



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

**MBA-Audit et Contrôle de
Gestion**

(MBA-ACG)

**Promotion 27
(2015-2016)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**ÉVALUATION DES ATTESTATIONS DE
MISE EN SERVICE : CAS DE BARA
MBOUP ELECTRONICS SENEGAL**

Présenté par :

Kadja Fredia Leandre BOIDI

Dirigé par :

Dr. Bertin CHABI

Docteur en Gestion

Enseignant associé au CESAG

Octobre 2016

DEDICACE

A

Notre famille !!!

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A la mémoire de Boidi Amalan Marthe

REMERCIEMENT

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide et le soutien de certaines personnes qu'il convient de remercier à leur juste valeur.

Nous tenons donc à remercier :

- M. Serigne MBOUP, Directeur Général de BARA MBOUP ELECTRONICS (BME), pour nous avoir ouvert les portes de son entreprise ;
- M. Moussa YAZI, Directeur de la formation au CESAG
- Dr Bertin CHABI, Chef du département CESAG Exécutive Education
- A tout le personnel de BARA MBOUP ELECTRONICS
- Nos parents pour leurs contributions, leurs soutiens, leurs conseils et leurs patiences.

Nous remercions également tous nos proches et amis qui nous ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

-

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATION

BFR : Besoin en Fond de Roulement

BME : Bara Mboup Electronics

CAPEX : Capital Expenditure (dépenses d'investissement)

DRH : Direction des Ressources Humaines

FAR : Fixed Asset Register (Registre des immobilisations)

IFRS : International Financial Reporting Standards

PSO: Project Support Office

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

R & D : Recherche et Développement

SYSCOHADA : Système Comptable pour l'harmonisation du droit des affaires

WBS : Work Breakdown Structure (structure de découpage du projet)

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : EXEMPLE D'INVESTISSEMENT CLASSES PAR CATEGORIE.....	11
TABLEAU 2 : RESULTAT DU TEST DE CONFORMITE.....	41
TABLEAU 3 : QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE	42
TABLEAU 4 : TABLEAU DE SYNTHESE DES FORCES ET FAIBLESSES	43

Liste des figures

FIGURE 1 : INVESTISSEMENT AU SENS COMPTABLE	10
FIGURE 2 : INVESTISSEMENT AU SENS ECONOMIQUE	12
FIGURE 3 : SCHEMA D'ELABORATION DU MODELE D'ANALYSE	28
FIGURE 4 : PROCESSUS D'ELABORATION DES ATTESTATIONS DE MISE EN SERVICE.....	36
FIGURE 5 : PROCESSUS DE SUIVI DES ATTESTATIONS DE MISE EN SERVICE	38

AVANT PROPOS

Toute entreprise, dès sa création, possède dans son patrimoine des immobilisations afin de pouvoir mener leur activité. Dans le monde de l'import-export, elles occupent une place très importante puisque leur activité est basée sur l'utilisation de fois de matériels à la pointe de la technologie. Mais cette technologie très volatile pousse ces entreprises à mettre en place de vastes projets d'investissements afin de s'équiper de nouveaux matériels de plus en plus performants pour faire face à la concurrence de ce secteur.

Comme conséquence, le patrimoine de ces entreprises est fortement dominé par ces actifs immobilisés dont la gestion comptable devient de plus en plus difficile du fait des acquisitions à haute fréquence. Leur mauvaise évaluation pourrait causer de graves soucis à l'entreprise, notamment, les incidences fiscales et la remise en question de son image de marque. De ce fait, une gestion optimale des immobilisations au sein de ces entreprises est nécessaire pour éviter tout problème.

A Bara Mboup Electronocs, tout projet d'investissement conduit forcément à une immobilisation. Pour chaque finalisé, une attestation de mise en service doit être élaborée. C'est lors de l'établissement de ce document que le calcul du coût de revient du projet sera effectué. Un tel travail obéit à de nombreuses procédures qui, malheureusement, ne sont pas formalisées, causant ainsi de nombreux préjudices à l'entreprise.

C'est pour pallier ces difficultés inhérentes à la vie des entreprises que nous avons choisi de réfléchir sur le sujet ci-après « Evaluation du processus de gestion des attestations de mise en service des projets d'investissements ».

SOMMAIRE

DEDICACE -----	I
REMERCIEMENT -----	II
LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATION -----	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES -----	IV
AVANT PROPOS -----	V
SOMMAIRE -----	VI
INTRODUCTION GENERALE -----	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE -----	7
CHAPITRE I : EVALUATION DES ATTESTATIONS DE MISE EN SERVICE -----	9
Section 1 : Définition et caractéristiques d'un investissement -----	9
Section 2 : Généralité sur les attestations -----	19
CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'ORGANISATION ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE -----	21
Section 1 : Présentation de l'organisation -----	21
Section 2 : Méthodologie de l'étude -----	24
DEUXIERME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DU PROCESSUS DE GESTION DES ATTESTATIONS -----	30
CHAPITRE I : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DES ATTESTATIONS DE BME -----	32
Section 1 : Description du processus de gestion des attestations -----	32
Section 2 : Analyse du Processus -----	40
CHAPITRE II : EVALUATION ET RECOMMANDATION -----	44
Section 1 : Analyse -----	44
Section 2 : Recommandation -----	48
CONCLUSION GENERALE -----	52
BIBLIOGRAPHIE -----	52
ANNEXES -----	52

INTRODUCTION GENERALE

I. CONTEXTE DE L'ETUDE

L'import-export est un secteur d'activité majeure et l'une des branches commerciales les plus prospères de ce monde. En effet, les entreprises consacrent des moyens considérables dans les projets d'investissements comme l'exigent certaines lois de ce secteur.

Le spectre des entreprises d'import-export dans ce monde est très grand. Leurs technologies toujours en évolution font de ce secteur un lieu où la compétition est très rude. Pour demeurer compétitive et accroître leur part de marché, ces entreprises procèdent à de lourds investissements en matériels et en infrastructures encore plus sophistiqués (les immobilisations) dans le but d'atteindre leurs objectifs. Tous ces investissements engendrent, par la même occasion, une forte augmentation de leur patrimoine d'immobilisation. Mais la gestion de ces comptes d'immobilisation est très délicate surtout lors de leur évaluation à l'entrée du patrimoine.

Parmi les comptes significatifs des entreprises figurent les immobilisations. Facteur important de production, les immobilisations constituent le moteur des entreprises et contribuent à leur pérennité. L'actif des entreprises constitue donc une grande part du patrimoine, qui peut servir de base pour évaluer les entreprises (méthode d'évaluation par le patrimoine). Les immobilisations ont une incidence sur les autres comptes du bilan et compte de résultat à savoir les amortissements et les dotations, les produits de cession et les valeurs nettes comptables. L'évaluation correcte des immobilisations est donc primordiale, puisqu'elles traduisent le patrimoine qui reste le plus longtemps dans l'entreprise.

Nous avons eu l'occasion de constater ces réalités durant le stage que nous avons effectué au sein du service finance et comptabilité de BARA MBOUP ELECTRONICS. En effet, nous étions chargés de faire le suivi budgétaire des projets d'investissement, de calculer le coût de revient des projets terminés et d'établir un document attestant leur mise en service intitulé : *attestation de mise en service*.

Ce document élaboré après évaluation d'un projet terminé est ensuite transmis à la division des finances pour servir de support de comptabilisation et de contrôle lors des missions d'audit. L'importance de ce document a conduit les dirigeants de l'entreprise à mettre en place des procédures d'élaboration et de suivi rigoureux qu'il est fondamental de maîtriser et de respecter afin d'éviter d'éventuel risque.

C'est ainsi que nous avons jugé nécessaire de comprendre et d'analyser le processus de traitement dudit document en choisissant comme sujet : « *Evaluation des attestations de mise en service cas de BARA MBOUP ELECTRONICS(BME)*. »

II. PROBLEMATIQUE

Une attestation de mise en service est établie dès qu'un projet d'investissement est terminé et mise en service. Ce document représentant, en quelque sorte, l'extrait de naissance du projet contient toutes les informations le concernant. L'élaboration de ce document, comme nous l'avions dit, obéit à un processus bien défini qu'il est impératif de suivre. Malheureusement, certains dysfonctionnements ont été constatés durant l'application de ces procédures, à savoir :

- le ralentissement des travaux d'immobilisation qui commencent par l'élaboration des attestations de mise en service ;
- l'indisponibilité de pièces comptables nécessaires à l'évaluation financière du/des projets mis en service (cout de revient) ;
- la non fiabilité des informations contenues dans les fichiers sources de travail (*suivi budgétaire, fichier WBS new etc.*) nécessaire à l'établissement des attestations ;
- l'absence ou le retard de notification de mise en service de certains projets terminés et mise en service ;
- le refus de validation de certaines attestations par certains acteurs du projet mis en service.

De plus, il nous a été donné de constater que tous ces problèmes ont un impact négatif sur le rendement du service chargé de l'évaluation et de l'établissement des attestations de mise en service des projets d'investissement.

De ce fait, il importe de se poser la question suivante :

Comment améliorer le processus de gestion des attestations de mise en service ?

Les questions subsidiaires qui découlent de cette question fondamentale sont les suivantes :

- comment fonctionne le processus de gestion des attestations de mise en service ?
- ce processus est-il bien appliqué ou ne comporte-t-il pas de failles dans sa conception ?
- quelles stratégies doit-on mettre en place pour évaluer le processus de gestion des attestations de mise en service ?

III. OBJECTIF DE L'ETUDE

L'objectif de l'étude se décline en deux points que sont l'objectif général et les objectifs spécifiques.

III.1 Objectif général

L'objectif visé par le présent mémoire est l'évaluation du processus de gestion des attestations de mise en service.

III.2 Objectifs spécifiques

De cet objectif principal, découlent des objectifs spécifiques que sont :

- la prise de connaissance du processus actuel ;
- l'identification des forces et faiblesses du processus ;
- la mise en place de stratégie en vue de l'évaluation du processus de gestion.

IV. METHODOLOGIE

La démarche utilisée consistera, dans un premier temps, en la collecte d'information et, dans un second temps, au traitement de ces informations.

IV.1 La collecte des données

Elle a été réalisée par le recherche documentaire (ou revue littéraire), les entretiens guidés mais aussi par observation directe :

- La recherche documentaire a été réalisée d'une part à l'intérieur de l'entreprise au travers de document intrinsèques à l'entreprise et d'autre part à l'extérieur de l'entreprise tant sur internet que dans des bibliothèques physiques ;
- Les entretiens ont été réalisés grâce à des questionnaires tels que le questionnaire du mode opératoire ainsi le questionnaire du contrôle interne (QCI), ceux-ci ont permis de réaliser des entretiens tant ouverts que fermé auprès des responsables des différents département de l'entreprise, et de ceux à la charge de la gestion des immobilisations au sein de BME.

Cette collecte des données nous a permis d'avoir une meilleure connaissance du cycle, d'orienter nos recherches, d'avoir une vision générale des risques encourus par cette entreprise.

IV.2 L'analyse des données

L'analyse des données a consisté à appréhender la démarche appliquée afin de pouvoir identifier lors de l'évaluation, les risques encourus par cette entreprise.

Ces informations recueillies ont servi à l'élaboration de différents tests nous permettant ainsi de cerner les points saillant constituant des freins au bon fonctionnement du processus. Des grilles d'analyse relatives à ces points ont été élaborées en vue de faire ressortir les forces et faiblesses de celui-ci et faire des recommandations.

V. INTERET DE LA RECHERCHE

A travers la rédaction de ce mémoire, un intérêt se dégage. Et ce, pour différentes catégories de personnes :

V.1 Pour BME

Ce travail est profitable. En effet, les recommandations faites aux dirigeants permettront à ceux-ci de travailler de manière efficace et efficiente afin d'éviter les pertes de temps ainsi que des écarts injustifiés. Ce travail permettra également à l'entreprise soit d'améliorer les procédures de travail existant ou de mettre en place un processus encore plus efficace de gestion des attestations de mise en service.

V.2 Intérêt personnel

La réalisation de cette étude nous a permis de confronter nos connaissances jusque-là théoriques à la réalité pratique du terrain et d'acquérir une expérience au niveau de la gestion des projets d'investissement. Aussi, il nous permettra d'effectuer notre soutenance en vue de valider notre diplôme de fin de cycle.

V.3 Pour les professionnels

Ce document constituera une boussole sur laquelle, ils pourront s'appuyer mais aussi adapter en fonction de leurs besoins. En effet, les nouveaux employés ou stagiaires affectés au service pourront comprendre et bien appliquer les procédures de gestion des attestations de mise en place.

V.4 Pour les autres étudiants

Cette étude permettra d'avoir une connaissance pratique du processus de gestion des attestations de mise en service et cerner l'enjeu du respect scrupuleux de ce processus susceptible à conserver une image, l'image fidèle des comptes d'immobilisation en général. Cette étude sera aussi une base sur laquelle d'autres étudiants pourront s'appuyer pour la réalisation de leurs travaux de groupe ou leur servir de guide dans la rédaction de leur mémoire de fin de cycle.

VI. LIMITE DE LA RECHERCHE

Les difficultés rencontrées durant cette étude se situent à trois niveaux :

- La contrainte de temps

Le temps a réellement constitué un handicap à notre étude. En effet, les 3 mois de stage ne nous ont permis de cerner tous les contours de l'activité de cette entreprise.

- La contrainte de disponibilité

Une autre contrainte fut la disponibilité des personnes interviewées. Compte tenu du calendrier et de l'emploi du temps chargé des personnes à rencontrer, il nous a été pénible d'entrer dans tous les détails relatifs à la réglementation en vigueur.

- La contrainte de document

Il nous a été impossible d'avoir accès à certains documents dits confidentiels.

VII. PLAN DE L'ETUDE

Notre démarche s'articule autour de deux parties :

- la première partie présente le cadre de l'étude ;
- la seconde partie traite de l'évaluation des attestations de mise en service.

**PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE**

Cette première partie s'articulera essentiellement sur le cadre théorique de l'évaluation des attestations de mise en service et la présentation du cadre structurel. Nous ferons une esquisse des concepts fondamentaux de l'investissement en définissant les généralités sur la notion d'investissement, les procédures d'évaluation des investissements et en formulant un modèle d'analyse. Pour atteindre ces différents objectifs, nous allons nous appuyer sur des écrits et ouvrages de certains auteurs ayant abordé ce sujet.

Cette partie est divisée en deux chapitres :

- Le premier chapitre s'intéresse au cadre théorique de l'évaluation des attestations de mise en service.
- Le deuxième chapitre décrira l'entreprise à travers son historique et sa structure organisationnelle. Nous présenterons également la méthodologie en nous appuyant sur un modèle d'analyse bien précis.

OTISAG - BIBLIOTHEQUE

L'évaluation des attestations de mise en service est un exercice très complexe. Il englobe la gestion des projets d'investissements, il est donc nécessaire d'en définir les différents concepts afin de se familiariser avec les notions de base. Ce chapitre portera essentiellement sur l'approche projet investissement ainsi que la présentation de la structure d'accueil et la méthodologie de l'étude.

SECTION 1 : DEFINITION ET CARACTERISTIQUES D'UN INVESTISSEMENT

Le patrimoine d'une entreprise, dès sa constitution est composé nécessairement d'actifs immobilisés afin de pouvoir mener son activité (TARDIEU, 1991 :235).

Les entreprises d'import-export en sont conscientes, à en juger par le poids des immobilisations dans leur patrimoine ainsi que l'importance des projets d'infrastructure. Ce chapitre traitera de la généralité sur les projets d'investissement, de leur importance dans le secteur de l'import-export et des attestations de mises en service.

A ce niveau de notre travail, nous aborderons les généralités sur les projets d'investissement qui permettront de répondre aux questions suivantes :

- qu'est ce qu'un investissement ?
- a quoi sert-il ?
- quelles en sont les caractéristiques ?

1.1 Définition

Il convient de définir l'investissement selon deux visions (vision comptable et vision économique) dans l'optique de répondre à la question.

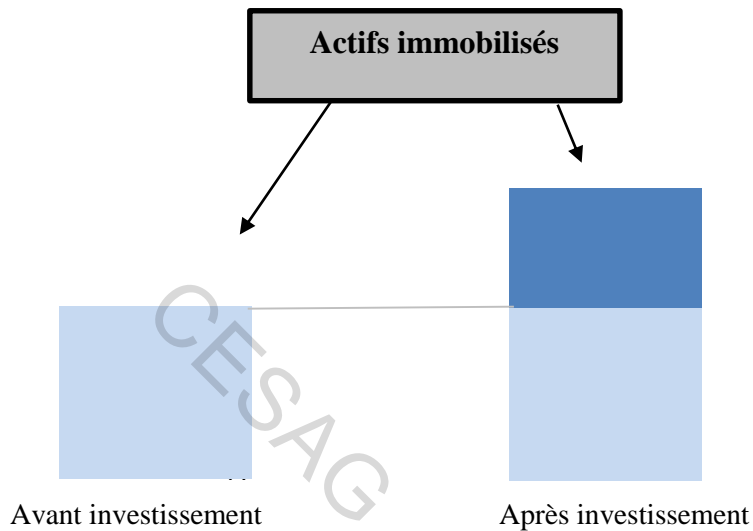
1.1.1 La vision comptable d'un investissement

Nous allons d'abord expliquer la notion d'investissement au sens comptable et ensuite nous donnerons des exemples d'investissement.

1.1.1.1 Explication

Pour le comptable, un investissement est un flux de capital qui modifie le niveau des actifs immobilisés dans l'entreprise. Il devient immobilisation¹ (cf. figure 1)

Figure 1 : Investissement au sens comptable



Source : nous-même

Pour le comptable, l'investissement se confond avec l'immobilisation.

De ce point de vue, un investissement est :

- *Tout bien, meuble ou immeuble, corporel ou incorporel, acquis ou créé par l'entreprise ;*
- *Destiné à rester durablement (plus d'un an) sous la même forme dans l'entreprise.*

1.1.1.2 Exemple d'investissement au sens comptable

Selon GOVOEI B. (2007 :863), les investissements étant assimilés à des immobilisations dans une entreprise selon l'aspect, voici à titre d'exemple des investissements classés par catégorie.

¹ <http://lesdefinitions.fr/projet-dinvestissement>

Tableau 1 : exemple d'investissement classés par catégorie

INVESTISSEMENT= ACTIFS IMMOBILISES		
CORPORELS	INCORPORELS	FINANCIERS
Infrastructure routière, Ferroviaire, maritime, Terrain, Bâtiment, construction, Equipement industriel, Installation technique Machine Mobilier, matériel de bureau, ordinateur, Flotte de poids lourds, de bateaux, Restaurant d'entreprise, centre de vacances, crèche, Dispensaire, hôpital, Ecole, centre culturel...	Frais de recherche et développement, Concession, Brevet, licence, marque déposée, procédé, Fonds commercial...	Titre financier de participation (action), titre financier de créance (obligation), Prêt à long terme

Source : nous-même

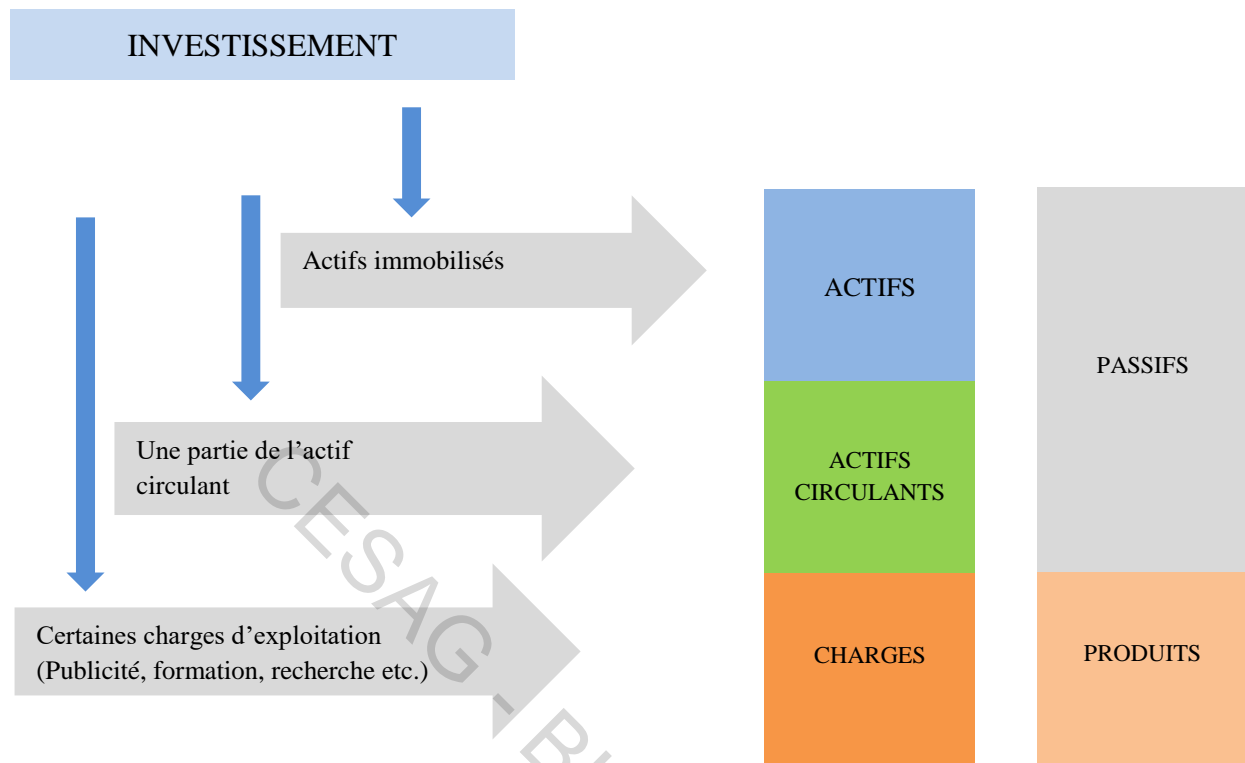
Ce tableau fait un bref récapitulatif des investissements au sens comptables. Ainsi nous devons retenir que les investissements sont considérés comme des actifs.

1.1.2 La vision économique de l'investissement

Pour l'économiste comme pour le gestionnaire en entreprise, un investissement a une définition plus large qui englobe les investissements au sens comptable auquel s'ajoutent le besoin en fonds de roulement d'exploitation, certaines charges d'exploitation et des titres financiers à court terme faisant partie de l'actif circulant².

² <http://lesdefinitions.fr/projet-d'investissement>

Figure 2 : Investissement au sens économique



Source : nous-même

Ce schéma décrit la notion d'investissement au sens économique. Il montre que l'investissement économique est composé d'investissement au sens comptable et d'autres éléments du bilan et du compte de résultat.

1.1.2.1 Le besoin en fond de roulement d'exploitation

Selon VERNIMEN Pierre (2010 :1186), le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFR) est généré par le supplément d'activité lié à certains investissements industriels ou commerciaux. Il est égal à la différence entre :

- les besoins nés du cycle d'exploitation (financement des stocks et de l'encours client principalement) ;
- les ressources provenant de l'exploitation (en-cours fournisseurs d'exploitation essentiellement) ;

L'orthodoxie financière suppose que le BFR de la période naisse en début de période ; cela est logique dans la mesure ou le fonctionnement d'une machine ; par exemple, suppose l'existant préalable de stock (Teulié & al, 2005 : 176).

$BFR = Stocks + \text{en-cours clients} - \text{en-cours fournisseurs}$.

Il peut s'exprimer en jours ou en pourcentage du chiffre d'affaires (hors taxes).

1.1.2.2 Les charges d'exploitation

Dans l'entreprise, sont considérés comme des investissements, les dépenses suivantes :

- une campagne de publicité ;
- un programme de formation du personnel ;
- la mise au point d'un produit nouveau ou d'une nouvelle machine ;
- un programme de recherche et développement.

Pour un particulier, le financement d'une année d'étude universitaire revient aussi à un investissement.

1.1.2.3 La valeur résiduelle de l'investissement

Valeur résiduelle d'un investissement est sa valeur à la fin de la durée de l'investissement. La valeur résiduelle correspond au prix de marché auquel l'entreprise peut espérer vendre son actif à la fin de l'investissement (Debout Jean Pierre, 2010 : 192).

Lors du calcul, tous les éléments du coût d'investissement sont des sorties tandis que la valeur résiduelle est une entrée, elle doit donc y figurer assortie du signe moins (Barreau & al, 2005 : 333).

1.1.2.4 Les coûts d'exploitation

Morissette (2003 : 131) identifie l'ensemble des flux sortants aux valeurs des intrants (matières premières, transports, autres services et produits consommés, frais divers de gestion), frais de personnel et impôts et taxes.

En analyse ex-ante, on raisonne le plus souvent sur le compte de trésorerie (recette et dépenses) et de bilan des flux (produits et charges - les flux ne donnent pas lieu à une contrepartie monétaire effective étant valorisés au prix du marché). En situation ex-post, le manque d'information conduit fréquemment à ne disposer de données que pour une partie de la période d'exploitation (une ou deux années) et l'on raisonne sur le compte de production-exploitation (produits et charges (Depallens & Jobard, 1997 : 1078).

1.2 La notion de projet d'investissement

Selon Meye (2007 : 37), nous pouvons voir un investissement (productif) comme une immobilisation de capitaux sous la forme de moyen divers de production (terrain, bâtiment, équipement, etc.) dans l'espoir d'en tirer sur une période plus ou moins longue, des avantages financiers à travers la production de bien et/ou de services dans la collectivité. En référence à cette définition, tout projet d'investissement se caractérise par la présence de cinq paramètres fondamentaux respectivement définis ci-après :

- les dépenses d'investissement ;
- les dépenses d'exploitation ;
- les recettes d'exploitation ;
- le facteur temps ;
- le facteur risque

1.2.1 Typologie par rapport à l'objectif visé

Les projets d'investissements peuvent être classifiés selon différents critères. Selon Houdayer R. (2006 : 112), nous distinguons les investissements qui relèvent du décideur privé, de ceux qui relèvent du décideur public.

1.2.1.1 Les investissements relevant du décideur privé

Sans prétendre être exhaustif, on peut citer, pour l'entreprise privée, les investissements suivants :

- de renouvellement ou de remplacement : pour maintenir la capacité de l'entreprise. De tels investissements apparaissent pendant la période d'exploitation de l'investissement principal ;
- de productivité : pour diminuer le coût de production à production constante. Cet objectif est atteint grâce à la modernisation des équipements ou à l'amélioration des techniques ;
- de croissance, de capacité ou d'expansion : pour augmenter le potentiel productif de l'entreprise. Il s'agit de se doter de moyens supplémentaires ;
- de diversification ou d'innovation : pour atteindre de nouveaux marchés grâce à l'étude et au lancement de produits nouveaux ;
- obligatoires : pour se conformer à la législation en matière d'hygiène, de sécurité ou de préservation de l'environnement (ex : norme antipollution, norme antibruit, substances) ;
- d'image : pour acquérir de nouveaux clients (publicité, notoriété) ;

- sociaux : pour améliorer le climat social en créant des conditions de travail favorables au personnel (ex : restaurant d'entreprise, crèche et centre de loisir pour enfants du personnel) ;
- stratégiques : pour assurer le devenir de l'entreprise. Celle-ci, après avoir analysé ses points forts et ses points faibles relativement à ses concurrents, fixe un cap et s'interroge sur les moyens à mettre en œuvre pour l'atteindre. De tels investissements de long terme considérés comme stratégiques sont offensifs ou défensifs. Par exemple, un investissement de croissance peut être considéré comme un investissement à la fois stratégique et offensif par rapport à la concurrence.

1.2.1.2 Les investissements relevant du décideur public

Pour Hutin H. (2005 :951), un Etat ou une organisation internationale, l'objectif visé par un investissement (immobilisation au sens comptable ou bien action de soutien) peut être, non pas l'accroissement de la rentabilité économique mais l'accroissement du bien-être public. Dans ce cas, c'est la notion de rentabilité socio-économique qu'il convient de considérer (voir plus loin les notions de rentabilité).

On distingue deux types d'investissements publics : les investissements publics classiques d'une part et les investissements publics sous tutelle, d'autre part.

- **Investissements publics classiques**

Ce sont les investissements pour lesquels la demande sociale domine : ils obéissent à une logique non marchande. Dans cette catégorie, on classe, par exemple, les investissements qui relèvent des ministères de la défense nationale, de l'éducation, de la santé ou de la culture (ex : Recherche militaire, Université, Hôpital public, Bibliothèque nationale).

- **Investissement public sous tutelle**

Les investissements publics sous tutelle sont caractérisés par le fait qu'ils peuvent être indifféremment produits par le secteur privé ou le secteur public. Ce sont des biens indivisibles dont la demande émane d'individus qui payent le service rendu et sont considérés, en quelque sorte, comme des consommateurs. Néanmoins, une part non négligeable de ces investissements tend à répondre à une demande sociale, demande qui justifie l'intervention de l'Etat et leur retrait de la sphère des lois du marché.

Sont considérés comme investissements publics sous tutelle, les éléments ci-dessous :

- les dépenses de transport et de communication : routes, ponts, réseaux ferrés, canaux ;
- les dépenses énergétiques : renforcement du réseau de transport d'électricité dans une zone éloignée, dispositif d'électrification rurale décentralisée ;
- les dépenses de loisirs ou de sport : stades ;
- les dépenses de lutte contre la pollution : stations pour l'assainissement des eaux usées, pour le traitement des déchets, murs antibruit ;
- les dépenses de lutte contre l'effet de serre : séquestration du gaz carbonique ;
- les dépenses de préservation de la biodiversité.

1.2.2 Liens existants entre plusieurs investissements

Nous allons, à travers trois types d'investissements, expliquer clairement la notion de lien existants.

1.2.2.1 Investissements en concurrence

Selon Autissier & Delaye (2008 :214), pour répondre à un objectif fixé, une entreprise envisage de réaliser un investissement. Avant de faire son choix, elle élabore une liste d'investissements dont l'objectif final est le même mais dont les paramètres techniques, la situation géographique, la taille, l'échéancier de réalisation ou encore la durée de vie économique sont différents.

Ces investissements, qui répondent au même objectif stratégique, sont en concurrence car *in fine* le décideur n'en retiendra qu'un seul. Par exemple, pour mettre au point un nouveau médicament, le laboratoire pharmaceutique hésite entre la mise en place d'un projet de R & D ou l'achat d'un brevet. Il ne choisira qu'une seule de ces deux solutions. D'une manière générale, des investissements sont concurrents ou dépendants s'ils utilisent une même ressource (ex : enveloppe budgétaire, terrain, matière première, débouché commercial) dont la quantité est limitée.

1.2.2.2 Investissements complémentaires

Des investissements sont complémentaires si l'on peut les lier entre eux pour créer un nouvel investissement qui tiendra compte de cette complémentarité. On obtient des investissements interdépendants dont l'analyse doit être globale et réalisée dans le cadre d'un programme Marcou G. (2000 :304).

Par exemple, la municipalité réfléchit en même temps à l'agrandissement de l'école élémentaire et à la création d'un centre de loisirs pour accueillir les enfants en dehors des horaires scolaires.

1.2.2.3 Investissements indépendants

Pour Peridy N. (2009 :300), deux investissements sont indépendants du point de vue financier si l'échéancier des flux de trésorerie de l'un n'est pas modifié par le fait que l'autre sera ou non réalisé.

Exemple 1 : Une chaîne hôtelière investit dans deux nouveaux hôtels : l'un à Paris, l'autre à Londres.

Ils sont indépendants du point de vue stratégique s'ils ne répondent pas au même objectif stratégique.

Exemple 2 : Un constructeur automobile investit dans un projet de R & D pour concevoir la voiture de demain et achète une nouvelle usine de montage en Chine pour commercialiser une gamme de voitures existantes.

1.3 Les caractéristiques d'un investissement

(TAVERDET-POPIOLEK Nathalie, 2005 :125) identifie trois notions essentielles qui caractérisent un investissement :

- la notion de durée qui ressort de l'étalement dans le temps des investissements et des résultats espérés ;
- la notion de rendement et d'efficacité eu égard aux objectifs visés par l'investisseur ;
- la notion de risque lié au futur.

1.3.1 La durée

On distingue trois grandes périodes : la période de préparation à l'investissement, la période d'investissement et la période d'exploitation appelée aussi durée de vie économique ou durée de vie utile.

1.3.1.1 Période de préparation à l'investissement

C'est la période où l'on réfléchit à l'opportunité de l'investissement. Elle a un coût important qui, sauf cas particulier, ne rentre pas dans l'estimation du coût de l'investissement. C'est un coût échoué (*sunk cost*), (Balland & Bouvier, 2007 :149).

1.3.1.2 Période d'investissement

C'est la période où l'on met en place l'investissement (construction d'une usine par exemple). Elle correspond à une sortie de fonds qui sera utilisé pour la réalisation du bien. (OMAN Charles, 1986 :320).

1.3.1.3 Période d'exploitation, durée de vie économique

Le choix de la perspective temporelle peut avoir un effet extrêmement important sur les résultats de la procédure d'évaluation. Pour POTTS (2002 : 39), le nombre maximum d'années pour lesquelles des prévisions sont fournies détermine l'entendue d'un projet dans le temps et il est lié au secteur considéré. Pour l'économiste, un investissement est un sacrifice de ressources destiné à porter ses fruits pendant une période étalée dans le temps (étalement dans le temps des bénéfices espérés ou des rendus dans le cas d'un investissement public). Cette période est la durée de vie économique de l'investissement ou période d'exploitation ou encore durée de vie utile. On pourrait parler aussi de durée d'amortissement.

1.3.2 Rendement et efficacité

La notion de rendement et d'efficacité concerne deux types d'entreprises, une du secteur privé et l'autre du secteur public.

1.3.2.1 Pour un décideur privé

Pendant la période d'investissement, on effectue des sorties de fonds puis, chaque année durant la période d'exploitation, on espère observer des flux financiers positifs (bénéfice). Les flux financiers positifs peuvent provenir d'une augmentation des recettes ou d'une diminution des coûts d'exploitation par rapport la situation de référence où l'on ne fait rien (*statu quo*), (GOUPY Virginie, 2008 :272).

On tient aussi compte de la valeur de liquidation de l'investissement qui peut être positive (ex : revente en fin d'exploitation du terrain, du matériel) ou négative (démantèlement). Le rendement d'un investissement se mesure en termes de compensation entre les sorties de fonds et les flux financiers positifs espérés. On parle de rendement ou de rentabilité économique.

Un investissement est rentable si les entrées de fonds sont supérieures aux sorties de fonds.

1.3.2.2 Pour un décideur public

Dans le cas d'un investissement public, ce n'est pas la rentabilité économique qui est au centre de la décision mais plutôt l'efficacité dans le sens du meilleur service à moindre coût. On parle de rentabilité socio-économique, (Lozato & Nicolle ,2001 :432)

1.3.3 Notion de risque

Dans son lexique les mots de l'audit, l'IFACI définit le risque comme étant un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité, (Renard 2007 : 139). Cette définition peut être complétée par celle de Vincenti (1999 : 144) qui dit que le risque c'est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. Un investissement est réalisé pour atteindre un objectif dans le futur (plus ou moins proche). Il y a une sortie de fonds certaine dans le présent (même si le montant exact n'est pas connu a priori), mais il y a un risque pour que l'objectif visé ne soit pas complètement atteint. Les résultats attendus sont des variables aléatoires qui dépendent de variables internes et externes au projet. Les variables externes constituent le contexte ou l'environnement du projet.

SECTION 2 : GENERALITE SUR LES ATTESTATIONS

Cette partie abordera la notion d'attestation de mise en service des projets d'investissement ainsi que son utilité au sein de BME.

2.1 Généralité sur les attestations de mise en service

Une attestation de mise en service est un document très important pour BME car il permet de suivre efficacement les projets terminés. Dans ce point, nous allons passer en revue toutes les parties de ce document.

2.1.1 Définition d'une attestation de mise en service

Une attestation de mise en service est un document qui prouve qu'un projet est terminé et mise en service. Ce document est, en quelque sorte, l'extrait de naissance des projets finalisés car il contient les informations telles que : la désignation des immobilisations utilisées sur le projet, les numéros de comptes utilisés, la localisation, date de mise en service, le montant de chaque équipement, etc.

La comptabilisation des projets mis en service dans les comptes de l'entreprise se fait sur la base de ce document. Lors des missions d'audits des immobilisations, ce document permet également

aux auditeurs d'avoir des informations sur chaque bien présent dans le patrimoine, (Mandou Cyril ,2009 :168)

2.1.2 Présentation d'une attestation de mise en service

Ce document comporte quatre parties qui sont :

- La partie *identification de l'investissement* qui fournit les informations telles que : le nom du projet, le nom du sous projet, la localisation de l'investissement, la date de mise en service ainsi que le code du site où se trouvent les équipements (cf. annexe 7 pour aperçu) ;
- La partie *Détail montants* qui renseigne sur les différentes facturations effectuées ainsi que d'autres informations telles que : le compte d'immobilisation utilisé, le nom du/des fournisseurs, les références des factures utilisées (cf. annexe 7 pour aperçu) ;
- La partie *Détail immobilisations* qui détaille clairement les équipements qui font l'objet de mise en service, la durée de vie relative à chaque équipement ainsi que le montant immobilisé qui correspond à chacun des biens (cf. annexe 8 pour aperçu) ;
- La partie *Signature* qui est destinée à chaque acteur du projet mise en service ceux-ci doivent obligatoirement émarger.

La compréhension des termes clés de notre travail est nécessaire. Ainsi avons-nous défini un investissement, montré ses caractéristiques et son importance dans le secteur de l'import-export. Nous avons également présenté une attestation de mise en service et expliqué ses différentes parties.

CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'ORGANISATION ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISATION

La présente étude abordera l'historique de Bara Mboup Electronics (BME) ainsi que son organisation.

1.1 Historique

L'historique de l'entreprise sera traité en trois points que sont sa création, son évolution et ses valeurs.

1.1.1 Création

BME (Bara Mboup Electronics) est une entreprise d'import-export familiale créée le 01 juillet 2006. Son capital social est de 2.865.000.000 FCFA (Deux milliards huit cent soixante-cinq millions de FCFA. BME Samsung Sénégal emploie plus d'une vingtaine (20) de personnes.

1.1.2 Evolution

BME Samsung Sénégal, en s'ouvrant des voies dans le domaine de l'import-export, est devenu l'une des entreprises les plus rentables dans son secteur.

1.1.3 Les valeurs

L'entreprise étant en soi un groupe social, il n'est pas étonnant de parler de culture et de valeurs. Les valeurs d'une organisation coordonnent, entre autres, les actions, les attitudes professionnelles et les communications. Elles peuvent être également une source de fierté pour les employés. A BME, les différentes valeurs sont :

- le « leadership » : être un modèle, source d'inspiration des autres. Cette valeur définit aussi la vision, les orientations, la responsabilité et le sérieux de l'employé ;
- le « relationship » : travail de groupe, coopération, partage d'idées, bienveillant, passionné, respect, sympathique, travail d'équipe et communication ;
- l' « integrity » : honnêteté, tenir ses promesses, faire ce qui est juste, être honnête avec les autres et soi-même, être digne de confiance et fiable ;
- l' « innovation » : créativité, originalité des idées, agir différemment, être original.

1.2 L'organisation administrative et fonctionnelle

L'organisation administrative et fonctionnelle au sein de BME s'articule autour de quatre (4) fonctions principales que sont : la fonction Administrative, la fonction Financière, la fonction Marketing et la fonction Technique.

1.2.1 La fonction administrative et fonctionnelle

Cette fonction regroupe la direction générale, la direction des Ressources Humaines et la Direction Corporate Service.

1.2.1.1 La direction générale

Etant une entreprise familiale, le DG est nommé par le conseil d'Administration représenté par les membres de la famille Mboup. Il définit, en collaboration avec le comité de Direction, la stratégie, les orientations, les objectifs et les plans d'actions de l'entreprise, qu'il soumet à l'approbation des administrateurs. Garant de la pérennité de l'entreprise, il a un rôle de pivot dans l'organisation, d'anticipation, de supervision et de contrôle de l'activité des différentes directions auxquelles il délègue certains de ses pouvoirs d'action et de décision. Il rend compte du fonctionnement et des résultats de l'entreprise au conseil d'Administration.

1.2.1.2 La Direction Corporate Service

Les missions de cette direction sont les suivantes :

- conseiller dans le domaine du droit les différents services et personnel de l'entreprise sur des problèmes ou actions ayant des implications juridiques ;
- organiser l'application du droit, respecter et faire respecter la législation et la réglementation, défendre les intérêts de l'entreprise et rédiger les actes ;
- asseoir et développer l'identité et la notoriété de l'entreprise par la conception et la mise en œuvre d'actions de communication institutionnelle et de programme de développement communautaire, de santé et d'éducation.

1.2.1.3 La Direction des Ressources Humaines

Les principales missions de la DRH sont :

- définir et mettre la politique de gestion de l'emploi, la formation et les carrières ;
- proposer la politique de rémunération ;
- mettre en œuvre la législation du travail en vigueur et gérer la relation avec les représentants du personnel au sein des instances représentatives ;

- piloter la communication interne avec pour objectifs de garantir le climat social et rechercher l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise ;
- proposer et mettre en œuvre la politique de sécurité de l'entreprise, dans le respect des réglementations en vigueur.

1.2.2 La fonction financière

Elle couvre l'ensemble des fonctions financières, comptables, trésorerie, achats et logistiques. Cette fonction est répartie entre la direction financière et la direction du risque.

1.2.2.1 La Direction Financière

Les principales missions de cette direction sont :

- établir les données représentatives de la marche de l'entreprise (bilan, comptes de résultats, tableau de bord...) et formuler des propositions sur les stratégies de financement des politiques et plan de développement de l'entreprise ;
- garantir la réalisation des objectifs qualitatifs, quantitatifs, organisationnels et financiers en matière d'achat de produits et/ou de services ;
- définir et mettre en œuvre la politique logistique comprenant tous les aspects d'approvisionnement, de gestion des stocks, de manutention, de transport et d'expédition des produits

1.2.3 La fonction Marketing

La fonction est un organe très important pour l'entreprise BME tant dans son activité quotidienne que dans son évolution stratégique à moyen et long terme. Elle a pour objectif, la satisfaction totale du client.

1.2.4 La fonction Technique

La fonction technique est l'une des plus importantes pour toute entreprise du secteur d'import-export. Composée de la direction technique, informatique et d'investissement.

Section 2 : Méthodologie de l'étude

La présente étude portera essentiellement sur la méthodologie dont nous avons eu recours afin d'élaborer notre travail.

2.1 Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse qui nous a permis de réaliser notre étude portant sur l'élaboration du manuel de procédures est :

- la prise de connaissance de l'entreprise
- évaluation du contrôle interne

2.1.1 Prise de connaissance de l'entreprise

La prise de connaissance de l'entreprise constitue un préalable à la réalisation de nos travaux. Elle nous a permis d'appréhender l'activité de l'entreprise et le contexte dans lequel elle évolue (MERCIER & MERLE ,2008 :1412).

Nous avons identifié les domaines concernés par le manuel ainsi que les intervenants et les postes et ensuite procéder aux interviews.

2.1.2 Evaluation du contrôle interne

Après la description des tâches par les opérationnels, nous avons effectués des tests afin de nous assurer de la pertinence des propos recueillis :

- Test de conformité

Une fois les procédures décrites, nous avons procédé à des tests de conformité pour nous assurer de la conformité de ce qui a été décrit avec ce qui est effectivement réalisé par l'entreprise.

- Evaluation préliminaire des procédures

Cette première évaluation a porté sur la conception du système mis en place. Elle nous a permis de dégager les points forts du système et de déceler des points faibles.

- Contrôle de permanence

Le contrôle de permanence a porté sur les points supposés forts et nous a permis de vérifier si ces points sont réellement appliqués et cela de façon régulière.

- Evaluation définitive

Les résultats de ces différents contrôles nous ont permis de procéder à l'évaluation définitive des procédures (AHOUANGANSI Evariste ,2012 :729).

2.2 Techniques et outils de collecte des données

La description des procédures s'est effectuée au cours de plusieurs entrevues avec le personnel de la fonction concernée par le manuel. Plusieurs outils ont été utilisés à cet effet.

2.2.1 L'interview

C'est l'outil le plus informel ; en ce sens qu'il nous a permis de nous faire décrire la procédure mise en place sans l'apport du moindre support. Il favorise une certaine souplesse dans le déroulement de la conversation, ce qui a permis aux interlocuteurs de se sentir moins contrôlés et d'être plus prolixes et plus coopératifs.

L'interview a porté sur des questions ouvertes qui permettent de découvrir le sujet et des questions fermées pour obtenir certaines précisions. Les questions ont porté essentiellement sur les acteurs, sur les supports, sur les faits et sur les délais.

2.2.2 Questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne a servi à évaluer le contrôle interne de l'entreprise. Il est conçu de telle sorte que les réponses aux différentes questions se font par « OUI » ou par « NON ».

Les réponses « OUI » correspondent aux points forts et indiquent que l'entreprise dispose théoriquement des mesures appropriées propres à atteindre les objectifs du contrôle interne.

Les réponses « NON » correspondent aux points faibles et concernent les failles des procédures.

2.2.3 Observation physique

Nous avons observé quelques opérationnels dans l'accomplissement de leurs tâches afin de nous assurer de la pertinence des propos recueillis.

2.3 Outils d'évaluation des données

L'étude a été organisée en quatre phases, le flow-chart ou diagramme de circuit, test de conformité, grille de séparation des tâches et le test de permanence, décrit ci-dessous (YAICH Raouf ,2000 :250).

2.3.1 Flow-chart ou diagramme de circuit

Le flow-chart ou le diagramme de circuit donne une vue globale de l'enchaînement d'une procédure.

Au premier coup d'œil, on y trouve :

- les acteurs concernés ;
- le point de départ (élément déclenchant) ;
- les principales étapes ;
- les documents circulant ;
- et le résultat recherché.

Comme le précisent DAVERAT Ignace & HENRY Alain (2001 : 67), il a pour avantage d'indiquer rapidement les éléments clés, les flux entrant et sortant de même que les principales phases. La complexité des opérations y est simplifiée, ce qui favorise la lecture et la mémorisation visuelle.

2.3.2 Test de conformité

Les tests de conformité sont importants pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, ils permettent de remonter à la source en passant par les phases intermédiaires. Pour ces tests nous nous attarderons sur les flux les plus significatifs ou présentant les risques à forte incidence (VALIN Gérard & COLLINS Lionel ,1992 :373).

2.3.3 Grille de séparation des tâches

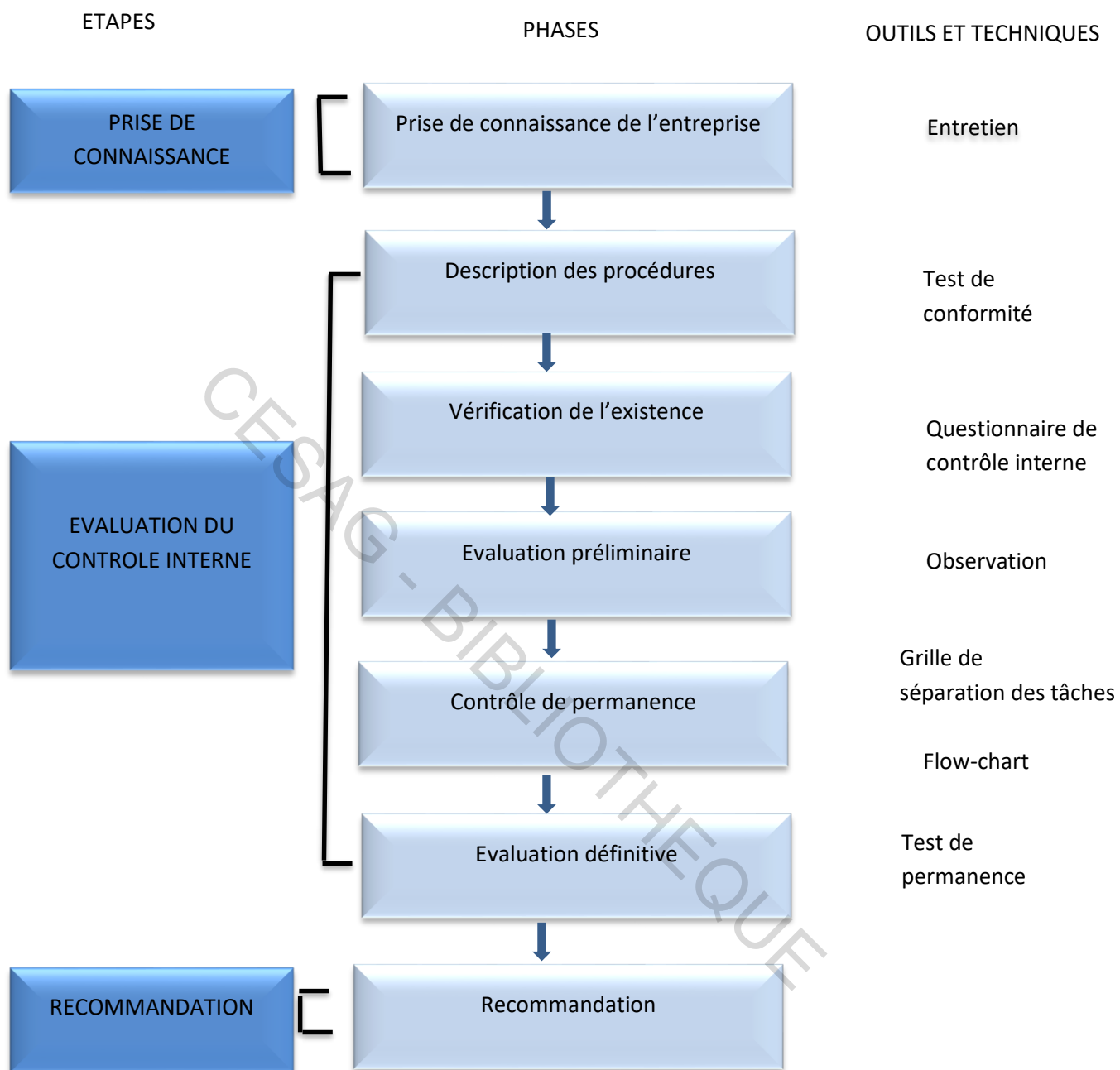
La grille de séparation des tâches est un tableau présentant les différentes opérations effectuées et classées par personne exécutante. C'est une technique d'analyse et d'évaluation du système de contrôle interne d'une entreprise. Cette grille a permis de déceler les incompatibilités dans la fonction achat, aussi, elle met en relief les faiblesses de contrôle au niveau de certaines tâches qui bien qu'elles soient de même nature fonctionnelle, devraient être divisées.

2.3.4 Test de permanence

Le test de permanence permet de s'assurer que les opérations sont toujours bien traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens. Cet outil vient compléter les descriptions obtenues lors des entretiens. Ces tests se feront à l'aide d'un sondage.

La méthodologie décrite ci-dessous peut se schématiser comme suit :

Figure 3 : Schéma d'élaboration du modèle d'analyse



Source : nous-même

La rédaction de procédures étant à ce jour un des principaux dispositifs du contrôle interne, la maîtrise de son élaboration ne pourra que renforcer sa position dans les organisations et aider à faire un élément de culture d'entreprise.

Cependant, cette formalisation n'est pas facile à mettre en œuvre, notamment du fait de la rédaction qui nécessite une adhésion et une implication de l'ensemble du personnel de l'entreprise à tous les niveaux.

Cette première partie nous a permis de cerner deux choses différentes et substantielles à notre travail :

- Le cadre conceptuel qui a apporté de plus amples informations sur les notions clés de notre travail, à savoir les investissements et ses caractéristiques ainsi que les attestations de mise en service établies après mise en service des projets terminés ;
- Le cadre structurel et la méthodologie de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIERME PARTIE : ANALYSE
CRITIQUE DU PROCESSUS DE
GESTION DES ATTESTATIONS**

Cette deuxième partie sera consacrée au processus de gestion des attestations de mise en service des projets d'investissement. Nous ferons une description du processus afin de mieux cerner l'action de chaque acteur et nous effectuerons des tests qui permettront d'évaluer le dispositif de contrôle interne de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DES ATTESTATIONS DE BME

Ce chapitre est consacré à la description et l'évaluation du processus de gestion des attestations de mise en service. La description permettra de comprendre chaque étape du processus. De même l'évaluation permettra de détecter les forces et les faiblesses du processus.

SECTION 1 : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DES ATTESTATION

Le processus de gestion des attestations de mise en service comporte deux phases : le processus d'élaboration du document de mise en service et le processus de suivi de ce document.

1.1 Elaboration d'une attestation de mise en service

La description du processus d'élaboration des attestations va s'articuler autour de deux points fondamentaux :

- Le rassemblement des informations comptables et budgétaires liés au projet ;
- La saisie de ces informations dans la base de données des immobilisations et l'élaboration de l'attestation.

1.1.1 Notification et collecte des informations comptables et CAPEX

La première phase du processus de gestion des attestations est enclenchée lorsqu'il y a une notification de mise en service. Toutes les informations concernant le projet finalisé sont alors réunies.

1.1.1.1 Notification de mise en service

Les attestations de mise en service sont élaborées du 1^{er} au 17 de chaque mois. Il va sans dire que toutes les mises en services reçues au cours de cette période devront obligatoirement être traitées. Les notifications de mise en service proviennent soit du directeur de la division projet, soit des chefs de projets.

- *Notification émanant du directeur de division*

Chaque début de semaine, une réunion sur le point d'avancement des différents projets en cours d'exécution est tenue par le directeur de la division avec ses chefs de projets. Ce meeting sera l'occasion pour chaque chef de faire le point sur le projet qu'il est chargé de suivre. A la fin de la réunion, le chef de division établit un point de tous les projets finalisés sur un fichier Excel qu'il

transmet par mail au département PSO (Projet support office) pour élaboration de différentes attestations de mise en service.

- ***Notification émanant du chef de projet***

En cours de semaine, il peut arriver qu'il y ait des mises en service. Le chef de projet en question informe le département PSO via mail pour lui notifier la mise en service desdits projets finalisés avec les informations nécessaires qui permettront d'élaborer les certificats de mise en service.

1.1.1.2 Rassemblement des pièces comptables

Lors de la notification de mise en service, certaines informations permettent d'identifier le projet faisant l'objet de réception. Notamment le numéro du bon de commande, le nom du projet et souvent le nom du chef de projet, etc. mais, généralement, c'est le numéro du bon de commande qui est marqué dans le mail de mise en service puisque c'est grâce à cet élément que la recherche de pièces comptables pourra être effectuée.

La recherche de pièces comptables se fait à l'aide de deux serveurs que sont le serveur X pour les factures et le serveur CP pour les bons de commande.

Le serveur X (serveur des factures) contient toutes les factures fournisseurs validées par les différents chefs de projet. En effet, ces factures sont transmises par les fournisseurs au département ACHAT qui sera, à son tour, chargé de les transmettre aux différents chefs de projets pour validation. Les factures validées, seront retransmises au département ACHAT afin qu'elles soient scannées et stockées dans le serveur des factures.

Le serveur CP (serveur des bons de commande) est mis à jour par l'*Administrator procurement* basé au département PSO. Les bons de commande tout comme les factures sont stockés dans le serveur avec l'aide du département ACHAT, car ce sont eux qui établissent les bons de commande sur la base des besoins d'achat élaborés par les chefs de projets.

Ainsi, à la réception d'une notification de mise en service, les recherches de pièces comptables nécessaires à l'élaboration des attestations se feront grâce à ces deux serveurs.

1.1.1.3 Vérification de l'existence du projet dans le CAPEX

Les informations comptables réunies, il faut s'assurer que le projet finalisé existe dans le suivi budgétaire.

Le suivi budgétaire est un fichier Excel contenant toutes les informations relatives aux projets d'investissement telles que le numéro de bon de commande, le nom du projet, le nom du sous projet, la date de début et la date de fin du projet ainsi que les différentes dépenses effectuées sur les projets (cf. annexe 9 pour aperçu).

Ces informations, en plus des informations comptables sont nécessaires au traitement du projet d'investissement dans la base de données des immobilisations.

1.1.2 Saisie des informations dans la base de données

Les informations comptables et budgétaires sont enregistrées dans la base de données des immobilisations. Mais, des vérifications préalables sont faites avant l'enregistrement.

1.1.2.1 Description de la base de données des immobilisations

La base de données des immobilisations est un fichier Excel dans lequel sont renseignées toutes les informations liées aux projets d'investissement mis en service. Les attestations seront établies sur la base de ces informations.

Ce fichier comporte trois parties :

- la partie *Détails budgétaires* qui est la première partie de la base de données. Elle est enregistrée avec les informations enregistrées dans le suivi budgétaire et le bon de commande concernant le projet à immobiliser (cf. annexe 10 pour aperçu) ;
- la partie *Détails immobilisations* qui est renseignée avec les informations contenues sur le bon de commande et un fichier interne de l'entreprise intitulé WBS NEW (cf. annexe 11 et 13 pour aperçu) ;
- le fichier WBS NEW donne des informations sur l'équipement à immobiliser telles que le numéro de compte à utiliser, le type de famille immobilisation SYSCOHADA et IFRS dans lesquelles l'immobilisation doit être classée et autres ;
- la partie *Facturation* qui est renseignée grâce aux factures relatives aux dépenses liées aux projets d'investissements mis en service. Elle comporte les rubriques numéro de facture, numéro d'arrivée, montant à immobiliser etc. (cf. annexe 12 pour aperçu). Mais il peut s'avérer qu'un équipement est immobilisé sans qu'on ait reçu la/ les factures le concernant. Dans ce cas, on lui attribuera un numéro de facture non parvenue (ex : FNPXXX) en lieu place du numéro de facture et numéro d'arrivée en attendant la réception des factures.

Après la saisie de toutes les informations comme détaillées ci-dessus dans la base de données, un numéro d'attestation établi chronologiquement (BME140XXX) sera attribué aux lignes renseignées afin de pouvoir élaborer le certificat par la technique de tableaux croisés dynamique.

1.1.2.2 Travail préalable

Avant la saisie des informations liées au projet mis en service, une vérification est effectuée dans la base de données afin de s'assurer du statut du projet car il peut s'avérer que l'attestation de mise en service de ce projet ait été élaborée soit sur une partie du projet soit sur la totalité du projet.

- Cas où le projet est mis en service avant notification du directeur de division

Comme nous l'avons dit ci-dessus, en début de chaque semaine, le directeur de division envoie le point des projets à immobiliser sur la base des rapports de ses chefs de projet. Il peut arriver qu'au cours de la semaine, des mises en service soient effectuées. Les chefs de projet nous transmettent directement l'état des mises en service pour élaboration des attestations. La semaine suivante, ces mêmes états nous seront transmis par le directeur de division après le rapport de ses managers. Ainsi, cette vérification est nécessaire avant la suite du travail pour éviter une double immobilisation du projet.

- Cas où le projet est mis en service partiellement

Il existe de gros projet d'investissement qui couvrent certaines villes et pour lesquels la mise en service est faite de façon progressive. En effet, les notifications de mise en service nous parviennent lorsque les travaux issus d'un ou des lieux bien précises sont terminés. Les attestations de mise en service qui seront élaborées ne concerneront que les lieux où les travaux sont terminés avec les différents montants qui leur sont rattachées. La mise en service totale du projet sera effectuée lorsque tous les lieux concernés par les projets seront mis en service.

1.1.2.3 Elaboration de l'attestation de mise en service

Les informations saisies dans la base de données seront actualisées dans les classeurs de tableaux croisés dynamiques. En effet, grâce au numéro d'attestation attribué aux informations saisies dans la base de données, une recherche sera effectuée dans les fichiers croisés dynamiques. Il existe deux fichiers croisés dynamiques créés pour l'établissement des certificats de mise en service :

- le fichier *détails facturés* qui contient les deux premières parties du certificat à savoir *l'identification du projet et le détail des montants affectés au projet* ;

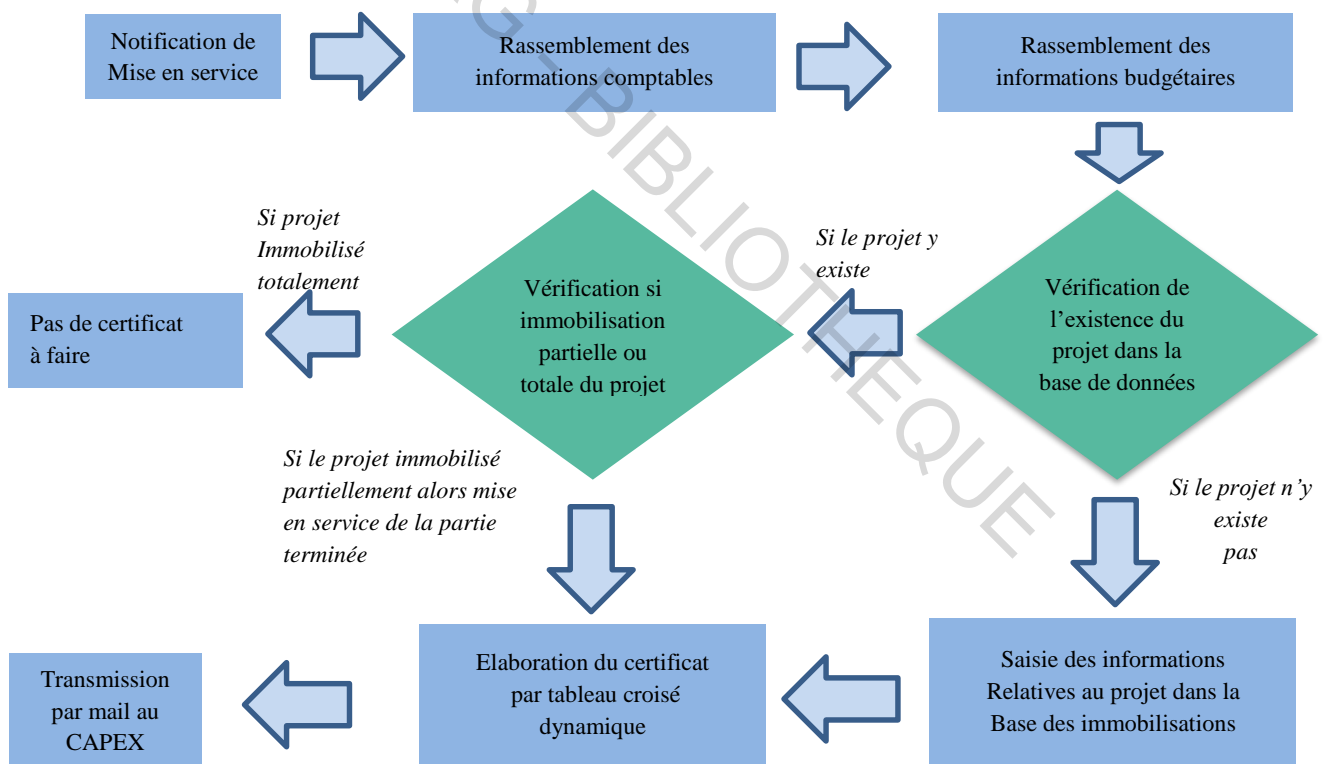
- le fichier *détails immobilisations* qui contient les informations relatives à la partie *détails immobilisations* du certificat de mise en service. Cette partie donne la liste de tous les équipements utilisés sur le projet faisant l'objet de mise en service.

Pour avoir les informations sur un projet bien précis, il suffit juste de rentrer le numéro d'attestation déjà attribué au projet dans le filtre de la cellule N° attestation des fichiers croisés dynamiques. Les informations obtenues après le filtre seront exportées dans le fichier standard du certificat de mise en service et transmis par mail au service finance pour traitement comptable.

1.1.3 Schématisation du processus d'élaboration

Ce schéma ci-après résume le processus lié à l'élaboration d'une attestation de mise en service comme nous l'avons décrit ci-dessus. Ce processus est lancé lorsqu'une notification de mise en service est émise.

Figure 4 : Processus d'élaboration des attestations de mise en service



Source : nous-même

Ce schéma décrit le processus d'élaboration des attestations de mise en service. Un processus dont le respect rigoureux est important pour la bonne maîtrise des opérations.

1.2 le suivi des attestations de mise en service

Il s'agira, à ce niveau, de décrire le processus de suivi des certificats. Ce processus comprend trois phases : la phase de validation, la phase de comptabilisation et la phase d'enregistrement des attestations dans le Fixed Asset Register (FAR).

1.2.1 Validation, comptabilisation et enregistrement des attestations

A ce niveau, nous décrirons clairement les opérations exécutées durant les phases de validation, de comptabilisation et de saisie dans le FAR. Toute cette procédure débute lorsque les attestations sont transmises à la finance.

1.2.1.1 Transmission des attestations à la finance

Les attestations de mise en service sont établies dans une période allant du 1^{er} au 17 de chaque mois. Elles sont transmises à la finance (service CAPEX chargé de la gestion comptable des immobilisations) à chaque fois qu'elles sont finalisées. Le nombre de certificats peut atteindre près d'une centaine par mois et leur traitement est très complexe.

Le service finance, à son niveau, sera chargé de comptabiliser les attestations dans le logiciel de comptabilité de l'entreprise ainsi que dans le FAR (Fixed Asset Register). Mais avant de procéder à la comptabilisation des certificats, il devra procéder à une vérification des informations mentionnées sur les différentes attestations, à savoir : les numéros de factures utilisées, les montants affectés au projet mis en service, les numéros de comptes utilisés pour les différents équipements affectés au projet, les fournisseurs, les durées de vie utilisées etc. au cas où les informations sont conformes aux critères de validation, les certificats sont comptabilisés. Dans le cas contraire, les certificats erronés sont retransmis au service PSO avec précisions sur les anomalies détectées pour correction.

1.2.1.2 Comptabilisation et mise en FAR des attestations

Les certificats validés sont comptabilisés et ensuite imprimés puis transmis au directeur financier pour signature. Après la signature du directeur financier, les certificats sont transmis au service CAPEX pour mise en FAR.

Le FAR est le logiciel de gestion des immobilisations tenu par le service CAPEX. Il traite toutes les opérations d'acquisition, d'amortissement et de cession d'immobilisations. A la différence de la base de données des immobilisations tenu par le service PSO, le FAR est mouvementé sous la base des informations contenues dans les attestations de mise en service élaborées et transmis par le service PSO.

Après l'enregistrement dans le FAR des attestations imprimées, ceux-ci sont transmis au service PSO pour mise en signature des différents acteurs du projet mis en service.

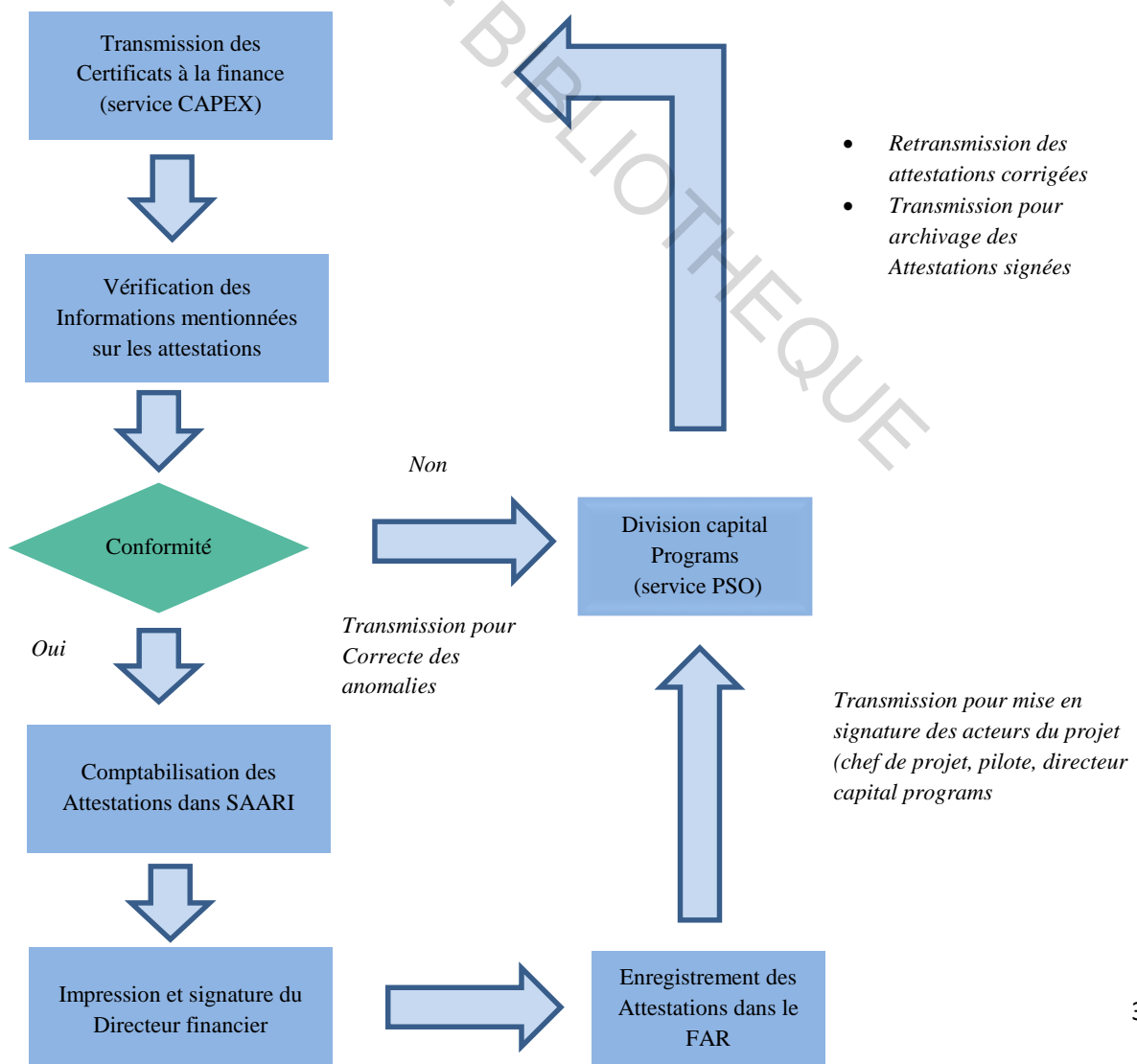
1.2.1.3 Mise en signature et retransmission au CAPEX

Les attestations sont transmises aux différents acteurs des projets pour signature. Chaque attestation doit être obligatoirement signée avant qu'elle ne soit retransmise au service CAPEX pour archivage. En effet, ces documents étant des supports de vérifications lors des missions d'audit, la signature de chaque acteur du projet atteste que les informations mentionnées sur les attestations sont fiables et validées par tous.

1.2.2 Schématisation du processus de suivi des attestations

Après avoir décrit en amont le processus de suivi des attestations de mise en service, nous essayerons de donner à travers ce schéma ci-dessous. Ce processus débute lorsque les attestations établies sont envoyées à la finance pour traitement.

Figure 5 : Processus de suivi des attestations de mise en service



Source : nous-même

Ce schéma récapitule le processus lié au suivi des attestations de mise en service. Un processus qui est enclenché lors de la transmission des attestations à la division finance pour validation et enregistrement.

Dans ce première phase du chapitre I, nous avons décrit le circuit de gestion des attestations de mise en service des projets d'investissement. Cela a permis d'avoir une connaissance des différentes tâches menées au cours de ce processus. La seconde phase sera consacrée au diagnostic du processus afin de déceler les forces et les faiblesses du système.

SECTION 2 : ANALYSE DU PROCESSUS

L'évaluation du processus de gestion des attestations passera par la mise en œuvre de deux (02) différents tests du contrôle interne que sont le test de conformité, l'évaluation préliminaire qui nous permettront de déceler les forces et les faiblesses du système afin de faire des recommandations pour pallier à ces insuffisances.

2.1 Le test de conformité

Nous décrirons ici le test de conformité avant de procéder à sa mise en œuvre.

2.1.1 Description

Après avoir décrit le processus, nous devons nous assurer que celui-ci traduise la réalité. Il s'agira ici de vérifier seulement que les procédures sont effectivement mises en œuvre sans toutefois mettre l'accent sur la qualité de l'exécution. C'est en cela que va consister le test de conformité.

2.1.2 La mise en œuvre du test

La description du processus de gestion des attestations de mise en service a mis en exergue plusieurs tâches. Il s'agira de :

- notification de mise en service chaque début de semaine par le Directeur de division ;
- notification de mise en service par les chefs de projets finalisés en-cours de semaine ;
- rassemblement des documents comptables liés au projet mis en service ;
- vérification de l'existence du projet dans le suivi budgétaire ;
- vérification de l'existence du projet dans la base de données des immobilisations ;
- envoi des attestations élaborées à la finance pour comptabilisation ;
- vérification des différentes facturations et numéro de pièces utilisés sur les attestations ;
- notification et Retour des attestations erronées au service PSO pour correction ;comptabilisation des attestations dans le logiciel de comptabilité ;
- enregistrement dans le FAR des attestations signées par le directeur financier ;
- retransmission des attestations au service pour mise en signature après enregistrement dans le FAR.

Ce sont donc ces aspects du processus que nous testerons. Le test effectué pendant les premiers mois de notre stage a donné les résultats suivants :

Tableau 2 : résultat du test de conformité

Eléments	Mois			Observation	Source
	Avril	Mai	Juin		
<i>Au niveau de la division Capital programs (service PSO)</i>					
Notification de mise en service chaque début de semaine par le Directeur de division	V	V	V	RAS	Observation directe
Notification de mise en service par les chefs de projet finalisés en-cours de semaine	X	X	X	Des mises en service effectuées en cours de semaine ne sont souvent notifiées qu'en début de semaine suivante (dans le point du chef de Division)	Observation directe
Rassemblement des documents comptables liés au projet mis en service	V	V	V	RAS	Observation directe
Vérification de l'existence du projet dans le suivi budgétaire	V	V	V	RAS	Observation directe
Vérification de l'existence du projet dans la base de données des immobilisations	V	V	V	RAS	Observation directe
Envoi des attestations pour comptabilisation	V	V	V	RAS	Observation directe

Eléments	Mois			Observation	Source
	Avril	Mai	Juin		
<i>Au niveau de la division financière (service CAPEX)</i>					
Vérification des différentes facturations et numéro de pièces utilisés sur les attestations	V	V	V	RAS	Observation directe
Notification et Retour des attestations erronées au service PSO pour correction	V	V	V	RAS	Observation directe
Comptabilisation des attestations dans le logiciel de comptabilité	V	V	V	RAS	Observation directe
Enregistrement dans le FAR des attestations signées par le directeur financier	V	V	V	RAS	Observation directe
Retransmission des attestations au service pour mise en signature après enregistrement dans le FAR	V	V	V	RAS	Observation directe

V : validé

X : faille dans la procédure

Le tableau ci-dessus récapitule certaines étapes du processus de gestion des attestations de mise en service que nous avons jugé impératif d'évaluer. En effet, le bon suivi des différentes étapes du processus garantit une bonne qualité de travail. L'évaluation de ces étapes ciblées du processus montre que certaines tâches sont bien effectuées tandis que d'autres ne le sont pas. Ce qui biaise la qualité du service.

2.2 L'évaluation par le questionnaire de contrôle interne (QCI)

A ce niveau, nous décrivons ce type d'évaluation du processus avant de passer à sa mise en œuvre par le questionnaire du contrôle interne.

2.2.1 Description

Cette étape est très importante car elle constitue la phase d'analyse des différentes parties du processus avant la synthèse des forces et faiblesses. Dans cette étape nous avons choisi comme outil le questionnaire du contrôle interne, qui a été réalisé au moyen d'un questionnaire fermé. Ce questionnaire permettra ensuite de faire la synthèse des forces et des faiblesses du système.

2.2.2 La mise en œuvre du diagnostic

Nous avons élaboré un questionnaire de contrôle interne comportant des questions précises que nous avons soumis aux acteurs du processus. Nous avons pu obtenir les résultats qui ont également permis de savoir si d'autres tâches en dehors de ceux identifiées dans le test de conformité étaient effectuées. Ces résultats sont répertoriés dans le tableau ci-après

Tableau 3 : Questionnaire du contrôle interne

	Réponses	
	Oui	non
Existe-il un manuel de procédures d'élaboration et de gestion des attestations de mise en service des projets d'investissement ?		X
Existe-il des méthodes de calculs de coûts de revient fiables ?	X	
Les serveurs de recherches de pièces comptables sont-ils mis à jour régulièrement ?		X
Le suivi budgétaire CAPEX est-il mis à jour régulièrement ?	X	
Les informations contenues dans le suivi budgétaire sont-elles fiables ?		X
Les équipements immobilisés sont-ils toujours inscrits dans les bons comptes d'immobilisation ?		X
Le fichier WBS new est-il mis à jour régulièrement ?		X
Les attestations de mises en service sont-elles immédiatement enregistrées dans le FAR après signature di directeur financier ?	X	
Les attestations de mise en service sont-elles toujours signées par tous les acteurs d'un projet bien défini ?		X
Les attestations transmises à la finance font sont-elles toujours l'objet de vérification préalable avant comptabilisation ?	X	
Toutes les attestations de mise en service envoyés au CAPEX sont-elles traitées et comptabilisées dans le mois en cours ?	X	

Le QCI a permis de voir certaines insuffisances du système mais aussi certaines forces que nous allons synthétiser dans un tableau.

Tout ceci est traduit dans le tableau de synthèse ci-dessous :

Tableau 4 : tableau de synthèse des forces et faiblesses

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none">• Respect de la période d'élaboration des attestations de mise en service• Existence de méthodes fiables d'évaluation des projets d'investissement ;• Mise à jour périodique du suivi budgétaire CAPEX ;• Contrôle préalable des attestations avant comptabilisation ;• Enregistrement des attestations dans le FAR après signature du directeur financier• Traitement de toutes les attestations envoyées au CAPEX	<ul style="list-style-type: none">• Absence d'un manuel de procédures de traitement des attestations de mise en service ;• Absence de mise à jour des serveurs de recherches de pièces comptables ;• Non fiabilité des informations contenues dans le suivi budgétaire ;• Erreurs dans le choix des comptes d'immobilisations pour les équipements à immobiliser• Absence de mise à jour du fichier WBS NEW ;• Attestation de mise en service non signée par certains acteurs de projet ;• Signature tardive de certaines attestations de mise en service

Source : selon notre étude 2016

L'évaluation par le questionnaire du contrôle interne a permis de faire ressortir certaines faiblesses du système mais aussi certaines forces. Ces faiblesses si elles ne sont traitées, risquent de porter préjudice au processus de gestion des attestations de mise en service.

Au terme de ce chapitre relatifs à l'évaluation du processus de gestion des attestations de mise en service, nous pouvons noter que les différents tests du processus ont permis de révéler certaines failles qui pourraient éventuellement constituer un frein à la bonne exécution des opérations de gestions des attestations. Il convient donc d'y remédier en apportant des recommandations susceptibles si elles sont mises œuvre de pallier ces faiblesses.

CHAPITRE II : EVALUATION ET RECOMMANDATION

L'objectif de cette étude est de déceler les forces et faiblesses éventuelles du processus et faire des recommandations afin de pallier ces faiblesses. Dans ce chapitre, nous analyserons chaque faiblesse détectée par nos tests afin de dégager les risques encourus par l'entreprise. Nous ferons des recommandations pour améliorer le processus de gestion.

SECTION 1 : ANALYSE

Chacune des insuffisances du système quelle que soit sa forme (dysfonctionnement, absence de contrôle, etc.) présente un risque dont il est primordial d'avoir la connaissance afin de mettre en place des solutions appropriées. Dans cette partie, il sera premièrement question de présenter pour chaque faiblesse relevée, le contexte dans lequel la faille a été identifiée (appelé existant) puis deuxièmement de dégager le risque potentiel présenté par cette faiblesse.

1.1 Absence de manuel de procédures et de notification de mise en service

Les différentes faiblesses, liées à l'absence de manuel de procédures et de notification de mise en service d'un projet finalisé ainsi que les risques potentiels que ces faiblesses pourraient engendrer, feront l'objet de description.

1.1.1 Absence de manuel de procédures

Nous évoquerons le moyen par lequel nous avons pu déceler cette faiblesse et montrer son impact sur le processus.

1.1.1.1 Analyse de l'existant

L'évaluation par le questionnaire de contrôle interne a permis de constater qu'aucun manuel de procédures décrivant les tâches de gestion des attestations de mise en service n'existe pas. Les tâches d'exécution sont généralement dictées par les supérieurs hiérarchiques. Ces travaux de gestion étant généralement confiés à des stagiaires. Il est difficile pour eux, en l'absence de manuel de comprendre pleinement le processus de travail. De plus l'indisponibilité des supérieurs hiérarchiques pour répondre aux préoccupations ou dicter les démarches à suivre ralentit considérablement les opérations.

1.1.1.2 Risque(s) lié(s)

Comme risque liés à l'absence de manuel de procédures, nous pouvons citer la non maîtrise des procédures de traitement des attestations de mise en service, le ralentissement des tâches et le non-respect des délais de transmission des attestations. De plus, cette absence de manuel de procédures

aura, pour conséquence, une mise en place difficile ou inadéquate de moyens de contrôle des opérations de gestion des attestations de mise en service.

1.1.2 Absence de notification de mise en service

Nous procéderons comme en amont par l'analyse de l'existant et montrer l'impact de cette faiblesse sur les opérations.

1.1.2.1 Analyse de l'existant

Le test de conformité a permis de constater une absence de notification de mise en service de la part de certains chefs de projets après la finalisation d'un projet comme l'exige les procédures. De plus nous avons constaté que les acteurs chargés de l'élaboration des attestations allaient eux même vers les chefs de projets pour se renseigner sur d'éventuelles mises en service.

1.1.2.2 Risque(s) lié(s)

L'absence de notification de mise en service favoriserait l'immobilisation tardive des projets ou des équipements mise en service. Le nombre de projet mise en service chaque semaine étant très élevé, cette absence pourrait entraîner une accumulation des travaux d'élaboration des attestations puisque chaque projet mise en service doit avoir son attestation obligatoirement établi dans un délais précis (du 1^{er} au 17 du mois de mise en service). Cette accumulation de travail pourrait également entraîner des omissions lors des tâches d'immobilisation de certains projets mise en service pour lesquels les attestations doivent être faites.

1.2 La non fiabilité du suivi CAPEX et des serveurs de pièces comptables

Les faiblesses relevées concernant la non fiabilité des informations contenues dans le suivi budgétaire et l'absence de mis à jour des serveurs de recherches de pièces et documents comptables.

1.2.1 La non fiabilité du suivi budgétaire CAPEX

Nous commencerons par l'analyse de l'existant et ensuite présenter le risque à cette faiblesse.

1.2.1.1 Analyse de l'existant

Le QCI nous a révélé que les informations contenues dans le suivi budgétaire tenu par le service PSO ne sont pas toutes fiables. Le contrôle des facturations, des noms des acteurs des projets et de bon de commande grâce à ce suivi devrait normalement constituer un point fort mais la non fiabilité de ce fichier de suivi constitue un point faible. En effet, le suivi budgétaire est très utile dans le processus d'élaboration des attestations puisqu'il fournit des informations indispensables

à leur établissement. Nous avons constaté des erreurs notamment sur les noms de chefs de projet ou pilote du projet, erreur d'attribution des projets aux acteurs réels chargés de les suivre, erreurs sur les numéros des projets de bon de commande. Malgré le respect scrupuleux des procédures, toutes ces anomalies pourraient causer des incidents et des risques que nous allons énumérer.

1.2.1.2 Risque(s) lié(s)

Toutes ces erreurs contenues dans le suivi budgétaire pourraient entraîner des anomalies et la non fiabilité des informations renseignées sur les attestations de mis en service. De plus, le service CAPEX ne connaissant pas les acteurs des projets et après s'est assuré des conformités des montants facturés, validera toutes les informations contenues sur les attestations dans le FAR constituerait une base de données non fiable.

Concernant les signatures des attestations, certains chefs de projets pourraient refuser de signer si après vérification, ceux-ci constatent que le projet qui leur est attribués n'est pas le bon. Cela entraînerait des retards et des complications lors des tâches de mis en signature et un stockage tardif de ces documents.

1.2.2 La non fiabilité des serveurs de recherche de pièces comptables

Nous allons parler, à ce niveau, d'absence de mis à jour des serveurs de recherche de pièces comptables.

1.2.2.1 Analyse de l'existant

Le QCI nous a permis de révéler que les mis à jour des serveurs de recherche sont rarement faites ou ne sont faites que si l'on ne retrouvait pas, soit une facture ou un bon de commande dans les serveurs. La mise à jour de ces serveurs obéissant également à une procédure dans laquelle le service des achats intervient, celle-ci prenait beaucoup de temps à tel enseigne que les pièces recherchées n'étaient disponibles dans les serveurs que quelques jours plus tard.

1.2.2.2 Risque(s) lié(s)

Complication dans les recherches de pièces, indisponibilité des pièces comptables pour élaboration des attestations de mis en service des projets terminés et risques d'omission due à l'accumulation des projets à traiter. Tous ces risques pourraient causer également la lenteur des opérations et la non-attente des objectifs de service PSO.

1.3 La non fiabilité du fichier WBS et signature tardive des attestations

Les difficultés liées à l'absence de mise à jour du fichier WBS new et à la signature tardive des attestations feront l'objet d'explication.

1.3.1 L'absence de mise à jour du fichier WBS new

Comme nous l'avons fait précédemment, nous procéderons par l'analyse de l'existant ensuite, nous ferons ressortir les risques liés.

1.3.1.1 Analyse de l'existant

Comme nous l'avons détaillé ci-dessus, le fichier WBS NEW permet d'avoir des informations sur l'équipement (le numéro de compte, la durée de vie SYSCOHADA, la durée de vie IFRS etc.) que nous souhaitons immobiliser. Ce fichier a été conçu pour faire face à la complexité de certains équipements à immobiliser pour qu'ils soient traités sans erreurs. Malheureusement, nous avons constaté une absence de mise à jour de ce fichier qui devait normalement être fait. Ce qui rend le fichier non fiable.

1.3.1.2 Risque(s) lié(s)

Cette absence de mise à jour pourrait entraîner des erreurs de classification comptable des nouveaux équipements mis en service mais qui ne sont pas représentés dans le fichier WBS NEW. Cela entraînerait une non fiabilité des attestations et présenteront un FAR erroné. Les états financiers seront impactés également.

1.3.2 La signature tardive des attestations de mise en service

A ce niveau, nous aborderons les difficultés liées au suivi des attestations et nous en donnerons les risques qui pourraient survenir.

1.3.2.1 Analyse de l'existant

L'évaluation par le questionnaire de contrôle interne a permis de constater des difficultés lors des envois en signature des attestations de mise en service. Nous pouvons également citer le refus de signature par certains acteurs du projet immobilisé qui, soit, ne sont pas d'accord avec les informations sur les attestations, soit ne comprennent pas l'utilité ou les informations marquées sur le document. De plus, nous avons constaté des pertes d'attestations qui ne sont notifiées que lorsque le point des signatures est fait par le service PSO.

1.3.2.2 Risque(s) lié(s)

A ce niveau, comme risques encourus nous pouvons citer :

- le retard du processus de gestion des attestations ;
- la lenteur des transmissions pour archivage au service CAPEX ;
- l'indisponibilité de certaines attestations qui pourraient servi de support de vérification en cas de missions d'audit ;
- des pertes de temps dû au fait que les attestations perdues devront être reconçues et retransmises pour signature en plus de la charge de travail déjà existante.

SECTION 2 : RECOMMANDATION

la description et l'évaluation du processus de gestion des attestations de mise en service ont permis de relever ses imperfections. Dans cette partie, nous allons proposer des recommandations relatives aux différentes faiblesses relevées.

2.1 L'absence de manuel de procédures et de notification

Les recommandations proposées concernent les faiblesses liées à l'absence de manuel de procédures et de notification de mise en service. Nous donnerons également l'impact de ces recommandations sur le processus.

2.1.1 Absence de manuel de procédures

Nous allons proposer une recommandation concernant cette faiblesse tout en précisant son impact.

2.1.1.1 Recommandation(s)

Nous recommandons qu'il soit élaboré un manuel de procédures qui décrira clairement les tâches et responsabilités de chaque acteur entrant dans le processus de gestion des attestations de mise en service. Ce manuel devra montrer l'importance de chaque acteur dans l'exécution de son rôle ainsi que les dangers encourus en cas de non-respect des méthodes et techniques établies.

2.1.1.2 Impact(s)

L'élaboration d'un manuel de procédures permettra aux acteurs du processus de maîtriser chaque tâche qui lui est assignée, d'en comprendre l'application et de les exécuter de façon optimale. Cela assurerait également une rapidité d'exécution des tâches et faciliterait une mise en place de technique de contrôle de l'application des procédures efficaces.

2.1.2 Absence de notification de mise en service

Concernant cette faiblesse détectée, nous formulerons une recommandation dans l'optique de pallier à celle-ci.

2.1.2.1 Recommandation(s)

La notification de mise en service étant déclencheur de tout le reste de la procédure, nous recommandons qu'un point journalier de toutes les mises en service soit établi et transmis au service PSO, pour élaboration immédiate des certificats.

2.1.2.2 Impact(s)

Le respect de cette procédure permettra d'assurer une immobilisation rapide de toutes les mises en service et d'éviter une accumulation de la charge de travail. Cela permettra d'éviter également le traitement tardif ou l'omission de certains projets ou équipement mis en service dont les attestations doivent être établies.

2.2 La non fiabilité du suivi CAPEX et des serveurs des pièces comptables

Nous formulerons des recommandations relatives à la fiabilité des informations contenues dans le suivi budgétaire et à l'absence de mise à jour des serveurs de recherches de pièces comptables.

2.2.1 La non fiabilité du suivi budgétaire CAPEX

Des recommandations seront faites à ce niveau afin que les informations contenues dans le suivi soient fiables.

2.2.1.1 Recommandation(s)

A ce niveau, nous recommandons la mise en place d'une opération de correction du suivi budgétaire. Une opération qui sera longue mais nécessaire. De plus, les acteurs des projets étant nombreux et amovibles, il est judicieux de créer une base de données répertoriant tous ces acteurs et leurs différents projets. Une mise à jour de ce fichier doit être établie périodiquement et ces informations afférentes devront servir de support de renseignement et de mise à jour du suivi budgétaire par les agents du PSO.

2.2.1.2 Impact(s)

La correction de toutes les informations erronées du suivi et sa mise à jour périodique permettront de disposer d'un suivi budgétaire fiable. Cela permettra l'élaboration des attestations de mise en service sur la base d'information fiables.

2.2.2 Absence de mise à jour des serveurs des pièces comptables

L'absence de mise à jour des serveurs (serveur x et serveur CP) de recherches de pièces comptables est une grande faiblesse. Une faiblesse à laquelle nous proposerons des recommandations.

2.2.2.1 Recommandation(s)

Une mise à jour journalier des deux serveurs est impérative à ce niveau. Le point journalier des bons de commande et factures arrivées devra être établi et transmis au service des achats pour mise à jour. Ce qui permettra à l'acteur concerné d'avoir un récapitulatif journalier des pièces comptables qui arrivent chaque jour et ainsi de procéder à la mise, à niveau, des serveurs.

2.2.2.2 Impact(s)

Cela permettra au service chargé de l'établissement des attestations de mise en service de disposer de deux serveurs fiables et disponibles lors de la recherche de pièces comptables. Cela éviterait des pertes de temps et favoriserait l'exécution rapide des opérations.

2.3 La non fiabilité du fichier WBS et la signature tardive des attestations

Il s'agira, à ce niveau de formuler des recommandations pour pallier ces faiblesses, à savoir : l'absence de mise à jour du fichier WBS NEW et gestion difficile des documents de mise en service.

2.3.1 Absence de mise à jour du fichier WBS NEW

Le fichier WBS NEW est un fichier très important dans la mesure où il sert à identifier un équipement et d'autres informations supplémentaires lorsque celui-ci parait difficile à immobiliser. Nous proposerons donc des recommandations pour l'amélioration de ce fichier dans l'optique de le rendre plus utile et fiable.

2.3.1.1 Recommandation(s)

Nous recommandons, à ce niveau, qu'une vaste opération de mise à jour de ce fichier soit effectuée. Tous les nouveaux équipements non encore répertoriés, le devront sous la base de critère d'origine appliqués lors de la création de ce fichier. De plus, une mise à jour journalier de ce fichier devra être effectuée.

2.3.1.2 Impact(s)

L'application de ces recommandations permettra au service PSO de disposer d'un fichier WBS NEW actualisé et fiable. La recherche d'information sur les équipements à immobiliser sera plus aisée et les tâches d'élaboration des attestations seront effectuées rapidement.

2.3.2 La signature tardive des attestations

Des difficultés ont été constatées lors de l'émission en signature des attestations comme nous l'avons dit plus haut. Ainsi, nous essayerons de faire des recommandations afin de trouver des solutions idoines aux dysfonctionnements.

2.3.2.1 Recommandation(s)

A ce niveau, nous recommandons que lors de l'envoi en signature des attestations, les pièces comptables ayant servi à leur établissement y soient associées pour justifier les différentes informations utilisées en termes de facturations. Il faudrait que le suivi budgétaire soit fiable pour éviter tout refus de signature. De plus, l'acteur chargé de l'envoi des attestations en signature doit informer les signataires par mail avant les transmissions pour convenir d'un rendez-vous. Concernant les retards lors des émissions, nous recommandons qu'il soit fixé un délai de signature. Un délai au-delà duquel, une demande d'explication sera exigée au concerné ayant refusé de signer. Un suivi rigoureux des attestations transmis en signature devra être mis en place pour éviter des pertes grâce à des moyens tels que : les mails et les cahiers de transmission.

2.3.2.2 Impact(s)

Cela permettra d'éviter des refus de signature de la part de certains acteurs de projets. De plus, cela favorisera la signature rapide de ces documents ainsi que leur transmission rapide au niveau du CAPEX pour archivage. Cela garantira également la disponibilité de ces documents en cas de missions d'audit inopinées.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons retenir que toutes ces recommandations doivent être appliquées avec beaucoup d'intérêt car elles permettront, sans aucun doute, d'améliorer le processus de gestion des attestations de mise en service. Il n'existe aucune procédure de travail parfaite, mais elles pourront combler beaucoup d'insuffisances.

Au terme de cette deuxième partie, nous pouvons dire que nous avons atteint notre objectif qui était d'améliorer le processus de gestion des attestations de mise en service des projets d'investissement. Il a été d'abord question de s'imprégner de ce processus. Cela s'est fait par la prise de connaissance du processus en décrivant les différentes tâches effectuées par chaque acteur. Ensuite l'évaluation du processus a été faite pour ressortir les faiblesses du système. Des recommandations ont été proposées pour améliorer la qualité du processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Le but de nos travaux à BME était de concilier nos connaissances théoriques à la pratique. A l'issue de ce stage, nous pouvons dire que cet objectif a été atteint parce que nous avons appris à travailler en temps réel ; nous avons aussi constatés les réalités de la vie professionnelle.

Le stage nous a permis, sur le plan professionnel, d'approfondir nos connaissances dans un certain nombre de domaines tels que l'environnement de la téléphonie, de la comptabilité des immobilisations et des systèmes de contrôle interne. Nos travaux effectués, nous ont amené à réaliser une étude sur le sujet : « l'évaluation du processus de gestion des attestations de mise en service des projets d'investissement à BME ».

En effet, avec des millions d'investissement par an, le secteur de l'import-export constitue l'un des secteurs porteurs de l'économie. Un tel volume d'investissement laisse déjà présager l'importance des immobilisations dans ce secteur d'activité. Nous avons donc pu montrer que pour fiabiliser ses opérations et informations financières concernant l'évaluation de ses projets d'investissement, la société Bara Mboup Electronics (BME), a mis en place des procédures qui lui permettent de mieux contrôler la gestion de son patrimoine d'immobilisation. Cependant, nous avons constaté plusieurs limites du système au niveau de son application. Ainsi, notre objectif était d'améliorer le processus de traitement des projets d'investissement à travers une démarche de travail bien structurée.

Nous avons, d'abord, présenté, dans la première partie l'entreprise, la méthodologie de recherche, ainsi que le cadre conceptuel de notre étude, plus précisément, la généralité sur les projets d'investissement et leur importance dans une entreprise d'import-export. Nous nous sommes attelés dans la deuxième partie, à la description et à l'évaluation du processus. Nous avons pu ainsi mettre en évidence, au niveau de ce processus, plusieurs faiblesses majeures dues essentiellement à :

- l'absence de manuel de procédure et de notification de mise en service pour les projets finalisés ;
- la non-fiabilité du suivi budgétaire et la vétusté des serveurs de recherches des pièces comptables ;
- l'absence de mise à jour du fichier WBS NEW et litige liés à l'envoi en signature des attestations.

Les objectifs que nous nous sommes assignés en choisissant ce sujet étaient, d'une part,

une bonne élaboration des attestations de mise en service depuis l'envoi des notifications de mise en service, le rassemblement et la saisie des pièces comptables liées aux projets dans la base de données des immobilisations et, d'autre part, le bon suivi des attestations après leur élaboration. Nous pensons que ces objectifs ont été atteints quoique beaucoup reste encore à faire pour une maîtrise complète de la méthodologie. Cependant, la démarche de travail que nous avons adoptée nous a permis d'atteindre les objectifs spécifiques énumérés en début du mémoire. Nous avons pu:

- prendre connaissance du processus de gestion des attestations de mise en service des projets d'investissement pour comprendre son fonctionnement ;
- détecter les forces et les faiblesses majeures liées au processus ;
- mettre en place des stratégies pour améliorer le processus.

Même si les recommandations émises ne seront pas, dans leur totalité, mises en pratique par les dirigeants de l'entreprise, notre souci était de leur montrer la nécessité d'une bonne gestion de ces documents qui sont très importants.

Pour les entreprises d'import-export, la gestion efficace de leurs comptes d'immobilisations est très importante étant donné qu'elles représentent plus de 80% de leur bilan. Ainsi, la mise en œuvre déjà des recommandations portées dans le cadre de notre étude pourra booster la performance des différents services intervenants dans le processus afin que le traitement des projets d'investissement soit efficace.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

LIVRES GENERAUX

- **AUTISSIER David et DELAYE Valérie**, Mesure de la performance du système d'information, Eyrolle, Paris, 2008, 214p
- **BALLABD Stéphanie et BOUVIER Anne-MARIE**, Management des entreprises en 24 fiches, Dunod, Paris, 2007, 214 p
- **BARREAU Jean, DELAHAYE Jacqueline et DELAHAYE Florance**, 2005, Gestion Financière, 14^{ème} Edition, DUODI, Paris, 499p
- **COHEN Elie**, Dictionnaire de gestion 3^{ème} Edition, La Découverte, Paris, 2001, 415p
- **DAYEN Armand**, Manuel de Gestion Volume 1 et 2, 2^{ème} édition, Ellipses, Paris, 2004, 1088 et 975 p
- **DEBOURSE Jean Pierre**, Principes d'analyse financière des projets d'investissement, Harmattan, Paris, 2010, 192 p
- **GOVOEI Bernard Dansou**, Precis de comptabilité générale, 2^{ème} édition. Abidjan-Cotonou, Etudis, avril 2007, 863 p.
- **HOUDAYER Robet**, Projets d'investissement, Guide d'évaluation financière, Gestion poche, 3^{ème} édition, Paris, Economica, 2006, 112 p.
- **HUTIN Hervé**, Toute la finance, D'ORGANISATION, Paris, 2005, 915 p
- **Jacques RENARD**, Théorie et Pratique de l'audit interne, 6^{ème} « dition, EYROLLES, Paris, 2007, 480 p
- **KEISER Anne-Marie**, Gestion financière, 6^{ème} édition, ESKA, Paris, 2002, 614 p
- **MANDOU Cyril**, Procédures de choix d'investissement, DE Boeck, Paris, 2009, 168 p
- **MARCOU Gérard**, Investissements publics et région, Hmarmattan, Paris, 2000, 304 p
- **MEYE Franc Olivier**, Evaluation de la rentabilité des projets d'investissement, Harmattan, Paris, 2007, 295 p
- **OMAN Charles**, Les nouvelles formes d'investissement dans les industries des pays en développement : industries extractives, pétrochimie, automobile textile, Agro-alimentaire, OECD, Paris, 1989, 320 p
- **Pierre CONSO**, Gestion financière de l'entreprise, EDITION DUNOD, Paris, 2005, 604 p
- **POTTS David**, Projet planning and analysis for development, Lynne Rienner Publishers Inc, London, 2002, 275 p

- **PZRIDY Nicolas**, Ouverture économique, intégration régionale et investissements directs étrangers, Harmattan, Paris, 2009, 300 p
- **TARDIEU** consultant, la gestion c'est simple, Paris, TOP Edition, août 1991, 235 p.
- **TAVERDET-POPIOLEK Nathalie**, Guide du choix d'investissement : préparer le choix, sélectionner l'investissement, financer le projet, Paris, éditions d'organisation, Eyrolles, 2006, 404 p
- **TEULIE Jacques et TOPSACALIAN Patrick**, Finance, 3ème edition, VUIBERT, 827 p
- **VERNIMEN Pierre**, Finance d'entreprise, Paris, Dalloz, 2010, 1186 p.

LIVRES SPECIALISES

- **AHOUANGANSI Evariste**, Audit et révision des comptes, Abidjan, Mondexperts, 2012, 729 p.
- **HOUSSAINI Mohammed Laraqui**, l'audit interne opérationnel et Financier : fondement et technique, 1^{ère} édition, Paris, Clet, janvier 1999, 60 p.
- **MERCIER Antoine, MERLE Philippe**, Mémento pratique guide l'auditeur et de l'audité (2009 – 2010), Paris, édition Francis Lefebvre, 2008, 141 p.
- **VALIN Gérard, COLLIN Lionel**, audit et contrôle interne, aspects financiers, opérationnels et stratégiques, 4^{ème} édition, Paris, Dalloz – Sirey, 1992, 372 p.
- **VINCENTI Dominique**, Dresser une cartographie des risques, Revue Française de l'audit interne, n°144
- **YAICH Raouf**, Contrôle interne et organisation comptable de l'entreprise : les textes de base du droit comptable, Paris, Les Editions Raouf Yaich, février 2000, 250 p.

MEMOIRE

- **OUSMANE BAH** : Evaluation des projets d'investissement : cas du département du secteur privé de la banque africaine de développement

WEBOGRAPHIE

- www.sage.fr/.../ gestion des immobilisations et comptabilisation (consulté en juillet 2016)
- [Fr.wikipedia.org/.../](http://fr.wikipedia.org/.../) immobilisation (consulté durant toute la rédaction)
- www.abacus.ch/.../ gestion des immobilisations et processus de traitement comptable (consulté en juillet 2016)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

LISTES DES ANNEXES

Annexe 1 : organigramme de BARA MBOUP ELECTRONICS (BME)

Annexe 2 : aperçu d'une attestation de mise en service

Annexe 3 : aperçu de la partie détails facturées d'une attestation de mise en service

Annexe 4 : aperçu de la partie détails immobilisations d'une attestation de mise en service

Annexe 5 : aperçu du suivi budgétaire des investissements

Annexe 6 : aperçu de la partie détails budgétaire de la base de données des immobilisations

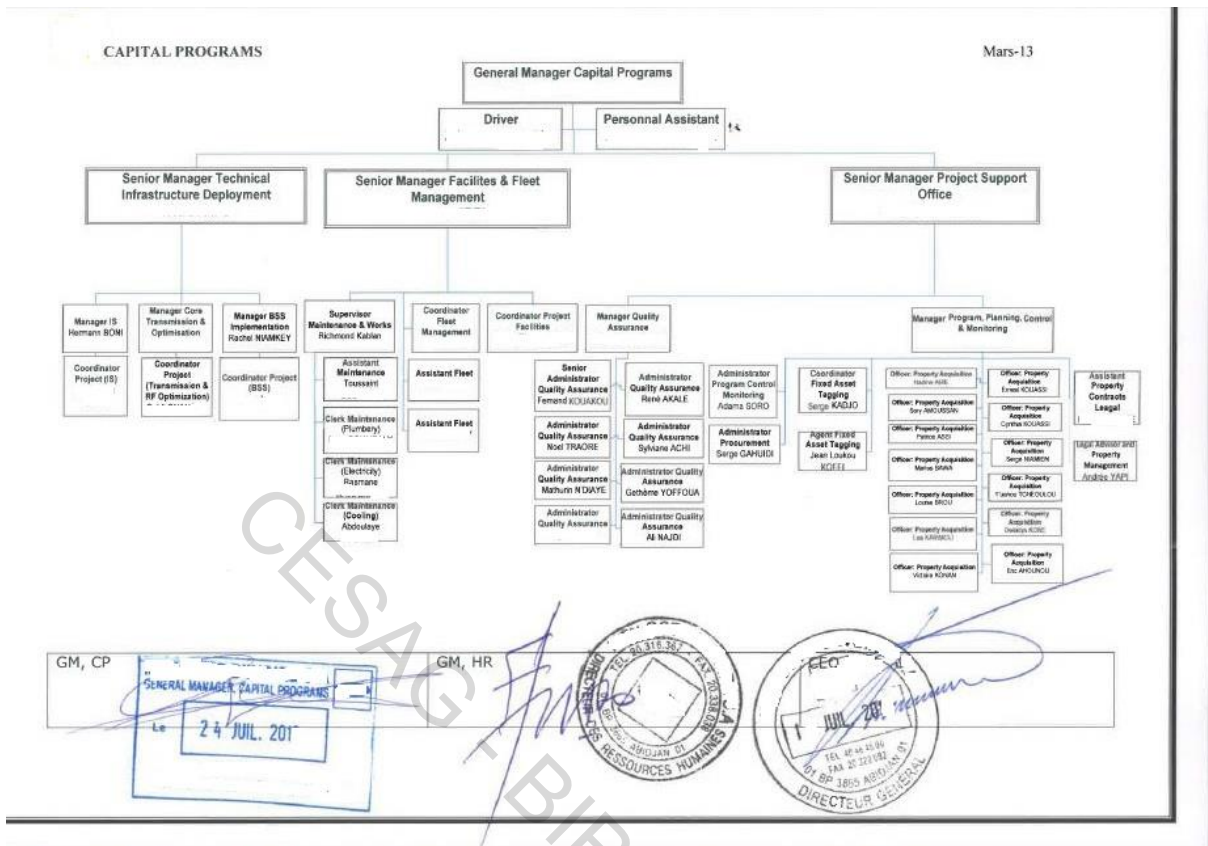
Annexe 7 : aperçu de la partie détails immobilisation de la base de données des immobilisations

Annexe 8 : aperçu de la partie facturation de la base des immobilisations

Annexe 9 : aperçu du fichier WBS NEW

CEPAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : organigramme de la direction



Annexe 6 : aperçu d'une attestation de mise en service

STANDARD - Excel

F. CHIER ACCUEIL INSERTION MISE EN PAGE FORMULES DONNÉES RÉVISION AFFICHAGE

Calibri 10 A A Renvoyer à la ligne automatiquement Standard

Coller 6 I S Fusionner et centrer Mise en forme conditionnelle Mettre sous forme de tableau Styles de cellules Insérer Supprimer Format

Presse-papiers Police Alignement Nombre Style Cellules

H28 X ✓ fx

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S		
1	ATTESTATION DE MISE EN SERVICE N°		BME SAMSUNG		Société		Direction		Date		TECHNOLOGIE										
2					BME		TECHNICAL		11/08/2016		GSM										
3																					
4	Je Soussigné [] Manager, à la DIRECTION CAPITAL PROGRAM																				
5	Atteste que [] SONT EN SERVICE conformément aux spécifications ci-dessous																				
6	IDENTIFICATION INVESTISSEMENT																				
7	Investissement	Code Projet	Projet	Code Sous-Projet	Sous-Projet	Code Localisation	Localisation	Zone	Date de Mise en service	Date de FAC											
8						n	n		NOUVEAU												
9	DETAIL MONTANTS																				
10	Source	Compte Immobilisation	Fournisseur	Nombre d'articles	Date de Facture Fournisseur	N° Facture	Devise	Montant HT Facture (en devise)	Montant HT Facture ZDF	TVA(20%)	Montant TTC Facture (HTF)	Montant Facture à transférer au FA									
11																					
12	Total général																				
13																					
14	DETAIL IMMOBILISATIONS																				
15	N° FAR	Source	Code Site	Localisation	N° TAG	Désignation Immobilisation	Compte Immobilisation	Famille Immobilisation	Code Famille Immobilisation	Sous-Famille Immobilisation	Code Immobilisation	Désignation M	Code M	N° S	Q	S	Date de mise en service	Devise (en)	N° I	Fan	
16																					
17	Total général																				
18																					
19	SIGNATURES																				
20	Nom et Prenom																				
21	Fonction Projet		Senior Manager, PSO			Project Manager			Project Pilote			Project Sponsor			General Manager, Capital Pro						
22	Signatures																				
23																					

Certificat Page 1 (2) Certificat Page ...

PRÊT

Annexe 7 : aperçu de la partie détails facturés d'une attestation de mise en service

09 - JANVIER - SEPTEMBRE Base de Données de Gestion des Immobilisations : 24-09-15 - Excel

FICHIER ACCUEIL INSERTION MISE EN PAGE FORMULES DONNÉES RÉVISION AFFICHAGE

Calibri 11 Poisson

Coller

Personnalisée

Mise en forme conditionnelle

Mettre sous forme de tableau

Styles de cellules

Insérer

Supprimer

Format

Presse-papiers

Police

Alignement

Nombre

Style

Cellules

I13

ATTESTATION DE MISE EN SERVICE N°		Société	Direction
		BARA MBOUP ELECTRONICS	Technique

Je Soussigné **SOULEYMAN DIOP** Project Coordinator à la DIRECTION CAPITAL PROGRAM

Atteste que le site de **LES ATELIERS D'ENERGIE** sont **MIS EN SERVICE** conformément aux spécifications ci-dessous

IDENTIFICATION INVESTISSEMENT

Investissement	code-Projet	Projet	Code Sous Projet	Sous Projet	Code Localisation	Localisation	Zone	Date de Mise en service

DETAIL MONTANTS

Source	Compte Immobilisation	Fournisseur	Numéro d'arrivée	Date de Facture Fournisseur	N° facture	Devise	Montant HT Facture devise	(en	Montant HT Facture XOF	TVA(XOF)	Montant Facture TTC (XOF)
Acquisition	24 810 090	AFRIQUE IMPORT GENERAL	2014000232278CAV	22/08/2014	2014000232278CAV	XOF	8 309 069		8 309 069	[vide]	8 309 069
		AFRIQUE IMPORT GENERAL	FNP630MTN14	17/09/2014	FNP630MTN14	XOF	991 863		991 863	[vide]	991 863
Total général											

Desse **Détail Facturés** Détail immo WDS Feuil3 Concordance Certificat Statut Certificat ...

PRÉT

Annexe 8 : aperçu de la partie détails immobilisations d'une attestation de mise en service

D9- JANVIER- SEPTENBRE Base de Données de Gestion des Immobilisations 201509-24 - Excel

FICHIER ACCUEIL INSERTION MISE EN PAGE FORMULES DONNÉES RÉVISION AFFICHAGE

Calibri 11 Renvoyer à la ligne automatiquement Standard

Coller G I S Fusionner et centrer Mise en forme conditionnelle Mettre sous forme de tableau Styles de cellules Insérer Supprimer Format

E31

	A	B	C	D	E	F	G	H	
1	ATTESTATION DE MISE EN SERVICE N°						Société		
2									
3									
4	Je Soussigné					Project Coordinator à la DIRECTION CAPITAL PROGRAM			
5									
6	Atteste que le site de		0-janv.-00		est		MIS EN SERVICE		conformément
7									
14	Lettrage (vide)								
15	N° Attestation MTN140583								
16									
17									
18	N° FAR	Code Site	Localisation	N° TAG	Désignation Immobilisation	Compte Immobilisation	Famille Immo Syscohada	Code Famille Immo	
19	Acquisition	DOMCPO0	DOMICILE DIRECTION CAPITAL PROGRAM (CPO)	(vide)	Split 1,5 CV	24810000	Splits et climatiseurs	ABCIM	
20									
21					SPLIT 2 CV	24810000	Splits et climatiseurs	ABCIM	
22									
23		CCD2230		(vide)	Split 1,5 CV	24810000	Splits et climatiseurs	ABCIM	
24									
25	Total général								
26									
27									
28									
29									
30									
31									

Base Détail Facturés **Détail immo WBS** FeuillB Concordance Certificat Statut Certificat ...

PRÊT

Annexe 9 : aperçu du suivi des investissements

SUIVI BUDGETAIRE 2011 - 2011 DU 23 JANVIER 2011 - Exce

Calibri 9 Renvoyer à la ligne automatiquement Comptabilité Mise en forme conditionnelle Mettre sous forme de tableau Styles de cellules Insérer Supprimer Format Tri fit

Presse-papiers Police Alignement Nombre Style Cellules

N11 X ✓ f_x Refurbishment - Office

	A	B	M	N	Q	R	S	AL	AK	AL	AM	AO	AP
1													
2													27 713 246 162
3	PROJECT SPONSOR	PILOTE	PROJECT CODE	PROJECT	Sub Project CODE	Sub Projects	Project Manager	Commitment Document Number	Mois	Delivery date	Item	P.U (CFA)	Total (CFA)
4	Human Res	Ehouman	NTF-D-01-N-1	Fire Detection MT	NTF-D-01-N-1	Fire Detection MTNE	BOA MICHEL	12-CFD-05673	Juin	2706/2012	Fire Detection MTN Busin	51 000 000	51 000 000
5	Human Res	Ehouman	NTF-D-01-N-1	Fire Detection MTNE	NTF-D-01-N-1	Fire Detection MTNE Busin	BOA MICHEL	12-CFD-05673	Août	2706/2012	travaux complémentaires installés	-1070474	-1070474
6	Human Res	Ehouman	NTF-D-01-N-1	Fire Detection MTNE	NTF-D-01-N-1	Fire Detection MTNE Busin	BOA MICHEL	202201134	Juin	2706/2012	Labour Cost	-1567533	-1567533
7	Human Res	Ehouman	NTF-D-01-N-1	Fire Detection MTNE	NTF-D-01-N-1	Fire Detection MTNE Busin	BOA MICHEL	12-CFD-00330	Fevrier	2104/2012	Fourniture et Pose de système d	-12 000 000	-12 000 000
8	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - C	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-00473	Juin	3112/2012	Refurbishment - Office	100 000 000	100 000 000
9	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-00473	Decembre	3112/2012	Refrigerateur vitrines 443	-443 000	-443 000
10	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-00488	Decembre	3112/2012	Appareil photo numérique CANO	-700 000	-700 000
11	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-00494	Decembre	3112/2012	rehabilitation toilette BFM	-2 000 000	-2 000 000
12	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-00500	Decembre	3112/2012	Installation et MES de split mural	-430 000	-430 000
13	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-05733	Septembre	3106/2012	Achat de fauteuils bureau ABL	-803 520	-803 520
14	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-05743	Septembre	0503/2012	Achat de stroboscopes Light	-4 500 000	-4 500 000
15	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-05733	Septembre	0503/2012	Acquisition de 10 fauteuil pour le	-1 957 120	-1 957 120
16	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-05738	Août	1510/2012	TECHNOLOGIE CENTER: travaux	-6 470 240	-6 470 240
17	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-05738	Août	1510/2012	TECHNOLOGIE CENTER: travaux	-15 203 930	-15 203 930
18	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-05733	Septembre	0503/2012	Acquisition de 10 chaises de tabl	-1 452 250	-1 452 250
19	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-05738	Septembre	3106/2012	Achat de meuble pour l'ancien b	-3 780 366	-3 780 366
20	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-00335	Novembre	1611/2012	Rehabilitation du réseau electriq	-4 416 280	-4 416 280
21	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	202201134	Juin	2706/2012	Labour Cost	-1 304 662	-1 304 662
22	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-05236	Juin	1806/2012	Installation de 02 Spills et pose d	-2 487 943	-2 487 943
23	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-05477	Juillet	2507/2012	Fil d'une fontaine à eau modèle	-1 032 000	-1 032 000
24	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-00406	Mars	0303/2012	Achat de divers meubles	-3 321 940	-3 321 940
25	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-00406	Mars	0303/2012	Achat d'un fauteuil pour le GMC	-78 963	-78 963
26	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-00335	Mars	0703/2012	Réaménagement Hall et Mézani	-15 943 532	-15 943 532
27	Capital prog	NDi Patri	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	NTF-G-02-N-1	Refurbishment - Office	BOA MICHEL	12-CFD-00334	Fevrier	0302/2012	Achat de Fauteuils de direction	-3 684 177	-3 684 177

Feuil3 CAPEX 2013 FeuilL CODIR REPORT CPU REPORT EA & PO ANNULES PR & PO GROUP REPORT

PRÉ

Annexe 10 : aperçu de la partie détails budgétaires de la base de données des immobilisations

09- JANVER- SEPTEMBRE Base de Données de Gestion des Immobilisations 201 -09-24 - Excel

09- JANVER- SEPTEMBRE Base de Données de Gestion des Immobilisations 201 -09-24 - Excel

09- JANVER- SEPTEMBRE Base de Données de Gestion des Immobilisations 201 -09-24 - Excel

09- JANVER- SEPTEMBRE Base de Données de Gestion des Immobilisations 201 -09-24 - Excel

09- JANVER- SEPTEMBRE Base de Données de Gestion des Immobilisations 201 -09-24 - Excel

1	Exercice Budgétaire	N° BC	Fournisseur	Sponsor	Objet Investissement	Code Projet	Projet	Code sous Projet
38	2013	12CPO06432	PROEX	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
39	2013	12CPO06432	PROEX	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
40	2013	12CPO06432	PROEX	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
41	2013	12CPO06432	PROEX	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
42	2013	12CPO06432	PROEX	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
43	2013	12CPO06432	PROEX	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
44	2013	12CPO06432	PROEX	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
45	2013	12CPO06432	PROEX	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
46	2013	12CPO06432	PROEX	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
47	2013	12CPO06432	PROEX	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
48	2013	12CPO06432	PROEX	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
49	2013	12CPO06432	PROEX	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
50	2013	12CPO06432	PROEX	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
51	2013	12CPO06432	PROEX	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
52	2013	12CPO06432	PROEX	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
53	2013	12CPO06432	PROEX	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
54	2013	12CPO06432	PROEX	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
55	2012	12CPO06571	HUAWEI INTER	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-01-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-01-N2-1201
56	2013	13CPO08306	CAMUSAT	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301
57	2012	IMPORT	DHL	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-01-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-01-N2-1201
58	2013	LAEOUR COST	CAPITAL PROGRAM	TECHNICAL	Construction Site Cellulaire GSM	BSS-G-04-N2-13	COVERAGE EXPANSION	BSS-G-04-N2-1301

Base | Détail Facturés | Détail immo WBS | FeuillB | Concordance Certificat | Statut Certificat | FNP 2 | Feuill4 | Feuill5 | TRACKING CERTIFICAT | WBS New

PRÉ | NB (NON VIDÉES) : 18182

Annexe 11 : aperçu de la partie détails immobilisations de la base de données des immobilisations

09- JANVIER- SEPTEMBRE Base de Données de Gestion des immobilisations 201 -09-24 - Excel

FICHIER ACCUEIL INSERTION MISE EN PAGE FORMULES DONNÉES RÉVISION AFFICHAGE

Coler Presse-papiers G I S Goudy Old Style 8 A A Renvoyer à la ligne automatiquement Nombre Mise en forme conditionnelle Mettre sous forme de tableau Styles de cellules Insérer Supprimer Format Cellules

U50 : Misc.Installation Materials and Cumfy Clamps for 1+1 LINK (2 Sites) (HSB or SD) with 50m cables

	M	N	O	P	Q	R	S	T	
1	Compte Immobilisation	Désignation Immobilisation	Type	Famille Immo Syscohada	Code Famille Immo Syscohada	Sous Famille Immo IFRS	Code immo IFRS	Code WBS	
38	24 111 000	Axei outdoor	Corporel	Agencements et installations	ALAGC	Abriphone	DO9100	M4141-0003-0001-0008-0001	1,4m x 2,4m x
39	23 410 000	Câblage et installation	corporel	Agencements et installations	ALAGC	Bâtiments Réseau	DOB100	F4122-0002-0001-0001-0001	L/H Building
40	24 111 000	Cloture	Corporel	Cloture des sites	COCCLO	Cloture	GOV300	M4141-0004-0001-0001-0001	Fences
41	24 310 000	Coffret distribution TGBT	corporel	Agencements et installations	ALAGC	Coffret disjoncteur généra.	DO6300	M4142-0004-0001-0001-0001	Distribution B
42	24 310 000	Coffret Interrupteur 45A	Corporel	Groupes Electrogènes	TLGEL	Coffret Interrupteur	DO6300	M4561-0001-0001-0001-0001	Generators
43	24 412 000	Eteincteur	Corporel	Eteincteur et RIA	SPEXT	Eteincteur	DO6300	F4182-0002-0001-0001-0001	Fire Extinguish
44	24 310 000	Groupe Electrogène	Corporel	Groupes Electrogènes	TLGEL	Groupes electrogènes	DO6300	M4561-0001-0001-0001-0001	Generators
45	24 310 000	Redresseur	Corporel	Redresseurs	TLBED	Atelier d'énergie	DO6100	M4142-0002-0004-0001-0001	Outdoor Powe
46	24 310 000	Tanks	Corporel	Groupes Electrogènes	TLGEL	Groupes electrogènes	DO6300	M4561-0001-0001-0001-0001	L/H Building
47	24 111 000	Antenne GSM K742047	Corporel	Antennes GSM	TLGSM	Antennes Réseau d'Accès Radio (GOV400	M4111-0006-0004-0028-0001	Single Antenn
48	24 111 000	Antenne GSM K742047	Corporel	Antennes GSM	TLGSM	Antennes Réseau d'Accès Radio (GOV400	M4111-0006-0004-0028-0001	Single Antenn
49	24 111 000	Antenne GSM K742047	Corporel	Antennes GSM	TLGSM	Antennes Réseau d'Accès Radio (GOV400	M4111-0006-0004-0028-0001	Single Antenn
50	24 111 000	Antenne FH	Corporel	PDH Fluri/Sinchronis Dan Hie	TLFDH	Equipements Transmission hertz	FON100	M4121-0003-0001-1532-0001	Misc.Installati
51	24 111 000	Antenne FH	Corporel	PDH Fluri/Sinchronis Dan Hie	TLFDH	Equipements Transmission hertz	FON100	M4121-0003-0001-1532-0001	Misc.Installati
52	24 111 000	BTS3900A (GSM S2/2/2)	Corporel	BTS	TLBTS	Base Transmitter Station (BTS)E	GO5100	M4111-0001-0002-0001-0001	Outdoor BTS
53	24 111 000	Liaison FH	Grounding Kit	PDH Fluri/Sinchronis Dan Hie	TLFDH	Equipements Transmission hertz	FON100	M4121-0003-0001-1532-0001	Misc.Installati
54	23 410 000	Coffret Parasoudre	Corporel	Agencements et installations	ALAGC	Branchement électrique	GOV300	F4159-0001-0001-0001-0001	Plugs & Cablis
55	24 111 000	BTS3900A (GSM S2/2/2)	Corporel	BTS	TLBTS	Base Transmitter Station (BTS)E	GO5100	M4111-0001-0002-0001-0001	Outdoor BTS
56	23 410 000	Câblage et installation	corporel	Agencements et installations	ALAGC	Bâtiments Réseau	DOB100	F4122-0002-0001-0001-0001	L/H Building
57	24 111 000	BTS3900A (GSM S2/2/2)	Corporel	BTS	TLBTS	Base Transmitter Station (BTS)E	GO5100	M4111-0001-0002-0001-0001	Outdoor BTS
58	24 111 000	Antenne FH	Corporel	PDH Fluri/Sinchronis Dan Hie	TLFDH	Equipements Transmission hertz	FON100	M4121-0003-0001-1532-0001	Misc.Installati

Base Détail Facturés Détail immo WBS FeuilB Concordance Certificat Statut Certificat FNP 2 Feuil4 Feuil5 TRACKING CERTIFICAT WBS Net

Annexe 12 : aperçu de la partie facturation de la base de données des immobilisations

09- JANVIER- SEPTEMBRE Base de Données de Gestion des Immobilisations 201 -09-24 - Exce

FICHER ACCUEIL INSERTION MISE EN PAGE FORMULES DONNÉES RÉVISION AFFICHAGE

Coller G I S Renvoyer à la ligne automatiquement Date Fusionner et centrer Mise en forme conditionnelle Vette sous forme de tableau Styles de cellules Insérer Supprimer Format

AT1 Signature

	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	
1	N° Facture	Date de Facture Fournisseur	Numero d'arrivée	Devise	Montant HT Facture (en devise)	Montant HT Facture XOF	TVA(XOF)	Montant Facture TTC (XOF)	Quantité Facture	Montant Facture à Transférée en FAR	N° A
2	33	11/12/2013	13035E3	XOF	8 377 896	8 377 896		8 377 896	100%	8 377 896	
3	33	11/12/2013	13035E3	XOF	294 768	294 768		294 768	100%	294 768	
4	33	11/12/2013	13035E3	XOF	1 323 420	1 323 420		1 323 420	100%	1 323 420	
5	33	11/12/2013	13035E3	XOF	285 200	285 200		285 200	100%	285 200	
6	33	11/12/2013	13035E3	XOF	1 511 652	1 511 652		1 511 652	100%	1 511 652	
7	33	11/12/2013	13035E3	XOF	3 025 705	3 025 705		3 025 705	100%	3 025 705	
8	33	11/12/2013	13035E3	XOF	1 639 348	1 639 348		1 639 348	100%	1 639 348	
9	33	11/12/2013	13035E3	XOF	2 274 792	2 274 792		2 274 792	100%	2 274 792	
10	33	11/12/2013	13035E3	XOF	4 233 472	4 233 472		4 233 472	100%	4 233 472	
11	33	11/12/2013	13035E3	XOF	2 066 044	2 066 044		2 066 044	100%	2 066 044	
12	33	11/12/2013	13035E3	XOF	2 521 513	2 521 513		2 521 513	100%	2 521 513	
13	33	11/12/2013	13035E3	XOF	483 000	483 000		483 000	100%	483 000	
14	33	11/12/2013	13035E3	XOF	313 720	313 720		313 720	100%	313 720	
15	33	11/12/2013	13035E3	XOF	89 700	89 700		89 700	100%	89 700	
16	33	11/12/2013	13035E3	XOF	1 852 600	1 852 600		1 852 600	100%	1 852 600	
17	2013001117123M	27/06/2013	201300111*123M	XOF	7 280 183	7 280 183		7 280 183	100%	485 346	
18	2013001117123M	27/06/2013	201300111*123M	XOF	7 280 183	7 280 183		7 280 183	100%	485 346	
19	2013001117123M	27/06/2013	201300111*123M	XOF	7 280 183	7 280 183		7 280 183	100%	485 346	
20	2013001117123M	27/06/2013	201300111*123M	XOF	7 280 183	7 280 183		7 280 183	100%	485 346	
21	2013001117123M	27/06/2013	201300111*123M	XOF	7 280 183	7 280 183		7 280 183	100%	485 346	
22	2013001117123M	27/06/2013	201300111*123M	XOF	7 280 183	7 280 183		7 280 183	100%	485 346	

Base Détail Facturés Détail immo WBS Feuils Concordance Certificat Statut Certificat ... (+)

PRÊT NE (MCN VID ES) : 15908

Annexe 13 : aperçu du fichier WBS NEW

09- JANVIER- SEPTEMBRE Base de Données de Geston des immobilisations 201 -09-24 - Excel

FICHIER ACCUEIL INSERTION MISE EN PAGE FORMULES DONNÉES RÉVISION AFFICHAGE

Coler Presse-papiers Police Alignement Nombre Style Cellules

A5746 : X ✓ fx N4212-0002-0002-0298-0001

	S	T	U	V	W	X	
1	Libellé de compte GI	Code reporting	Libellé Code reporting	Sysco Dep	lfrs Dep duration	Level 7	Designation L7
5731	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0284	Transparent CSD
5732	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0285	Non-transparent CSD
5733	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0286	Redial Solution for Voice-v
5734	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0287	SCUDIF
5735	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0288	AdVice of Charge (AoC)
5736	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0289	Explicit Call Transfer (ECT)
5737	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0029	Gateway Message Screen_
5738	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0290	Call Deflection (CD)
5739	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0291	OSB_1
5740	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0292	Call Forward Controlled by
5741	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0293	UUS
5742	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0294	Follow Me_1
5743	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0295	Different Fail Tone as diffe
5744	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0296	Non-registered CLIP/CLIR
5745	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0297	SMSC Address Modification
5746	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0298	CCBS_1
5747	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0299	Multimedia Color Ring Sen
5748	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0030	GCP Transport over SCTP_2
5749	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0300	DiVersified Interfaces to U
5750	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0301	Calling Color Ring Ser/Vics
5751	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0302	Overlay
5752	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0303	Call Bypass Function
5753	LOGICIELS		1635 VAS EQUIPMENT		2	4 N4212-0002-0302-0304	Multimedia Color Ring Ser/Vics

Base Détail facturés Détail immo WBS Feuil3 Concordance Certificat Stetut Certificat TNP 2 Feuil4 Feuil5 TRACKING CERTIFICAT WBS New

PRÊT MOYENNE : 5327910,25 NB (NON VIDES) : 27 SOMME : 21311641

TABLES DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENT	II
LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATION	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	IV
AVANT PROPOS	V
SOMMAIRE	VI
INTRODUCTION GENERALE	1
I. CONTEXTE DE L'ETUDE	2
II. PROBLEMATIQUE	3
III. OBJECTIF DE L'ETUDE	4
III.1 Objectif général	4
III.2 Objectifs spécifiques	4
IV. METHODOLOGIE	4
IV.1 La collecte des données	4
IV.2 L'analyse des données	4
V. INTERET DE LA RECHERCHE	5
V.1 Pour BME	5
V.2 Intérêt personnel	5
V.3 Pour les professionnels	5
V.4 Pour les autres étudiants	5
VI. LIMITE DE LA RECHERCHE	5
VII. PLAN DE L'ETUDE	6
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	7
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE	9
Section 1 : Définition et caractéristiques d'un investissement	9
1.1 Définition	9
1.1.1 La vision comptable d'un investissement	9
1.1.1.1 Explication	10
1.1.1.2 Exemple d'investissement au sens comptable	10
1.1.2 La vision économique de l'investissement	11
1.1.2.1 Le besoin en fond de roulement d'exploitation	12
1.1.2.2 Les charges d'exploitation	13
1.1.2.3 La valeur résiduelle de l'investissement	13

1.1.2.4 Les coûts d'exploitation	13
1.2 La notion de projet d'investissement	14
1.2.1 Typologie par rapport à l'objectif visé	14
1.2.1.1 Les investissements relevant du décideur privé	14
1.2.1.2 Les investissements relevant du décideur public	15
1.2.2 Liens existants entre plusieurs investissements	16
1.2.2.1 Investissements en concurrence	16
1.2.2.2 Investissements complémentaires	16
1.2.2.3 Investissements indépendants	17
1.3 Les caractéristiques d'un investissement	17
1.3.1 La durée	17
1.3.1.1 Période de préparation à l'investissement	17
1.3.1.2 Période d'investissement	18
1.3.1.3 Période d'exploitation, durée de vie économique	18
1.3.2 Rendement et efficacité	18
1.3.2.1 Pour un décideur privé	18
1.3.2.2 Pour un décideur public	19
1.3.3 Notion de risque	19
Section 2 : Généralité sur les attestations	19
2.1 Généralité sur les attestations de mise en service	19
2.1.1 Définition d'une attestation de mise en service	19
2.1.2 Présentation d'une attestation de mise en service	20
CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'ORGANISATION ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	21
Section 1 : Présentation de l'organisation	21
1.1 Historique	21
1.1.1 Création	21
1.1.2 Evolution	21
1.1.3 Les valeurs	21
1.2 L'organisation administrative et fonctionnelle	22
1.2.1 La fonction administrative et fonctionnelle	22
1.2.1.1 La direction générale	22
1.2.1.2 La Direction Corporate Service	22
1.2.1.3 La Direction des Ressources Humaines	22
1.2.2 La fonction financière	23

1.2.2.1 La Direction Financière	23
1.2.3 La fonction Marketing	23
1.2.4 La fonction Technique	23
Section 2 : Méthodologie de l'étude	24
2.1 Modèle d'analyse	24
2.1.1 Prise de connaissance de l'entreprise	24
2.1.2 Evaluation du contrôle interne	24
2.2 Techniques et outils de collecte des données	25
2.2.1 L'interview	25
2.2.2 Questionnaire de contrôle interne	25
2.2.3 Observation physique	26
2.3 Outils d'évaluation des données	26
2.3.1 Flow-chart ou diagramme de circuit	26
2.3.2 Test de conformité	26
2.3.3 Grille de séparation des tâches	27
2.3.4 Test de permanence	27
DEUXIERME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DU PROCESSUS DE GESTION DES ATTESTATIONS	30
CHAPITRE I : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DES ATTESTATIONS DE BME	32
Section 1 : Description du processus de gestion des attestations	32
1.1 Elaboration d'une attestation de mise en service	32
1.1.1 Notification et collecte des informations comptables et CAPEX	32
1.1.1.1 Notification de mise en service	32
1.1.1.2 Rassemblement des pièces comptables	33
1.1.1.3 Vérification de l'existence du projet dans le CAPEX	33
1.1.2 Saisie des informations dans la base de données	34
1.1.2.1 Description de la base de données des immobilisations	34
1.1.2.2 Travail préalable	35
1.1.2.3 Elaboration de l'attestation de mise en service	35
1.1.3 Schématisation du processus d'élaboration	36
1.2 le suivi des attestations de mise en service	37
1.2.1 Validation, comptabilisation et enregistrement des attestations	37
1.2.1.1 Transmission des attestations à la finance	37
1.2.1.2 Comptabilisation et mise en FAR des attestations	37
1.2.1.3 Mise en signature et retransmission au CAPEX	38

1.2.2 Schématisation du processus de suivi des attestations	38
Section 2 : Analyse du processus	40
2.1 Le test de conformité	40
2.1.1 Description	40
2.1.2 La mise en œuvre du test	40
2.2 L'évaluation par le questionnaire de contrôle interne (QCI)	42
2.2.1 Description	42
2.2.2 La mise en œuvre du diagnostic	42
CHAPITRE II : EVALUATION ET RECOMMANDATION	44
Section 1 : Analyse	44
1.1 Absence de manuel de procédures et de notification de mise en service	44
1.1.1 Absence de manuel de procédures	44
1.1.1.1 Analyse de l'existant	44
1.1.1.2 Risque(s) lié(s)	44
1.1.2 Absence de notification de mise en service	45
1.1.2.1 Analyse de l'existant	45
1.1.2.2 Risque(s) lié(s)	45
1.2 La non fiabilité du suivi CAPEX et des serveurs de pièces comptables	45
1.2.1 La non fiabilité du suivi budgétaire CAPEX	45
1.2.1.1 Analyse de l'existant	45
1.2.1.2 Risque(s) lié(s)	46
1.2.2 La non fiabilité des serveurs de recherche de pièces comptables	46
1.2.2.1 Analyse de l'existant	46
1.2.2.2 Risque(s) lié(s)	46
1.3 La non fiabilité du fichier WBS et signature tardive des attestations	47
1.3.1 L'absence de mise à jour du fichier WBS new	47
1.3.1.1 Analyse de l'existant	47
1.3.1.2 Risque(s) lié(s)	47
1.3.2 La signature tardive des attestations de mise en service	47
1.3.2.1 Analyse de l'existant	47
1.3.2.2 Risque(s) lié(s)	48
Section 2 : Recommandation	48
2.1 L'absence de manuel de procédures et de notification	48
2.1.1 Absence de manuel de procédures	48

2.1.1.1	Recommandation(s)	48
2.1.1.2	Impact(s)	48
2.1.2	Absence de notification de mise en service	49
2.1.2.1	Recommandation(s)	49
2.1.2.2	Impact(s)	49
2.2	La non fiabilité du suivi CAPEX et des serveurs des pièces comptables	49
2.2.1	La non fiabilité du suivi budgétaire CAPEX	49
2.2.1.1	Recommandation(s)	49
2.2.1.2	Impact(s)	49
2.2.2	Absence de mise à jour des serveurs des pièces comptables	50
2.2.2.1	Recommandation(s)	50
2.2.2.2	Impact(s)	50
2.3	La non fiabilité du fichier WBS et la signature tardive des attestations	50
2.3.1	Absence de mise à jour du fichier WBS NEW	50
2.3.1.1	Recommandation(s)	50
2.3.1.2	Impact(s)	51
2.3.2	La signature tardive des attestations	51
2.3.2.1	Recommandation(s)	51
2.3.2.2	Impact(s)	51
	CONCLUSION GENERALE	52
	BIBLIOGRAPHIE	52
	ANNEXES	52