



Journal Homepage: -[www.journalijar.com](http://www.journalijar.com)  
**INTERNATIONAL JOURNAL OF  
 ADVANCED RESEARCH (IJAR)**

Article DOI:10.21474/IJAR01/8444  
 DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/8444>



### RESEARCH ARTICLE

## CONTRIBUTION A LA CREATION D'UN SYSTEME DE NOTATION DES POINTS DE VENTE COMMERCIAUX DES OPERATEURS TELECOMS.

Mme Fatima zahra Achour<sup>1</sup> and M. Abdelali Babaali<sup>2</sup>.

1. universite Ibn Tofail Kenitra Maroc, Professeur de l'enseignement superieur.
2. universite Ibn Tofail Kenitra Maroc, Doctorant.

### Manuscript Info

#### Manuscript History

Received: 20 November 2018

Final Accepted: 22 December 2018

Published: January 2019

#### Key words:-

Gouvernance; Audit interne, système de notation, point de vente, risques operationnels

### Abstract

Dans un environnement concurrentiel, les operateurs telecoms sont de plus en plus amenes à developper leurs creativites afin de maintenir leurs parts de marche et de rentabiliser leurs investissements que ce soit en infrastructures et en qualification de leurs capitaux humains. Ceci impose à chacun d'eux d'aller chercher la combinaison optimale entre le management des risques inherents à ses activites operationnelles et la rentabilite degagee.

Cela nous amène à proposer un outil d'évaluation complementaire à la fonction d'audit qui servira de referentiel lors du choix des sites à auditer (prioriser), de l'affectation des ressources adaptees à la nature et type des operations à auditer (gagner du temps alloue aux missions d'audit) et enfin anticiper sur les risques inhabituels et rassurer par consequent le management sur le niveau de maîtrise du contrôle preetabli par chaque entite.

Copy Right, IJAR, 2017,. All rights reserved.

### Introduction:-

#### Definition:-

Le système de gouvernance selon (Chatelin-Ertur et Nicolas, 2011) et (Charreaux, 2006), est compose de :

**Figure 1:-**Système de gouvernance au sein des entreprises



Source:- (Chatelin-Ertur et Nicolas, 2011, P.136)

La fonction d'audit est representee dans ce schema par la composant habilitante. Cette composante a comme rôle de limiter la zone de discretion des agents, leurs zones d'incertitude à travers une boucle d'apprentissage organisationnel garantissant une rationalite procedurale au sein l'entreprise. Cette dernière aurait un impact sur les pertes residuelles, et par consequent, il influencerait la valeur actionnariale (Jensen et Meckling, 1976).

**Corresponding Author:-Pr. Mme Fatima zahra Achour.**

Address:-universite Ibn Tofail Kenitra Maroc, Professeur de l'enseignement superieur.

Au sein des operateurs telecoms au Maroc la composante habilitante est generalement representee par deux sous composantes:-

1. La première est l'audit interne,
2. La deuxième est le système de contrôle interne

S'agissant de la première sous composante, l'audit interne est defini selon The Institute of Internal Auditors (IIA) comme etant "une activite independante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degre de maîtrise de ses operations, lui apporte ses conseils pour les ameliorer et contribue à creer de la valeur ajoutee. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en evaluant, par une approche systematique et methodique, ses processus de management des risques de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacite". (Renard et Nussbaumer, 2011).

Au sein des operateurs telecoms, cette sous composante est represente par :

1. la direction d'audit
2. le comite d'audit
3. la direction qualite

Quant à la deuxième sous composante, elle est definie comme etant l'ensemble des lignes directrices, mecanismes de contrôle et structure administrative mis en place par la direction, en vue d'assurer la conduite ordonnee et efficace des affaires de l'entreprise. (Reding, Sobel et Anderson 2015).

Cette sous composante figure dans :-

1. la direction contrôle interne et conformite
2. le comite de contrôle et de risque
3. la direction de la gestion des risques.

De façon generale, les pertes residuelles que nous pouvons constatons au sein des operateurs telecoms au Maroc sont liees au degre de maîtrise des pouvoirs discretionnaires dont disposent les dirigeants des points de ventes commerciaux (centres de profit par excellence) et aux dysfonctionnements releves lors des contrôles effectues que ce soit dans le cadre des missions d'audit programmees ou lors des visites inopinees.

#### **Contexte de la recherche:-**

Dans le contexte marocain, la composante habilitante au sein des operateurs telecoms a fait preuve de manque d'efficacite notamment lors de la detection tardive des cas recidiviste de fraude de même type impliquant en premier lieu la maîtrise de la zone d'incertitude agissant negativement sur la confiance des parties prenantes.

L'environnement des telecommunications au Maroc est en plein evolution, marque par le developpement rapide des nouvelles technologies de l'innovation et des contraintes qui en decoulent, la plupart des operateurs telecoms se trouvent dans l'incapacite de dessiner une image fidele, dynamique et coherente du risque auquel ils sont exposes, leurs marges de manoeuvre sont reduites et se retrouvent penalises en terme du respect des exigences reglementaires , de Marketing, de gestion de risque, dans un environnement où la concurrence est de plus en plus accrue.

Cette situation fait en sorte que les incertitudes se multiplient et expose les operateurs telecoms à des risques importants. Pour cela, les managers ont besoin en permanence et de manière dynamique d'un système de contrôle interne performant, leur permettant de mieux gerer leurs entreprises et leur apporter ainsi une assurance raisonnable quant à la realisation des objectifs fixes.

A cet egard, toute entreprise doit se doter d'un bon système de contrôle interne qui permet de detecter, en temps voulu, tout derapage par rapport aux objectifs de contrôle fixes par l'entreprise. Pour cela, la fonction d'audit interne, consideree comme etant un outil de pilotage du système de contrôle interne, devra contribuer de façon dynamique à son amelioration continue.

La problematique du contrôle interne devient celle de la creativite, c'est-à-dire la capacite de ce dernier à creer de la valeur ajoutee et à influencer les acteurs internes pour qu'ils mettent en œuvre des actions concretes permettant d'exploiter les dysfonctionnements pour une amelioration continue. Autrement dit, developper les mecanismes susceptibles d'agir sur de la zone d'incertitude sous la dimension que nous envisageons integrer dans la composante habilitante de la gouvernance.

Dans le cas des operateurs telecoms marocains, pour chaque constat d'anomalie relative à une insuffisance detectee, notamment lors du passage du management que ce soit dans le cadre des visites programmees et/ou inopinees au niveau des points de ventes commerciaux, la fonction d'audit est pointee du doigt.

Ceci dit, l'audit interne est considere comme facteur de performance et contribue à la realisation des objectifs fixes par le management si bien entendu la fonction d'audit est bien structuree et si la frequence des missions d'audit, le choix des sites à auditer, sont bien le resultat d'une planification dynamique et non classique.

Autrement dit, la planification classique se base essentiellement sur un objectif principal qu'est la couverture de tout le reseau commercial abstraction faite de la taille, du poids, du risque et du temps reserve au site audite.

**Dans ce sens, la question que nous nous sommes posees est:-**

Quelles mesures à mettre en place pour que la composante habilitante puisse avoir un rôle anticipatif sur les eventuelles pertes residuelles garantissant la realisation des objectifs fixes?

**Problematiche et hypotheses de recherche:-**

Cette question s'insere dans une analyse plus vaste visant à faire le lien entre differentes caracteristiques des operateurs telecoms marocains et leur efficacite dans la gestion des risques operationnels. Il n'existe pas à ce jour, de methodologie et de dispositif d'evaluation des controles effectues au sein des points de vente commerciaux qui integre la dimension de maitrise du pouvoir discretionnaire des dirigeants desdits points de vente et son influence sur l'efficacite du systeme de controle interne de l'operateur. L'efficacite des Outils de controle actuels, est fortement remise en cause de par sa diminution au fur et à mesure que la turbulence de l'environnement augmente (Loi de parkinson: Expansion=complexite et complexite =decadence). Il etait donc necessaire dans le cadre de notre travail de recherche de faire l'exercice de conception d'un outil d'evaluation (systeme de notation) fonde sur l'analyse des informations recueillies dans les rapports d'audits des cinq dernieres annees consecutives (2013-2017).

**Pour cela, nous nous posons la question suivante qui va represente notre principale problematique:-**

Dans quelle mesure l'integration d'un systeme de notation des points de vente audites à une influence sur le rôle de la composante habilitante au sein operateur telecom ?

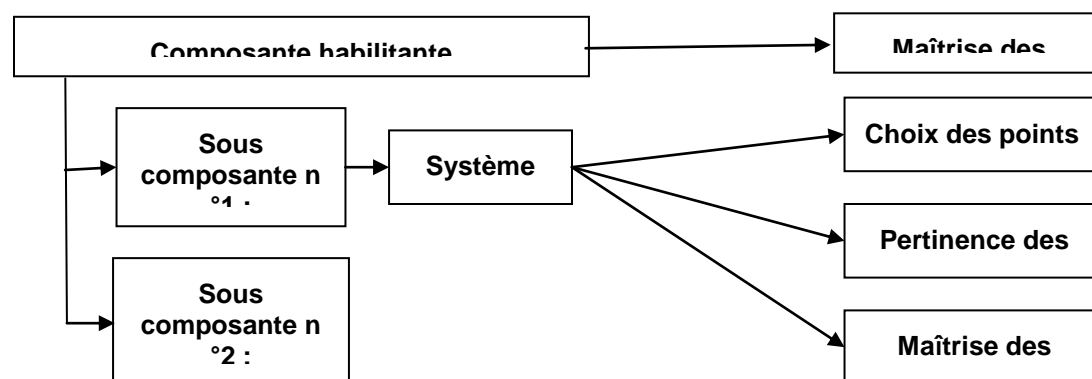
**Notre hypothese principale est:-**

L'integration d'un systeme de notation des points de vente audites dans la composante habilitante influencerait la maîtrise des zones d'incertitudes au sein operateur telecom

**Les sous hypotheses de recherche sont;-**

1. l'integration d'un systeme de notation des points de vente aurait un impact sur le choix des points de vente à auditer
2. l'integration d'un systeme de notation des points de vente aurait un impact sur la pertinence des constats à
3. chaque type d'activite en fonction de sa nature au sein d'un point de vente.

**Notre modèle conceptuel de recherche est:-**



**Nos questions de recherché:-**

1. Quelles relations existent entre le système de notation des points de vente commerciaux et le choix des sites à auditer ?
2. Quelles relations existent entre l'intégration d'un système de notation et la pertinence des constats ;
3. Quelles relations existent entre l'intégration d'un système de notation et la maîtrise des risques inherents à chaque type d'activité en fonction de sa nature au sein d'un point de vente.

**Interêt du sujet:-**

La fonction d'audit dans sa dimension classique n'intègre pas dans sa démarche d'évaluation, une approche prospective. Alors, développer la composante habilitante au sein des opérateurs telecoms permettrait une dynamique dans le choix des points de vente à auditer, et ce en fonction de la taille, du niveau de risque et du niveau de maîtrise de l'autocontrôle "self-control".

**Analyse des questions de recherche:-**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour l'approche constructiviste. Par conséquent, la réponse aux questions ci-dessus est une représentation liée à notre expérience de 11 ans dans la fonction d'audit.

La relation qui existe entre le système de notation des points de vente commerciaux et le choix des sites à auditer peut être justifiée par l'opération préliminaire de segmentation par type de points de ventes. Les critères retenus se basent essentiellement sur la taille, l'importance des risques inherents à la nature des activités et le niveau de maîtrise du contrôle déjà instauré.

Ensuite, l'intégration d'un système de notation est nécessaire à la pertinence des constats dans la mesure où les points de ventes présentant un niveau de risque significatif vont être auditées par les ressources ayant un niveau d'expertise élevé. Par conséquent, les rôles d'assurance et d'anticipation seront pleinement joués en diminuant la probabilité de survenances des risques déjà identifiés.

**Enfin, l'intégration d'un système de notation permet de:-**

1. Faciliter l'atteinte de l'objectif de conformité aux normes prudentielles instaurées
2. Favoriser la maîtrise des risques inherents à chaque type d'activité au vu du temps qui est alloué à chaque entité lors de la mission d'audit. Le budget temps est fonction du nombre de contrôles retenus et par conséquent une gestion de temps dynamique.
3. Industrialiser le processus de choix et de ciblage des entités à contrôler
4. Mettre l'accent sur les sources de défaillance alarmantes
5. Donner une image régulière et fidèle d'une classification des Entités plus réaliste.

**Méthode:-****Approche:-**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une approche constructiviste. D'un point de vue épistémologique, le constructivisme met l'accent sur l'interrelation subjective entre le chercheur, le professionnel et la construction de la réalité d'audit. Les chercheurs, dans leur « humanité », font partie de l'effort de recherche plutôt que des observateurs objectifs, et leurs valeurs doivent être reconnues par eux-mêmes et par leurs pairs comme une partie inévitable de la recherche (Mills, Bonner et Francis, 2006)

**Echantillon:-**

La méthode de sélection des éléments de l'échantillon est la méthode des choix raisonnés, déterminée en recourant au jugement professionnel : (recueil de données collectées à partir des rapports d'audit concernant les cinq dernières années consécutives (2013-2017)). Notre échantillon se compose d'une centaine de Points de ventes catégorisés en sous-groupes homogènes définis de manière attentive et partageant les mêmes variables et caractéristiques identifiées.

**Variables:-**

Les variables de notre modèle conceptuel sont mesurées par le biais des indicateurs conçus sur la base de 10 contrôles clés répertoriés suite à l'analyse des différents processus d'activité des points de vente.

Pour chaque contrôle cle, 3 critères d'évaluation majeurs ont été retenus. Une pondération de chaque critère a été attribuée en fonction du niveau de criticité de chaque critère : des données de qualité sont nécessaires à une bonne évaluation aux contrôles clés et au calcul des pondérations.

**Figure 2:-Tableau des critères des contrôles clés**

N°	Contrôles clés	Critère 1 d'évaluation retenu	% de Pondération	Critère 2 d'évaluation	% de Pondération	Critère 3 d'évaluation	% de Pondération
1	Niveau d'information existante sur le bon de commande (BC)	Renseignement sur le BC du code client,		Renseignement sur le type de commande		nature des services demandés	
2	Pièces du dossier juridique à fournir	Justificatifs d'identité		Existence du justificatif d'adresse		Spécimen de chèque	
3	Correspondance BC / SI	Numéro de la pièce d'identité		Adresse complète		Détail du service accordé	
4	Solvabilité client	Contrôle de la blacklist		Matérialisation du contrôle		-	
5	Fiabilité des stocks	Rapprochement entre les flux physiques et		Matérialisation du		Existence d'écarts inexpliqués	
6	Maîtrise des encaissements	Rapprochement des flux financiers et physique		Correspondance SI et documents bancaires		Vérification des encaissements annulés	
7	Maîtrise de la régie	Suivi des chèques impayés retournés		Vérification des versements des fonds		Cohérence des montants portés sur les documents bancaires	
8	Contrôle des dossiers partenaires (vente indirecte)	Conformité des dossiers client recrutés		BC original dûment rempli et signé		Justificatif de la qualité du commerçant	
9	Contrôle vente indirecte	Rapprochement des flux financiers, physique et commission		Justificatifs des annulations de facture sans		Respect des plafonds et du type de règlement	
10	Environnement et organisation du point de vente	Sécurité des locaux abritant les points de vente		Séparation des espaces par type d'activité		Séparation des tâches des utilisateurs	

**Source :-**Etabli par nous même

Les résultats des tests effectués sont intégrés afin d'évaluer chaque contrôle cle est ainsi noté sur une base de 10 points.

### Resultats, discussions et perspectives:-

Les rôles d'assurance et d'anticipation de la fonction d'audit dépendent de la qualité des tests d'audit effectués au niveau des points de vente. Aussi, l'intégration d'un système de notation basé sur des contrôles clés et des critères d'évaluation cibles au préalable favoriserait le bon choix des sites à auditer, la pertinence des constats relevés et enfin la maîtrise des risques inhérents aux activités spécifiques à chaque type de points de vente.

Le déploiement du système de notation lors d'une mission d'audit test au niveau des points de vente fait ressortir les résultats suivants:

**Figure 3:-Tableau des résultats de notation liés à un point de vente**

N°	Contrôles clés	Critère 1 d'évaluation retenu	% Pondération	Critère 2 d'évaluation retenu	% Pondération	Critère 3 d'évaluation retenu	% Pondération	Nombre de cas OK l'échantillon	Nombre de cas sur l'échantillon	Nombre de cas OK l'échantillon testé
1	Niveau d'information existante sur le bon de commande (BC)	Renseignement sur le BC du code client,	15	Renseignement sur le type de commande	40	nature des services demandés	45	12	15	17
2	Pièces du dossier juridique à fournir	Justificatifs d'identité	50	Existence du justificatif d'adresse	30	Spécimen de chèque	20	13	14	5
3	Correspondance BC / SI	Numéro de la pièce d'identité	33	Adresse complète	33	Détail du service accordé	34	12	15	10
4	Solvabilité client	Contrôle de la blacklist	60	Matérialisation du contrôle	40	-	--	13	7	--
5	Fiabilité des stocks	Rapprochement entre les flux physiques et théoriques	50	Matérialisation du rapprochement	20	Existence d'écarts inexpliqués	30	17	12	5
6	Maîtrise des encaissements	Rapprochement des flux financiers et	20	Correspondance SI et documents bancaires	50	Vérification des encaissements annulés	30	1	2	1
7	Maîtrise de la régie	Suivi des chèques impayés retournés	40	Vérification des versements des fonds	30	Cohérence des montants portés sur les documents bancaires	30	3	2	2
8	Contrôle des dossiers partenaires (vente indirecte)	Conformité des dossiers client	33	BC original dûment rempli et signé	33	Justificatif de la qualité du commerçant (notamment BC)	34	2	1	4
9	Contrôle vente indirecte	Rapprochement des flux financiers, physique et	50	Justificatifs des annulations de facture sans objet	20	Respect des plafonds et du type de règlement	30	3	2	3
10	Environnement et organisation du point de vente	Sécurité des locaux abritant les points de vente	60	Séparation des espaces par type d'activité	20	Séparation des tâches des utilisateurs	20	1	0.5	1

**Source:-**Etabli par nous même

Ce tableau nous montre que les points de ventes audites ont des notes superieures à la moyenne par rapport aux contrôles cles suivants :

1. Niveau d'information existante dans les contrats de vente
2. Documents necessaires pour la prise d'abonnement ou de reabonnement
3. Correspondance des informations des contrats avec SI Contrôle de solvabilite des clients
4. La Fiabilite de la situation des stocks Maîtrise des encaissements accusent des notes inferieures à la moyenne

par rapport aux contrôles cles:-

1. Contrôle de la regie Contrôle des dossiers revendeurs conventionnes ;
2. Contrôle de la vente indirecte
3. Environnement et organisation des points de vente

La lecture de ce de resultat est faite sur la base de:-

1. Trois niveaux de qualification de chaque contrôle cle
2. Cinq notes possibles

**table 4:-**Tableau d'évaluation des contrôles cles

Evaluation des contrôles cles	Appreciation
Bon	>6.5
Moyen	>4
A ameliorer	<=4

Evaluation du contrôle interne	Note du point de vente
>80 points	+
>60 points	++
>40 points	+++
>20 points	++++
>0 points	+++++

**Exemple d'un resultat de l'audit Test d'un point de vente**

N°	contrôle cle	Resultat du contrôle
1	Niveau d'information existante sur le bon de commande (BC)	<b>Bon</b>
2	<b>Pièces du dossier juridique à fournir</b>	<b>Moyen</b>
3	<b>Correspondance BC / SI</b>	<b>Moyen</b>
4	<b>Solvabilite client</b>	<b>Moyen</b>
5	<b>Fiabilite des stocks</b>	<b>Moyen</b>
6	<b>Maitrise des encaissements</b>	<b>A ameliorer</b>
7	<b>Maitrise de la regie</b>	<b>Moyen</b>
8	<b>Contrôle des dossiers partenaires (vente indirecte)</b>	<b>Moyen</b>
9	<b>Contrôle vente indirecte</b>	<b>Moyen</b>
10	<b>Environnement et organisation du point de vente</b>	<b>Bon</b>

**Source :-**Etabli par nous même

Alors, dans le cas du present point de vente, les resultats revèlent une maîtrise moyenne des processus d'activite audites. Grâce à ce système de notation, une programmation pour un retour d'audit s'impose.

Notre perspective de recherche est un nouvel outil de notation des competences des responsables de points de ventes en matière de contrôle interne.

**Conclusion:-**

Nous avons pu conclure que l'intégration du système de notation des points de vente audités dans la composante habilitante a permis la maîtrise des zones d'incertitude.

En fait, son déploiement lors des missions d'audit des points de ventes a permis de donner une image fidèle sur la maîtrise des différents processus d'activité. Aussi, il a contribué au choix raisonné des sites à auditer avec une pertinence des constats relevés et une maîtrise des risques inhérents à chaque type d'opération. Les principaux paramètres sont le résultat de calculs et d'estimations principalement fondées sur des données internes et des informations terrain et constituent la base d'établissement des exigences réglementaires minimales requises.

Enfin, nous ouvrons la voie à une nouvelle recherche sur un système de notation des compétences des responsables en matière de contrôle interne.

**References:-**

1. Chatelin-Ertur, C., & Nicolas, E. (2011). Gouvernance et décision. *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), 131-144.
2. Charreaux, G. (2006). Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux (No. halshs-00143258).
3. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
4. Jacques, R. E. N. A. R. D. (2012). Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne. Edition EYROLLES.
5. Reding, K. F., Sobel, P. J., & Anderson, U. L. (2015). Manuel d'audit interne: améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques. Editions Eyrolles.
6. Pickett, K. S. (2006). Audit planning: a risk-based approach. John Wiley & Sons. .
7. Vona, L. W. (2012). Fraud risk assessment: building a fraud audit program. John Wiley & Sons
8. Karfoul, H., & Lamarque, E. (2011). Proposition d'une mesure de l'efficacité du système de contrôle interne d'un établissement bancaire. *Management & avenir*, (8), 362-381.
9. Renard, J. (2017). Théorie et pratique de l'audit interne: Prime par l'IFACI. Editions Eyrolles.
10. Renard, J., & Nussbaumer, S. (2011). Audit interne et contrôle de gestion: Pour une meilleure collaboration. Editions Eyrolles.
11. Karfoul, H., & Lamarque, E. (2011). Proposition d'une mesure de l'efficacité du --système de contrôle interne d'un établissement bancaire. *Management & avenir*, (8), 362-381.
12. Mills, J., Bonner, A., & Francis, K. (2006). The development of constructivist grounded theory. *International journal of qualitative methods*, 5 (1), 25-35.