l'instar des autres pays du monde, au Bénin, ce secteur est l'un des plus en mouvements et l'un des plus porteurs de croissance économique notamment à travers les milliers d'emplois directs et indirects qu'il a créé et continue d'ailleurs de créer. Cette dynamique est portée au Bénin par le leader du marché qu'est **MTN-BENIN**.

Le secteur de la téléphonie mobile étant un secteur de très haute technologie, la concurrence avant d'être à l'égard des clients, se livre à travers une guerre d'innovation technologique, source de différenciation et de compétitivité. Par ailleurs, le haut de l'actif du bilan des sociétés de téléphonie mobile représentant près de 80% du total de leur bilan, il s'avère nécessaire pour elles de veiller à une gestion plus efficiente et plus rigoureuse de ces actifs. Les données de l'Annexe N°2 ci-après montrent l'importance du haut de l'actif dans le bilan de **MTN-**

BENIN. Pour l'exercice 2012, l'actif immobilisé représente à lui seul près de 75% du total du bilan de **MTN-BENIN**.

Graphique N°2 : L'évolution de l'actif immobilisé par rapport au total du Bilan sur les exercices 2008 à 2012



Les données du graphique ci-dessus montrent bien l'importance de l'actif immobilisé dans les bilans de **MTN-BENIN**. De plus, vu la rapidité de l'évolution de la technologie, toute entreprise qui opère dans ce secteur, se doit d'adopter une gestion très rigoureuse de ses immobilisations notamment à travers un système de contrôle interne très performant qui lui garantisse un confort solide, gage d'un dépassement et d'un avantage par rapport aux concurrents. Cependant, les nombreux problèmes relevés dans le cycle des immobilisations de **MTN-BENIN** nous font craindre le danger et laisse croire à « *un géant aux pieds d'argile* ». C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de porter notre étude sur le sujet relatif au contrôle interne lié à la gestion des immobilisations et avons alors formulé notre thème de la manière suivante :

« Contribution à l'amélioration du système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations dans une entreprise de téléphonie mobile : Cas de MTN-BENIN »

2-Intérêt de l'étude

Nous avons choisi de porter notre étude strictement sur le cycle des immobilisations et les limiter aux immobilisations corporelles; compte tenu du secteur d'activité de **MTN-BENIN**, de leur importance dans le patrimoine de celui-ci et de leur place dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'étude que nous comptons mener est aujourd'hui, sans aucune fausse modestie, d'une grande importance ; ce qui lui confère un intérêt certain. Cet intérêt se situe à quatre niveaux:

a- Pour MTN-BENIN

Notre étude permettra à **MTN-BENIN** de disposer d'informations sur le système de contrôle interne lié à son cycle des immobilisations et, ainsi, d'adopter une politique de gestion des risques plus efficace. Elle permettra aussi aux auditeurs internes de la société de disposer d'une boussole ; ce qui les aidera à améliorer leur programme d'audit dans ce domaine.

b- Pour l'ENEAM

Elle permettra à l'**ENEAM**, d'apprécier la capacité d'analyse de ses étudiants en fin de formation dans le domaine du management en général et dans leur discipline de spécialisation en particulier. L'étude permettra aussi aux nouveaux stagiaires de l'école de disposer de la documentation ; base de départ pour de nouvelles études.

c- Pour les lecteurs

Elle constituera pour ceux-ci un portail d'informations quant à la notion de contrôle interne en général et celle de système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations en particulier.

d- Pour nous-mêmes

Cette étude sera pour nous, une excellente occasion de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises lors de notre formation à l'**ENEAM** et nous permettra aussi de comprendre et de nous familiariser à la vie en entreprise.

B-Démarche méthodologique

Afin de résoudre les problèmes précédemment énoncés, nous allons suivre les étapes ci-après :

- ✓ fixation des objectifs ;
- ✓ formulation des hypothèses ;
- ✓ présentation du tableau de bord de l'étude ;
- ✓ revue de la littérature ;
- ✓ choix de la méthodologie de la recherche ;
- ✓ présentation et analyse des données, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic ;
- ✓ approches de solutions et conditions de mise en œuvre ;
- ✓ présentation du tableau de synthèse.

Dans ce chapitre, nous présenterons d'une part, les objectifs et les hypothèses de l'étude et d'autre part, la revue de la littérature et la méthodologie de recherche adoptée.

SECTION 1 : Des objectifs à l'élaboration du tableau de bord de l'étude

Dans cette section, nous présenterons les objectifs et les hypothèses de notre étude ; ce qui conduira à l'élaboration du tableau de bord y relatif.

Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude

A travers ce paragraphe, il nous revient de présenter les objectifs de l'étude et de formuler les hypothèses y afférentes.

A- Objectifs de l'étude

Les exigences d'un travail scientifique nous conduit, dans le cadre de notre étude, à fixer un objectif général lequel est ensuite décliné en objectifs spécifiques.

1-Objectif général

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration du système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations corporelles de **MTN-BENIN** en faisant des recommandations pertinentes pour un dispositif de contrôle interne plus adéquat.

2- Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de notre étude sont les suivants :

a- Objectif spécifique N°1

Proposer une approche de sensibilisation pour l'appropriation des procédures par les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations et tout le personnel de **MTN-BENIN** en vue de leur strict respect.

b- Objectif spécifique N°2

Proposer les conditions de la mise en place d'un système adéquat de communication entre les différents acteurs du cycle des immobilisations en vue d'une meilleure circulation de l'information.

c- Objectif spécifique N°3

Proposer un dispositif de séparation stricte des fonctions et de définition des attributions des différents intervenants dans le cycle des immobilisations.

B- Hypothèses de l'étude

1-Cause et hypothèse liées au problème du non-respect des procédures relatives à la gestion des immobilisations

La cause qui nous paraît la plus plausible pour expliquer ce problème est l'absence de sensibilisation des acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations. Ainsi, nous pouvons formuler l'hypothèse N°1 de la manière suivante :

« Le non-respect des procédures relatives à la gestion des immobilisations s'explique par l'absence de sensibilisation des acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations ».

2-Cause et hypothèse liées au problème de mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations

Par rapport à ce problème de mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations, nous supposons que la cause se trouvant à la base est l'absence d'un système adéquat de communication entre les différents acteurs du cycle des immobilisations. Nous pouvons alors formuler l'hypothèse N°2 comme suit : ***« La mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations résulte de l'absence d'un système adéquat de communication ».***

3-Cause et hypothèse liées au problème d'absence de séparation des fonctions

La cause que nous supposons être à la base de ce problème est l'absence d'un dispositif formel de séparation des fonctions et de définition des attributions des différents intervenants dans le cycle des immobilisations. L'hypothèse y relative peut être alors formulée de la façon ci-après :

« L'absence d'une séparation des fonctions résulte de l'absence à MTN-BENIN, d'un dispositif formel de séparation des fonctions et de définition des attributions des différents acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations ».

4-Cause et hypothèse liées au problème général

Les causes et les hypothèses spécifiques étant les manifestations de la cause et de l'hypothèse générales, nous n'avons pas pu identifier une cause générique qui reprend l'ensemble des causes spécifiques retenues et par conséquent une hypothèse générale.

Paragraphe2 : Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

Le tableau suivant récapitule tout ce qui précède :

Tableau N°1 : Tableau de bord de l'étude sur le thème « Contribution à l'amélioration du système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations dans une entreprise de téléphonie mobile : Cas de MTN-BENIN »

Niveaux d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		Un système de contrôle interne du cycle des immobilisations peu efficace	Contribuer à l'amélioration du système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations de MTN-BENIN	-	-
Niveaux spécifiques	1	Non-respect des procédures relatives à la gestion des immobilisations	Proposer une approche de sensibilisation pour l'appropriation des procédures par les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations et tout le personnel de MTN-BENIN en vue de leur strict respect	Absence de sensibilisation des acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations	Le non-respect des procédures relatives à la gestion des immobilisations s'explique par l'absence de sensibilisation des acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations.
	2	Une mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations	Proposer les conditions de la mise en place d'un système adéquat de communication entre les différents acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations	Absence d'un système adéquat de communication entre les différents acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations	La mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations résulte de l'absence d'un système adéquat de communication
	3	Une absence de séparation des fonctions	Proposer un dispositif de séparation stricte des fonctions et de définition des attributions des différents intervenants dans le cycle des immobilisations	Absence d'un dispositif formel de séparation des fonctions et de définition des attributions des différents intervenants dans le cycle des immobilisations	L'absence d'une séparation des fonctions résulte de l'absence à MTN-BENIN d'un dispositif formel de séparation des fonctions et de définition des attributions des différents acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations.

SECTION 2 : De la revue de la littérature à la méthodologie de l'étude

Paragraphe1 : Revue de la littérature

Dans le cadre de notre étude, la revue de la littérature nous permettra de faire le point des connaissances sur les problèmes en résolution ; lesquelles connaissances nous aideront à mieux appréhender certains concepts et notions nécessaires à la compréhension et au développement de notre thème. Ainsi donc, nous partirons des connaissances liées au problème général de système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations peu efficace pour déboucher sur les connaissances relatives aux problèmes spécifiques en résolution que sont :

- *Le non-respect des procédures relatives au cycle des immobilisations ;*
- *La mauvaise circulation de l'information entre les différents acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations ;*
- *L'absence de séparation des fonctions.*

A- Point des connaissances liées au problème général

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes limités aux immobilisations corporelles. Ainsi donc, à travers tout notre travail, il faudra retenir qu'il s'agit seulement des immobilisations corporelles.

1-Définition des immobilisations corporelles

Selon le Système Comptable OHADA (2001), les immobilisations corporelles sont des biens matériels relevant de la catégorie des immobilisations. Ils regroupent ceux acquis en pleine propriété, en nue-propriété, en usufruit et en crédit-bail. Selon R. OBERT (2004), « *DESCF 1, Synthèse droit et comptabilité, Audit et commissariat aux comptes, aspects internationaux* », 4^e édition, Dunod, Paris, les immobilisations corporelles sont des actifs corporels propriétés de l'entreprise. Cette dernière les utilise pour plus d'un exercice comptable soit:

- pour la production des biens et services,
- pour être loués à des tiers ou à des fins administratives.

Au regard des définitions ci-dessus, nous pouvons dire que les immobilisations corporelles sont les biens matériels propriétés de l'entreprise qui figurent à l'actif de ses états financiers pour plus d'un an, et dont elle peut en faire usage suivant ses besoins. Les immobilisations corporelles font l'objet de la norme comptable internationale IAS 16 révisée en 1998. Selon M. FRIEDERICH, (2005), « *DECF, DESCF/MSTCF, épreuve 6 Comptabilité approfondie, entraînements et cas corrigés* », Editions Fouchier, Vanves, les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ; ceci en vertu du principe du coût historique. Elles comprennent les terrains (compte 22), les bâtiments, les installations techniques, les aménagements et les agencements (compte 23), et le matériel (matériel de transport, matériel et mobilier de bureau, matériel et mobilier d'habitation) (compte 24).

2-Eléments constitutifs des immobilisations corporelles

Selon le Memento Francis LEFEBVRE (2009), les biens constituant les immobilisations corporelles portées à l'actif du bilan sont :

- uniquement les biens ou droits réels qui sont la propriété de l'entreprise, y compris les biens acquis avec une clause de réserve de propriété, et les biens concédés par un service public ;
- les biens acquis en nue-propiété, inscrits pour leur valeur d'acquisition et qui sont amortissables sur cette base ;
- les biens en usufruit qui sont enregistrés en immobilisations corporelles pour leur valeur d'entrée, et qui sont amortissables sur cette valeur ;
- les biens que l'entreprise utilise comme moyen de production ou qui sont destinés à être loués pour une longue période.

Il y a aussi les biens acquis «en crédit-bail» que le système comptable OHADA inscrit en immobilisations.

Par ailleurs, il faut noter que les éléments constitutifs des immobilisations corporelles dépendent du système comptable à adopter.

3-Différence entre immobilisation corporelle et charge

Pour une bonne répartition des biens corporels figurant à l'actif du bilan de l'entreprise et pour éviter les erreurs de comptabilisation, il est mieux de préciser la différence entre une immobilisation corporelle et une charge.

Ainsi, selon C. HORNGREN & al (2006), « ***Comptabilité de gestion*** » 3^e édition, Nouveaux Horizons, Paris, les charges sont des dépenses ou d'autres causes de diminution de l'actif n'ayant pas pour contrepartie une augmentation du patrimoine. Pour J-L. VIVENS, (2005), les immobilisations sont des biens durables de faible valeur n'ayant pas une existence durable dans le patrimoine de l'entreprise. Les frais d'entretien courant et les frais de réparation de faible valeur sont portés en charges lorsqu'ils ne prolongent pas la vie de l'immobilisation. Mais les frais accessoires d'acquisition et d'installation des immobilisations corporelles sont rattachés à l'immobilisation concernée et sont amortis avec l'immobilisation lorsqu'ils sont compris dans la valeur d'origine de l'immobilisation. Les immobilisations corporelles sont des emplois provisoires ayant une existence supérieure ou égale à un exercice comptable. Elles se consomment au fil des années sous forme d'amortissements.

4-Différence entre immobilisation corporelle et stocks

De même que les charges, les stocks doivent être différenciés des immobilisations corporelles compte tenu de leur utilité et pour éviter les erreurs de comptabilisation. Ainsi donc, les stocks sont les biens acquis par l'entreprise pour entrer dans le cycle de production ou de commercialisation. Mais la distinction entre stocks et immobilisations corporelles est la plus marquée en matière de durée et de modalité d'utilisation des biens corporels. Ainsi, dans la pratique, selon l'usage et la durée d'usage, les emballages, les pièces de rechange et les entretiens

et réparations sont soit classés en immobilisations corporelles, soit classés en stocks ou charges.

5-Définition du cycle des immobilisations corporelles

Un cycle est une suite de phénomènes se renouvelant dans un ordre immuable sans solution de continuité, ce qui montre un éternel retour (R. OBERT (1996)). Selon M. BARRY (2004) « *Audit et Contrôle Interne* », les presses de la Sénégalaise de l'imprimerie, le cycle des immobilisations corporelles est constitué d'une succession d'opérations qui se renouvellent.

Le cycle des immobilisations, à l'instar des autres cycles tels qu'achats/fournisseurs ou ventes/clients, occupe une place essentielle dans le fonctionnement d'une entreprise. Il couvre l'ensemble des opérations ayant trait aux immobilisations c'est-à-dire de l'identification du besoin d'investissement à la sortie de l'immobilisation du patrimoine de l'entreprise.

6-Objectifs du cycle des immobilisations corporelles

Une analyse des opérations du cycle des immobilisations permet de comprendre un certain nombre d'objectifs qui lui sont assignés. Il s'agit entre autres de :

- la bonne politique d'investissement ;
- l'acquisition économique des biens ;
- la sauvegarde et la protection du patrimoine.

En général, nous pouvons dire que l'un des objectifs principaux du cycle des immobilisations est d'assurer la pérennité de l'entreprise.

7-Nécessité du cycle des immobilisations corporelles

Les cycles servent d'appui au contrôle interne mis en place par l'entreprise. La nécessité du cycle des immobilisations corporelles réside dans le fait qu'il permet le suivi et le contrôle des fonctions, allant de la budgétisation jusqu'à la sortie de l'immobilisation corporelle du patrimoine de l'entreprise. Ce suivi permet

de déceler les risques qui y sont liés ainsi que les forces et les faiblesses qui figurent dans les fonctions du cycle.

8-Eléments constitutifs du cycle des immobilisations corporelles

La constitution de chaque cycle dépend de la nécessité et des procédures mises en place par chaque organisation. Le cycle est constitué des fonctions qui sont à leur tour constituées de tâches élémentaires.

De manière sommaire, le cycle des immobilisations corporelles est composé des fonctions suivantes:

- Elaboration du budget d'investissement qui comprend les immobilisations corporelles en fonction des nécessités de l'entreprise et de ses objectifs: cette fonction comprend la détermination des modalités de financement des équipements retenus après l'évaluation des besoins et l'adoption du budget par le Conseil d'administration de l'entreprise. Le budget d'investissement dont les prévisions sont évaluées en quantités et en prix doit être reparti par mois, par trimestre ou par semestre, et par centre de responsabilité pour l'appréciation des écarts et la prise de décisions convenables.
- Expression des besoins en immobilisations corporelles par le service utilisateur: cette fonction comprend la demande d'achat ou demande de travaux établie par le service demandeur, suivant les modalités fixées par la direction de l'entreprise.
- Choix des fournisseurs: cette fonction comprend la sélection simple des fournisseurs pour les petits montants, et les appels d'offres pour les montants élevés. Les services qui interviennent sont souvent le service achats, la direction générale. Concernant les appels d'offres, l'intervention des organes de l'Etat est de mise pour les entreprises publiques en application du code des marchés de l'Etat.
- Etablissement des commandes et relance des fournisseurs des immobilisations corporelles: il s'agit de l'établissement de bon de commande

des biens d'équipement, de lettre de commande, de suivi des commandes, en cours.

- Suivi des immobilisations fabriquées par l'entreprise pour elle-même: cette fonction comprend l'établissement de la fiche pour le suivi de travaux de création de chaque immobilisation corporelle récapitulant les coûts de main d'œuvre et des matières consommées.
- Réception des immobilisations: cette fonction est exercée soit par un agent de l'entreprise ou par une commission de réception composée par les agents de l'entreprise, du fournisseur, et des représentants de l'Etat pour le secteur public. Elle concerne le contrôle de la qualité et de la quantité des biens commandés, et le respect des délais conformément aux prix à la commande. La réception est sanctionnée par un bon de livraison, un bon de réception, ou un procès-verbal de réception.
- Cession des immobilisations corporelles: cette fonction est exercée suivant la méthode établie par le Conseil d'Administration ou la Direction générale de l'entreprise.

Doté de cet ensemble d'éléments, le cycle des immobilisations peut fonctionner en accomplissant les opérations qui émanent de la réexécution des différentes tâches. Cette exécution nécessite un personnel compétent intervenant à tous les niveaux des opérations qui sont effectuées, des moyens financiers et des moyens matériels dont dispose l'entreprise pour accomplir ces tâches.

9-Notion de contrôle interne

Le contrôle interne a fait l'objet de plusieurs définitions de la part de certains courants de pensées (écoles) ou certains comités dont nous revisiterons quelques-unes.

Une première définition fût donnée en 1977 par l'Ordre des Experts-Comptables Français : 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,

→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 est intéressant d'ajouter celle donnée en 1978 par le Consultative Committee of accountancy de la Grande Bretagne : Le contrôle Interne est l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées.

A la lecture des définitions ci-dessus, nous dirons que le contrôle interne peut se définir comme étant un ensemble de dispositifs élaborés et mis en œuvre par la Direction et les opérationnels d'une entreprise, pour maîtriser l'ensemble de leurs activités en vue d'atteindre leurs objectifs stratégiques de reporting et de performance.

Selon le cabinet Price Waterhouse Coopers (Février 2003), « *Le contrôle interne au sein de l'entreprise* », Le contrôle interne désigne l'ensemble des mesures de contrôle qui sont intégrées aux processus de travail de l'entreprise en vue de garantir le déroulement réglementaire de ses activités.

Dans la pratique, on utilise fréquemment le terme de système de contrôle interne, qui ne doit toutefois pas être confondu avec l'instrument de révision interne. Les principes régissant la comptabilité réglementaire et la présentation des comptes rendent entre autres nécessaire la mise en place d'un contrôle interne. Il incombe au conseil d'administration, respectivement au comité d'audit et à la

direction, de prendre toutes les mesures organisationnelles qui s'imposent et d'instaurer un contrôle interne efficace à long terme.

Par contrôle interne, on entend donc toutes les procédures, méthodes et mesures (de contrôle) ordonnées par le conseil d'administration et la direction afin d'assurer le bon déroulement des activités de l'entreprise. Les mesures organisationnelles de contrôle interne sont intégrées dans les processus de travail: soit elles accompagnent le travail, soit elles sont effectuées immédiatement avant ou après. Le contrôle interne est un soutien efficace pour :

- atteindre les objectifs stratégiques fixés par l'entreprise au moyen d'une gestion performante ;
- assurer le respect des lois et des réglementations en vigueur ;
- protéger le patrimoine de l'entreprise ;
- détecter, limiter et éviter les erreurs et les irrégularités ;
- garantir la fiabilité et l'intégralité de la comptabilité ;
- assurer l'établissement de rapports financiers fiables dans les délais impartis.

Pour garantir l'établissement de rapports financiers fiables, il convient de mettre en place des mesures de contrôle appropriées qui garantissent:

- l'intégralité, l'exactitude et la validité des données utilisées ;
- l'existence et l'authenticité des éléments des comptes annuels ;
- une délimitation périodique correcte ainsi que ;
- le respect des règles d'établissement des comptes en termes d'évaluation, de structure et de présentation.

10-Contrôle interne du Cycle Immobilisations corporelles

Selon le cabinet Price Waterhouse Coopers (Février 2003), « ***Le contrôle interne au sein de l'entreprise*** » le contrôle interne du cycle immobilisations corporelles est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise des opérations de ce cycle. Il a pour but d'assurer la protection et la sauvegarde des immobilisations corporelles acquises et la qualité de l'information concernant les immobilisations

corporelles, de veiller à l'application des instructions de la Direction. Le contrôle interne du cycle immobilisations corporelles s'assure que les informations sur les immobilisations enregistrées en comptabilité sont régulières et sincères.

11-Objectifs du contrôle interne du Cycle Immobilisations corporelles

Les objectifs du contrôle interne du cycle immobilisations corporelles découlent des objectifs généraux du contrôle interne de l'entité. L'Institute of Internal Auditors définit quatre objectifs repris dans les normes internationales que sont:

- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la protection du patrimoine et ;
- le respect des lois, règlements et contrats.

Ces objectifs sont fixés pour que les procédures mises en place donnent l'assurance quant à la réalisation sans anomalie des opérations au niveau de chaque fonction. L'atteinte de ces objectifs dépend de la qualité du personnel intervenant, des moyens financiers et du matériel utilisé, de la qualité de l'information et du climat de travail, et donc de l'application des principes du contrôle interne.

12-Dispositifs du contrôle interne du Cycle Immobilisations corporelles

Les dispositifs du contrôle interne du cycle immobilisations corporelles découlent des dispositifs du contrôle interne de l'entité qui se regroupent sous les rubriques suivantes: les objectifs, les moyens, les systèmes d'information et de pilotage, l'organisation, les procédures et la supervision.

a- Les objectifs

Les objectifs ne sont que la déclinaison de l'objectif principal précisé par le responsable de la mission. Ils doivent être clairement définis et s'intégrer dans les objectifs généraux du contrôle interne. Ces objectifs doivent être ambitieux et se

situer dans le temps. Ils doivent être en adéquation avec la mission assignée, se décliner en objectifs spécifiques dans chaque service ou activité. Ils doivent être quantifiables et suivis par un système d'information construit en fonction des objectifs individuels assignés par le responsable de la mission.

b- Les moyens

Les moyens à utiliser doivent être convenables ; ce sont: un personnel compétent et disponible, les moyens financiers suffisants et disponibles, les moyens techniques appropriés et adaptables à la réalisation de la mission.

c- Les systèmes d'information et de pilotage

Les systèmes d'information et de pilotage en place doivent concerner toute l'entreprise, être maîtrisables. Ils doivent permettre la production d'une information authentique, exhaustive, disponible au moment opportun, utile et pertinente.

d- L'organisation

Le manque d'organisation est un handicap pour une entreprise, une activité que l'on veut maîtriser. Un contrôle interne doit disposer d'une organisation qui obéit aux trois principes généraux qui s'articulent entre eux. Ces principes sont :

- ✓ l'adaptation de l'organisation à tout domaine en rapport avec l'entreprise. Cela peut être l'environnement, l'activité, la structure etc.;
- ✓ l'organisation doit être objective, c'est-à-dire permanente dans tous les domaines ;
- ✓ l'organisation doit se faire avec une sécurité absolue. La séparation des tâches est fondamentale pour une bonne organisation.

L'organisation comprend quatre éléments constitutifs que sont:

- l'organigramme pour la clarification de la hiérarchisation des fonctions;
- la description des postes pour la détermination des tâches exactes de chaque fonction;

- la limitation de la délégation des pouvoirs de chaque agent qui doit figurer dans un manuel de procédures administratives comptables et financières;
- la protection des biens physiques de l'entreprise, c'est-à-dire le matériel et le personnel.

e- Les procédures

Les procédures et les méthodes de travail de l'entreprise doivent être décrites dans un document. Elles doivent être simples et définies, connues des agents concernés et mises à jour régulièrement.

f- La supervision

Un travail qui se fait sans le suivi du supérieur est sujet aux anomalies. La supervision c'est l'assistance, prêter attention et vérifier le travail de ses collaborateurs avec confirmation par trace écrite. Tout travail effectué ou à effectuer doit être supervisé à chaque étape. L'entreprise est amenée à s'assurer de l'efficacité de son contrôle interne. Il faut donc l'évaluer pour s'assurer de sa capacité à éviter les risques ou à les réduire. Le conseil d'administration doit veiller à la supervision.

B- Point des connaissances liées aux problèmes spécifiques

1-Point des connaissances liées au problème de non-respect des procédures relatives au cycle des immobilisations

Le manuel des procédures constitue la description ordonnée et formelle d'une série d'opérations et d'instructions de travail destinées à rendre cohérent, partagé, fiable, crédible et pertinent le système d'informations d'une entreprise. Il précise en particulier :

- ✓ les différentes tâches et leurs modalités d'exécution ;
- ✓ les responsabilités respectives des différents intervenants ou opérateurs ;

- ✓ les procédures d'établissement des différents documents nécessaires à la gestion administrative, financière, comptable, opérationnelle et technique ;
- ✓ les modalités de contrôle à chaque stade du système d'informations.

Le manuel de procédures constitue à cet effet plusieurs référentiels parmi lesquels on peut citer :

- Le manuel de procédures est un référentiel de communication :

Par sa conception, il permet à chaque intervenant ou opérateur d'agir avec une parfaite connaissance et compréhension des contraintes et responsabilités des opérateurs précédents et suivants et de traiter ainsi les documents selon des normes et des procédures comprises et acceptées par tous.

- Le manuel de procédures est un référentiel de formation :

Il constitue en effet un outil de formation efficace pour les personnes nouvellement recrutées, mutées ou affectées temporairement à une fonction qui peuvent ainsi aisément se familiariser avec leurs nouvelles responsabilités et disposer d'un support écrit pour l'exécution de leurs tâches quotidiennes.

- Le manuel de procédures est un référentiel de gestion :

Il permet d'avoir une vision globale de tous les aspects de la gestion d'une entreprise et de la totalité des composantes élémentaires de son système d'informations. Il remplit à cet effet un rôle de planification, de supervision et de contrôle de la délégation de responsabilité du sommet à l'échelon le plus bas de l'organigramme.

- Le manuel de procédures est un référentiel de contrôle :

Il aide dans le diagnostic, l'analyse de l'existant et l'évaluation des procédures de contrôle interne et des documents de gestion produits. L'application

des instructions de la Direction Générale et le respect, par chaque opérateur, de sa responsabilité de contrôle et d'exécution des tâches qui lui sont dévolues seront ainsi plus aisés aussi bien pour les organismes de contrôle internes qu'externes.

- Le manuel de procédures est un référentiel d'information de gestion :

Il permet au Directeur Général, aux Directeurs Sectoriels et aux différents responsables de structures d'analyser de façon cohérente et homogène tous les résultats et informations qui leur parviendront, de mieux comprendre le circuit qui a produit de tels résultats et informations et d'interpeller, au besoin, directement tout opérateur sur les tâches ou contrôles qu'il a eu à effectuer.

La conception du manuel de procédures peut se faire suivant deux approches : l'approche fonctionnelle et l'approche systémique de la théorie des organisations.

Le manuel de procédures conçu selon l'approche systémique de la théorie des organisations est celle qui consiste à considérer l'entreprise comme un système. Le système est une totalité organisée d'un ensemble d'éléments actifs solidaires en relation d'interactions entre elles. L'étape suivante est alors d'identifier les activités de l'entreprise et de les diviser en cycles et sous-cycles. Le cycle est une série de phénomènes ou de tâches qui se renouvèlent périodiquement et dans le même ordre ; lorsqu'il est subdivisé on parle de sous-cycles.

L'avantage de l'approche systémique est que la modification de l'organigramme de la structure n'a pas d'effet systématique sur l'exécution des tâches donc sur le manuel de procédures. Seuls les opérateurs exécutant les tâches changent.

La conception selon l'approche fonctionnelle quant à elle est celle qui consiste à se baser sur l'organigramme de l'entreprise et plus précisément les fonctions. Une fonction étant un ensemble de responsabilités, il définit pour

chacune d'elle l'organisation du service et les attributions des différents agents y sont décrites. Chaque fonction est ensuite décomposée en sous-fonctions qui sont-elles mêmes décomposées en procédures. Enfin pour chaque procédure, on procède à la description:

- de ses objectifs ;
- des principales règles de gestion qui la caractérisent ;
- des tâches à exécuter.

Ainsi, le respect des procédures mises en place constitue un gage essentiel dans la fiabilité de tout système de contrôle interne.

2- Point des connaissances liées au problème de mauvaise circulation de l'information entre les différents acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations

Selon M. HAMZAOUI & B. PIGE (2005) « *Audit, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* », Pearson éducations, Orléans, l'entreprise doit mettre en place un système d'information incluant l'ensemble des processus connexes concernant les reporting financiers et leur communication. Ce système doit être performant afin qu'au sein de l'entreprise chaque opérationnel soit informé de ce qu'il pourrait constituer une quelconque faille dans l'exécution des tâches qui lui sont confiées mais aussi de l'évolution des activités par rapport aux objectifs fixés.

Ainsi, les responsables doivent veiller à transmettre, en temps opportun, aux personnes concernées toutes les informations pertinentes leur permettant d'assumer leur responsabilité de façon efficace. Les informations doivent être communiquées sous une forme intelligible et exploitable. Elles doivent être fiables, détaillées et produites en temps utile.

La diffusion de l'information au sein de l'entreprise doit revêtir ces deux sens : ascendant et descendant c'est-à-dire des opérationnels au management et inversement.

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Les employés doivent comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le système de contrôle interne, ainsi que la relation existant entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel. Ils doivent être en mesure de faire remonter les informations importantes. Ainsi, un concept de gestion de l'information ainsi que des outils comme les propositions d'amélioration ou la mise en place d'une instance chargée de recueillir des informations sur d'éventuelles irrégularités peuvent permettre d'améliorer l'efficacité d'un système de contrôle interne.

Une information adéquate et une communication efficace sont deux éléments essentiels au bon fonctionnement d'un système de contrôle interne.

3-Point des connaissances liées au problème d'absence de séparation des fonctions

Selon B. GRAND & B. VERDALLE (1999) « *Audit comptable et financier* » Economica, Paris, la séparation des fonctions est fondamentale pour le contrôle interne. Pour M. A. NICOLET & M. MAIGNAN (2005) « *Contrôle interne et gestion des risques opérationnels* », Revue de Banque, la séparation des fonctions est nécessaire pour que le contrôle interne puisse atteindre ses objectifs. Selon H. MINTZBERG, (2007) « *Le management, Voyage au centre des organisations* », 2^e édition, Editions d'Organisation, Paris, toute activité humaine organisée donne naissance à deux besoins qui sont fondamentaux et contradictoires "la division du travail entre diverses tâches à effectuer et la coordination des tâches afin d'accomplir cette activité". En analysant ces affirmations faites par ces auteurs, on peut dire sans risque de se tromper que les objectifs préalablement fixés du contrôle interne ne peuvent être atteints si l'entreprise ne s'est pas dotée d'une

organisation permettant la séparation des fonctions et la coordination des tâches. Comme le disait H. FAYOL, "on ne contrôle que ce qui est organisé".

En effet, les risques liés à la séparation des tâches se manifestent suite à une série d'actions réalisées par une même personne qui entraînent une erreur ou une fraude. Par exemple, un utilisateur ayant accès aux transactions de création/modification du référentiel fournisseur et aux transactions de paiement pourrait créer un fournisseur fictif, ou modifier les coordonnées bancaires d'un fournisseur existant, et initier un paiement.

Pour être efficace, un référentiel de séparation des tâches doit donc être décliné dans les systèmes d'information afin de s'assurer que les privilèges attribués aux utilisateurs dans le système sont conformes aux règles de séparation des tâches et aux délégations de pouvoirs accordées dans l'entreprise. Si d'autres mécanismes de contrôle dans l'entreprise peuvent souvent empêcher une telle fraude, comme pour notre exemple une validation manuelle de tous les paiements, ces contrôles resteront néanmoins des actions détectives, et dont l'efficacité même pourrait être mise à mal par l'auteur de la fraude si celui-ci maîtrise bien les mécanismes de contrôle interne. L'intérêt de la mise en place d'un référentiel de séparation des tâches dans ses systèmes consiste donc avant tout à mettre en place des contrôles automatiques et préventifs. Selon les centres d'intérêt, et selon les normes applicables, les objectifs de la séparation des tâches peuvent diverger. Dans un contexte *Sarbanes-Oxley*, la séparation des tâches devra avant tout permettre de se focaliser sur la prévention des risques ayant un impact financier. Dans la perspective de la Loi de Sécurité Financière, tout risque ayant un impact opérationnel devrait être pris en compte. In fine, c'est en fait la notion de risque qui doit animer un projet de mise en conformité.

Une approche par les risques de la séparation des tâches va permettre de focaliser un projet sur les risques clés définis par l'organisation (financier,

opérationnel, juridique, humain, commercial...). La majorité des organisations ne dispose pas à ce jour d'un référentiel complet en matière de séparation des tâches, bien souvent ce ne sont que quelques règles basiques formalisées par le contrôle interne et sans transcription dans les systèmes d'information. Un projet de séparation des tâches va donc pousser les entreprises à identifier et qualifier leurs risques liés à la séparation des tâches d'un point de vue purement métier.

Ainsi, les gains associés à la mise en place de la séparation des tâches sont multiples:

- ✓ identification et qualification des risques métiers liés à la séparation des tâches ;
- ✓ définition d'un cadre clair et formalisé des tâches incompatibles dans l'organisation ;
- ✓ réduction du nombre de contrôles détectifs manuels ;
- ✓ automatisation de contrôles préventifs ;
- ✓ rationalisation / simplification du processus d'administration des accès ;
- ✓ mise en place de processus de contrôle continu ;
- ✓ diminution des findings d'audit.

La mise en place de la séparation des tâches permet non seulement de mettre son entreprise en conformité avec des normes externes, mais surtout de s'assurer que les règles de l'organisation sont clairement définies, correctement déclinées dans les systèmes d'information et que celles-ci le sont de manière optimisées, c'est à dire automatique et préventive. Un projet de séparation des tâches comporte donc bien un volet technique qui nécessite une parfaite maîtrise de la sécurité du système d'information, mais un tel projet s'inscrit avant tout dans une démarche fonctionnelle pour traiter des problématiques et des risques métier.

Paragraphe 2 : Méthodologie de la recherche

La méthodologie de recherche que nous allons adoptée pour la résolution de la problématique retenue sera subdivisée en deux (02) volets à savoir :

- Un volet empirique ;
- Et un volet théorique.

A- Le volet empirique

Le volet empirique de notre méthodologie de recherche se présente à travers les éléments ci-après :

1 - Objectifs de la collecte des données

Ici, l'objectif poursuivi par la collecte des données est celui de mobiliser les informations nécessaires à la vérification des hypothèses formulées dans le cadre de notre recherche. De manière spécifique, elle a pour objectif de vérifier si :

- a- Le non-respect des procédures relatives à la gestion des immobilisations s'explique par l'absence de sensibilisation des acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations et du personnel en général ;
- b- La mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations résulte de l'absence d'un système adéquat de communication entre les différents acteurs du cycle des immobilisations.
- c- L'absence d'une séparation des fonctions résulte de la non-disposition par **MTN-BENIN** d'un dispositif formel de séparation des fonctions et de définition des attributions des différents acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations.

2- Les outils de collecte de données

Les outils de collecte de données que nous nous proposons d'utiliser sont les suivants :

a- L'analyse documentaire

Elle consiste en l'acquisition des connaissances concernant l'entreprise, par l'exploitation des documents qui contiennent des informations sur cette entreprise. L'exploitation peut se faire par la consultation des coupures de journaux, documents détenus par l'entreprise, des différents ouvrages professionnels et juridiques pour mieux cerner les recommandations à formuler.

b- Les entrevues

Les entrevues avec le personnel permettent de mieux connaître les problèmes internes et externes de l'entreprise. Ainsi, comme l'a dit Maders & al (2006) « l'objectif des entrevues est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne ».

c-L'observation physique

Il s'agit ici d'une observation directe pour mieux comprendre les procédures du cycle des immobilisations et valider les entrevues que nous avons eu avec le personnel.

3-Les techniques d'analyse des données

Après la collecte des données, il faut les analyser, cela nécessite des techniques. Les techniques d'analyse que nous avons retenues sont les suivantes :

a- Le narratif

C'est la description simple des fonctions du cycle d'activité, elle permet de dérouler toutes les opérations du cycle.

b- Le flow shart

Le flow shart facilite la compréhension des procédures, l'objectif est la représentation graphique des flux de traitement des données pour identifier les

éventuels risques de non séparation des tâches et les faiblesses dans les circuits de diffusion et de circulation de l'information.

c- Le QCI

Composé de questions-types élaborées spécifiquement pour une mission d'audit ou après succession des missions, ou trouvées dans différents ouvrages d'audit, le QCI a pour objectif de déterminer les forces et les faiblesses apparentes dans le fonctionnement de l'entreprise. La réponse « oui » indique la force apparente et réponse « non » indique la faiblesse apparente. Ces réponses sont à confirmer sur le terrain par le test de conformité ou les tests de permanence, pour éviter des conclusions hâtives de la part de l'auditeur.

d- La grille de séparation des tâches

Elle sert à s'assurer que les fonctions fondamentalement incompatibles ne sont pas exercées par une même personne, qui ne peut pas prendre la décision, faire l'enregistrement comptable et gérer les immobilisations corporelles de l'entreprise.

e-Test de cheminement ou de conformité

Il permet de s'assurer de l'application du dispositif de maîtrise de risques, ou que la description du flow chart est conforme à la réalité, donc de vérifier la prise d'audit.

A- Le volet théorique

Le volet théorique de notre méthodologie de recherche concerne essentiellement le seuil de décision c'est-à-dire la règle qui sera suivie pour conclure qu'une hypothèse est vérifiée ou non.

Pour chacun des trois (03) problèmes spécifiques en résolution, les données collectées à partir des enquêtes et des interviews seront la base d'appréciation pour la vérification de chacune des hypothèses.

Ainsi, l'élément à retenir comme cause se trouvant à l'origine de chacun des problèmes spécifiques sera-t-elle celle qui se révèle conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés et des interviewés.

A travers ce chapitre, il s'agira pour nous dans un premier temps, de présenter et d'analyser les données en vue de la vérification des hypothèses et dans un second temps, de faire des suggestions pour une amélioration du système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations à **MTN-BENIN**.

SECTION 1 : Présentation, analyse des données et vérification des hypothèses

Dans cette section, nous présenterons d'abord les données, ensuite nous passerons à leur analyse et enfin, nous allons procéder à la vérification des hypothèses.

Paragraphe1 : Présentation et analyse des données

Les données recueillies seront présentées et analysées ici en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

A - Présentation et analyse des données relatives au problème de non-respect des procédures relatives au cycle des immobilisations

A ce niveau, la collecte des données a consisté en une observation et une analyse d'un certain nombre de tâches entrant dans le cycle des immobilisations ayant eu lieu durant la période de notre stage. De toutes les tâches exécutées durant cette période, aucune n'a été exécutée en référence aux procédures mises en place. Les agents intervenaient, chacun, selon ce qu'il jugeait idéal ; beaucoup ignorent entièrement l'existence d'un manuel de procédures. D'autres considèrent que le manuel des procédures renvoie à la bureaucratie et apporte une lourdeur dans l'exécution des tâches. Ainsi, les réponses à la question de l'information sur le manuel des procédures se présentent comme suit :

Question: *Etes-vous informés de l'existence d'un manuel des procédures sur la*

gestion des immobilisations à MTN-BENIN?

Réponses:

<i>Libellé</i>	<i>Fréquence absolue</i>	<i>Fréquence relative</i>
<i>Oui</i>	<i>18</i>	<i>20%</i>
<i>Non</i>	<i>70</i>	<i>80%</i>
<i>Total</i>	<i>88</i>	<i>100%</i>

Source: *Nous-mêmes*

Lorsque nous nous sommes rapprochés des responsables et cadres de l'entreprise, ils nous ont fait comprendre que cette absence de l'information sur l'existence même du manuel des procédures est due à la démarche de mise place du manuel des procédures. En effet, à leurs dires, la mise en place du manuel des procédures avait été mal faite et que les vrais acteurs n'étaient pas associés en vue de son appropriation. De toute évidence, il ressort que la plupart des employés impliqués dans le cycle des immobilisations à **MTN-BENIN** ignorent l'existence d'un manuel des procédures dans la société.

B - Présentation et analyse des données relatives au problème de mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations

Les entretiens que nous avons eus avec les différentes personnes nous ont permis d'avoir les résultats présentés dans le tableau ci-dessous. En effet, les entretiens ont essentiellement porté sur la question de l'existence d'un système formel d'information et de communication entre les différents acteurs du cycle des immobilisations.

De ces entretiens, il ressort que **MTN-BENIN** ne dispose d'aucun dispositif formel d'information et de communication entre les différents acteurs du cycle des immobilisations.

Par ailleurs, afin de nous permettre de peaufiner nos analyses, nous sommes allés plus loin en essayant de comprendre si malgré cette défaillance en thème de

système formel d'information et de communication, les acteurs reçoivent quand même en temps réel les informations nécessaires dont ils ont besoin dans l'exécution de leurs différentes tâches. Ainsi, la question posée et les réponses collectées se présentent comme ci-après :

Question: Recevez-vous en temps réel les informations nécessaires à la réalisation de vos différentes tâches?

Réponses:

<i>Libellé</i>	<i>Fréquence absolue</i>	<i>Fréquence relative</i>
<i>Oui</i>	<i>15</i>	<i>17%</i>
<i>Non</i>	<i>73</i>	<i>83%</i>
<i>Total</i>	<i>88</i>	<i>100%</i>

Source: Nous-mêmes

83% des enquêtés ont déclaré ne pas recevoir les informations en temps réel pour pouvoir effectuer leurs différentes tâches contre 17% qui estiment en recevoir.

C - Présentation et analyse des données relatives au problème d'absence d'une séparation des fonctions

Nos entretiens avec les différents acteurs et une observation critique du cycle des immobilisations à **MTN-BENIN** nous ont permis de constater que plusieurs tâches incompatibles se trouvent exécutées par une seule et même personne. L'exemple le plus illustratif de cette absence de séparation de fonctions se retrouve dans le fait qu'une seule et même personne est chargée de l'expression de la demande d'achat, du choix du fournisseur et de la réception du bien. Mieux, certains techniciens ne trouvent aucun inconvénient à cette pratique parce que jugeant qu'ils sont les seuls à même d'apprécier de façon raisonnable et que de toute façon il n'existe aucune disposition réglementaire dans la maison qui les en empêchent.

De nos entretiens avec les responsables de **MTN-BENIN**, il ressort que ces derniers reconnaissent cet état de chose mais le justifient par le fait qu'il n'existe

aucun dispositif pour l'empêcher ; dispositif sans lequel aucune action ne saurait aboutir.

Paragraphe2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Il nous revient ici d'essayer d'apprécier le degré de validation des hypothèses précédemment formulées afin d'établir le diagnostic de notre étude.

A-Degré de validation des hypothèses

1-Hypothèse spécifique N°1

De l'analyse des données ci-dessus, il ressort clairement que le non-respect des procédures relatives à la gestion des immobilisations s'explique par l'absence d'information et de sensibilisation des acteurs du cycle des immobilisations et du personnel en général.

Ainsi, l'hypothèse N°1 selon laquelle « *le non-respect des procédures relatives à la gestion des immobilisations s'explique par l'absence d'information et de sensibilisation des acteurs du cycle des immobilisations et du personnel en général* » est alors entièrement vérifiée.

2-Hypothèse spécifique N°2

Les résultats de nos enquêtes et entretiens qui ont servi de base à notre analyse montrent que la mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations résulte de l'absence d'un système formel d'information et de communication entre les différents acteurs du cycle des immobilisations.

Ainsi, l'hypothèse N°2 selon laquelle « *la mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations* »

résulte de l'absence d'un système d'information et de communication entre les différents acteurs du cycle des immobilisations » est donc totalement vérifiée.

3-Hypothèse spécifique N°3

Des données de nos entretiens et de l'observation descriptive des mécanismes en place, il ressort que l'absence de séparation des fonctions des intervenants dans le cycle des immobilisations résulte de la non-disposition par **MTN-BENIN** d'un dispositif formel de séparation des fonctions et de définition des attributions des différents acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations.

Ainsi, l'hypothèse N°3 selon laquelle *«l'absence d'une séparation des fonctions, résulte de l'absence à MTN-BENIN, d'un dispositif formel de séparation des fonctions et de définition des attributions des différents acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations* » est entièrement justifiée.

B - Etablissement du diagnostic

1-Elément de diagnostic du problème spécifique N°1

Le non-respect des procédures relatives à la gestion immobilisations s'explique par l'absence d'information et de sensibilisation des acteurs du cycle des immobilisations et du personnel en général.

2-Elément de diagnostic du problème spécifique N°2

La mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations résulte de l'absence d'un système d'information et de communication entre les différents acteurs du cycle des immobilisations.

3-Elément de diagnostic du problème spécifique N°3

L'absence d'une séparation des fonctions des intervenants dans le cycle des immobilisations résulte de l'absence à **MTN-BENIN** d'un dispositif formel de séparation des fonctions et de définition des attributions des différents acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations.

SECTION 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Nos propositions de solutions pour une amélioration du système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations à **MTN-BENIN** comportent deux (02) volets : un premier volet destiné aux approches de solutions visant à éradiquer les causes réelles se trouvant à l'origine des différents problèmes spécifiques portés par la problématique de notre étude et un second volet consacré aux modalités de mise en œuvre des approches de solutions suggérées.

Paragraphe1 : Approches de solutions

Résoudre un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes se trouvant à l'origine dudit problème compte tenu des objectifs préalablement fixés.

Tel est le principe qui nous servira de guide dans cette partie de notre travail.

A - Approches de solutions au problème de non-respect des procédures relatives à la gestion des immobilisations

La méconnaissance des procédures liées aux différentes activités de l'entreprise est une source de risques pour cette dernière. Il est important que le personnel soit bien informé et sensibilisé sur les procédures existantes pour la bonne gestion des immobilisations corporelles mises à sa disposition. Les employés doivent donc comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le système de contrôle interne, ainsi que la relation existant entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel.

En conséquence, nous proposons à **MTN-BENIN** :

- ✓ d'une part, d'organiser des séances de sensibilisation-communication pour tout le personnel et plus précisément les employés intervenant dans le cycle des immobilisations ;
- ✓ et d'autre part, de se doter d'un dispositif de sanction pour toute infraction aux dispositions en place.

B - Approches de solutions au problème de mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations

L'information est une ressource primordiale pour les choix stratégiques de l'entreprise et les systèmes d'information conditionnent fortement la structure et le système de fonctionnement des organisations, notamment en termes de processus opérationnels et décisionnels.

Le besoin d'information d'une organisation est très important dans la mesure où elle permet d'établir la coordination entre les membres du système. L'information est également la matière première essentielle de la décision.

La solution est que pour avoir un bon système d'information, il faudrait qu'il remplisse les critères de qualité à savoir :

- ✓ La forme ;
- ✓ L'âge ;
- ✓ La fréquence

La forme de l'information doit être définie par :

- l'objectivité : une information de qualité est une information objective, c'est-à-dire qu'elle décrit la situation observée et non pas le sentiment de l'observateur. Ainsi donc, l'information au sein du système de fonctionnement doit être objective et fidèle.
- la précision : le degré de précision est très important et doit être en rapport avec l'utilisateur. Par exemple, le service post payé doit connaître le montant

des créances au franc près alors que le gestionnaire de la trésorerie peut se satisfaire d'un chiffre arrondi à la dizaine de milliers de francs.

- la fiabilité : Plus la probabilité qu'une information contienne une erreur est faible, plus cette information est fiable. Donc l'information portée au niveau de chaque intervenant dans le système doit être portée en temps réel et doit être également efficace.
- la traçabilité : l'information doit pouvoir être vérifiée à tout moment. Par exemple on doit pouvoir vérifier aisément le prix d'achat d'un groupe électronique par sa facture et la pièce de règlement.

L'âge de l'information est défini par la période de temps qui s'écoule entre le moment où le fait rapporté par l'information se produit et le moment où l'information est utilisée. L'information doit donc être portée à temps afin que l'utilisateur puisse bien accomplir son travail.

La fréquence de l'information est le temps qui s'écoule entre deux cycles de production de l'information. Normalement pour un bon système d'information, il ne doit pas y avoir de variation entre deux fréquences.

Une solution pour l'amélioration du système d'information est que les sources d'information doivent être clairement identifiées et les acteurs doivent être sensibilisés sur l'importance de la qualité de l'information qu'ils émettent.

Signalons également que l'information doit être bien traitée afin d'être utile au destinataire. L'analyse du traitement de l'information passe par les étapes suivantes : la collecte, la saisie, la transformation, le stockage et la diffusion.

Un système permanent d'information en temps réel doit être conçu. Des notes internes et cahiers de transmission seront utilisés pour informer. Les informations générales seront envoyées par mails aux utilisateurs concernés. Dans ce cadre, une grille des utilisateurs des différentes informations sera établie à l'aide du manuel de procédures. Cette grille aidera chaque interlocuteur à connaître ceux à qui les nouvelles informations qu'il détient seront utiles afin qu'il puisse le leur transmettre.

Les informations pertinentes doivent être recueillies et diffusées sous une forme donnée et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités.

MTN-BENIN doit aussi se doter d'un diagramme de circulation des informations.

C - Approches de solutions au problème d'absence de séparation des fonctions

La société **MTN-BENIN**, pour une amélioration du système de contrôle interne lié au cycle de ses immobilisations et plus précisément face au problème d'absence de séparation des fonctions, doit se doter d'une organisation comportant une définition claire des responsabilités et des tâches et d'un guide de séparation des fonctions. A cet effet, nous proposons à **MTN-BENIN** de se doter du tableau de découpage du cycle des immobilisations en tâches élémentaires en annexes N°2 et d'une grille de séparation des tâches.

Paragraphe2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse de l'étude

A - Conditions de mise en œuvre des solutions

L'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes spécifiques ne pourra être complète que lorsque certaines dispositions sont prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en œuvre. A cet effet, les conditions suivantes doivent être réunies :

- **MTN-BENIN** se doit de se doter d'une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés ;

- **MTN-BENIN** doit assurer une diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- **MTN-BENIN** doit se doter d'un système visant à recenser et analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;
- **MTN-BENIN** doit mettre en œuvre des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour réduire les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs ;
- **MTN-BENIN** doit mettre en œuvre une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

B - Tableau de bord de l'étude

Il s'agit ici d'un tableau récapitulatif de tout le travail abattu. Il se présente ci-après :

Tableau N°2 : Tableau de synthèse de l'étude sur le thème «Contribution à l'amélioration du système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations dans une entreprise de téléphonie mobile : Cas de MTN-BENIN »

Niveaux d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic	Solutions	
Niveau général	Une gestion du cycle des immobilisations peu efficace	Contribuer à l'amélioration du système de contrôle interne lié cycle des immobilisations corporelles de MTN-BENIN	-	-	-	
Niveaux spécifiques	1	Non-respect des procédures relatives à la gestion des immobilisations	Proposer une approche de sensibilisation pour l'appropriation des procédures par les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations et tout le personnel de MTN-BENIN en vue de leur strict respect	Absence de sensibilisation des acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations	Le non-respect des procédures relatives à la gestion immobilisations s'explique par l'absence de sensibilisation des acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations	-organiser des séances de sensibilisation communication pour tout le personnel et plus précisément les employés intervenant dans le cycle des immobilisations ; -se doter d'un dispositif de sanction pour toute infraction aux dispositions en place.
	2	Une mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations	Proposer les conditions de la mise en place d'un système adéquat de communication entre les différents acteurs du cycle des immobilisations	L'absence d'un système adéquat de communication entre les différents acteurs du cycle des immobilisations	La mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations résulte de l'absence d'un système adéquat de communication entre les différents acteurs du cycle des immobilisations	- se doter d'un système permanent d'information en temps réel ; - utiliser des notes internes et cahiers de transmission pour informer ; - établir une grille des utilisateurs des différentes informations à l'aide du manuel de procédures ; - se doter d'un diagramme de circulation des informations
	3	Une absence de séparation des fonctions	Proposer un dispositif de séparation stricte des fonctions et de définition des attributions des différents intervenants dans le cycle des immobilisations	Absence d'un dispositif formel de séparation des fonctions et de définition des attributions des différents intervenants dans le cycle des immobilisations	L'absence d'une séparation des fonctions résulte de l'absence à MTN-BENIN d'un dispositif formel de séparation des fonctions et de définition des attributions des différents acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations.	-se doter du tableau de découpage du cycle des immobilisations en tâches élémentaires ; - se doter d'une grille de séparation des tâches

Elément essentiel d'une gestion des risques proactive, le contrôle interne permet de garantir que les objectifs d'une entreprise seront bien atteints. Ainsi, le système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations permet d'atteindre les objectifs de ces dernières notamment la création de la valeur. Une analyse du système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations de **MTN-BENIN** nous a permis de mettre à nu un certain nombre de défaillances dont la correction s'avère indispensable. Ces problèmes vont du non-respect des procédures relatives à la gestion des immobilisations à une absence de séparation des fonctions en passant par une mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations.

Compte tenu de l'importance capitale des immobilisations dans le cycle d'exploitation de **MTN-BENIN**, elle doit s'efforcer de corriger les défaillances relevées et mieux, elle se doit de renforcer tout son système de contrôle interne pour une pérennisation de ses activités.

A travers notre étude, nous avons essayé d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration du système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations à **MTN-BENIN** notamment par nos propositions de solutions et les conditions indispensables à la mise en œuvre de ces dernières.

Cependant, nous ne saurions prétendre épuiser totalement la problématique de « *Contribution à l'amélioration du système de contrôle interne lié au cycle des immobilisations dans une entreprise de téléphonie mobile : Cas de MTN-BENIN* » ; c'est la raison pour laquelle, nous souhaitons de tous nos vœux que d'autres études se penchent sur ce sujet en vue de son enrichissement.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- BARRY (2004) « *Audit et Contrôle Interne* » ;
- M. FRIEDERICH, (2005), « *DECF, DESCF/MSTCF, épreuve 6 Comptabilité approfondie, entraînements et cas corrigés* », Editions Fouchier, Vanves ;
- B. GRAND & B. VERDALLE (1999) « *Audit comptable et financier* » Economica, Paris ;
- M. HAMZAOUI & B. PIGE (2005) « *Audit, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* », Pearson éducations, Orléans ;
- C. HORNGREN & al (2006), « *Comptabilité de gestion* » 3è édition. Nouveaux Horizons, Paris ;
- INSTITUT DE L'AUDIT INTERNE (2006) « **Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence** » ;
- H. MINTZBERG, (2007) « *Le management, Voyage au centre des organisations* », 2^e édition, Editions d'Organisation, Paris ;
- M. A. NICOLET & M. MAIGNAN (2005) « *Contrôle interne et gestion des risques opérationnels* », Revue de Banque ;
- R. OBERT (2004), « *DESCF 1, Synthèse droit et comptabilité, 2.Audit et commissariat aux comptes, aspects internationaux* » ;
- Price Waterhouse Coopers (Février 2003), « **Le contrôle interne au sein de l'entreprise** »

Mémoires :

- F. GUELLY-HOUNDJO (2012) « *Contribution à l'amélioration du système de contrôle interne de la fonction vente dans une entreprise de téléphonie mobile : Cas de SPACETEL-BENIN S.A.* » Relations Professionnelles DSGC INTEC ;
- M. KOITA (2011) « *Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au cycle des immobilisations : Cas de la SENELEC* » D.E.S.S., CESAG ;
- J-C. R. TCHIVENDAIS (2008) « *Maîtrise des risques opérationnels liés au cycle des immobilisations corporelles : Cas du COSEC* » D.E.S.S., CESAG ;
- S. ZERBO (2010) « *Elaboration des risques opérationnels liés à la gestion des immobilisations : Cas du CHNU de Fann de Dakar* » D.E.S.S., CESAG.

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES GRAPHIQUES	v
SOMMAIRE	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : DU CADRE DE L'ETUDE A LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE CHOISIE	
SECTION 1 : Cadre de l'étude et restitution des mécanismes de ..fonctionnement liés à la gestion des immobilisations corporelles à MTN-BENIN	3
Paragraphe1 : Présentation Générale de MTN-BENIN	3
A- Historique	3
B- Activités et environnement de MTN-BENIN.....	4
1- Activités	4
2- Environnement de MTN BENIN	5
a- Micro-environnement	5
b- Macro-environnement	7
C- Structure organisationnelle de MTN-BENIN.....	9
1-Département Technique	9
2-Département Marketing	10
3-Département Ventes et Distribution.....	11
4-Département Service Clientèle	11
5-Département Finance.....	12
6-Département de l'Audit et de la Gestion des Risques	12
7-Département Juridique et de la Responsabilité Sociale	13
8-Département des Ressources Humaines	13
Paragraphe2 : Restitution des mécanismes de fonctionnement liés à la gestion des immobilisations corporelles à MTN-BENIN	14
A- La section « Contrôle de gestion et Reporting »	14

B- La section « Gestion des Immobilisations »	14
1- Elaboration du budget d'investissement de l'entreprise	15
2-Expression des besoins en immobilisations corporelles par le service utilisateur	16
3-Choix des fournisseurs	16
4-Etablissement des commandes et relance des fournisseurs des immobilisations corporelles	17
5-Réception des immobilisations	17
6-Suivi des immobilisations	19
7-Réception des factures et comptabilisation des immobilisations	20
8-Destruction et cession	21
SECTION 2 : De l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base à la vision globale de résolution de la problématique spécifiée	21
Paragraphe1 : Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et regroupement des problèmes par problématique.	21
A- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base	21
1-Inventaire des atouts	22
2-Inventaire des problèmes	22
B- Regroupement des problèmes par centres d'intérêts	24
Paragraphe 2 : Problématique de l'étude et démarche méthodologique de résolution de la problématique choisie	25
A - Problématique et intérêt de l'étude	25
1-Problématique de l'étude	25
2-Intérêt de l'étude	28
a- Pour MTN-BENIN	28
b- Pour l'ENEAM	28
c- Pour les lecteurs	28
d- Pour nous-mêmes	29
B-Démarche méthodologique	29

CHAPITRE II : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA METHODOLOGIE DE RESOLUTION ADOPTEE

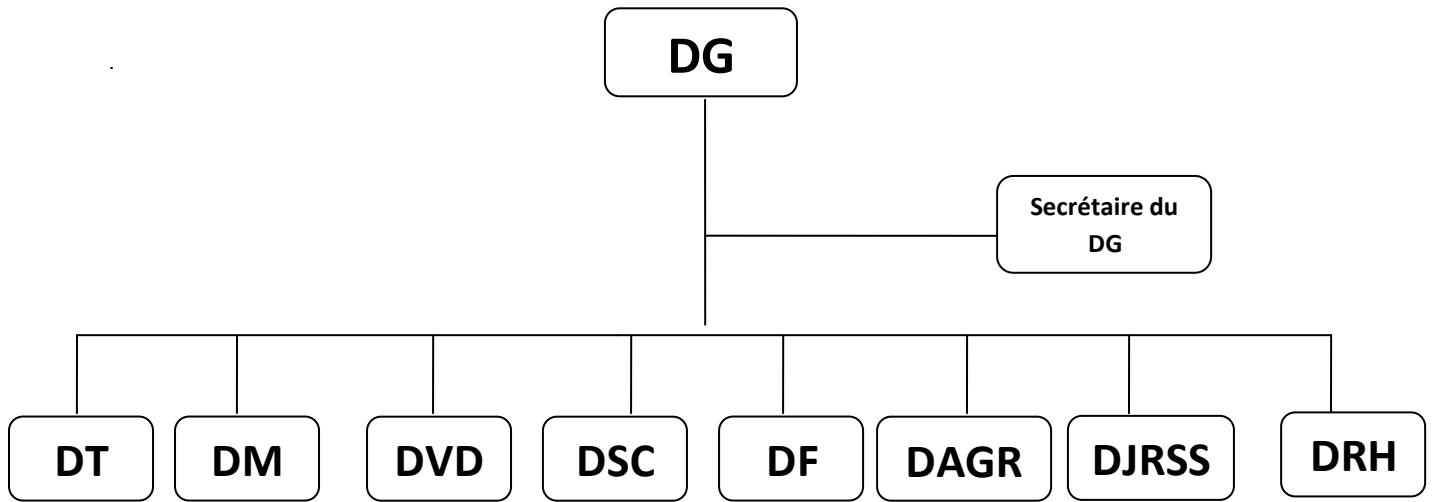
SECTION 1 : Des objectifs à l'élaboration du tableau de bord de l'étude	30
---	----

Paragraphe1 : Objectifs et hypothèses de l'étude	30
A- Objectifs de l'étude	30
1-Objectif général	30
2- Objectifs spécifiques.....	30
a- Objectif spécifique N°1	30
b- Objectif spécifique N°2	31
c- Objectif spécifique N°3	31
B- Hypothèses de l'étude	31
1-Cause et hypothèse liées au problème du non-respect des procédures relatives à la gestion des immobilisations.....	31
2-Cause et hypothèse liées au problème de mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations	31
3-Cause et hypothèse liées au problème d'absence de séparation des fonctions	32
4-Cause et hypothèse liées au problème général	32
Paragraphe2 : Tableau de Bord de l'Etude (TBE)	33
SECTION 2 : De la revue de la littérature à la méthodologie de l'étude.....	34
Paragraphe1 : Revue de la littérature	34
A- Point des connaissances liées au problème général	34
1-Définition des immobilisations corporelles	34
2-Eléments constitutifs des immobilisations corporelles	35
3-Différence entre immobilisation corporelle et charge	36
4-Différence entre immobilisation corporelle et stocks	36
5-Définition du cycle des immobilisations corporelles	37
6-Objectifs du cycle des immobilisations corporelles	37
7-Nécessité du cycle des immobilisations corporelles	37
8-Eléments constitutifs du cycle des immobilisations corporelles.....	38
9-Notion de contrôle interne	39
10-Contrôle interne du Cycle Immobilisations corporelles	41
11-Objectifs du contrôle interne du Cycle Immobilisations corporelles.....	42
a- Les objectifs	42

b- Les moyens	43
c- Les systèmes d'information et de pilotage.....	43
d- L'organisation	43
e- Les procédures	44
f- La supervision.....	44
B- Point des connaissances liées aux problèmes spécifiques	44
1-Point des connaissances liées au problème de non-respect des procédures relatives au cycle des immobilisations	44
2- Point des connaissances liées au problème de mauvaise circulation de l'information entre les différents acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations	47
3-Point des connaissances liées au problème d'absence de séparation des fonctions	48
Paragraphe 2 : Méthodologie de la recherche	51
A- Le volet empirique	51
1 - Objectifs de la collecte des données	51
2- Les outils de collecte de données	51
a- L'analyse documentaire.....	52
b- Les entrevues	52
c-L'observation physique.....	52
3-Les techniques d'analyse des données	52
a- Le narratif	52
b- Le flow shart	52
c- Le QCI	53
d- La grille de séparation des tâches.....	53
e-Test de cheminement ou de conformité.....	53
CHAPITRE III : DE LA PRESENTATION DES DONNEES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES	
SECTION 1 : Présentation, analyse des données et vérification des hypothèses	55
Paragraphe1 : Présentation et analyse des données	55
A - Présentation et analyse des données relatives au problème de non-respect des procédures relatives au cycle des immobilisations	55

B - Présentation et analyse des données relatives au problème de mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations	56
Paragraphe2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	58
A-Degré de validation des hypothèses	58
1-Hypothèse spécifique N°1	58
2-Hypothèse spécifique N°2	58
3-Hypothèse spécifique N°3	59
B - Etablissement du diagnostic	59
1-Elément de diagnostic du problème spécifique N°1	59
2-Elément de diagnostic du problème spécifique N°2	59
3-Elément de diagnostic du problème spécifique N°3	59
SECTION 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	60
Paragraphe1 : Approches de solutions	60
A - Approches de solutions au problème de non-respect des procédures relatives à la gestion des immobilisations	60
B - Approches de solutions au problème de mauvaise circulation de l'information entre les acteurs intervenant dans le cycle des immobilisations	61
C - Approches de solutions au problème d'absence de séparation des fonctions ...	63
Paragraphe2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse de l'étude.....	63
A - Conditions de mise en œuvre des solutions	63
B - Tableau de bord de l'étude.....	64
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	65
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

Annexe N°1 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE MTN-BENIN



Source : MTN-BENIN

Annexe N°2 : Evolution de l'actif immobilisé par rapport au total du bilan au 31/12/2012 (données en millions de FCFA)

<i>Années</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Total Bilan	115 863	128 115	137 432	115 324	152 128
Actif immobilisé	66 132	73 371	69 457	67 493	113 651
% Actif Immobilisé	57,08%	57,27%	50,54%	58,52%	74,71%

Source : *Etats financiers de MTN-BENIN*