



CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Institut Supérieur de Comptabilité

(ISC)

Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
(DESS) en Audit International et Contrôle
10^{ème} promotion (1999-2000)

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

**DIAGNOSTIC DES PROCEDURES DE
CONTRÔLE INERNE DE LA FONCTION
VENTE de la société des
Télécommunications de Guinée
(SOTELGUI)**

Présenté et Soutenu par :
N'Dir Sékou

Sous la Direction de :
Monsieur Diallo Falilou
Expert Comptable
Diplômé
Doctorat d'Etat
es- Sciences
Economiques (Paris)
Professeur Associé
au CESAG

M0256AUDIT07

Dép **1** : le 13 Décembre 2005



106784



TABLE DES MATIERES

DEDICACE	8
REMERCIEMENTS	9
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	10
INTRODUCTION	11
INTRODUCTION GENERALE	12
PROBLEMATIQUE :	13
OBJECTIF DE L'ETUDE :	18
INTERET DE L'ETUDE :	19
PREMIERE PARTIE :	21
CADRE THEORIQUE DU DIAGNOSTIC	21
INTRODUCTION	22
CHAPITRE 1 – L'ORGANISATION DE LA FONCTION VENTE ET DE SON CONTROLE INTERNE	25
1.1- ORGANISATION DE LA FONCTION VENTE.....	25
1.1.1- <i>la fonction vente</i>	26
1.1.2 - <i>L'importance de la fonction vente dans l'entreprise :</i>	26
1.1.2.1- <i>Au compte de résultat :</i>	26
1.1.2.2- <i>Au Bilan :</i>	27
<i>Définition du contrôle interne</i>	28
1.2 – LE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION VENTE	29
1.2.1 - <i>Présentation du contrôle interne de la fonction vente</i>	29
1.2.2 – <i>les objectifs du contrôle interne de la fonction vente</i>	30
1.2.2.1 - <i>Prévenir le risque client</i>	30
1.2.2.2 - <i>Eviter les détournements et rupture de stock</i>	31
1.2.3.3 - <i>Eviter que des prestations réalisées ne soient pas facturées</i>	32
1.2.2.4 - <i>Prévenir des déficiences dans la gestion des comptes clients</i>	32
1.2.3.5 - <i>Eviter le cumul des fonctions incompatibles</i>	33
1.2.2.6 - <i>Eviter les erreurs de comptabilisation</i>	34
1.2.2.7 - <i>Eviter le détournement de recette ou de fonds</i>	35
1.2.2.8 - <i>Les composantes du contrôle interne</i>	36
1.2.2.9 - <i>Les Principes du contrôle interne</i>	38
1.2.2.10 - <i>Les techniques d'évaluation du contrôle interne</i>	38
CHAPITRE 2 - DESCRIPTION DES PROCEDURES DE LA FONCTION VENTE EN VIGUEUR A SOTELGUI.....	39
2.1- COMMENT LE RISQUE CLIENT EST-IL MAITRISE A SOTELGUI ?	39
2.1.1 - <i>L'abonnement au post- payé</i>	39
2.1.2 - <i>La consommation et le paiement du client Gouvernement</i>	40
2.1.3 - <i>La consommation et le paiement du client SOTELGUI Personnel</i>	40
2.2- COMMENT LES DETOURNEMENTS ET RUPTURE DE STOCK SONT- ILS GERES A LA SOTELGUI ?	40
2.2.1 <i>Vente carte recharge nafa :</i>	40
2.2.2 <i>vente cartes CPI et Ezeephone :</i>	41
2.2.3 <i>Cabines SOTELGUI</i>	41
2.2.4- <i>Vente des équipements Internet</i>	41
2.3- COMMENT EVITER QUE LES PRESTATIONS REALISEES NE SOIENT PAS FACTUREES ?.....	41
2.3.1 <i>Facturation des abonnés au GSM Post payé</i>	42
2.3.2 <i>Facturation câble</i>	42
2.3.3 <i>Facturation des interconnexions avec les autres opérateurs</i>	43
2.3.4 <i>Facturation des correspondants (les décomptes internationaux avec les opérateurs d'autres pays)</i> 43	43
2.4- PREVENIR DES DEFICIENCES DANS LA GESTION DES COMPTES CLIENTS	43

2.4.1	<i>Le suivi client</i>	43
2.4.2	<i>la revendication du client</i> :	43
2.5-	EVITER LE CUMUL DES FONCTIONS INCOMPATIBLES :	44
2.5.1	<i>Etre sûr que les fonctions de mise en service, de création dans le fichier de facturation, de coupure et remise du client ne relèvent pas de la compétence d'une seule personne, d'une même Direction et des Départements d'une même Direction.</i>	44
2.5.2	<i>Etre sûr que les fonctionnalités de facturation et de recouvrement du système Cerrillion utilisé à SOTELGUI ne relèvent pas de la compétence d'une seule personne, de la même Direction ou des Départements d'une même Direction</i> :	44
2.5.3	ETRE SUR QUE LES CHARGES DE LA VENTE NE GERENT PAS LES STOCKS :	44
2.6-	EVITER LES ERREURS ET OMISSION DE COMPTABILISATION :	44
2.6.1	<i>Etre sûr de la matérialisation par des pièces de toutes les opérations de vente devant faire l'objet de comptabilisation et de transmission réelle de ces pièces à la comptabilité</i> ;	45
2.6.2	<i>Etre sûr de la régularité de l'imputation comptable des opérations de vente et de l'effectivité de leur enregistrement</i> ;	45
2.6.3	<i>Etre sûr de l'exactitude de l'imputation comptable des opérations de recouvrement et de l'effectivité de leur enregistrement</i> :	46
2.7-	EVITER LE DETOURNEMENT DE RECETTES OU DE FONDS :	47
2.7.1	<i>Etre sûr de la conformité du montant figurant sur le rapport de collection de la caisse avec le montant versé à la caisse centrale</i> :	47
2.7.2	<i>Etre sûr de la conformité entre le montant de versement en banque et le montant des recettes déposées à la caisse centrale pour garde et versement</i> :	47
CHAPITRE 3 - CONCEPTION DU MODELE DE DIAGNOSTIC DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION VENTE :		49
3.1 -	DEMARCHE GENERALE D'ANALYSE DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION VENTE	49
3.2-	PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES :	49
3.2.1-	La collecte des données :	49
3.2.1.1-	Les entretiens effectués nous ont permis de connaître les procédures pratiquées de la fonction vente et des rencontres avec certains chargés des opérations de la fonction dont entre autres :	49
3.2.1.2-	La lecture a porté sur la prise de connaissance de certains documents et de leur contenu dont entre autres : 50	
3.2.1.3-	l'interrogation de fichiers information a consisté à la consultation sur le réseau Intranet de certains fichiers dont entre autres :	50
3.2.2-	l'analyse des données obtenues	50
3.3 -	ELABORATION DE LA METHODOLOGIE DE DIAGNOSTIC DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION VENTE	51
3.3.1 -	Conception du référentiel de diagnostic des procédures de contrôle interne.	51
3.3.1.1-	Les objectifs du contrôle interne retenus sont :	51
3.3.1.2-	les critères de maîtrise relatifs aux objectifs de contrôle de la fonction vente :	51
3.3.1.2.1-	Critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : prévenir le risque client	51
3.3.1.2.2-	les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : éviter les détournements et rupture de stocks	52
3.3.1.2.3-	les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : éviter que des prestations réalisées ne soient pas facturés.	52
3.3.1.2.4-	les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : prévenir les déficiences dans la gestion des comptes clients	52
3.3.1.2.5-	les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : éviter le cumul de fonctions incompatibles	52
3.3.1.2.6-	les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : éviter les erreurs de comptabilisation :	53
3.3.1.2.7-	Les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : éviter le détournement de fonds	53
3.3.1.3-	Les risques et contre-performance de non-maîtrise liés aux différents objectifs de contrôle de la fonction vente	54
3.3.1.3.1-	Risques de non-maîtrise liés à l'objectif de contrôle : prévenir le risque clients.	54
3.3.1.3.2-	Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle : éviter les détournements et rupture de stock	54
3.3.1.3.3-	Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle : éviter que des prestations réalisées ne soient pas facturées.	55
3.3.1.3.4-	Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle prévenir des déficiences dans la gestion des comptes clients.	55
3.3.1.3.5-	Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle : éviter le cumul de fonctions incompatibles.	55
3.3.1.3.6-	Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle : éviter les erreurs de comptabilisation.	56
3.3.1.3.7-	Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle : éviter le détournement de fonds.	56
3.3.1.4-	Pratiques d'organisations communément admises (POCA) permettant la maîtrise de la fonction vente : ...	57

2.4.1	<i>Le suivi client</i>	43
2.4.2	<i>la revendication du client</i> :	43
2.5-	EVITER LE CUMUL DES FONCTIONS INCOMPATIBLES :	44
2.5.1	<i>Etre sûr que les fonctions de mise en service, de création dans le fichier de facturation, de coupure et remise du client ne relèvent pas de la compétence d'une seule personne, d'une même Direction et des Départements d'une même Direction.</i>	44
2.5.2	<i>Etre sûr que les fonctionnalités de facturation et de recouvrement du système Cerrillion utilisé à SOTELGUI ne relèvent pas de la compétence d'une seule personne, de la même Direction ou des Départements d'une même Direction</i> :.....	44
2.5.3	ETRE SUR QUE LES CHARGES DE LA VENTE NE GERENT PAS LES STOCKS :	44
2.6-	EVITER LES ERREURS ET OMISSION DE COMPTABILISATION :	44
2.6.1	<i>Etre sûr de la matérialisation par des pièces de toutes les opérations de vente devant faire l'objet de comptabilisation et de transmission réelle de ces pièces à la comptabilité</i> ;	45
2.6.2	<i>Etre sûr de la régularité de l'imputation comptable des opérations de vente et de l'effectivité de leur enregistrement</i> ;	45
2.6.3	<i>Etre sûr de l'exactitude de l'imputation comptable des opérations de recouvrement et de l'effectivité de leur enregistrement</i> :	46
2.7-	EVITER LE DETOURNEMENT DE RECETTES OU DE FONDS :	47
2.7.1	<i>Etre sûr de la conformité du montant figurant sur le rapport de collection de la caisse avec le montant versé à la caisse centrale</i> :	47
2.7.2	<i>Etre sûr de la conformité entre le montant de versement en banque et le montant des recettes déposées à la caisse centrale pour garde et versement</i> :	47

CHAPITRE 3 - CONCEPTION DU MODELE DE DIAGNOSTIC DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION VENTE :

3.1 -	DEMARCHE GENERALE D'ANALYSE DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION VENTE	49
3.2-	PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES :	49
3.2.1-	La collecte des données :	49
3.2.1.1-	Les entretiens effectués nous ont permis de connaître les procédures pratiquées de la fonction vente et des rencontres avec certains chargés des opérations de la fonction dont entre autres :	49
3.2.1.2-	La lecture a porté sur la prise de connaissance de certains documents et de leur contenu dont entre autres : 50	
3.2.1.3-	l'interrogation de fichiers information a consisté à la consultation sur le réseau Intranet de certains fichiers dont entre autres :	50
3.2.2-	l'analyse des données obtenues	50
3.3 -	ELABORATION DE LA METHODOLOGIE DE DIAGNOSTIC DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION VENTE	51
3.3.1 -	Conception du référentiel de diagnostic des procédures de contrôle interne.	51
3.3.1.1-	Les objectifs du contrôle interne retenus sont :	51
3.3.1.2-	les critères de maîtrise relatifs aux objectifs de contrôle de la fonction vente :	51
3.3.1.2.1-	Critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : prévenir le risque client	51
3.3.1.2.2 -	les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : éviter les détournements et rupture de stocks	52
3.3.1.2.3-	les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : éviter que des prestations réalisées ne soient pas facturés.	52
3.3.1.2.4-	les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : prévenir les déficiences dans la gestion des comptes clients	52
3.3.1.2.5-	les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : éviter le cumul de fonctions incompatibles	52
3.3.1.2.6-	les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : éviter les erreurs de comptabilisation :	53
3.3.1.2.7-	Les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : éviter le détournement de fonds	53
3.3.1.3-	Les risques et contre-performance de non-maîtrise liés aux différents objectifs de contrôle de la fonction vente	54
3.3.1.3.1-	Risques de non-maîtrise liés à l'objectif de contrôle : prévenir le risque clients.	54
3.3.1.3.2-	Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle : éviter les détournements et rupture de stock.	54
3.3.1.3.3-	Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle : éviter que des prestations réalisées ne soient pas facturées.	55
3.3.1.3.4-	Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle prévenir des déficiences dans la gestion des comptes clients.	55
3.3.1.3.5-	Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle : éviter le cumul de fonctions incompatibles	55
3.3.1.3.6-	Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle : éviter les erreurs de comptabilisation.	56
3.3.1.3.7-	Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle : éviter le détournement de fonds.	56
3.3.1.4-	Pratiques d'organisations communément admises (POCA) permettant la maîtrise de la fonction vente : ...	57

3.3.1.4.1- Les POCA relatives à prévenir le risque client :.....	57
3.3.1.4.2- Les POCA relatives à éviter le détournement et rupture de stocks.....	57
3.3.1.4.3- Les POCA relatives à éviter que des prestations réalisées ne soient pas facturées.	58
3.3.1.4.4- Les POCA relatives à prévenir des déficiences dans la gestion des comptes clients.	58
3.3.1.4.5- Les POCA relatives à éviter le cumul des fonctions incompatibles.....	58
3.3.1.4.6- Les POCA relatives à éviter les erreurs de comptabilisation.....	59
3.3.1.4.7- les PCOA relatives à éviter le détournement de fonds.	59
3.3.2 - La Définition de la méthodologie de diagnostic des procédures de contrôle interne de la fonction vente.....	60

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....62

CHAPITRE 4 - PRESENTATION DE LA SOTELGUI, DES FORCES ET FAIBLESSES DES DE LA PROCEDURE DE LA FONCTION VENTE CONSTATES64

INTRODUCTION :64

4.1 PRESENTATION DE LA SOTELGUI :	64
4.1.1 - Organisation administrative : la gestion de l'organisation incombe à trois organes que sont :	64
4.1.2 - Organisation Hiérarchique et Fonctionnelle de la SOTELGUI :	65
4.1.3- Les Activités Commerciales comprennent :.....	68
4.1.4- Les efforts de contrôle à la SOTELGUI : Ils se matérialisent par la création d'un département d'audit interne qui éprouve des difficultés de fonctionnement, par le choix d'un auditeur externe pour la certification des comptes de l'exercice et par la création d'un comité de discipline chargé de régler les litiges. Malgré tous ces efforts, on dénote jusqu'à maintenant l'absence d'un manuel de procédures formalisées.....	68

NOUVEL ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SOTELGUI.....69

4.2- PRESENTATION DES FORCES ET FAIBLESSES CONSTATEES.....	70
4.2.1 Faiblesses liées à l'organisation générale : L'observation de l'organigramme général permet de constater des faiblesses apparentes ci-dessous :	70
4.2.2 Faiblesses liées à l'organisation de la fonction commerciale : l'analyse de l'organisation de la fonction vente révèle des faiblesses ci-après :	70
4.2. 3- Faiblesses relatives à une non maîtrise du risque client :	70
4.2.3.1- Faiblesses liées aux procédures d'abonnement : l'analyse de cette procédure, et des documents support d'abonnement ont permis de découvrir des faiblesses et risques ci-après :	70
4.2.3.2- Faiblesses liées au client Gouvernement : l'observation du solde et parc de cette catégorie de clients nous permettent de constater des faiblesses ci-après :	71
4.2.3.3- Faiblesses liées au client SOTELGUI Personnel : L'analyse de cette procédure permet de constater des faiblesses que sont :	71
4.2.4- Faiblesses des procédures de vente marchandises :	71
4.2.4.1- Faiblesses liées à la procédure de Vente de carte recharge nafa : l'analyse de cette procédure et le contrat support de réglementation de cette vente révèle des faiblesses suivantes :	71
4.2.4.2- Faiblesses liées à la procédure de vente carte CPI et Ezeephone.....	72
4.2.4.3- Faiblesses liées à la procédure de gestion des Cabines SOTELGUI :	72
4.2.4.4- Faiblesses liées à la procédure de vente des équipements Internet :	72
4.2.5- Faiblesses des procédures de facturation des clients.....	72
4.2.5.1- Faiblesses liées à la procédure de Facturation des abonnés au GSM Post payé.....	72
4.2.5.2- Faiblesses liées à la procédure de facturation des abonnés au CABLE : l'analyse de cette procédure révèle des faiblesses ci-après :	73
4.2.5.3- Faiblesses liées à la procédure de Facturation des interconnexions avec les autres opérateurs :	73
4.2.5.4- Faiblesses liées à la procédure de Facturation des correspondants : l'analyse de cette pratique par rapport à celle communément adoptée dénote des faiblesses :	73
4.2.6- Faiblesses des procédures de gestion des comptes clients	74
4.2.6.1- Faiblesses liées à la procédure de suivi client	74
4.2.6.2- Faiblesses liées à la procédure de revendication du client : L'analyse de cette procédure permet de constater des faiblesses que sont :	74
4.2.7- faiblesses liées aux procédures de séparation de fonctions incompatibles	74
4.2.7.1- Faiblesses liées à des cumuls de fonctions incompatibles : (Etre sûr que les fonctions de mise en service, de création dans le fichier de facturation, de coupure et remise du client ne relèvent pas de la compétence d'une seule personne, d'une même direction et des départements d'une même direction).....	74
4.2.7.2- Faiblesses liées à des cumuls de fonctions incompatibles : (Etre sûr que les fonctionnalités de la facturation et de recouvrement du système Cerrillion utilisé à la SOTELGUI ne relèvent pas de la compétence d'une seule personne, de la même direction ou des départements d'une même direction).....	74

4.2.7.3- Faiblesses liées à des cumuls de fonctions incompatibles : (Etre sûr que les chargés de la vente ne gèrent pas les stocks : l'analyse de cette pratique révèle un cumul de fonctions incompatibles à deux niveaux).....	75
4.2.8- Faiblesses des procédures de comptabilisation :	75
4.2.8.1- Faiblesses liées à des erreurs et omission de comptabilisation des opérations de vente (Etre sûr de la matérialisation par des pièces de toutes les opérations de vente devant faire l'objet de comptabilisation et de transmission réelle de ces pièces à la comptabilité).....	75
4.2.8.1- Faiblesses liées aux erreurs et omissions de comptabilisation : (Etre sûr de la régularité de l'imputation comptable des opérations de vente et de l'effectivité de leur enregistrement.).....	75
4.2.8.2- Faiblesses liées aux erreurs et omissions de comptabilisation (Etre sûr de l'exactitude de l'imputation comptable des opérations de recouvrement et de l'effectivité de leur enregistrement).....	76
4.9- FAIBLESSES LIEES AUX PROCEDURES DE SECURISATION DES RECETTES ET FONDS :	76
4.9.1- Faiblesses liées à la procédure de protection des recettes : (Etre sûr de la conformité du montant figurant sur le rapport de collection de la caisse avec le montant versé à la caisse centrale).....	76
4.9.2- Faiblesses liées à la procédure de protection de fonds : (Etre sûr de la conformité entre le montant de versement en banque et le montant des recettes déposées à la caisse centrale pour garde et versement).....	76

CHAPITRE 5 - DETERMINATION DES RISQUES RELATIFS AUX FAIBLESSES CONSTATEES..... 78

5.1- RISQUES LIES A L'ORGANISATION GENERALE.....	78
5.2- RISQUES LIES A L'ORGANISATION DE LA DIRECTION COMMERCIALE :	78
5.3- LES RISQUES LIES AUX FAIBLESSES DES PROCEDURES DE GESTION DES CLIENTS	78
5.3.1- Risques liés aux faiblesses de la procédure d'abonnement	79
5.3.2- Risques liés aux faiblesses de la procédure de gestion de la consommation et le paiement du client Gouvernement.....	79
5.3.3- Risques liés aux faiblesses de la procédure de gestion de la consommation et le paiement du client SOTELGUI Personnel.....	79
5.4- RISQUES LIES AUX FAIBLESSES DES PROCEDURES DE VENTE :	79
5.4.1- Risques liés aux faiblesses de la procédure de Vente carte recharge nafa.....	79
5.4.2- Risques liés aux faiblesses de la procédure de vente de carte CPI et Zeephone.....	80
5.4.3- Risques liés aux faiblesses de la procédure de gestion des Cabines SOTELGUI :	80
5.4.4- Risques liés aux faiblesses de la procédure de Vente des équipements Internet :	80
5.5- RISQUES LIES AUX FAIBLESSES DES PROCEDURES DE FACTURATION DES CLIENTS :	80
5.5.1- Risque lié aux faiblesses de la procédure de Facturation des abonnés au GSM Post payé	80
5.5.2- Risques liés aux faiblesses de la procédure de facturation CABLE.....	80
5.5.3- Risques liés aux faiblesses de la procédure de Facturation des interconnexions avec les autres opérateurs.....	81
5.5.4- Risques liés aux faiblesses de la procédure de Facturation des correspondants.....	81
5.6.- RISQUES LIES AUX FAIBLESSES DE GESTION DE COMPTES CLIENTS	81
5.6.1- Risques liés aux faiblesses de la procédure de suivi client.....	81
5.6.2- Risques liés aux faiblesses de la procédure de revendication du client.....	81
5.7- RISQUES LIES AUX FAIBLESSES DES PROCEDURES DE SEPARATION DE FONCTIONS INCOMPATIBLES :	81
5.7.1- Risques liés au non-respect de la séparation des fonctions de mise en service, de création dans le fichier de facturation, de coupure et remise du client.....	81
5.7.2- Risques liés au non-respect de la séparation des fonctionnalités de facturation et de recouvrement du système Cerillion au niveau de la DSI.....	82
5.7.3- Risques liés au non-respect de la séparation des fonctions de vente et gestion de stocks de marchandises au niveau de la Dcom.....	82
5.8- RISQUES LIES AUX FAIBLESSES DES PROCEDURES DE COMPTABILISATION	82
5.8.1- Risques liés aux retraitements et comptabilisation manuels des opérations de vente : (Etre sûr de la matérialisation par des pièces de toutes les opérations de vente devant faire l'objet de comptabilisation et de transmission réelle de ces pièces à la comptabilité)	82
5.8.2- Risques liés au non-respect des règles d'imputation et de comptabilisation des opérations de vente : (Etre sûr de la régularité de l'imputation comptable des opérations de vente et de l'effectivité de leur enregistrement).....	82
5.8.3- Risques liés au non-respect des règles d'imputation et de comptabilisation des opérations de recouvrement : (Etre sûr de l'exactitude de l'imputation comptable des opérations de recouvrement et de l'effectivité de leur enregistrement).	83
5.9- : RISQUES LIES AUX FAIBLESSES DES PROCEDURES DE SECURISATION DES RECETTES ET FONDS	83
5.9.1- Risques liés aux faiblesses de la procédure de sécurisation des recettes.....	83
5.9.2- Risques liés aux faiblesses de la procédure de sécurisation et garde des recettes	83

4.2.7.3- <i>Faiblesses liées à des cumuls de fonctions incompatibles</i> : (Etre sûr que les chargés de la vente ne gèrent pas les stocks : l'analyse de cette pratique révèle un cumul de fonctions incompatibles à deux niveaux).....	75
4.2.8- Faiblesses des procédures de comptabilisation :	75
4.2.8.1- <i>Faiblesses liées à des erreurs et omission de comptabilisation des opérations de vente</i> (Etre sûr de la matérialisation par des pièces de toutes les opérations de vente devant faire l'objet de comptabilisation et de transmission réelle de ces pièces à la comptabilité).....	75
4.2.8.1- <i>Faiblesses liées aux erreurs et omissions de comptabilisation</i> : (Etre sûr de la régularité de l'imputation comptable des opérations de vente et de l'effectivité de leur enregistrement.).....	75
4.2.8.2- <i>Faiblesses liées aux erreurs et omissions de comptabilisation</i> (Etre sûr de l'exactitude de l'imputation comptable des opérations de recouvrement et de l'effectivité de leur enregistrement).....	76
4.9- FAIBLESSES LIEES AUX PROCEDURES DE SECURISATION DES RECETTES ET FONDS :	76
4.9.1- <i>Faiblesses liées à la procédure de protection des recettes</i> : (Etre sûr de la conformité du montant figurant sur le rapport de collection de la caisse avec le montant versé à la caisse centrale).....	76
4.9.2- <i>Faiblesses liées à la procédure de protection de fonds</i> : (Etre sûr de la conformité entre le montant de versement en banque et le montant des recettes déposées à la caisse centrale pour garde et versement).....	76

CHAPITRE 5 - DETERMINATION DES RISQUES RELATIFS AUX FAIBLESSES CONSTATEES..... 78

5.1- RISQUES LIES A L'ORGANISATION GENERALE	78
5.2- RISQUES LIES A L'ORGANISATION DE LA DIRECTION COMMERCIALE :	78
5.3- LES RISQUES LIES AUX FAIBLESSES DES PROCEDURES DE GESTION DES CLIENTS	78
5.3.1- <i>Risques liés aux faiblesses de la procédure d'abonnement</i>	79
5.3.2- <i>Risques liés aux faiblesses de la procédure de gestion de la consommation et le paiement du client Gouvernement</i>	79
5.3.3- <i>Risques liés aux faiblesses de la procédure de gestion de la consommation et le paiement du client SOTELGUI Personnel</i>	79
5.4- RISQUES LIES AUX FAIBLESSES DES PROCEDURES DE VENTE :	79
5.4.1- <i>Risques liés aux faiblesses de la procédure de Vente carte recharge nafa</i>	79
5.4.2- <i>Risques liés aux faiblesses de la procédure de vente de carte CPI et Zeephone</i>	80
5.4.3- <i>Risques liés aux faiblesses de la procédure de gestion des Cabines SOTELGUI</i> :	80
5.4.4- <i>Risques liés aux faiblesses de la procédure de Vente des équipements Internet</i> :	80
5.5- RISQUES LIES AUX FAIBLESSES DES PROCEDURES DE FACTURATION DES CLIENTS :	80
5.5.1- <i>Risque lié aux faiblesses de la procédure de Facturation des abonnés au GSM Post payé</i>	80
5.5.2- <i>Risques liés aux faiblesses de la procédure de facturation CABLE</i>	80
5.5.3- <i>Risques liés aux faiblesses de la procédure de Facturation des interconnexions avec les autres opérateurs</i>	81
5.5.4- <i>Risques liés aux faiblesses de la procédure de Facturation des correspondants</i>	81
5.6.- RISQUES LIES AUX FAIBLESSES DE GESTION DE COMPTES CLIENTS	81
5.6.1- <i>Risques liés aux faiblesses de la procédure de suivi client</i>	81
5.6.2- <i>Risques liés aux faiblesses de la procédure de revendication du client</i>	81
5.7- RISQUES LIES AUX FAIBLESSES DES PROCEDURES DE SEPARATION DE FONCTIONS INCOMPATIBLES :	81
5.7.1- <i>Risques liés au non-respect de la séparation des fonctions de mise en service, de création dans le fichier de facturation, de coupure et remise du client</i>	81
5.7.2- <i>Risques liés au non-respect de la séparation des fonctionnalités de facturation et de recouvrement du système Cerillion au niveau de la DSI</i>	82
5.7.3- <i>Risques liés au non-respect de la séparation des fonctions de vente et gestion de stocks de marchandises au niveau de la Dcom</i>	82
5.8- RISQUES LIES AUX FAIBLESSES DES PROCEDURES DE COMPTABILISATION	82
5.8.1- <i>Risques liés aux retraitements et comptabilisation manuels des opérations de vente</i> : (Etre sûr de la matérialisation par des pièces de toutes les opérations de vente devant faire l'objet de comptabilisation et de transmission réelle de ces pièces à la comptabilité)	82
5.8.2- <i>Risques liés au non-respect des règles d'imputation et de comptabilisation des opérations de vente</i> : (Etre sûr de la régularité de l'imputation comptable des opérations de vente et de l'effectivité de leur enregistrement).....	82
5.8.3- <i>Risques liés au non-respect des règles d'imputation et de comptabilisation des opérations de recouvrement</i> : (Etre sûr de l'exactitude de l'imputation comptable des opérations de recouvrement et de l'effectivité de leur enregistrement).....	83
5.9- : RISQUES LIES AUX FAIBLESSES DES PROCEDURES DE SECURISATION DES RECETTES ET FONDS	83
5.9.1- <i>Risques liés aux faiblesses de la procédure de sécurisation des recettes</i>	83
5.9.2- <i>Risques liés aux faiblesses de la procédure de sécurisation et garde des recettes</i>	83

CHAPITRE 6 - FORMULATION DES RECOMMANDATIONS84

6.1- RECOMMANDATIONS CONTRE LES RISQUES ET FAIBLESSES D'ORGANISATION GENERALE	84
6.2- RECOMMANDATIONS CONTRE RISQUES ET FAIBLESSES D'ORGANISATION DE LA FONCTION VENTE :	84
6.3- RECOMMANDATIONS CONTRE LES RISQUES ET FAIBLESSES DES PROCEDURES DE GESTION DU RISQUE CLIENT.....	84
6.3.1- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure d'abonnement.....	84
6.3.2- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de gestion du client Gouvernement.....	85
6.3.3- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de gestion du client SOTELGUI Personnel.....	86
6.4- RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX RISQUES ET FAIBLESSES DES PROCEDURES DE VENTE :	86
6.4.1- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de Vente carte recharge nafa	86
6.4.2- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de vente carte CPI et Ezeephone.....	86
6.4.3- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de gestion des Cabines SOTELGUI.....	87
6.4.4- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de Vente des équipements Internet	87
6.5- RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX RISQUES ET FAIBLESSES DES PROCEDURES DE FACTURATION DES CLIENTS :	87
6.5.1- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de Facturation des abonnés au GSM Post payé.....	87
6.5.2- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de facturation des clients CABLE	87
6.5.3- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de Facturation des interconnexions.....	88
6.5.4- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de Facturation des correspondants	88
6.6- RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX RISQUES ET FAIBLESSES DES PROCEDURES DE GESTION DES COMPTES CLIENTS.....	88
6.6.1- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de suivi client.....	88
6.6.2- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de revendication du client.....	88
6.7- RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX RISQUES ET FAIBLESSES DE NON-RESPECT DE LA SEPARATION DES FONCTIONS INCOMPATIBLES :	89
6.7.1- Recommandations relatives aux risques et faiblesses résultant du cumul des fonctions incompatibles : (Etre sûr que les fonctions de mise en service, de création dans le fichier de facturation, de coupure et remise du client ne relèvent pas de la compétence d'une seule personne, d'une même Direction et des Départements d'une même Direction).....	89
6.7.2- Recommandations relatives aux risques et faiblesses résultant du cumul des fonctions incompatibles : (Etre sûr que les fonctionnalités de la facturation et de recouvrement du système Cerillion utilisé à la SOTELGUI ne relèvent pas de la compétence d'une seule personne, de la même Direction ou des Départements d'une même Direction) ;.....	89
6.7.3- Recommandations relatives aux risques et faiblesses résultant du cumul des fonctions incompatibles : (Etre sûr que les chargés de la vente ne gèrent pas les stocks).....	89
6.8- RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX RISQUES ET FAIBLESSES DES PROCEDURES DE MATERIALIZATION, D'IMPUTATION ET DE COMPTABILISATION DES OPERATIONS DE VENTE :	90
6.8.1- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de matérialisation des opérations de vente : (Etre sûr de la matérialisation par des pièces de toutes les opérations de vente devant faire l'objet de comptabilisation et de transmission réelle de ces pièces à la comptabilité).....	90
6.8.2- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure d'enregistrement comptable des opérations de vente : (Etre sûr de la régularité de l'imputation comptable des opérations de vente et de l'effectivité de leur enregistrement).....	90
6.8.3- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure d'enregistrement comptable des opérations de recouvrement : (Etre sûr de l'exactitude de l'imputation comptable des opérations de recouvrement et de l'effectivité de leur enregistrement).....	90
6.9- RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX RISQUES ET FAIBLESSES DES PROCEDURES DE PROTECTION DE RECETTES ET DE FONDS	91

6.9.1- *Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de protection de recette :
(Etre sûr de la conformité du montant figurant sur le rapport des encaissements de la caisse avec le
montant versé à la caisse centrale)*..... 91

6.9.2- *Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de protection de fonds :
(Etre sûr de la conformité entre le montant des versements en banque et le montant des recettes déposées à
la caisse centrale pour garde et versement)* 91

CONCLUSION GENERALE.....92

BIBLIOGRAPHIE.....93

ANNEXES94

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SIGLES ET ABREVIATIONS

AI :	Actif immobilisé
BFR :	Besoin en fonds de roulement
CAHT :	Chiffre d’Affaire hors taxe
CESAG :	Centre Africain d’Etudes Supérieures en Gestion
CI :	Contrôle Interne
CNCC :	Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes
CPI :	Carte Prépayée à l’International
DAER :	Direction des Affaires Extérieures
DAI :	Direction de l’Audit Interne
DCOM :	Direction Commerciale
DP :	Direction des Provinces
DFC :	Direction des Finances et Comptabilité
DLOG :	Direction Approvisionnement et Logistique
DRH/F :	Direction des Ressources Humaines et de la Formation
DRL :	Direction Réseau Local
DRI :	Direction Réseau International
DSI :	Direction Système d’Information
DT :	Direction Technique
DTX :	Direction de la Transmission
EBE :	Excédent Brut d’Exploitation
FCFA :	Francs Cfa
GIE :	Groupement d’intérêt économique
GL :	Grand Livre
GNF :	Nouveau Franc Guinéens (1 euro =5000GNF= 8 FCA au 31/10/05)
GSM :	Système de la Téléphonie Mobile
IFACI :	Institut de l’Audit Interne
MC :	Marge Commerciale
OHADA :	Organisation pour l’Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
POCA :	Pratique d’Organisation communément Admises
RE :	Résultat de l’Exercice
SG :	Secrétariat Général
SJ :	Service Juridique
SOTELGUI :	Société des Télécommunications de Guinée

INTRODUCTION

INTRODUCTION GENERALE

Les effets de la globalisation sont caractérisés par une nouvelle vision des activités et marchés, bref de l'économie.

L'économie actuelle repose sur le management de l'information et la révolution numérique. L'information a un certain nombre de caractéristiques spécifiques : elle peut être différenciée, adaptée, personnalisée à l'infini, elle peut atteindre un grand nombre d'individus en un temps record ; parce qu'elle est publique et accessible, elle améliore la capacité des acheteurs potentiels à faire des choix pertinents. « Ces évolutions ont donné de nouvelles possibilités aux consommateurs, et aux entreprises. » (Kotler et Dubois, 2005 : 4-5).

Avec ces nouvelles possibilités offertes par l'information, le monde devient inter relié au point de se demander où sont les frontières entre les pays ?

Pour les entreprises du secteur de l'information en général, et celles des télécommunications en particulier, il se pose le problème fondamental de contrôle des moyens de communication (réseaux fixes, mobiles, Internet et site web) d'une part, et de l'autre, la nécessité d'émerger dans le développement du secteur pour pouvoir se positionner en une société de l'information de pointe.

Dans les pays les moins avancés comme ceux de l'Afrique, il devient alors primordial pour les entreprises dudit secteur de se doter des moyens permettant aux populations et acteurs de l'économie de se connecter sur l'Internet, d'accéder aux savoirs et de participer en tant que véritables acteurs dans les sociétés de l'information.

Pour ce faire, il convient, dans ces pays, de renforcer leurs capacités (les ressources financières, humaines, techniques) et leurs dispositifs de contrôle interne pour obtenir la sécurité requise, compte tenu de l'évolution des activités et marchés afin de générer des revenus suffisants et se protéger contre les risques.

En ce moment critique de renforcement des dispositifs de sécurité et d'adaptation des entreprises, à la SOTELGUI (Société des Télécommunications de Guinée), on dénote :

- La non-formalisation de son dispositif de contrôle interne ;
- Des licenciements pour cause de fraude et de malversation sur des recettes ;

- La non-évaluation périodique des procédures de contrôle interne par le management, afin de procéder à son amélioration ou réadaptation ;
- Des phénomènes de piratage des lignes téléphoniques de certains clients ;
- L'utilisation des téléphones de service dans des télécentres privés ;
- L'existence des lignes téléphoniques qui ne sont pas connues par le système de facturation et qui, par conséquent, ne sont pas facturées et cela malgré, leur utilisation sur le marché pour des appels à l'international.

Ces phénomènes font que l'analyse du contrôle interne effectué par les auditeurs externes révèle chaque année des nombreuses anomalies au point de se demander :

- Où est le contrôle interne à la SOTELGUI ?
- Comment le management à la SOTELGUI arrive-t-il à maîtriser les risques liés à son activité ?
- La façon actuelle d'exécution des tâches et fonctions est-elle adaptée ?
- Quel intérêt réserve-t-on au contrôle interne dans le processus de gestion à la SOTELGUI ?

Les réponses à ces différentes questions, appellent la nécessité de se pencher sur le diagnostic du système de contrôle interne de la SOTELGUI en général, et particulièrement sur celui de ventes/clients.

Problématique :

Les scandales financiers découverts dans les affaires « **Enron, Parmalat et Ahol ces dernières années** » (Revue Fiduciaire comptable, septembre 2005, n°320), ont démontré la nécessité de renforcer les dispositifs sécuritaires globaux de l'entreprise.

Ces scandales ont provoqué une révision des lois et pratiques protégeant les organisations de tout genre, à but lucratif ou non, privée ou publique.

Chez la plupart des organisations nationales, internationales, association des professionnels, ces scandales financiers se sont traduits par des réactions positives allant dans le sens du renforcement des dispositifs sécuritaires des entreprises. C'est ainsi qu'on parle de dispositions de loi de sécurité financière relative au contrôle interne. (le nouveau contexte du contrôle interne de l' Ordre des Experts-comptables français mars 2004).

- La non-évaluation périodique des procédures de contrôle interne par le management, afin de procéder à son amélioration ou réadaptation ;
- Des phénomènes de piratage des lignes téléphoniques de certains clients ;
- L'utilisation des téléphones de service dans des télécentres privés ;
- L'existence des lignes téléphoniques qui ne sont pas connues par le système de facturation et qui, par conséquent, ne sont pas facturées et cela malgré, leur utilisation sur le marché pour des appels à l'international.

Ces phénomènes font que l'analyse du contrôle interne effectué par les auditeurs externes révèle chaque année des nombreuses anomalies au point de se demander :

- Où est le contrôle interne à la SOTELGUI ?
- Comment le management à la SOTELGUI arrive-t-il à maîtriser les risques liés à son activité ?
- La façon actuelle d'exécution des tâches et fonctions est-elle adaptée ?
- Quel intérêt réserve-t-on au contrôle interne dans le processus de gestion à la SOTELGUI ?

Les réponses à ces différentes questions, appellent la nécessité de se pencher sur le diagnostic du système de contrôle interne de la SOTELGUI en général, et particulièrement sur celui de ventes/clients.

Problématique :

Les scandales financiers découverts dans les affaires « **Enron, Parmalat et Ahol ces dernières années** » (Revue Fiduciaire comptable, septembre 2005, n°320), ont démontré la nécessité de renforcer les dispositifs sécuritaires globaux de l'entreprise.

Ces scandales ont provoqué une révision des lois et pratiques protégeant les organisations de tout genre, à but lucratif ou non, privée ou publique.

Chez la plupart des organisations nationales, internationales, association des professionnels, ces scandales financiers se sont traduits par des réactions positives allant dans le sens du renforcement des dispositifs sécuritaires des entreprises. C'est ainsi qu'on parle de dispositions de loi de sécurité financière relative au contrôle interne. (le nouveau contexte du contrôle interne de l' Ordre des Experts-comptables français mars 2004).

Avec ces dispositions de loi de sécurité financière, le contrôle interne gagne encore un nouveau contexte réglementaire.

Aux Etats- Unis, on a assisté à la publication de la loi Sarbanes-Oxley en 2002. Dans sa section 404, elle impose à la direction d'établir un rapport sur le contrôle interne relatif à l'information financière. Ce rapport doit être certifié par l'auditeur externe.

En France, on a assisté à la publication le 2 août 2003 dans le journal officiel de la République de la loi n° 2003- 706 de sécurité financière.

Cette loi traduit, en plus de son objectif de renforcement des dispositifs de sécurité, l'importance du contrôle interne dans le processus de bonne gestion.

Dans ce nouveau contexte réglementaire du contrôle interne on assiste à la naissance de nouvelles obligations pour les administrateurs, les auditeurs externes et les commissaires aux comptes d'une part, et d'autre part, à la naissance de nouvelles responsabilités et opportunités pour les dirigeants de l'entreprise.

A travers ART117 de la loi n° 2003-706, le Président du Conseil d'Administration, rend compte dans un rapport joint au rapport mentionné aux articles L.225- 100, L.225- 102, L.225-102-1 et L.233-26 de la loi française sur les sociétés de 1966, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

A travers l'ART120 de la loi n° 2003- 706, les commissaires aux comptes présentent dans un rapport joint au rapport mentionné au deuxième alinéa de l'article L.225- 100 de la même loi de 1966, leurs observations sur le rapport mentionné, selon le cas, à l'article L.225- 37 ou à l'article L.225- 68 de la même loi, pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

En Afrique, ce phénomène de renforcement des dispositifs de sécurité a été prévu par le législateur. Dans le droit comptable des sociétés commerciales et des GIE, l'OHADA prévoit au terme des articles 4, 6 et 16 le renforcement et l'évaluation du dispositif de contrôle interne. Ces articles stipulent :

L'article 4 : «Pour garantir la fiabilité, la compréhension et la comptabilité des informations, la comptabilité de chaque entreprise implique :

- Le respect d'une terminologie et de principes directeurs communs à l'ensemble des entreprises concernées, des Etats de l'union ;
- La mise en œuvre de conventions, de méthodes et procédures normalisées éventuellement par secteurs professionnels ;
- Une organisation répondant à tout moment aux exigences de collecte, de tenue, de contrôle, de présentation des informations comptables se rapportant aux opérations de l'entreprise à l'article premier ». (l'ouvrage collectif sur le droit comptable OHADA, 1999 : 463-464).

L'article 6 : l'application de l'OHADA implique que :

- «La règle de prudence soit en tous cas observée, à partir d'une appréciation raisonnable des événements et des opérations à enregistrer au titre de l'exercice ;
- L'entreprise se conforme aux règles et procédures en vigueur en les appliquant de bonne foi ;
- Les responsables des comptes mettent en place des procédures de contrôle interne indispensables à la connaissance qu'ils doivent normalement avoir de la réalité et de l'importance des événements, opérations et situations liées à l'activité de l'entreprise ;
- Les informations soient présentées et communiquées clairement sans intention de dissimuler la réalité derrière l'apparence». Citées par le même ouvrage ci dessus ;

L'article 16 : «Pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte». (l'ouvrage collectif sur le droit comptable OHADA, 1999 : 466-467).

Pour les dirigeants, cette nécessité de renforcement des dispositifs de sécurité ou du contrôle interne se traduit par la naissance de nouvelles opportunités que sont selon l'ordre des experts comptables français (2004 : 10)

- « Une amélioration globale du contrôle interne, contribuant à une meilleure efficacité d'ensemble ;
- Une occasion de diffuser les meilleures pratiques et d'éliminer les mauvaises ;

- Un renforcement de la cohérence d'ensemble de la société ou du groupe via le contrôle interne ;
- Un bon vecteur d'image et un critère d'excellence pour les investisseurs. »

Avec toutes ces possibilités d'amélioration et de maîtrise de risques offerts par le contrôle interne, certaines entreprises continuent encore de souffrir de mal gérance et sont victimes des problèmes dont les conséquences se traduisent par :

- Des détournements de fonds ;
- La non-fiabilité des états financiers ;
- La non-conformité par rapport aux lois et règlements en vigueur ;
- La non-maîtrise des risques liés à l'activité de l'entreprise.

C'est ainsi qu'apparaît encore aujourd'hui, l'obligation d'adoption des outils modernes de gestion d'une part et de l'autre leur permanente adaptation, vu la multiplicité des changements.

Pendant que les entreprises des pays les plus avancés et les plus organisés en matière de gestion (les Etats-Unis et la France), font recours au contrôle interne pour s'entourer des sécurités requises liées à la gestion de leurs affaires, à la SOTELGUI on observe une faiblesse du contrôle interne en vigueur.

Le renvoi de trois caissières en 2001 pour détournement de recettes, puis de cinq autres en 2004 pour le même motif que par le passé et la disparition d'un montant de 80 millions de francs guinéens entre la banque et la caisse centrale courant 2005, dénotent à suffisance la faiblesse du contrôle interne (sa non-application, sa non-adaptation), ainsi que le désintéressement des dirigeants et du personnel à cet outil incontournable de gestion.

Ce problème d'insuffisance des procédures de contrôle interne est toujours d'actualité au sein de la SOTELGUI.

La persistance du phénomène de détournement des recettes à SOTELGUI qui rend ce problème d'actualité aujourd'hui encore, conduit de s'engager sur la voie de recherche des solutions plus assurées et durables contre les insuffisances de son contrôle interne.

La recherche de solution à ce problème conduit à une interrogation fondamentale à la SOTELGUI qui est celle de savoir : *comment construire un contrôle interne permettant à la*

SOTELGUI de remplir correctement ses missions de mise en place des équipements de télécommunications, de veiller à leur fonctionnement correct et ainsi qu'à leur extension pour, répondre aux besoins de la clientèle et assurer la fourniture des services de base de télécommunication ?

De cette interrogation fondamentale, naissent beaucoup d'autres interrogations que sont :

- Comment évaluer le contrôle interne de la SOTELGUI pour mettre en évidence ses insuffisances afin de lui apporter les recommandations susceptibles d'y apporter les améliorations requises ?
- Quels sont les contrôles à effectuer pour assurer l'efficacité permanente du système de contrôle interne à la SOTELGUI, vu sa défaillance ?
- Comment adapter le contrôle interne de la SOTELGUI, vu la nécessité ?
- Comment promouvoir la culture de contrôle au sein de la SOTELGUI compte tenu de la non-adhésion à l'esprit de contrôle de l'ensemble du personnel ?
- Comment dynamiser le département d'audit interne pour lui permettre de veiller à l'adaptation et l'application des procédures de contrôle interne ?

Pour contribuer à la recherche des solutions à ces problèmes actuels de contrôle interne à la SOTELGUI, nous avons choisi de traiter **le diagnostic des procédures de contrôle interne de la fonction vente à la SOTELGUI.**

Pourquoi l'évaluation des procédures de la fonction vente ?

Le contrôle interne étant l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise, son adaptation et son application correcte entraîneront forcément la maîtrise de l'entreprise en général. A la SOTELGUI, on dénote une non-maîtrise de son activité due aux insuffisances, la non-adaptation et la non-application correcte du contrôle interne en vigueur. Cette situation contradictoire du contrôle interne au sein de la société, astreint à une disposition d'un bon système de contrôle interne en général, et des bonnes procédures de contrôle des ventes en particulier. C'est pourquoi nous choisissons le contrôle interne ; son évaluation et son amélioration, pour solution conférant à la SOTELGUI le système de gestion adapté.

Le choix de la fonction vente quant à elle, reste motivé par les raisons suivantes :

- « Dans son acceptation large de mise à la disposition des utilisateurs de biens et de services, la fonction vente est la raison d'être de toute entreprise à but lucratif ;
- Elle a une dimension stratégique d'analyse du marché et d'orientation des activités de l'entreprise dans une perspective de long terme ;
- Elle tend à avoir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise. » (P. Charpentier, 2004 : 230)
- Selon Strategor (2004 : 166), « la fonction vente est une dimension pour qualifier la globalisation d'une entreprise et donc ses acteurs. »

Objectif de l'étude :

Cette étude vise fondamentalement à renforcer la capacité de protection contre les risques liés aux procédures de contrôle interne de la fonction vente, source importante de ressources, pour les entreprises à but lucratif en général, et celle de la SOTELGUI en Particulier.

Pour ce faire nous proposons :

- D'évaluer les procédures de contrôle interne de la fonction vente ;
- De déterminer les risques liés à sa non-adaptation ou sa non-application ;
- De formuler des recommandations ou solutions permettant son adaptation, le renforcement de sa capacité de couvrir les risques et de protéger les recettes générées par la fonction vente.

Démarche de l'étude :

- L'analyse documentaire ;
- L'observation ;
- Des entretiens avec des acteurs internes et externes.

L'analyse documentaire :

La revue de littérature : les cours théoriques en contrôle interne, audit interne, audit opérationnel et management permettent l'élaboration d'un cadre théorique de cette analyse.

L'observation : ayant occupé le poste de chef service encaissement à la SOTELGUI, service jouant le rôle d'interface entre le système automatique de traitement de données relatives à la fonction vente et le système manuel de comptabilisation des ces mêmes données après retraitement, nous avons acquis des connaissances appréciables de la fonction vente du milieu et de ses procédures de contrôle.

Les entretiens : l'absence d'un manuel de procédure formalisé à la SOTELGUI nous a conduit de procéder à des entretiens avec les opérationnels pour mieux comprendre la pratique de la fonction vente.

Intérêt de l'étude :

La maîtrise du risque étant un indicateur de bonne gestion, l'analyse de l'organisation de la fonction vente permettra :

A la SOTELGUI :

- La connaissance des faiblesses et risques liés aux procédures de contrôle interne de la fonction ;
- De connaître sa capacité de maîtrise ou de non-maîtrise du système de contrôle interne de la fonction ;
- De connaître la fiabilité ou la non-fiabilité des opérations liées à la fonction vente ;
- De connaître sa capacité de protection ou son incapacité de protection des recettes issues de la fonction vente ;
- Savoir le degré d'adaptation ou d'inadaptation des procédures de contrôle interne de la fonction vente ;
- L'obtention d'un cadre d'analyse du contrôle interne de la fonction vente.

A la structure de formation ; l'accroissement de la confiance portée sur le CESAG et de la volonté des dirigeants de la SOTELGUI de choisir l'établissement comme lieu privilégié de formation de leurs cadres.

Le présent mémoire peut constituer une base documentaire pour les lecteurs.

Aux stagiaires et encadreurs, de partager des connaissances et contribuer à l'amélioration des systèmes de gestion. Il permettra en plus aux stagiaires, de fixer les connaissances théoriques acquises lors de la formation ; car selon notre professeur d'histoire des doctrines

économiques, Dr DIABATE «tout ce qu'on entend on oublie, tout ce qu'on voit on peut se ressouvenir, tout ce qu'on fait on le sait».

Délimitation de l'analyse :

Cette évaluation se limitera à un diagnostic des procédures de contrôle interne de la fonction vente pour évaluer les risques, apprécier la pertinence de celles-ci et proposer des recommandations permettant leur amélioration ainsi que leur adaptation.

Elle passera par une analyse comparative des pratiques de contrôle interne communément adoptées de la fonction vente avec celles pratiquées à SOTELGUI pour identifier des risques et proposer des améliorations à adopter.

Elle ne concernera que les procédures de contrôle interne de la fonction vente.

Cette évaluation se déroulera en deux parties :

□ **La première partie :** Cadre théorique du diagnostic

Elle se traitera en trois chapitres que sont :

- ◆ Chapitre 1 : Organisation de la fonction vente et de son contrôle interne ;
- ◆ Chapitre 2 : la description des procédures de contrôle interne de la fonction vente à la SOTELGUI ;
- ◆ Chapitre 3 : la conception du modèle d'évaluation du contrôle interne de la fonction vente.

□ **La deuxième partie :** Cadre pratique du diagnostic

Elle se traitera en trois chapitres que sont :

- ◆ Chapitre 4 : Présentation de la SOTELGUI et les faiblesses constatées de ses procédures de contrôle interne de la fonction vente ;
- ◆ Chapitre 5 : la détermination des risques liés aux faiblesses constatées ;
- ◆ Chapitre 6 : la formulation des recommandations apportant les protections adaptées contre les risques et faiblesses constatés.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DU DIAGNOSTIC

INTRODUCTION

Selon la nouvelle pratique du contrôle interne (1998, 8) « Au cours de ces dernières années, l'augmentation des risques dans l'économie et la fréquence des défaillances d'entreprises ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces. La conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle diffusée aussi bien dans les fonctions administratives que dans les fonctions opérationnelles de l'entreprise . C'est grâce, à une culture de contrôle qu'il est possible de renforcer la résistance et la dynamique d'une entreprise ou d'une organisation dans une période où la recherche de productivité et d'économie de coût incite à l'allègement des structures administratives ».

Selon les auteurs du même document « Tous les acteurs de la vie économique sont directement concernés par la qualité du contrôle développé dans leurs entités, qui permettra de limiter les risques de défaillance et d'optimiser l'efficacité des opérations »

Selon la revue française de l'audit interne (Juin 2000, n°150) « le contrôle interne s'émancipait de la sphère comptable, pour gagner toute l'entreprise et donner à l'ensemble du management, les clés de maîtrise des risques et partant de la performance. Les managers devenaient ainsi, clairement responsables, en plus de la gestion du risque financier, de celle des risques stratégiques et opérationnels ».

L'ingénieur français Fayol, avait déjà au siècle dernier, souligné la nécessité pour le chef d'entreprise d'exercer ou de déléguer une fonction de contrôle éminente et partie intégrante de la direction de l'entreprise, le contrôle interne est donc un concept connu depuis long temps, mais plus ou moins bien formalisé en fonction de l'historique ou la sensibilité de chaque entreprise.

Après les scandales financiers survenus en Italie et aux Etats Unis en 2003, pour tenter de remédier à cette situation les législateurs et les membres d'organisation de normalisation de ces pays ont aussitôt pensé trouver remède par la détermination d'un nouveau contexte du contrôle interne, d'une méthode de son évaluation et des obligations devant permettre de veiller à l'efficacité du contrôle interne dans toute entreprise.

Selon les Experts Comptables français « Le contrôle interne est nécessaire à toute organisation à but lucratif ou non lucratif. Mal maîtrisé, il peut entraîner la défaillance de celle-ci, sa pérennité et son développement dépend d'un système et des procédures de contrôle interne adéquat » (le Nouveau Contexte du Contrôle Interne de l'Ordre des experts comptables français en 2004).

Selon les auteurs du livre la Stratégie de l'entreprise « de plus en plus d'entreprises ressentent aujourd'hui la nécessité de disposer d'un système de contrôle interne adapté. Les nouvelles technologies de l'information, la globalisation et la fragmentation des marchés constituent autant de forces menaçant les habitudes du passé, les vagues successives de la diversification, puis du recentrage sur le cœur de métier et de fusion- acquisitions ont affecté les structures adoptées ».

« Au cours des dernières années, de nombreuses entreprises ont eu recours au reengineering en confiant à certaines équipes la tâche de repenser le processus de création de valeur, à l'outsourcing en externalisant certaines activités, au développement de partenariat de long terme avec les clients et les fournisseurs, l'interprenariat pour encourager l'initiative individuelle et à la suppression des niveaux hiérarchique intermédiaires pour se rapprocher du client. En outre le remplacement du modèle traditionnel d'autorité et de gestion départementale par la notion de réseaux dans lesquels en fonction des projets, des équipes mobiles plurifonctionnelles se forment à partir des compétences requises ».

Ces constats n'épargnent pas les entreprises africaines et surtout celles du secteur des télécommunications en ce moment où l'économie actuelle, par contraste, repose sur le management de l'information et la révolution numérique.

La non-adaptation du système de contrôle compromet la continuité de l'exploitation et entraîne parfois des pertes matérielles, monétaires et voire même la défaillance de l'entreprise, d'où l'impératif pour les entreprises de disposer des systèmes sécuritaires adaptés capables de maîtriser ses risques, de générer et protéger les ressources suffisantes pour leur développement.

Selon les Experts Comptables français « Le contrôle interne est nécessaire à toute organisation à but lucratif ou non lucratif. Mal maîtrisé, il peut entraîner la défaillance de celle-ci, sa pérennité et son développement dépend d'un système et des procédures de contrôle interne adéquat » (le Nouveau Contexte du Contrôle Interne de l'Ordre des experts comptables français en 2004).

Selon les auteurs du livre la Stratégie de l'entreprise « de plus en plus d'entreprises ressentent aujourd'hui la nécessité de disposer d'un système de contrôle interne adapté. Les nouvelles technologies de l'information, la globalisation et la fragmentation des marchés constituent autant de forces menaçant les habitudes du passé, les vagues successives de la diversification, puis du recentrage sur le cœur de métier et de fusion- acquisitions ont affecté les structures adoptées ».

« Au cours des dernières années, de nombreuses entreprises ont eu recours au reengineering en confiant à certaines équipes la tâche de repenser le processus de création de valeur, à l'outsourcing en externalisant certaines activités, au développement de partenariat de long terme avec les clients et les fournisseurs, l'interprenariat pour encourager l'initiative individuelle et à la suppression des niveaux hiérarchique intermédiaires pour se rapprocher du client. En outre le remplacement du modèle traditionnel d'autorité et de gestion départementale par la notion de réseaux dans lesquels en fonction des projets, des équipes mobiles plurifonctionnelles se forment à partir des compétences requises ».

Ces constats n'épargnent pas les entreprises africaines et surtout celles du secteur des télécommunications en ce moment où l'économie actuelle, par contraste, repose sur le management de l'information et la révolution numérique.

La non-adaptation du système de contrôle compromet la continuité de l'exploitation et entraîne parfois des pertes matérielles, monétaires et voire même la défaillance de l'entreprise, d'où l'impératif pour les entreprises de disposer des systèmes sécuritaires adaptés capables de maîtriser ses risques, de générer et protéger les ressources suffisantes pour leur développement.

Dans un tel contexte, il devient important pour les dirigeants, les professionnels et les chercheurs de s'intéresser au contrôle interne afin de mieux maîtriser leur activité, protéger les actifs, fiabiliser les informations.

A SOTELGUI, où nous avons enregistré des changements successifs de logiciel de facturation et de recouvrement (le changement brusque du système Action par celui de EPIX en 2001, puis de EPIX par Cerillion en 2002), où on assiste aussi à des détournements de recettes de façon successive, sans avoir le temps nécessaire d'étude des impacts de ses changements sur son activité et de réadapter le contrôle interne. Il devient alors impératif de procéder à une analyse de son dispositif de contrôle, afin de trouver ses insuffisances et de procéder à leur amélioration.

Cette première partie consacrée au cadre théorique de notre étude comprend trois chapitres. Le premier chapitre consistera à la présentation de la fonction vente et de son contrôle interne et se dénommera : L'organisation de la fonction vente et de son contrôle interne.

Le deuxième chapitre, quant à lui, se focalisera sur la prise de connaissance des procédures de contrôle interne de la fonction vente à la SOTELGUI et se dénommera : description des procédures de contrôle interne de la fonction.

Le troisième chapitre, quant à lui, se focalisera sur la recherche d'un modèle de diagnostic des procédures de la fonction vente et se dénommera : conception du modèle de diagnostic des procédures de contrôle interne de la fonction vente.

CHAPITRE 1 – L'ORGANISATION DE LA FONCTION VENTE ET DE SON CONTROLE INTERNE

Les informations contenues dans ce chapitre permettront des connaissances approfondies de la fonction vente. Ces informations seront relatives à l'organisation idéale de la fonction permettant de maîtriser les risques liés aux opérations de vente, d'abonnement, de facturation, de recouvrement, de comptabilisation, et de gestion des contentieux avec les clients.

Elles seront aussi relatives à l'importance de la fonction vente dans le processus de génération de ressources importantes pour les entreprises à but lucratif et pour l'administration fiscale à travers la TVA.

1.1- Organisation de la fonction vente

Selon Norbert Guedj et alliés (1998, 150) « l'agressivité de la concurrence nécessite désormais une adaptation permanente sur la base d'un processus d'apprentissage apportant aux clients toujours plus de valeur, valeur que le client perçoit dans l'apport des différentes activités de support au produits ».

« Nous ne devons plus vendre des produits, mais des solutions aux problèmes de nos clients. Notre avenir est lié à notre capacité à coller à leur préoccupation et à leur démontrer la valeur ajoutée que nous pouvons apporter ».

Avec ces deux affirmations ci dessus, l'organisation de la fonction vente ne doit plus se limiter à la simple vente des produits sur le marché. Elle doit aussi gérer des relations solides avec les clients pour pouvoir prendre en compte les préoccupations de ceux-ci.

Organisation de la fonction vente consistera en :

- La détermination d'une structure hiérarchique de la division permettant d'atteindre les objectifs de vente ;
- La matérialisation de la façon admise d'exécution des tâches liées à l'activité vente ;
- La définition des autorités et responsabilités devant permettre la réalisation des objectifs de vente ;
- L'affectation des ressources et délégation des pouvoirs et autorités devant permettre l'atteinte des objectifs.

1.1.1- la fonction vente

« La fonction commerciale ou fonction vente regroupe toutes les activités liées directement ou non à la vente de biens et de services. Elle intègre donc l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse de marchés, d'étude de comportement des consommateurs de prévision des ventes, de communication et promotion. » (P Charpentier, 2004 : 230)

Avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction vente tend à avoir désormais «un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise. » (P Charpentier, 2004 : 230).

1.1.2 - L'importance de la fonction vente dans l'entreprise :

La vente, dans son acceptation large de mise à la disposition des utilisateurs de biens et services est la raison d'être de l'entreprise.

Elle est l'une des sources plus importantes de revenu positif pour l'entreprise.

Son importance est perçue sur les états de synthèse (Bilan Et Compte de résultat) de l'entreprise.

1.12.1- Au compte de résultat :

La rubrique vente de marchandises représente un grand intérêt pour l'entreprise car c'est d'elle que dépend la marge commerciale (MC).

« $MC = \text{ventes marchandises} - \text{coût d'achats de marchandises vendues.}$ » (A. Dayan et al, 2004 : 697)

A travers cette formule, il ressort que plus la vente est importante, plus la MC est importante et inversement.

Pour les industries ou les prestations de service, elle est représentée par la production vendue, élément très important pour la génération de revenu positif, la valeur ajoutée ; le vrai fruit de l'exploitation de l'entreprise.

1.1.2. 2- Au Bilan :

Le poids de la fonction vente se ressent par le niveau des résultats et les ressources cumulées, des stocks de marchandises et la production stockée. Plus le niveau de stocks est grand, plus, l'entreprise a des difficultés de liquidité immédiate.

En matière d'analyse de l'activité et de la rentabilité :

- La MC est le premier solde ou indicateur de gestion ; « elle concerne uniquement l'activité commerciale, simple vente en l'état, c'est à dire sans transformation industrielle. » (A. Dayan, 2004, 697)
- La production est le second solde ou indicateur de gestion ; il concerne l'activité industrielle et/ou celle de prestation de service. Elle est la somme de la production vendue, stockée et immobilisée. Le niveau de la production vendue dépend de la fonction vente car elle est évaluée au prix de vente.

Par son importance, elle est une dimension de mesure selon le cours de gestion et analyse financière de 2000.

- La profitabilité commerciale est égale selon A. Dayan et al (2004 : 699) :
 - « MC/CAHT pour les entreprises commerciales ;
 - EBE/CAHT pour les entreprises industrielles ;
 - Résultat net/CAHT. »

A travers cet indicateur, «on apprécie la politique de prix de l'entreprise et ainsi que la fonction vente de celle-ci. «Cette profitabilité est indépendante de la politique financière adoptée par l'entreprise et de l'incidence de sa politique d'investissement. » (A. Dayan et al, 2004 : 699).

L'importance de la fonction vente se ressent aussi à travers la rentabilité économique de l'entreprise mesurée par :

« $RE = EBE / (AI + BFR)$ » (A Dayan et al, 2004 : 698).

La grandeur de ce ratio dépend forcément de celui de l'EBE qui, dépend aussi de la production vendue et de la MC qui sont des éléments d'appréciation de la fonction Vente.

La productivité, permet d'exprimer en terme monétaire l'effort du personnel dans le processus de création de ressources (Salaires/CA).

La TVA collectée incorporée au prix de vente est une source de recette importante pour les services d'impôt des Etats.

C'est eu égard à la capacité de cette fonction de générer des ressources positives pour l'entreprise que notre choix est porté sur elle pour mener notre étude car, la sécurisation d'une telle fonction contribuera à une augmentation et la protection des ressources de toute entreprise et ainsi que la SOTELGUI pour ne pas faire exception à cette réalité.

Définition du contrôle interne

Selon la compagnie nationale de commissaires aux comptes (CNCC) en France, A Dayan alliés (2004 :925) « Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptables ou autres que la Direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent ».

Selon International Fédération of Accountants (IFAC) citée par A Dayan et alliés (2004 : 925) «Le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la Direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes et erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières fiables. »

Selon Alain Barbier (1992-171) «le C. I est constitué par l'ensemble des mesures de sécurité qui doivent être prises dans les entités opérationnelles ou fonctionnelles et dans les procédures et méthodes opératoires en vue d'assurer :

- La maîtrise de l'entreprise ;
- La sauvegarde et la protection des actifs ;
- Le respect des exigences légales et réglementaires ;
- L'utilisation économique des ressources. »

Treadway Commission (1998 : 14) «Le C.I. est un processus mis en œuvre par la Direction Générale, la hiérarchie, le personnel de l'entreprise destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- Fiabilité des informations financières ;
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. »

Parmi toutes ces définitions, nous retiendrons deux seulement par le fait qu'elles répondent plus aux exigences du C I d'aujourd'hui. Ces deux définitions sont :

- La définition de Alain Barbier ;
- Et la définition donnée par Treadway Commission.

Ces deux définitions intègrent toutes les nouvelles dimensions du contrôle interne d'aujourd'hui que sont :

- Plus qu'une organisation et un système, ces deux définitions démontrent que le contrôle interne d'aujourd'hui est un processus. Il constitue un moyen d'arriver à ses fins et non pas une fin en soi.
- En plus des objectifs de limitation des erreurs, d'empêchement de fraude, de protection du patrimoine de l'entité et de la fiabilisation des informations comptables et financières, ces deux définitions donnent au contrôle interne de nouveaux objectifs dont entre autres :
 1. Amélioration de la performance ;
 2. Aider à mieux maîtriser les activités de l'entité ;
 3. Implication des acteurs et le personnel au processus de contrôle. Le contrôle interne est mis en œuvre par des personnes. La seule existence des manuels de procédures et de documents n'assure pas les sécurités visées, mais en plus, il faut un personnel pour le mettre en œuvre, contrôler son application correcte et l'évaluer afin de lui trouver les améliorations nécessaires, compte –tenu de l'évolution.
 4. L'intégration des informations non comptables et financières.

1.2 – Le contrôle interne de la fonction vente

1.2.1 - Présentation du contrôle interne de la fonction vente

Le contrôle interne de la fonction vente est un système d'organisation permettant d'assurer la qualité, la sécurisation et l'optimisation des opérations :

- D'abonnement ou de passation de marché ;
- De vente et ou de prestation ;
- De distribution ;
- De facturation ;

- De recouvrement.

1.2.2 – les objectifs du contrôle interne de la fonction vente

Le contrôle interne de la fonction a pour objectifs :

- « De prévenir le risque client ;
- D'éviter les détournements et ruptures de Stock ;
- D'éviter que des prestations réalisées ne soient pas facturées ;
- De prévenir des déficiences dans la gestion des comptes clients ;
- D'éviter le cumul des fonctions incompatibles ;
- D'éviter les erreurs de comptabilisation ;
- D'éviter les détournements de fonds ;
- D'éviter de s'engager sur des devis inadéquats ;
- De prévenir les anomalies dans les livraisons des clients ;
- D'éviter le non-traitement des retours de marchandises/avoirs
- De maîtriser les risques liés au traitement automatique de l'information ;
- De maîtriser les risques liés au traitement manuel des opérations de facturation et de recouvrement. » (Nouveau Contexte du Contrôle Interne, 2004, 8)

1.2.2.1 - Prévenir le risque client

L'abonnement, la vente et ou la prestation de service, la distribution, la facturation, le recouvrement entraînent souvent des différends avec les clients (non- paiement de facture, mauvaise facturation, non- correspondance entre qualité et quantité commandées avec celles livrées, retard de livraison).

Prévenir le risque client, c'est trouver l'organisation et les contrôles à mettre sur pied pour éviter ou signaler à temps l'arrivée de tels différends au sein des entités.

Pour ce faire, il est nécessaire d'établir et de tenir à jour certains documents pour base de référence des opérations de la fonction vente. Parmi ces documents nous avons entre autres :

- ❖ Les contrats et ou les bons de commande ;
- ❖ Les bons de livraison ;
- ❖ Les factures établies ;
- ❖ Les documents de règlement (les Reçus de paiement, les avis de banque et remises de chèques etc.)

- ❖ Les documents matérialisant les retours sur vente de marchandises et les avoirs accordés aux clients ;

Cet objectif de contrôle interne de la fonction vente astreint à des vérifications relatives aux clients, données et comptes de ces derniers permettant de s'assurer :

- « De la solvabilité du client ;
- De l'exactitude et l'actualité de son identité ;
- De la matérialisation des opérations de vente dans les documents requis;
- De la protection des données relatives aux clients ;
- De la régularité de paiement de sa facture. » (Bernard Germond et al, 1991, 59)

1.2.2.2 - Eviter les détournements et rupture de stock

Cet point de contrôle de la fonction vente entend la réglementation au sein de l'entreprise des mouvement entrée et sortie des produits à vendre par :

- ❖ La définition des responsables des mouvements entrée et sortie des produits à vendre ;
- ❖ La préparation et la tenue à jour des documents matérialisant les mouvements entrée et sortie des produits à vendre (les bons de commande, les bons de sortie, les bons d'expédition, les bons de retour, les bons de livraison, les certificats de réception.) ;
- ❖ La préparation et la tenue des fiches de stocks des produits à vendre ;
- ❖ L'exécution périodique des travaux d'inventaire physique des stocks de produits à vendre ;
- ❖ Travaux de contrôle périodique (rapprochement et recoupement d'information à partir des sources contradictoires).

Ce point de contrôle veut qu'on s'assure de la conformité entre certaines données relatives à la fonction telles :

- « Etre sûr de la formalisation des commandes ;
- Etre sûr de l'égalité entre les quantités commandées et celles livrées ;
- Etre sûr de la conformité et de l'exactitude de paiements des commandes ;
- Etre sûr de l'existence d'un inventaire Physique périodique des stocks ;
- Etre sûr de l'égalité entre stock physique au magasin et stock théorique à la comptabilité ;
- Etre sûr de l'égalité entre les sorties au magasin et les ventes de la période. » (Guide de Self Audit, 1990 ; 25).

1.2.3.3 - Eviter que des prestations réalisées ne soient pas facturées

Ce point de contrôle est relatif à l'organisation et les contrôles requis pour la bonne facturation des ventes effectuées par l'entreprise.

Pour ce faire l'entreprise doit :

- ❖ Disposer d'un système de facturation adapté et bien sécurisé;
- ❖ Elaborer une base de données à facturer qui, garantit l'exhaustivité, l'exactitude et l'intégrité de ces données ;
- ❖ Sécuriser la remonté de ces données pour empêcher leur altération ;
- ❖ Automatiser le traitement de ces données pour réduire les erreurs de facturation ;
- ❖ Produire des états de facturation périodique ;
- ❖ Organiser des contrôles de conformité permettant de s'assurer de l'exhaustivité et l'exactitude des factures produites.

Cet objectif de contrôle interne de la fonction, entend la mise sur place de points de contrôle permettant de s'assurer de l'intégrité, l'exactitude, l'exhaustivité et l'authenticité de certaines données relatives à la fonction vente.

Parmi ces points nous avons entre autres :

- « S'assurer de l'intégrité, de l'exactitude, l'exhaustivité et de l'authenticité des données base de facturation ;
- S'assurer de la transmission sans omission ni altération de ces données ;
- S'assurer de la facturation exhaustive de ces données ;
- S'assurer de la conformité entre données base de facton et la facturation de la période. » (Guide de self audit 1990 : 26)

1.2.2.4 - Prévenir des déficiences dans la gestion des comptes clients

Ce point de contrôle de la fonction est relatif à l'organisation de la gestion des relations avec les clients de l'entreprise. Il est relatif aussi au suivi du respect accordé aux clauses contractuelles par les deux parties.

Il entend :

- ❖ La définition et l'application d'un délai d'expédition, de facturation et de paiement de facture ;

- ❖ La mise en place d'un processus de relance, de suppression et de recours contre le client retardataire et ou défaillant ;
- ❖ La fixation des seuils de transaction en fonction de la solvabilité des clients
- ❖ La prise de couverture par l'assujettissement des services à risque très élevé à une caution de garantie ;
- ❖ La production de certains documents (les états périodiques de clients défaillants, les états périodiques de relances effectuées et les états périodiques de clients résiliés etc.)
- ❖ La définition des compétences pour le règlement des litiges éventuels.

Cet objectif de contrôle interne de la fonction vente, entend aussi la mise en place de points de contrôle permettant de connaître les anomalies apparues dans la gestion des comptes clients.

Un tel contrôle consiste à :

- « S'assurer de la conformité du solde client à la comptabilité auxiliaire clients avec le solde client à la comptabilité générale ;
- S'assurer de la définition des seuils ou limites de consommation par catégorie de client ;
- S'assurer de l'existence des protections contre les défaillances éventuelles des clients. » (Guide de Self Audit, 1990 : 26)

1.2.3.5 - Eviter le cumul des fonctions incompatibles

Cet objectif de contrôle de la fonction, vise à séparer les fonctions dont la détention par une seule personne permet à l'intéressé des possibilités d'altération volontaire ou involontaire de certaines opérations de la fonction vente, sans le moindre risque d'être découvert.

C'est ainsi que :

- ❖ les fonctions d'abonnement du client, de création du service dans les centraux et de prise en compte du client dans le système de facturation ne doivent pas relever de la compétence et la responsabilité d'une même personne ;
- ❖ les fonctions suppression et rétablissement du service au client ne doivent pas relever de la compétence et la responsabilité d'une même personne ;
- ❖ les fonctions vente, facturation et recouvrement sont incompatibles ;
- ❖ les fonctions gestion de stocks et livraison au client sont incompatibles ;
- ❖ les fonctions de facturation et de recouvrement sont incompatibles.

La couverture visée par cet objectif de contrôle s'obtient par certains critères de maîtrise que sont :

- « Etre sûr que les chargés de la vente ne gèrent des stocks ;
- Etre sûr que les chargés de la vente ne livre pas aux clients ;
- Etre sûr que les chargés de la vente ne recouvrent pas ;
- Etre sûr que les chargés de la vente ne facturent pas ;
- Etre sûr que les chargés d'achat des marchandises ne gèrent de stocks ;
- Etre sûr que les chargés de la facturation ne gèrent pas le recouvrement ;
- Etre sûr que les chargés de la vente ne gèrent pas les créances clients ;
- Etre sûr que les chargés de la vente ne comptabilisent les opérations relatives à la fonction vente ;
- Etre sûr que les chargés de la vente ne gèrent pas la collecte et la grade des recettes. » (Guide de Self Audit ; 1990 ; 27)

1.2.2.6 - Eviter les erreurs de comptabilisation

Ce point de contrôle de la fonction entend l'organisation de la prise en compte des données de vente dans le système de comptabilisation de l'entreprise.

C'est ainsi que les chiffres des ventes doivent avoir pour base ou pièces justificatives certains documents dont entre autres :

- ❖ Les états de facturation périodiques, authentiques et exhaustifs ;
- ❖ Les états des encaissements des ventes périodiques, authentiques et exhaustifs ;
- ❖ Les états des avoirs accordés périodiques ; authentiques et exhaustifs ;
- ❖ Les états d'inventaires physiques périodiques authentiques et exhaustifs
- ❖ Les états de rapprochement certifiés des chiffres de vente ;
- ❖ Les états de refacturation et dégrèvement périodiques validés ;
- ❖ Le plan comptable adapté et en conformité avec la loi.

Cet objectif de contrôle interne de la fonction, entend la matérialisation exhaustive par des pièces authentiques et des écritures exactes de toutes les opérations de la fonction devant faire l'objet de facturation et de comptabilisation.

Un tel objectif de contrôle est assuré par des critères de maîtrise de risque liés à la matérialisation des opérations de la fonction vente.

Parmi ces critères nous avons entre autres :

- « Etre sûr de la matérialisation par des pièces de toutes les opérations de vente devant être enregistrées et transmises à la comptabilité ;
- S'assurer de la régularité de l'imputation comptable des opérations de vente et l'effectivité de leur saisie ;
- S'assurer de l'exactitude de l'imputation comptable des opérations de recouvrement et l'effectivité de leur saisie ;
- S'assurer de l'enregistrement comptable des retours impayés. » (Guide de Self Audit, 1990, 20)

1.2.2.7 - Eviter le détournement de recette ou de fonds

Ce point de contrôle de la fonction entend l'organisation et la protection de l'activité recouvrement des créances clients au sein de l'entreprise. Pour ce faire, il est requis de définir des actions et des responsabilités, de disposer des outils et documents permettant de recouvrer les créances.

Le recouvrement passe par :

- ❖ La disposition d'un système de recouvrement adapté et sécurisé ;
- ❖ La responsabilisation des personnes pour faire le recouvrement des créances ;
- ❖ La production des états des encaissements périodiques ;
- ❖ La mise à la disposition des chargés de recouvrement du matériel de protection et de garde des fonds ;
- ❖ La définition des seuils de liquidité à garder au sein de l'entreprise ;
- ❖ La fixation des délais de mouvements des recettes aux chargés de recouvrement, de garde et versement de fonds en banque ;
- ❖ L'exécution des travaux d'inventaire physique périodiques des fonds ;
- ❖ L'organisation des contrôles permanents et inopinés de mouvements des fonds.

Cet objectif de contrôle interne de la fonction, préconise la mise en place des contrôles de recouplement permettant de s'assurer de la conformité des recettes recouvrées avec les

montants de recouvrement déclarés et versés en caisse d'une part, et d'autre part, la conformité du montant versé en caisse avec celui versé en banque.

Les critères de maîtrise des risques liés à cet objectif de contrôle sont entre autres :

- S'assurer de la conformité entre montants recouverts et ceux versés en caisse ;
- S'assurer de la conformité entre montants versés en caisse et ceux versés en banque.

1.2.2.8 - Les composantes du contrôle interne

Le contrôle interne est composé de cinq éléments interdépendants et intégrés au processus de gestion qui découlent de la façon dont l'activité est gérée.

Selon Treadway commission (NPCI, 1998 : 28), le C.I est composé de cinq éléments qui sont :

- «L'environnement de contrôle ;
- L'évaluation des risques ;
- Les activités de contrôle ;
- L'information et la communication ;
- Le pilotage».

a- L'environnement de contrôle

Les personnes, leurs pratiques quotidiennes, leur degré de compréhension, leur degré d'acceptation, leur dévouement, leur degré de compétence et le climat dans lequel ils opèrent constituent des éléments clés de réussite du contrôle interne de l'entité.

selon Nouvelle Pratique de contrôle (1998 : 36) l'environnement de contrôle est composé des éléments que sont entre autres :

- « Les compétences du personnel opérant ;
- Le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit ;
- La philosophie et le style de management des dirigeants ;
- L'organisation structurelle de l'entreprise ;
- Délégation de pouvoirs et définition des domaines de responsabilité ;
- La politique de l'entité en matière de ressources humaines. »

b- l'évaluation des risques

L'évaluation de risques liés au contrôle interne de la fonction vente consiste-en :

- La détermination des seuils acceptables (quantité à vendre dans un délai limite pour respecter les objectifs de vente) en dessous desquels la situation devient défavorable ;
- La détermination des actions et comportements dans l'environnement interne et externe de la fonction vente ayant des impacts sur l'activité de vente (vente d'un nouveau produit, intervention dans un nouveau marché, changement de logiciel de vente, création d'un nouveau poste, changement de responsables de la division vente).
- La définition de responsabilités et autorités (partage des fonctionnalités du logiciel de vente, protection des accès).

c- Les activités de contrôle

Les activités de contrôle en matière des opérations de vente sont :

- Des contrôles de conformité (comparaison des ventes avec les prévisions de ventes ; vérification du respect des procédures de vente, et les conditions de vente) ;
- Des contrôles de réalisation d'inventaire physique des stocks de produits et marchandises;
- Des contrôles d'exactitude : s'assurer de la véracité du chiffre de vente, des informations sur les clients et du chiffre de recouvrement.

d- Informations et communications :

L'information et la communication en matière de vente consistent-en :

- La détermination des cibles, émetteurs et récepteurs (le choix de maisons de communication ou de publicité devant préparer l'information) et l'identification des personnes devant recevoir l'information ;
- La détermination du canal de communication à travers lequel on doit véhiculer l'information (radio, télévision, espaces, sponsor, communication directe) ;
- La confection de panel de feed- back permettant d'apprécier, la qualité de l'information et du canal de communication, l'intégrité et la réception de l'information visée.

1.2.2.9 - Les Principes du contrôle interne

La spécificité du contrôle interne est liée à la spécificité des organisations, des méthodes, et des procédés de celles-ci ont fait naître la nécessité d'avoir des règles et principes dont le respect offre au contrôle interne une certaine homogénéité ou universalité.

Ainsi huit (8) principes ; appelés principes du contrôle interne lui confèrent l'homogénéité ou l'universalité recherchée. Ces huit (8) principes sont : entre autres :

- a. L'organisation ;
- b. Auto-contrôle ;
- c. L'universalité ;
- d. L'harmonie ;
- e. L'indépendance ;
- f. Bonne information ;
- g. Permanence ;
- h. Compétence.

1.2.2.10 - Les techniques d'évaluation du contrôle interne

L'évaluation du contrôle s'effectue à l'aide des techniques d'évaluation que sont selon Théorie Et Pratique de l'Audit Interne (1998 : 154-175)

- « Les techniques interrogatives ;
- La technique de la FRAP (Feuille de Réévaluation et d'Analyse de Procédure) ;
- Les techniques de l'observation. »

Ainsi, faire le diagnostic des procédures de contrôle interne de la fonction vente consistera, en tout premier lieu à la prise de connaissance de ses procédures en vigueur.

Pour ce faire, nous allons présenter dans le chapitre suivant les procédures de contrôle interne de la fonction vente à la SOTELGUI.

CHAPITRE 2 - DESCRIPTION DES PROCEDURES DE LA FONCTION VENTE EN VIGUEUR A SOTELGUI

Il consistera en la reproduction des procédures telles qu'elles se présentent et s'appliquent actuellement à la SOTELGUI.

Ainsi nous vous présentons ci dessous les procédures existantes de la fonction vente à SOTELGUI.

2.1- *Comment le risque client est-il maîtrisé à SOTELGUI ?*

A la SOTELGUI, les catégories d'abonnement sont :

- L'abonnement au prépayé qui ne donne pas lieu à une facturation des clients (achat de cartes SIM Prépayées) ;
- L'abonnement au post payé donnant lieu à une facturation des consommations mensuelles des clients.

Avec la première catégorie d'abonnement, le risque est moindre car le client achète en espèces sa carte SIM (lui permettant d'accéder au réseau de communication de la SOTELGUI) et sa carte de recharges (lui procurant les crédits nécessaires pour pouvoir émettre et recevoir des communications).

La seconde catégorie mérite beaucoup plus d'attention car le client doit être créé dans le réseau (activation de carte du client) et dans le fichier de la facturation. Il doit aussi être facturé, recevoir sa facture et procéder au paiement de sa facture dans les délais. Ainsi, la naissance des liens de droits et devoirs entre le client et la SOTELGUI mérite une gestion permettant à chaque partie de se couvrir contre le non-respect des engagements de l'autre.

2.1.1 - *L'abonnement au post- payé*

Présentation de la procédure :

Pour accéder au réseau de communication post- payé, le client doit remplir à un certain nombre de conditions que sont :

- Fournir des dossiers permettant de connaître son identité et sa localisation (photocopie de la carte d'identité du client, un certificat de résidence, les copies des dernières factures payées d'électricité et d'eau) ;

- Signer le formulaire du contrat ;

Payer les frais d'abonnement de 218000 GNF (100000 de caution et 118000 l'abonnement et la TVA).

2.1.2 - *La consommation et le paiement du client Gouvernement*

Procédure : les abonnés à cette catégorie sont pris en charge par l'Etat. Ce sont généralement les membres du gouvernement, les officiers de l'armée, de la gendarmerie, de la police et certains hauts fonctionnaires de l'Etat. Ces abonnés consomment durant une période d'un mois avant d'être facturés et faire leurs paiements.

2.1.3 - *La consommation et le paiement du client SOTELGUI Personnel*

Procédure : les abonnés à cette catégorie sont les membres du personnel de la SOTELGUI. Un crédit est accordé à tous les travailleurs disposant de téléphone mobile ou fixe à usage personnel. Les consommations effectuées dans la limite du crédit accordé sont considérées comme de l'auto consommation et ne font pas l'objet de paiement. Mais le dépassement effectué, quant à lui, donne lieu à un paiement.

2.2- *Comment les détournements et rupture de stock sont-ils gérés à la SOTELGUI ?*

La vente au comptant (vente contre espèces) concerne des catégories de produits que sont :

- La vente de carte SIM ;
- La Vente carte de recharge nafa ;
- La vente carte Publiphone ;
- La vente carte CPI ;
- La vente carte Ezeephone SIM et recharge ;
- Les cabines SOTELGUI ;
- La vente des équipements (équipement Internet, et appareil de téléphone) et des accessoires (câble d'abonnés).

2.2.1 *Vente carte recharge nafa :*

La présentation de la procédure : la SOTELGUI vend ses cartes téléphoniques à des grossistes, communément appelés des vendeurs agréés qui à leur tour vendent à des demi-grossistes et les détaillants. Pour être agréé, le client doit remplir des conditions définies dans un formulaire de contrat :

- Signer le contrat ;

- Verser la caution définie dans le contrat ;
- Acheter contre espèces pour toute la commande effectuée.

La direction commerciale, après encaissement du paiement, livre aux clients la quantité payée plus la quantité représentant la remise de 15% ou 8% sur un même bon de livraison.

2.2.2 vente cartes CPI et Ezeephone :

Présentation de la procédure : Ces catégories de cartes sont directement vendues aux guichets des caisses de recouvrement. Les caissières chargées de cette vente se ravitaillent à la direction commerciale qui gère le stock. Elles vendent et collectent les recettes qu'elles versent à la caisse centrale et renouvellent le stock à la demande exprimée sans avoir fait la preuve de conformité entre les livraisons initiales et les valeurs des ventes versées à la DFC.

2.2.3 Cabines SOTELGUI

Présentation de la procédure : les cabines fax et téléphone sont gérées par le personnel. Cette activité, consiste, en la vente des impulsions de fax et téléphone contre paiement espèce. Les chargés de cette opération vendent, encaissent en délivrant des reçus manuels aux clients et versent les recettes journalières à la caisse centrale.

2.2.4- Vente des équipements Internet

Procédure : le stock des équipements Internet est géré par le Service Télématique qui est chargé de la vente et l'installation des abonnés à l'Internet. L'abonnement à ce service passe par :

- La fourniture des dossiers requis pour l'abonnement ;
- Le paiement des frais d'abonnement ;
- L'installation des équipements chez le client ;
- Et la création du client dans le réseau Internet de SOTELGUI.

2.3- Comment éviter que les prestations réalisées ne soient pas facturées ?

Le système post payé donnant lieu à une facturation des clients à la SOTELGUI, se rapporte à des catégories des prestations relatives aux :

- Abonnés au GSM POST PAYE ;
- Abonnés au Câble ;
- Interconnexions avec les autres opérateurs de la place ;
- Correspondants.

La SOTELGUI ne dispose pas d'un manuel formalisé décrivant les procédures de facturation et les contrôles clés à effectuer pour s'assurer de la bonne facturation des clients.

2.3.1 Facturation des abonnés au GSM Post payé

1. La facturation des prestations GSM repose sur un mécanisme entièrement automatique. Le risque d'erreurs est très faible car il y a moins de manipulation manuelle de données relatives aux appels. Elle passe par :

- L'enregistrement automatique dans les centraux GSM de tous les appels émis par le client, des durées, les destinations, les dates et l'heure de ces appels ;
- La transmission automatique de ces données enregistrées au système de facturation ;
- La réception et le traitement automatiques de ces données ;
- Et la facturation automatique des clients.

2.3.2 Facturation câble

Les données base de facturation proviennent de plusieurs types de centraux : numériques, électromécaniques et analogiques. Les données issues de ces centraux nécessitent un retraitement manuel avant leur facturation. Elles sont transmises sur des supports que sont :

- Les bandes magnétiques pour les centraux numériques ;
- Les index compteurs sur listing et photographie pour les centrales électromécaniques et analogiques.

Le traitement de ces données passe par des travaux manuels nécessitant l'intervention du personnel à plusieurs niveaux :

Pour les données transmises par bandes magnétiques, le retraitement consiste-en :

- La lecture des données à partir des lecteurs de bande magnétique pour leur intégration dans le système de facturation comme base de données de facturation ;
- Un retraitement automatique des ces données intégrées ;
- La facturation automatique des ces données.

Pour les données transmises par listing et photographies le retraitement consiste-en :

- La lecture par le personnel de la facturation des listings et photographies des compteurs pour trouver les index compteurs base de données de facturation ;

- Un retraitement manuel des ces données (calcul de la consommation à facturer pour la période) ;
- La saisie manuelle des données retraitées pour leur prise en compte dans le système de la facturation ;
- La facturation définitive de ces données dans le système.

2.3.3 Facturation des interconnexions avec les autres opérateurs

Procédure : Elle est manuelle et est faite sur la base d'une simple location de circuits de communication de la SOTELGUI à ces opérateurs.

2.3.4 Facturation des correspondants (les décomptes internationaux avec les opérateurs d'autres pays)

La procédure : cette facturation repose sur la base d'une simple confirmation de solde reçus des autres opérateurs.

2.4- Prévenir des déficiences dans la gestion des comptes clients

A la SOTELGUI les déficiences dans la gestion des comptes clients se résument en un simple suivi de la consommation facturée du client et la gestion des revendications effectuées par les clients ayant constaté des anomalies sur leurs comptes.

2.4.1 Le suivi client

Procédure :

- A terme du délai accordé aux clients pour faire le paiement de leurs factures, le département chargé de gérer le crédit client ordonne la coupure de tous les clients n'ayant pas encore payé leurs factures et ainsi que ceux ayant des arriérés de consommations facturées et non payées ;
- La remise de ceux qui payent au moins 60% de leur due ;
- La résiliation unilatérale de tous les clients qui sont restés plus de trois mois sans payer leurs factures.
- La vente des numéros résiliés à des personnes intéressées.

2.4.2 la revendication du client :

Procédure : la gestion des revendications des clients passe par :

- Le dépôt d'une lettre de contestation de solde par le client au service litiges ;

- La réception, analyse et confection du dossier de dégrèvement ;
- La transmission de ce dossier pour la validation à la Direction Générale ;
- La transmission du dossier chez le Directeur des Finances et Comptabilité pour dégrèvement dans le système de la comptabilité auxiliaire des clients et dans le système de la comptabilité générale.

2.5- Eviter le cumul des fonctions incompatibles :

Les critères de maîtrise de la séparation des fonctions incompatibles sont entre autres :

2.5.1 Etre sûr que les fonctions de mise en service, de création dans le fichier de facturation, de coupure et remise du client ne relèvent pas de la compétence d'une seule personne, d'une même Direction et des Départements d'une même Direction.

Pratique actuelle : la Direction Commerciale (DCOM) après constatation du paiement des frais d'abonnement par l'abonné, met la ligne du client en service par le processus de création de la ligne et de son activation. La DCOM ordonne la création du client dans le système de facturation. C'est de la DCOM que relèvent les fonctionnalités de coupure et de remise des clients.

2.5.2 Etre sûr que les fonctionnalités de facturation et de recouvrement du système Cerrillion utilisé à SOTELGUI ne relèvent pas de la compétence d'une seule personne, de la même Direction ou des Départements d'une même Direction :

Pratique actuelle : le personnel de la Direction Système d'Information (D.S.I) est le seul qui dispose des fonctionnalités de facturation et de supervision des recouvrements. Il est le seul disposant des connaissances appréciables du système.

2.5.3 Etre sûr que les chargés de la vente ne gèrent pas les stocks :

Pratique actuelle : les stocks sont généralement gérés par la Direction de la Logistique (D.L.O.G) à la SOTELGUI, mais pour des besoins de vente la D.COM s'approvisionne auprès du magasin et gère ainsi des petits stocks destinés à la vente et la livraison.

2.6- Eviter les erreurs et omission de comptabilisation :

Les critères de maîtrise d'un tel objectif de contrôle sont :

2.6.1 *Etre sûr de la matérialisation par des pièces de toutes les opérations de vente devant faire l'objet de comptabilisation et de transmission réelle de ces pièces à la comptabilité ;*

Pratique actuelle : les opérations de vente sont matérialisées par :

- Les rapports consolidés du revenu mensuel pour les services post payés facturés automatiquement (câble post payés et GSM post payés). Ce rapport est disponible dans le réseau de communication interne de la SOTELGUI ;
- Des tableaux Excel pour les interconnexions, les correspondants et les liaisons spécialisées (LS). Ceux relatifs aux interconnexions et les LS Japon sont disponibles à la D.F.C (à l'ancien service encaissement), les autres LS sont disponibles à la Télématic et ceux des correspondants à la D.A.I (Direction des Affaires Internationale) ;
- Les états journaliers des encaissements disponibles à la DFC ;
- Le rapport de collection disponible dans le système.

Toutes ces opérations, sont transmises et enregistrées manuellement après des retraitements effectués au service encaissement, faute de création d'une interface entre le système de facturation et la comptabilité.

Seules les opérations du service post payé câble et GSM sont automatiquement facturées par le système. Et les autres, comme nous l'avons vu font l'objet des tableaux Excel disponibles à plusieurs endroits.

2.6.2 *Etre sûr de la régularité de l'imputation comptable des opérations de vente et de l'effectivité de leur enregistrement ;*

Procédure : toutes les opérations de vente sont issues d'un retraitement manuel et figure ainsi sur des journaux pré- imputés. Ces journaux sont :

- Les journaux des opérations facturées (CABLE et GSM) élaborés mensuellement ;
- Les états journaliers d'encaissement contenant toutes les opérations de vente au comptant contre espèces (Vente carte Nafa, Publiphone, CPI, Abonnement, Cabines, Vente équipements de téléphones et accessoires de téléphones et Internet) et le recouvrement sur facture.

Ces journaux sont soumis à l'approbation du Directeur des Finances et de la Comptabilité avant leur transmission et enregistrement à la comptabilité.

L'imputation comptable appliquée est la suivante :

- Dans les journaux de saisie des opérations automatiquement facturées :

DEBIT	CREDIT
Clients Privés Clients Gouvernements Clients Sotelgui	Revenus facturés TVA

- Dans les états journaliers d'encaissement vente nafa :

DEBIT	CREDIT
Caisse	Produits nafa TVA collectée

- Dans les états journaliers d'encaissement, l'imputation des autres opérations de vente (Abonnement, Carte Publiphone, Carte CPI, et Ezeephone) se présente comme suit :

DEBIT	CREDIT
Caisse	Produits concernés TVA Collectée

- Dans les états journaliers d'encaissement, l'imputation comptable des opérations du recouvrement sur facture se présente comme suit :

DEBIT	CREDIT
Caisses auxiliaires	Clients

2.6.3 Etre sûr de l'exactitude de l'imputation comptable des opérations de recouvrement et de l'effectivité de leur enregistrement :

Procédure : les opérations de recouvrement se catégorisent en deux :

- Le recouvrement sur des opérations facturées automatiquement ;
- Le recouvrement sur des opérations de vente au comptant contre espèces.

Le recouvrement est automatique pour certaines opérations de vente (recouvrement sur câble, GSM et I- post nafa, CPI, Ezeephone) et manuel pour le reste des opérations de vente au comptant et les opérations des provinces.

2.7- Eviter le détournement de recettes ou de fonds :

Les critères de maîtrise d'un tel objectif de contrôle sont :

- Etre sûr de la conformité du montant figurant sur le rapport de collection de la caisse avec le montant versé à la caisse centrale ;
- Etre sûr de la conformité du montant de versement banque avec le montant des recettes versées à la caisse centrale.

2.7.1 Etre sûr de la conformité du montant figurant sur le rapport de collection de la caisse avec le montant versé à la caisse centrale :

Procédure : l'encaissement est effectué au niveau des caisses auxiliaires. Pour ce faire, les caissières disposent de comptes individuels protégés par des mots de passe et des tiroirs de caisses, leurs permettant d'effectuer des opérations d'encaissement et de collecter des recettes.

A la fin de l'heure, les caissières versent les recettes collectées à la caisse centrale pour sa garde et son versement ultérieur en banque.

Le chargé de l'élaboration de l'état journalier des encaissements imprime les rapports d'encaissement, ferme les tiroirs des caissières du jour et compare le montant du rapport de chaque caissière par rapport au versement effectué par la caissière. Il prépare l'état journalier des encaissements et le soumet à l'approbation du DFC. Et en fin il transfère l'état journalier approuvé à la comptabilité pour enregistrement.

2.7.2 Etre sûr de la conformité entre le montant de versement en banque et le montant des recettes déposées à la caisse centrale pour garde et versement :

Procédure : les recettes versées à la caisse centrale sont gardées dans un coffre-fort s'y trouvant. Pour des raisons de sécurisation de la garde de ces recettes, deux personnes retenues se partagent la garde de la clé et du code permettant l'ouverture et la fermeture dudit coffre.

Les recettes de la veille sont versées dès le lendemain. Le DFC, dans le processus d'approbation des états journaliers des encaissements, s'assure de la conformité des montants des reçus de versement en banque avec les montants des recettes journalières relatives à ces versements. Les opérations d'inventaire physique mensuel de la caisse centrale et les rapprochements bancaires complètent les opérations de vérification.

Après la présentation et la connaissance des procédures appliquées à la SOTELGUI nous allons dans le chapitre suivant analyser celles-ci, pour savoir leur capacité ou incapacité de protection des opérations de la fonction vente dans cette structure. Pour ce faire, il est logique de choisir le schéma de diagnostic des procédures de la fonction vente. C'est ainsi que le troisième chapitre de notre étude portera sur la conception d'un modèle de diagnostic permettant la comparaison des procédures en vigueur avec celles définies dans le référentiel conçu.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 - CONCEPTION DU MODELE DE DIAGNOSTIC DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION VENTE :

Ce chapitre traitera de la méthodologie du diagnostic des procédures de contrôle interne de la fonction vente et comprendra des étapes ci- après :

- La présentation de la démarche générale d'analyse de contrôle interne ;
- La présentation de la méthodologie de collecte et d'analyse des données ;
- La conception d'un référentiel de diagnostic des procédures de contrôle de la fonction vente ;
- La définition de la méthode de diagnostic des procédures.

3.1 - Démarche générale d'analyse de contrôle interne de la fonction vente

L'évaluation de tout contrôle interne se passe à travers cinq principales phases selon A Dayan et Alliés (2004 : 931) que sont :

- «La prise de connaissance des procédures de contrôle interne en vigueur dans l'entité ;
- La description des procédures de contrôle interne en vigueur ;
- La vérification de l'existence des procédures ;
- L'évaluation des risques liés au dispositif de contrôle interne ;
- La vérification du fonctionnement des procédures de contrôle interne. »

3.2- Présentation de la méthodologie de collecte et d'analyse des données :

3.2.1- La collecte des données :

L'absence d'un manuel de procédures formalisées au sein de la SOTELGUI, nous a conduit à organiser, des travaux d'entretien avec certains chargés des opérations de la fonction vente, des travaux de lecture de certains documents base de matérialisation des opérations de la fonction vente, et des d'interrogations des fichiers disponibles dans le réseau Intranet et le Système de comptabilisation des données.

3.2.1.1- Les entretiens effectués nous ont permis de connaître les procédures pratiquées de la fonction vente et des rencontres avec certains chargés des opérations de la fonction dont entre autres :

- Le Directeur du Département commercial câble ;

- Le Directeur du Département Télécentre et de la téléphonie Public ;
- Le Directeur du Département commercial GSM ;
- Le Chef Service du Central téléphonie câble ;
- Le Directeur du Système d'information ;
- Le Directeur du Département relations Internationales ;
- Le Directeur du Département de la comptabilité ;
- Le chargé de la gestion des stocks de marchandises.

3.2.1.2- La lecture a porté sur la prise de connaissance de certains documents et de leur contenu dont entre autres :

- Le formulaire de contrat d'abonnement au post payé ;
- Le contrat de vente de carte de recharge nafa ;
- La fiche de gestion du stocks de carte CPI ; nafa et Publiphone ;
- Un exemplaire d'un bon de commande de carte recharge nafa ;
- Un exemplaire d'un bon de livraison
- Un exemplaire d'un bon de sortie du magasin ;
- Le Grand livre de vente de carte recharge nafa , du revenu facturé ;
- Un exemplaire de l'état journalier des encaissements ;
- Un exemplaire de fiche de déclaration des recettes.

3.2.1.3- l'interrogation de fichiers information a consisté à la consultation sur le réseau Intranet de certains fichiers dont entre autres :

- Revenu consolidé par catégorie de clients câble et GSM ;
- Recouvrement consolidé par catégorie de clients câble et GSM ;
- La balance âgée par catégorie de clients câble et GSM.

3.2.2- l'analyse des données obtenues

Elle a consisté -en :

- L'observation des procédures pour se rassurer de leur existence et application actuelle ;
- La vérification d'exactitude, d'exhaustivité, d'authenticité et leur diffusion à temps pour les chiffres de la vente ;
- La recherche de l'effectivité de l' usage et production des documents commerciaux.

3.3 - Elaboration de la méthodologie de diagnostic des procédures de contrôle interne de la fonction vente

Comme annoncé plus haut, notre analyse se veut une analyse comparative : Une comparaison des procédures de contrôle interne de la fonction vente avec celles universellement adoptées.

Ainsi la méthodologie de notre analyse consistera-en :

- La conception d'un référentiel de diagnostic des procédures de contrôle interne de la fonction vente ;
- La définition de la méthodologie de diagnostic.

3.3.1 - Conception du référentiel de diagnostic des procédures de contrôle interne.

La conception du référentiel consistera en la définition pour chaque activité de vente :

- «D'un objectif de contrôle ou activité de contrôle ;
 - D'un critère de maîtrise de l'activité ;
 - Risques et contre- performance de son non- maîtrise ;
 - La pratique de contrôle interne universellement adoptée permettant sa maîtrise».
- (O. Lemant et P. Schich, 1990 : 118).

3.3.1.1- Les objectifs du contrôle interne retenus sont :

- ❖ Prévenir le risque client ;
- ❖ Eviter les détournements et rupture de stocks ;
- ❖ Eviter que des prestations réalisées ne soient pas facturées,
- ❖ Prévenir des déficiences dans la gestion des comptes clients ;
- ❖ Eviter le cumul de fonctions incompatibles ;
- ❖ Eviter les erreurs de comptabilisation ;
- ❖ Eviter le détournement de fonds.

3.3.1.2- les critères de maîtrise relatifs aux objectifs de contrôle de la fonction vente :

3.3.1.2.1- Critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : prévenir le risque client

Ces critères sont :

- ❖ Être sûr de la solvabilité du client ;
- ❖ Être sûr de l'exactitude de son identité ;
- ❖ Être sûr de l'existence et la disponibilité de son contrat ;

- ❖ Être sûr de la protection du fichier client ;
- ❖ Être sûr de la limitation de crédit client ;
- ❖ Être sûr de l'égalité de sa caution avec son crédit limite ;
- ❖ Être sûr de son existence dans le fichier client ;
- ❖ Être sûr de l'égalité entre le solde client et caution reçue du client.

3.3.12.2 – *les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : éviter les détournements et rupture de stocks*

Les critères de maîtrise retenus par rapport à cet objectif de contrôle sont :

- ❖ Être sûr de la formalisation des commandes de cartes (SIM, recharges nafa, publiphone, etc.) ;
- ❖ Être sûr de l'égalité entre quantités livrées et celles commandées ;
- ❖ Être sûr de la conformité et de l'exactitude des paiements des commandes ;
- ❖ Être sûr de l'existence d'un inventaire physique périodique des stocks ;
- ❖ Être sûr de l'égalité entre sortie et la vente de la période.

3.3.1.2.3- *les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : éviter que des prestations réalisées ne soient pas facturés.*

Les critères de maîtrise retenus sont :

- ❖ Être sûr de la transmission et de l'exactitude des données de la base de facturation ;
- ❖ Être sûr de la facturation de toutes les prestations de la période ;
- ❖ Être sûr de la correcte facturation des prestations de la période ;
- ❖ Être sûr de l'expédition des factures client.

3.3.1.2.4- *les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : prévenir les déficiences dans la gestion des comptes clients*

Les critères retenus sont :

- ❖ Être sûr de l'exactitude et la rapidité d'enregistrement des opérations de vente ;
- ❖ Être sûr de la conformité du solde clients entre la comptabilité générale et la D.S.I ;
- ❖ Être sûr de l'exactitude des revendications des clients avant de monter les dossiers de dégrèvement et réfacturation.

3.3.1.2.5- *les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : éviter le cumul de fonctions incompatibles*

Les critères retenus sont :

- ❖ Être sûr que les fonctions de mise en service, de création dans le fichier facturation, de coupure et de remise clients ne relèvent pas des compétences d'un même employé ou d'un même département ;
- ❖ Être sûr que les fonctionnalités du système de facturation et celles du système recouvrement ne relèvent pas de la compétence d'une même personne ou d'un même département ;
- ❖ Être sûr que les chargés de la vente ne gèrent pas les stocks ;
- ❖ Être sûr que les chargés des achats ne gèrent pas aussi de stocks ;
- ❖ Être sûr que les fonctions de préparation des dossiers de dégrèvement et réfacturation, de validation de ces dossiers et les dégrèvements et réfacturations réels dans le système ne relèvent pas de la compétence d'une même personne ou d'un même département.

3.3.1.2.6- *les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : éviter les erreurs de comptabilisation :*

Les critères retenus sont :

- ❖ Être sûr de la matérialisation par des pièces de toutes les opérations de vente devant être saisie et la transmission de celles-ci à la comptabilité ;
- ❖ Être sûr de la régularité de l'imputation comptable des opérations de vente et de l'effectivité de leur saisie ;
- ❖ Être sûr de l'imputation comptable des opérations de recouvrement et de l'effectivité de leur saisie ;
- ❖ Être sûr de la saisie comptable des retours impayés ;
- ❖ Être sûr de l'existence des dossiers supports de saisie comptable des dégrèvements et réfacturations et de leur régularité.

3.3.1.2.7- *Les critères de maîtrise relatifs à l'objectif de contrôle : éviter le détournement de fonds*

Les critères retenus sont :

- ❖ Être sûr de la conformité du montant figurant sur le rapport de collection avec le montant versé par le chargé de caisse ;
- ❖ Être sûr de la conformité du montant versé en banque avec le montant des recettes versées à la caisse centrale.

3.3.1.3- *Les risques et contre-performance de non-maîtrise liés aux différents objectifs de contrôle de la fonction vente*

3.3.1.3.1- *Risques de non-maîtrise liés à l'objectif de contrôle : prévenir le risque clients.*

- ❖ La vente de biens et ou services à des clients insolvable entraîne une perte financière (créances irrécouvrables) ;
- ❖ La vente de biens et ou services à des clients non-localisables entraîne des difficultés de recouvrement ;
- ❖ La non-identification et la non-localisation des clients avec lesquels nous effectuons des opérations de vente entraînent des difficultés de recours en cas de défaillance ou du non- respect des clauses contractuelles ;
- ❖ La non- formalisation et la non- définition des autorités en charges d'exécution des opérations de création, modification et de mise à jour des données du fichiers clients entraînent généralement des possibilités d'altération ou d'omission des données du client ;
- ❖ La non- limitation des consommations par rapport à la solvabilité du client entraîne souvent des consommations excessives et parfois irrécouvrables ;
- ❖ La non- création du client dans le fichier du système de facturation entraîne une possibilité de consommation sans facturation.

3.3.1.3.2- *Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle : éviter les détournements et rupture de stock.*

- ❖ La non- mise sur pied des contrôles de conformité entre les quantités, qualités commandées et celles livrées entraîne souvent des livraisons non- conformes et des difficultés de preuve en cas de litiges avec les clients ;
- ❖ La non –organisation des entrées et sorties des marchandises dans les magasins entraîne des livraison, non- commandées, non- payées, de retours non connus et des difficultés de preuve en cas de constatation des écarts de stocks ;
- ❖ Le non- recoupement des bons de livraisons avec les factures clients peut entraîner des livraisons non- facturées, non- payées et non- pris en compte sur le chiffre des ventes de la période ;

3.3.1.3.3- *Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle : éviter que des prestations réalisées ne soient pas facturées.*

- ❖ La non- mise sur pied d'une organisation permettant la prise en compte de toutes les données base de facturation dans le système de facturation entraîne souvent des omissions volontaires ou involontaires de certaines données base de facturation ;
- ❖ La non- automatisation de la transmission, des retraitements, et la facturation réelle de données base de facturation entraîne souvent des altérations, erreurs, redondances , omissions et de non- facturation volontaires ou involontaires ;
- ❖ La mauvaise facturation entraîne souvent des revendications et litiges avec les clients ;
- ❖ La non- facturation et la non- expédition des factures dans le délai entraînent de non- paiement dans le délai imparti ;

3.3.1.3.4- *Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle prévenir des déficiences dans la gestion des comptes clients.*

- ❖ Le non- suivi de la consommation des clients entraîne de haute consommation dont le recouvrement est incertain ;
- ❖ La non- suppression du service de téléphone aux clients qui ne règlent pas leurs factures entraîne des consommations inutiles dont le recouvrement est impossible ;
- ❖ La non- réadaptation des données clients entraîne des difficultés d'identification et location des clients ;
- ❖ Le non- suivi de l'effectivité du règlement de facture du client peut entraîner des annulations de consommation et ou de recouvrement.

3.3.1.3.5- *Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle : éviter le cumul de fonctions incompatibles.*

- ❖ La détention par une même personne des fonctions abonnement, création du service dans les centraux et dans le système de la facturation entraîne souvent des possibilités de création de service non facturé ;
- ❖ La disposition par une même personne des fonctionnalités de suppression et rétablissement du système de gestion de la clientèle entraîne souvent des possibilités d'entretien des numéros de clients ;
- ❖ La détention par une même personne des fonctionnalités de facturation et de recouvrement entraîne souvent des possibilités d'annulation de facture ; sous- facturation, non- facturation et ou de sur- facturation des clients ;

- ❖ La disposition par une même personne des fonctions de vente, livraison et gestion de stocks permet des possibilités d'effectuer des livraisons à soit même, des sorties non-commandées, et des livraisons non- facturées ;
- ❖ La disposition par une même personne des fonctions correction des erreurs de recouvrement (reversal) et celles d'ajustement des comptes clients peut entraîner des possibilités d'annulation des recouvrements du mois en cours et de procéder à leur correction au courant du mois suivant ;

3.3.1.3.6- *Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle : éviter les erreurs de comptabilisation.*

- ❖ La non- transmission de toutes les données de vente à comptabiliser au service chargés de leur enregistrement dans le système de comptabilisation entraîne une sous-estimation du chiffre d'affaire de la période concernée ;
- ❖ Les erreurs d'imputation comptables des opérations de vente peuvent entraîner des distorsions entre les différentes rubriques de produits de l'entreprise ;
- ❖ La non- distinction des avoirs accordés des autres opérations créditant le compte client peut être une source de dissimulation des situations défavorables ;
- ❖ L'enregistrement des opérations de vente sans support (écritures blanches) est une source de dissimulation des situations défavorables qui affecte la fiabilité du chiffre d'affaire de l'entreprise ;
- ❖ La non- exécution périodique des travaux de contrôle de saisie compromet l'exactitude des saisies comptables des opérations de vente ;
- ❖ Le non- recouplement périodique du chiffre d'affaire entre la comptabilité et le service chargé des opérations de vente compromet l'exhaustivité, l'exactitude, la correcte imputation et saisie du chiffre d'affaire de l'entreprise.

3.3.1.3.7- *Risques de non- maîtrise liés à l'objectif de contrôle : éviter le détournement de fonds.*

- ❖ La non- définition d'un délai de versement des recettes à la caisse centrale d'une part et de l'autre d'un délai de versement de ces fonds en banque peut entraîner des possibilités de spéculation ;
- ❖ La non- comparaison des recettes collectées par rapport à celles versées à la caisse centrale peut entraîner des possibilités de détournement de recette ;

- ❖ La non- comparaison des recettes par rapport aux versements effectués en banques peut entraîner des possibilités de détournement de fonds ;
- ❖ La non- détermination des seuils de liquidités à garder dans les différentes caisses peut entraîner une accumulation de fonds non productifs ;
- ❖ Le non- recouplement du solde caisse à la comptabilité à celui de l'inventaire physique de la caisse peut entraîner des possibilités de dissimulation de détournement de fonds.

3.3.1.4.- *Pratiques d'organisations communément admises (POCA) permettant la maîtrise de la fonction vente :*

3.3.1.4.1- *Les POCA relatives à prévenir le risque client :*

- ❖ Pour éviter des difficultés d'identification des clients, il est requis de disposer d'un exemplaire d'une pièce d'identité légalisée de chaque client ;
- ❖ Pour éviter des difficultés de localisation des clients, il est requis de disposer d'un certificat de résidence authentique de chaque client ;
- ❖ Pour éviter la caducité des données clients, il est requis de réactualiser périodiquement les données clients ;
- ❖ Pour disposer des éléments de preuve, il est requis d'établir un contrat pour chaque client, de constituer et garder les dossiers clients.

3.3.1.4.2- *Les POCA relatives à éviter les détournement et rupture de stocks.*

- ❖ Pour empêcher, réduire ou signaler à temps les litiges de non- conformité de quantités et qualités livrées, il est requis de livrer suivant un bon de commande établi par le client et disponible dans le magasin, de faire des contrôles de conformité avant la livraison définitive et d'exiger du client la signature d'un certificat de réception attestant l'effectivité et la conformité de la livraison ;
- ❖ Pour empêcher ou réduire les livraisons non- commandées, il est requis de définir des autorités, des responsabilités et documents règlementant les mouvements entrées et sorties des marchandises et des personnes des magasins ;
- ❖ Pour éviter la rupture de stocks, il est requis de déterminer par des travaux d'inventaire périodique le niveau du stock, les seuils de stocks permettant de déclencher la procédure de réapprovisionnement ;

- ❖ Pour empêcher les détournements de stocks, il est requis d'effectuer des contrôles de conformité entre les quantités sorties du magasin et celles réellement vendues.

3.3.1.4.3- *Les POCA relatives à éviter que des prestations réalisées ne soient pas facturées.*

- ❖ Pour empêcher ou réduire les erreurs de facturation, il est requis d'effectuer des contrôles d'exactitude et d'exhaustivité des données base de facturation (rapprochement entre numéro bons de livraison et numéro des factures, entre numéro des bons de retours et numéro de facture d'avoirs, entre les quantités livrées et celles facturées, entre les quantités retournées et les avoirs accordés). Ces contrôles dans les entreprises de télécommunications se produisent par la recherche de conformité entre les fichiers clients actifs au service commercial, au service des centraux téléphoniques et le service de la facturation.
- ❖ Pour empêcher l'altération des données base de facturation et des données de la facturation, il est requis d'automatiser, et de sécuriser le système de facturation.

3.3.1.4.4- *Les POCA relatives à prévenir des déficiences dans la gestion des comptes clients.*

- ❖ Pour empêcher ou réduire la haute consommation, il est requis de fixer des plafonds de crédit aux clients suivant leur solvabilité ou caution de garantie versée ;
- ❖ Pour empêcher l'accumulation des créances irrécouvrables, il est requis de supprimer le service de téléphone à tous les clients mauvais payeurs et de déclencher la procédure de recouvrement forcé ;
- ❖ Pour empêcher l'altération des données clients, il est requis de réglementer l'accès au fichier clients et de produire périodiquement des états présentant la situation actuelle de tous les clients actifs (la balance par ancienneté de créance et l'état des créances passées en perte).

3.3.1.4.5- *Les POCA relatives à éviter le cumul des fonctions incompatibles.*

- ❖ Pour empêcher ou réduire le détournement de stock, il est requis de partager les fonctions d'achat de marchandises, de gestion de stocks, et la vente entre des autorités distinctes ;
- ❖ Pour empêcher ou réduire la création des services non facturés, il est requis de partager les fonctions abonnement, création du service téléphone dans les centraux et dans le système de la facturation entre des autorités distinctes ;

- ❖ Pour empêcher l'entretien des lignes de téléphones des clients mauvais payeurs, il est requis de partager les fonctions suppression et remise du service téléphone entre des autorités distinctes ;
- ❖ Pour empêcher ou réduire des règlements fictifs des factures clients, il est requis de partager les fonctions de facturation et de recouvrement entre des autorités distinctes ;
- ❖ Pour empêcher ou réduire des détournements de recettes, il est requis de partager les fonctions vente et recouvrement entre des autorités distinctes ;
- ❖ Pour empêcher ou réduire les dissimulations de détournement de stocks ou recettes par des écritures comptables, il est requis de partager les fonctions de vente et de comptabilisation des données de vente entre des autorités distinctes.

3.3.1.4.6- *Les POCA relatives à éviter les erreurs de comptabilisation.*

- ❖ Pour empêcher ou réduire les omissions de comptabilisation, il est requis de vérifier la régularité de la séquence numérique des factures et avoirs pour s'assurer de leur exhaustivité et total réception au service chargé de leur enregistrement ;
- ❖ Pour empêcher ou réduire les erreurs d'imputation des opérations de vente et ou recouvrement, il est requis de disposer des documents de saisie pré- imputés ;
- ❖ Pour empêcher ou réduire les erreurs de saisie, il est requis de procéder à des contrôles de saisies périodiques.

3.3.1.4.7- *les PCOA relatives à éviter le détournement de fonds.*

- ❖ Pour empêcher ou réduire le détournement de recettes, il est requis de comparer le montant du recouvrement avec le montant déclaré et versé, les quantités vendues et valorisées avec les recettes de vente de marchandises déclarées ;
- ❖ Pour empêcher ou réduire le détournement de fonds, il est requis de comparer les fonds reçus pour la garde et versement en banque avec les fonds réellement versés en banques ;
- ❖ Pour empêcher ou réduire le détournement de fonds, il est requis d'inventorier la caisse périodiquement et de comparer le solde physique avec celui théorique de la comptabilité.

3.3.2 - La Définition de la méthodologie de diagnostic des procédures de contrôle interne de la fonction vente

Comme annoncé plus haut nous procéderons à l'établissement de la comparaison des procédures de contrôle de la fonction vente pratiquée à la SOTELGUI avec le référentiel conçu ci-dessus :

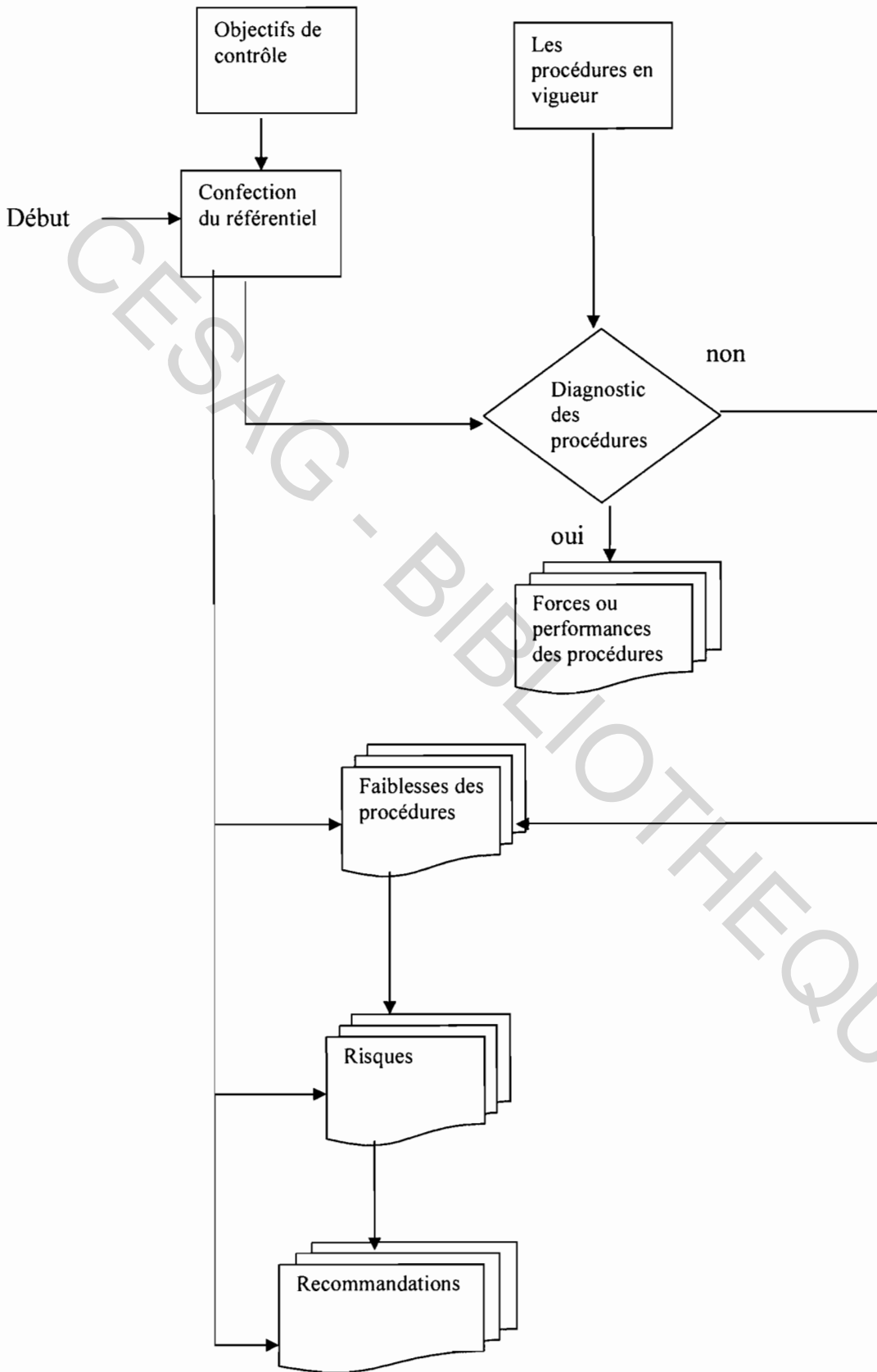
A travers le référentiel, nous comparerons les procédures point par point, pour trouver forces et faiblesses de la procédure, nous nous focaliserons principalement sur les points de faiblesses pour déterminer les risques résultant de celles-ci et en fin nous définirons des recommandations permettant de se protéger contre de tels risques. (Voir le Diagramme de la méthodologie de diagnostic des procédures de contrôle interne ci dessous ou à la page 42).

Le référentiel sera utilisé tout le long du diagnostic, en plus de la comparaison, il aidera à définir les risques et formuler les recommandations.

Le caractère universel des éléments (objectif de contrôle, critère de maîtrise, risques et pratique de contrôle requis) du référentiel, fait de lui un cadre adapté permettant un diagnostic sérieux des procédures de la fonction vente que nous poursuivons dans notre étude.

Ainsi nous dirons que le référentiel est pertinent pour notre diagnostic.

DIAGRAMME DE LA METHODOLOGIE DE DIAGNOSTIC



DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DU DIGNOSTIC DES PROCEDURES DE CONTRÔLE INTERNE DE LA FONCTION VENTE A LA SOTELGUI

Cette deuxième partie de notre étude consistera à l'évaluation proprement dite des procédures de contrôle interne de la fonction vente pratiquée à la SOTELGUI. Elle comprendra cinq chapitres qui sont :

- ◆ Chapitre 4 : Présentation de la SOTELGUI, des forces et faiblesses constatées ;
- ◆ Chapitre 5 : la détermination des risques liés aux faiblesses constatées ;
- ◆ Chapitre 6 : la formulation des recommandations apportant les protections adaptées contre les risques et faiblesses constatés.

CHAPITRE 4 - PRESENTATION DE LA SOTELGUI, DES FORCES ET FAIBLESSES DES DE LA PROCEDURE DE LA FONCTION VENTE CONSTATES

INTRODUCTION :

Dans ce chapitre nous aborderons la présentation de la SOTELGUI et le diagnostic des procédures en vigueur. Pour ce faire nous présenterons la structure hiérarchique et fonctionnelle de la SOTELGUI et comparerons les procédures actuelles avec celles définies dans notre référentiel de diagnostic, pour trouver les insuffisances de celles-ci.

4.1 Présentation de la SOTELGUI :

La SOTELGUI est une société anonyme à participation publique, créée par décret 0/92/141 du 2 juin 1992, le capital est passé de 50 milliards à 75 milliards de francs guinéens conformément à l'accord de joint-venture entre la République de Guinée et Telekom Malaysia Berhad.

L'activité : la principale activité est l'exploitation de tout service de télécommunication en République de Guinée. En tant que service public, elle est chargée de la mise en place des équipements de télécommunication, de veiller à leur fonctionnement correct et ainsi qu'à leur extension pour, répondre aux besoins de la clientèle et assurer la fourniture des services de base de télécommunication.

L'effectif du personnel : les travailleurs se composent, des permanents et des contractuels, dont le nombre global avoisine 750 employés.

La structure organique :

4.1.1 - Organisation administrative : la gestion de l'organisation incombe à trois organes que sont :

- La Tutelle ;
- Le Conseil d'Administration ;
- La Direction Générale ;

La Tutelle : elle est assurée par le Ministère des postes et télécommunication de Guinée et certains hauts cadres de TELEKOM MALAISIE. Elle a la charge de nomination des membres

du Conseil d'Administration, de la Direction Générale et ainsi que de l'approbation en dernier ressort des décisions du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration : Il est composé de Guinéens et des Malais, qui délibèrent sur certaines questions, notamment : l'approbation du budget, du rapport de gestion et des états financiers de la SOTELGUI. La présidence de ce conseil est assurée par la Guinée.

La Direction Générale : elle est composée aussi de Guinéens et des Malais, qui assurent la gestion de la SOTELGUI en exécutant les décisions prises par le Conseil d'Administration.

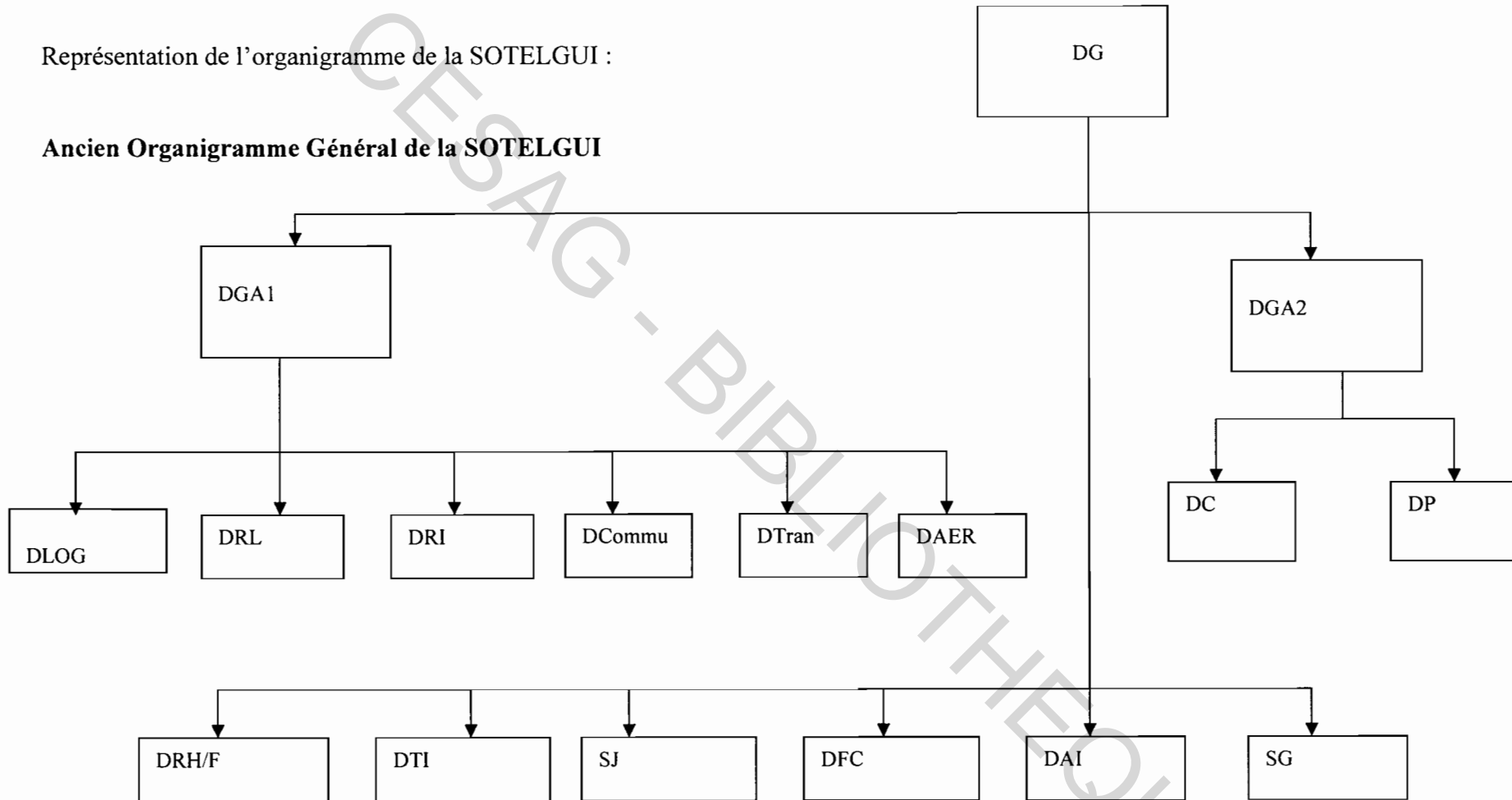
C'est ainsi que les postes de Directeur Général, de Directeur de la Facturation, de Directeur Général Adjoint 2 et de Directeur des Finances et Comptabilité ont toujours été occupés par des Malais. Et celui de Directeur Général adjoint 1 occupé par un Guinéen.

4. 1.2 - Organisation Hiérarchique et Fonctionnelle de la SOTELGUI :

La structure organique de la SOTELGUI se compose : d'une Direction Générale assistée par e deux Directions Générales Adjointes. Sous ces Directions sont réparties les Directions Fonctionnelles dont une Direction Commerciale.

Représentation de l'organigramme de la SOTELGUI :

Ancien Organigramme Général de la SOTELGUI



(Voir SIGLES ABREVIATION pour la terminologie)

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION COMMERCIALE

DIRECTION COMMERCIALE

SECRETARIAT

DEPARTEMENT TELECENTRE PUBLIPHONES

TELECENTRE

PUBLIPHONES

DEPARTEMENT COMMERCIAL CABLE

ABONNEMENT

GESTION CLIENTELE

VENTES (APP/CPI/EZ)

NEGOCIATIONS INTERNATIONALES

DEPARTEMENT COMMERCIAL GSM

GESTION CLIENTELE

MARKETING ROAMING

4.1.3- Les Activités Commerciales comprennent :

- Les abonnements ;
- La vente des produits au comptant (la vente cartes de recharges nafa, cartes Publiphones, cartes CPI, cartes Ezeephone, et cartes SIM) ;
- La vente des circuits (les interconnexions, les liaisons spécialisées et les décomptes internationaux) ;
- Vente des accès et temps d'utilisation de l'Internet.
- Des produits accessoires (appareil de téléphone et équipement Internet) ;
- Les cabines SOTELGUI ;
- La facturation ;
- Le recouvrement ;
- Le suivi client.

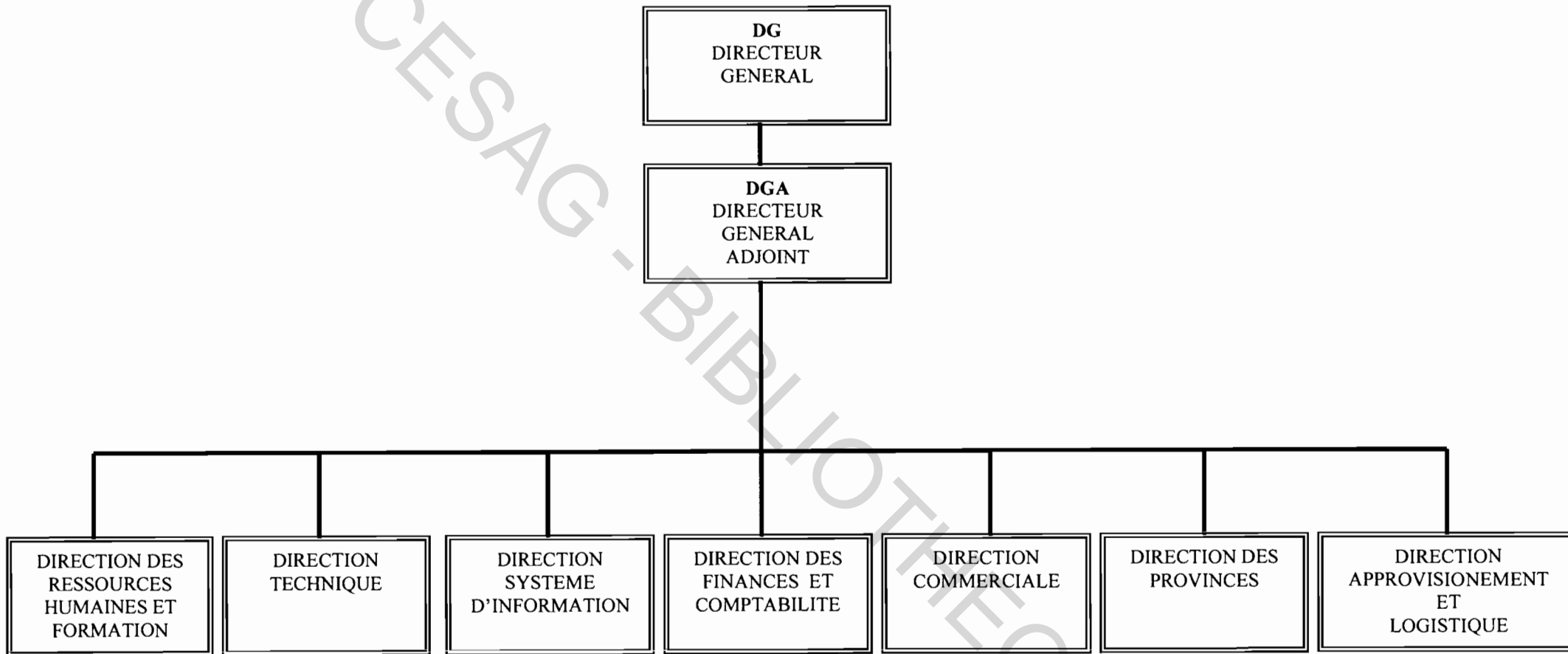
4.1.4- Les efforts de contrôle à la SOTELGUI : Ils se matérialisent par la création d'un département d'audit interne qui éprouve des difficultés de fonctionnement, par le choix d'un auditeur externe pour la certification des comptes de l'exercice et par la création d'un comité de discipline chargé de régler les litiges. Malgré tous ces efforts, on dénote jusqu'à maintenant l'absence d'un manuel de procédures formalisées.

La venue récente d'un nouveau Directeur Général Adjoint guinéen et l'approche du délai (31/12/2005) d'expiration du partenariat avec Telekom Malaisie se sont caractérisées par la révision de l'organisation générale selon l'organigramme ci- dessous.

D'ailleurs il a été décidé, lors des réunions extraordinaires du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale du 9 décembre 2005 de mettre fin par anticipation au partenariat liant les deux parties. Lors de ces mêmes réunions il a été décidé de la création et la mise en place d'un comité de gestion transitoire composé de trois membres dont :

- Un représentant du Ministère de tutelle (Ministère des Postes et Télécommunications de Guinée) ;
- Un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Et l'ancien Directeur Général Adjoint qui devient Directeur Général.

Nouvel ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SOTELGUI



4.2- *Présentation des forces et faiblesses constatées*

Comme annoncé dans notre étude, nous nous proposons de vous présenter que les faiblesses constatées.

Ce diagnostic nous a permis de déceler un nombre très important de faiblesses de conception et de fonctionnement à la fois.

4.2.1 *Faiblesses liées à l'organisation générale* : L'observation de l'organigramme général permet de constater des faiblesses apparentes ci-dessous :

- L'occupation par les Malais de tous les postes stratégiques de l'organisation ;
- Une responsabilisation basée sur un favoritisme et non sur les compétences ;
- Un nombre très grand de poste de responsabilité ;
- La conception de l'ensemble des organigrammes par la DRH/F (Direction des ressources humaines et de la formation) à la place des responsables devant veiller à l'atteinte des objectifs assignés ;
- L'absence d'un manuel de procédure ;
- L'absence d'un organigramme fonctionnel ;
- La rotation permanente des mêmes personnes autour des postes de responsabilité ;
- Les non-adéquations entre fonction et formation des personnes occupant des postes de responsabilité.

4.2.2 *Faiblesses liées à l'organisation de la fonction commerciale* : l'analyse de l'organisation de la fonction vente révèle des faiblesses ci-après :

- Une organisation axée sur les services vendus et non sur les clients avec lesquels on enregistre beaucoup de problèmes (non-paiement de facture, erreur de facturation, vole de téléphone, réabonnement, non-expédition de facture, piratage des lignes téléphoniques) ;
- La non-adéquation entre fonction et formation ;
- Une non-pertinence de la structure organique de la fonction vente.

4.2. 3- *Faiblesses relatives à une non maîtrise du risque client* :

4.2.3.1- *Faiblesses liées aux procédures d'abonnement* : l'analyse de cette procédure, et des documents support d'abonnement ont permis de découvrir des faiblesses et risques ci-après :

- La non-vérification de l'authenticité des documents supports d'abonnement dans un pays où, "au prix de l'argent", on peut obtenir n'importe quel document ;
- La non-vérification de la solvabilité du client qui consommera durant un mois avant d'être facturé et ainsi faire son paiement ;

- L'absence d'un fichier client à la direction commerciale ;
- L'absence d'une archive des documents clients.

4.2.3.2- *Faiblesses liées au client Gouvernement* : l'observation du solde et parc de cette catégorie de clients nous permettent de constater des faiblesses ci-après :

- L'absence des documents de prise en charges de certains clients classés dans cette catégorie ;
- La non-limitation de consommation pour cette catégorie de clients ;
- L'utilisation des comptes clients groupant plusieurs numéros de téléphones ;
- La non-possibilité de coupure des clients de cette catégorie et cela quel que soit le niveau de consommation et le fait de non-paiement constaté ;
- La non- mise à jour périodique du fichier clients de cette catégorie.

4.2.3.3- *Faiblesses liées au client SOTELGUI Personnel* : L'analyse de cette procédure permet de constater des faiblesses que sont :

- La prise dans la catégorie de SOTELGUI officiel de la consommation totale de certains téléphones du personnel, alors que seule la part du crédit accordé devait faire l'objet de prise dans cette catégorie ;
- Le non-retraitement mensuel par la DRH/F (Direction des Ressources Humaines et de la Formation) de la consommation de SOTELGUI personnel pour trouver la part devant être prise en auto-consommation et le dépassement devant faire l'objet de paiement ;
- Le non- contrôle par la DRH/F du réel paiement du dépassement ;
- La non - mise à jour périodique par la DRH/F du fichier SOTELGUI personnel.

4.2.4- *Faibles des procédures de vente marchandises* :

4.2.4.1- *Faiblesses liées à la procédure de Vente de carte recharge nafa* : l'analyse de cette procédure et le contrat support de réglementation de cette vente révèle des faiblesses suivantes :

- Le non-respect des prévisions du contrat ;
- La non-prévision dans un tel contrat de la base de calcul de la ristourne ;
- Le cumul dans le bon de livraison de la quantité réellement payée et de celle représentant la remise de 15% et 8% ;

- La non-prévision dans un tel contrat, des conditions donnant droit à la ristourne de 2% ou 5% appliquée sur le chiffre d'affaire mensuel qui, fait l'objet de sortie importante de cartes au magasin car cette ristourne est octroyée en cartes au client ;
- Difficulté de comparaison des quantités commandées aux quantités payées reposant sur un retraitement car dans les quantités commandées figurent celles relatives à la remise de 15% ou de 8% selon l'importance des quantités payées

4.2.4.2- Faiblesses liées à la procédure de vente carte CPI et Ezeephone

L'analyse de cette procédure révèle des faiblesses suivantes :

- Absence de tout contrôle de conformité entre les stocks vendus et les recettes issues de cette vente d'une part et d'autre part ; entre les recettes et les montants versés à la caisse centrale ;
- Absence d'inventaire et de contrôle de recoupement avant le renouvellement du stock.

4.2.4.3- Faiblesses liées à la procédure de gestion des Cabines SOTELGUI :

L'analyse de cette procédure révèle l'absence d'un contrôle de conformité entre les impulsions vendues et les recettes encaissées et versées lors de cette vente.

4.2.4.4- Faiblesses liées à la procédure de vente des équipements Internet :

L'analyse de cette procédure révèle des faiblesses que sont :

- Un premier niveau de cumul des fonctions incompatibles : la gestion du stock des équipements et la vente des équipements ;
- Un deuxième niveau de cumul de fonctions incompatibles : L'installation du client et sa création dans le réseau Internet.

4.2.5- Faiblesses des procédures de facturation des clients

4.2.5.1- Faiblesses liées à la procédure de Facturation des abonnés au GSM Post payé

A travers les revendications de certains clients, on dénote des anomalies que sont :

- Des données déjà facturées antérieurement qui se retrouvent encore facturées sur des périodes courantes ;

- Facturation d'une même donnée plusieurs fois et dans la même période de facturation.

4.2.5.2- *Faiblesses liées à la procédure de facturation des abonnés au CABLE* : l'analyse de cette procédure révèle des faiblesses ci-après :

- L'utilisation des centraux non adaptés par rapport à l'évolution technologique, à l'évolution du parc des abonnés et les objectifs de modernisation visés dans la stratégie de la SOTELGUI ;
- De nombreuses étapes de retraitement manuel sources d'erreurs ;
- Un cumul de fonctions incompatibles (le retraitement manuel des données base de facturation et la facturation réelle par les chargés de la facturations) ;
- Absence de contrôle de conformité entre base de données à facturer et les données facturées ;
- Une mauvaise facturation de l'auto-consommation : les lignes de la SOTELGUI officielle sont facturées au prix de vente comportant la marge et la TVA alors qu'elles devaient être facturées au coût de revient ne comportant pas la marge et la TVA ;
- La non-facturation des frais de remise source éventuelle de recettes pour la SOTELGUI.

4.2.5.3- *Faiblesses liées à la procédure de Facturation des interconnexions avec les autres opérateurs* :

L'analyse de cette pratique par rapport à celle communément pratiquée dans les autres environnements du secteur dénote une non-conformité car une telle facturation devrait normalement être effectuée sur la base du trafic entrant et sortant.

4.2.5.4- *Faiblesses liées à la procédure de Facturation des correspondants* : l'analyse de cette pratique par rapport à celle communément adoptée dénote des faiblesses :

- La non-maîtrise du trafic arrivée et départ et ainsi la non- maîtrise du revenu et charges liés à son exploitation ;
- L'acceptation de tout solde soumis à confirmation par les correspondants Internationaux.

4.2.6- Faiblesses des procédures de gestion des comptes clients

4.2.6.1- Faiblesses liées à la procédure de suivi client

L'analyse de cette procédure révèle des faiblesses suivantes :

- Des clients ayant des arriérés importants de paiement qui continuent de bénéficier du service de téléphone ;
- Des clients ayant des arriérés de plus de trois mois qui, ne sont pas encore résiliés ;
- Des clients ayant dépassé leur limite de crédit qui continuent de bénéficier des services du téléphone.

4.2.6.2- Faiblesses liées à la procédure de revendication du client : L'analyse de cette procédure permet de constater des faiblesses que sont :

- Un grand retard dans le traitement de la demande du client et ainsi dans la confection du dossier de correction apportant, la solution au problème que rencontre ce dernier ;
- Des dossiers de dégrèvement pour des montants trop élevés montés sur le même client de façon répétitive.

4.2.7- faiblesses liées aux procédures de séparation de fonctions incompatibles

4.2.7.1- Faiblesses liées à des cumuls de fonctions incompatibles : (Etre sûr que les fonctions de mise en service, de création dans le fichier de facturation, de coupure et remise du client ne relèvent pas de la compétence d'une seule personne, d'une même direction et des départements d'une même direction)

L'analyse de cette pratique permet de révéler des cumuls de fonctions incompatibles :

- La DCom qui abonne le client, le met en service et ordonne sa création dans le système de la facturation ;
- La DCom qui abonne, met en service, et coupe le client.

4.2.7.2- Faiblesses liées à des cumuls de fonctions incompatibles : (Etre sûr que les fonctionnalités de la facturation et de recouvrement du système Cerrillion utilisé à la SOTELGUI ne relèvent pas de la compétence d'une seule personne, de la même direction ou des départements d'une même direction)

L'analyse de cette pratique permet de constater des faiblesses suivantes :

- Un cumul de fonctions incompatibles à la DSI ;
- Une non maîtrise du système par des directions devant faire des contrôles sur l'activité de la DSI.

4.2.7.3- *Faiblesses liées à des cumuls de fonctions incompatibles* : (Etre sûr que les chargés de la vente ne gèrent pas les stocks : l'analyse de cette pratique révèle un cumul de fonctions incompatibles à deux niveaux)

- La DCom qui vend, calcule la remise, octroie la ristourne et qui livre au client ;
- La DLOG qui achète et qui gère les stocks de cartes.

4.2.8- *Faiblesses des procédures de comptabilisation* :

4.2.8.1- *Faiblesses liées à des erreurs et omission de comptabilisation des opérations de vente* (Etre sûr de la matérialisation par des pièces de toutes les opérations de vente devant faire l'objet de comptabilisation et de transmission réelle de ces pièces à la comptabilité)

L'analyse de cette pratique révèle des faiblesses suivantes :

- la non prise en compte par le système de facturation de toutes les opérations de vente ;
- Difficulté de reconstitution du chiffre d'affaire de SOTELGUI ;
- Un travail excessif de retraitement manuel des données source d'erreurs ;
- La non-crédation d'une interface garantissant le transfert et l'enregistrement des opérations sans délai et ni d'erreurs.

4.2.8.1- *Faiblesses liées aux erreurs et omissions de comptabilisation* : (Etre sûr de la régularité de l'imputation comptable des opérations de vente et de l'effectivité de leur enregistrement.)

L'analyse de cette procédure permet de déceler des faiblesses suivantes :

- la non-crédation des comptes clients vendeurs agréés relatifs à la vente de carte nafa. Ce phénomène ne permet pas de connaître la situation actuelle de ces vendeurs d'une part, et d'autre part, l'enregistrement sur leurs comptes des Rabais, remises et ristournes accordées en nature (constituant des sorties réelles de cartes) ainsi que des retours d'impayés relatifs au règlement de leurs commandes ;

- La non-conformité de la catégorisation des clients entre le système de la facturation (où nous avons quatorze catégories de clients) et la comptabilité (où ces clients sont regroupés en trois catégories seulement) ;
- L'imputation et la comptabilisation des opérations suivant le plan comptable guinéen au lieu du plan OHADA en vigueur.

4.2.8.2- *Faiblesses liées aux erreurs et omissions de comptabilisation* (Etre sûr de l'exactitude de l'imputation comptable des opérations de recouvrement et de l'effectivité de leur enregistrement).

L'analyse de cette procédure permet de déceler des faiblesses Suivantes :

- La non-automatisation du recouvrement de toutes les opérations relatives à la vente ;
- Le recouvrement par voie manuelle source de détournement des recettes ;
- La non-crédation d'une interface entre le système et la comptabilité pour garantir l'intégrité, le transfert et l'enregistrement des opérations de recouvrement sans délai, ni risque.

4.9- ***Faiblesses liées aux procédures de sécurisation des recettes et fonds :***

4.9.1- *Faiblesses liées à la procédure de protection des recettes :* (Etre sûr de la conformité du montant figurant sur le rapport de collection de la caisse avec le montant versé à la caisse centrale)

L'analyse de cette procédure permet de déceler des faiblesses suivantes :

- Un paramétrage du temps dans le processus de tirage des rapports journaliers de collection, phénomène permettant une dissimulation volontaire des opérations d'encaissement d'un rapport,
- Une possibilité de choix entre les tiroirs, phénomène permettant le non-tirage volontaire des rapports des caissières ayant fait des malversations.

4.9.2- *Faiblesses liées à la procédure de protection de fonds :* (Etre sûr de la conformité entre le montant de versement en banque et le montant des recettes déposées à la caisse centrale pour garde et versement).

L'analyse de cette procédure permet de déceler des faiblesses de contrôle suivantes :

- La non-vérification de l'authenticité des pièces matérialisant les versements (reçus de versement en banque) ;
- La non-vérification de l'exhaustivité d'enregistrement comptable des opérations de versement en banque.

Le nombre très grand des faiblesses ou incapacités décelées lors de la première analyse de ces procédures nous conduit vers un approfondissement de cette analyse ou vers un second niveau d'analyse de ces procédures, pour comprendre la manifestation et l'impact qu'ont celles-ci sur le patrimoine, le système d'information et l'image globale de la SOTELGUI.

Le chapitre suivant aborde cette préoccupation.

CHAPITRE 5 - DETERMINATION DES RISQUES RELATIFS AUX FAIBLESSES CONSTATEES

Au niveau de ce chapitre nous abordons une deuxième analyse des procédures pour définir les impacts liés aux faiblesses ou insuffisances des procédures de la fonction vente.

Il sera le fruit d'un approfondissement de l'analyse des procédures de la fonction vente. Le référentiel de diagnostic de notre étude et les faiblesses ou insuffisances décelées seront la base d'analyse permettant cet approfondissement.

L'efficacité des recommandations ou solutions visées dans cette étude dépendra de la pertinence des impacts trouvés à ce niveau.

L'approfondissement de cette analyse nous a permis de définir des impacts ci-dessous.

5.1- Risques liés à l'organisation Générale

- Possibilité d'existence de litige d'intérêt partisan. C'est ainsi :
 - Que le réseau câble à la SOTELGUI a été laissé pour compte ;
 - Qu'un logiciel de facturation et ses équipements ont été achetés à 13.500.000 Dollars USD, sans que les livraisons effectuées ne correspondent à la facturation pour beaucoup d'éléments ;
 - Que des agents de Insys Solution (Société fournisseur du logiciel en question) ont été formés à la place des employés nationaux contrairement aux prévisions dans l'accord de partenariat,
 - Que la partie comptable de ce logiciel n'est toujours pas fonctionnelle et cela malgré le paiement en totalité de la facture du contrat ;
 - Que du matériel dépassé a été réceptionné comme des apports en nature à l'actif de Telekom malaisie.
- Possibilité de non atteinte des objectifs ;
- La non-conformité par rapport à la législation comptable imposant l'application de L'OHADA depuis 2003 ;
- Les non-pertinences de la structure organique.

5.2- Risques liés à l'organisation de la Direction commerciale :

- Possibilité de non-satisfaction des attentes clients ;
- Possibilité de non atteintes des objectifs de vente et recouvrement.

5.3- Les risques liés aux faiblesses des procédures de gestion des clients

5.3.1- *Risques liés aux faiblesses de la procédure d'abonnement*

Ils se matérialisent par des situations comme celles :

- D'avoir à faire à des clients dont les coordonnées sont fausses, donc de clients non identifiables et non localisables contre lesquels aucune action en justice n'est possible ;
- D'avoir à faire à des créances irrécouvrables gonflant le chiffre d'affaire et le résultat d'exploitation ;
- La possibilité de non-facturation de certains clients.

5.3.2- *Risques liés aux faiblesses de la procédure de gestion de la consommation et le paiement du client Gouvernement*

Ils se matérialisent par des phénomènes comme :

- Possibilité de reclassement de certains abonnés non pris en charge dans cette catégorie de client ;
- Des grandes créances dont le recouvrement est incertain. C'est ainsi que le solde courant client de cette catégorie s'élève pour la période de janvier – octobre /2005 à 6.617.851.570 GNF au GSM et à 14.745.838.308 GNF au câble ;
- Difficulté de détermination de la situation par abonné, situation traduisant des doutes sur les créances de l'Etat ;
- Non-fiabilité du chiffre d'affaire et ainsi du compte de résultat ;
- Possibilité d'effectuer des grandes consommations sans risque de coupure et de poursuite judiciaire.

5.3.3- *Risques liés aux faiblesses de la procédure de gestion de la consommation et le paiement du client SOTELGUI Personnel*

Ils se traduisent par :

- La non-exhaustivité de l'auto- consommation ;
- La non-fiabilité du chiffre d'affaire ;
- Des Pertes de recettes.

5.4- *Risques liés aux faiblesses des procédures de vente :*

5.4.1- *Risques liés aux faiblesses de la procédure de Vente carte recharge nafa*

Ils se matérialisent par :

- La possibilité de sorties non autorisée de carte ;
- La possibilité d'affinité sur l'octroi et le calcul de la ristourne de 2% ou 5% ;
- L'incitation au détournement de stock de cartes ;
- La difficulté de recoupement entre quantité vendue et quantité sortie du magasin.

5.4.2- *Risques liés aux faiblesses de la procédure de vente de carte CPI et Zeephone*

Ils sont matérialisés par l'absence de tout contrôle et la possibilité de renouvellement du stock à travers la simple expression de la demande qui donnent la possibilité de détourner des quantités importantes de cartes CPI et Ezeephone.

5.4.3- *Risques liés aux faiblesses de la procédure de gestion des **Cabines SOTELGUI** :*

Une possibilité offerte de détourner de recettes issues de cette vente.

5.4.4- *Risques liés aux faiblesses de la procédure de **Vente des équipements Internet** :*

- La porte ouverte à des sorties d'équipements non autorisées, leur vente pour des besoins personnels de ceux qui gèrent ce stock ;
- La possibilité de création des clients qui ne seront pas connu dans le parc des abonnés officiels.

5.5- Risques liés aux faiblesses des procédures de facturation des clients :

5.5.1- *Risque lié aux faiblesses de la procédure de Facturation des abonnés au GSM Post payé*

La perte de crédibilité de SOTELGUI devant les clients, phénomène pouvant entraîner un départ du client vers un autre opérateur dans un marché concurrentiel.

5.5.2- *Risques liés aux faiblesses de la procédure de facturation CABLE*

- Erreur de lecture des données base de facturation ;
- Erreur de retraitement (erreur de saisie et calcul de la consommation à facturer) ;
- Possibilité d'omission involontaire ou volontaire de certaines données ;
- Possibilité de perte et endommagement des supports et ainsi perte des données base de facturation ;

- Difficulté de conservation de ces supports contenant les données base de facturation ;
- Difficulté de preuve de bonne facturation du client ;
- Possibilité d'entretien des lignes de certains clients ;
- Non-conformité par rapport à l'évolution technique et technologique enregistrées dans le secteur ;
- Perte de recettes potentielles.

5.5.3- Risques liés aux faiblesses de la procédure de Facturation des interconnexions avec les autres opérateurs

- Une possibilité de minimisation ou de maximisation du revenu, donc non-exactitude du chiffre d'affaire ;
- Non-réalité de la position occupée sur le marché actuel dans le secteur en Guinée.

5.5.4- Risques liés aux faiblesses de la procédure de Facturation des correspondants

La non-fiabilité du chiffre d'affaire, des charges d'exploitation et ainsi que le résultat de l'exercice.

5.6.- Risques liés aux faiblesses de gestion de comptes clients

5.6.1- Risques liés aux faiblesses de la procédure de suivi client

- Des grandes créances sur des clients dont le recouvrement n'est pas certain ;
- Des provisions très grandes sur les créances clients.

5.6.2- Risques liés aux faiblesses de la procédure de revendication du client

- Découragement du client par des attentes longues ;
- L'annulation des créances réelles du client.

5.7- Risques liés aux faiblesses des procédures de séparation de fonctions incompatibles :

5.7.1- Risques liés au non-respect de la séparation des fonctions de mise en service, de création dans le fichier de facturation, de coupure et remise du client

- La non-crédation de certains clients dans le fichier de la facturation ;
- La non-coupure des clients mis en service qui n'ont pas des références dans le système de gestion de compte client ;

- La non-possibilité de facturation des consommations réelles effectuées par ce genre de client ;
- La non-possibilité de recouvrement des montants réels dus, relatifs à ce genre de client.

5.7.2- *Risques liés au non-respect de la séparation des fonctionnalités de facturation et de recouvrement du système Cerillion au niveau de la DSI*

Une possibilité très grande d'action sur le compte du client (non-facturation de certains clients, annulation de consommation d'autres clients, utilisation des comptes de caissières pour effectuer des paiements fictifs).

5.7.3- *Risques liés au non-respect de la séparation des fonctions de vente et gestion de stocks de marchandises au niveau de la Dcom*

- Une possibilité offerte à la DCom de sortir des cartes non commandées et non payées ;
- Une possibilité offerte à la DLOG d'acheter beaucoup et de recevoir peu d'une part, et d'autre part, la possibilité de sortir des cartes sans autorisation.

5.8- *Risques liés aux faiblesses des procédures de comptabilisation*

5.8.1- *Risques liés aux retraitements et comptabilisation manuels des opérations de vente :*

(Etre sûr de la matérialisation par des pièces de toutes les opérations de vente devant faire l'objet de comptabilisation et de transmission réelle de ces pièces à la comptabilité)

- Erreur de facturation sur des opérations manuellement facturées ;
- Erreur de retraitement de certaines opérations de vente ;
- Non-exactitude et d'exhaustivité du chiffre d'affaire ;
- Possibilité d'omission de facturation et de comptabilisation de certaines opérations de vente.

5.8.2- *Risques liés au non-respect des règles d'imputation et de comptabilisation des opérations de vente :* (Etre sûr de la régularité de l'imputation comptable des opérations de vente et de l'effectivité de leur enregistrement)

- Non-fiabilité des informations ;
- Difficulté de recouplement de la balance âgée client du système de facturation avec la balance clients à la comptabilité générale ;

- Non-conformité de solde client à la comptabilité et dans le système de facturation ;
- Non-conformité du plan comptable utilisé.

5.8.3- *Risques liés au non-respect des règles d'imputation et de comptabilisation des opérations de recouvrement* : (Etre sûr de l'exactitude de l'imputation comptable des opérations de recouvrement et de l'effectivité de leur enregistrement).

- Non-fiabilité du chiffre des encaissements ;
- Possibilité offerte de détournement des recettes.

5.9- : ***Risques liés aux faiblesses des procédures de sécurisation des recettes et fonds***

5.9.1- *Risques liés aux faiblesses de la procédure de sécurisation des recettes*

(Etre sûr de la conformité du montant figurant sur le rapport des encaissements de la caisse avec le montant versé à la caisse centrale).

- Possibilité offerte de détournements de recettes par des voies de collusion ;
- Possibilité d'échange de mots de passe entre les caissières.

5.9.2- *Risques liés aux faiblesses de la procédure de sécurisation et garde des recettes*

(Etre sûr de la conformité entre le montant des versements en banque et le montant des recettes déposées à la caisse centrale pour garde et versement).

- Possibilité d'utilisation des pièces non- authentiques de justification des versements ;
- Possibilité de non-enregistrement des pièces.

Le nombre très grand des risques décelés relatifs aux faiblesses des procédures et la pertinence de leurs impacts, nous conduisent vers la recherche des solutions permettant des couvertures contre leurs survenances et impacts. Ceux-ci seront les objectifs de notre chapitre suivant.

CHAPITRE 6 - FORMULATION DES RECOMMANDATIONS

Au niveau de ce chapitre, nous nous référerons aux pratiques de contrôle définies dans le référentiel, et des risques et faiblesses décelés lors de l'analyse des procédures, pour trouver des mesures permettant de se couvrir contre les risques et faiblesses constatées dans les deux chapitres précédents.

6.1- Recommandations contre les risques et faiblesses d'organisation générale

- Pour une bonne gestion des Sociétés en partenariat avec l'étranger, nous proposons dorénavant un partage des responsabilités équilibrées entre les nationaux et les étrangers ;
- Pour empêcher le favoritisme dans l'occupation des postes de responsabilité, nous proposons le recours à des tests d'aptitude pour pourvoir certains postes de responsabilité ;
- Pour respecter les engagements souscrits par l'Etat guinéen, nous proposons la mise en place rapide de l'OHADA tant sur le plan juridique (harmonisation des statuts) que comptable (l'adoption du plan comptable OHADA) ;
- Pour empêcher la non-pertinence et la rigidité de la structure organique, nous proposons de laisser aux hauts responsables la possibilité de conception de leurs structures organiques et du choix des membres de leurs équipes afin d'atteindre les objectifs fixés.

6.2- Recommandations contre risques et faiblesses d'organisation de la fonction vente :

- Pour rendre l'organisation de la fonction vente plus efficace, nous proposons d'axer l'organisation de cette fonction sur les relations avec les clients, plutôt que sur les services vendus. La nomination des chargés de clients et des responsables commerciaux par catégorie de clients ou par PQ, permettra mieux la satisfaction des attentes clients et l'atteinte des objectifs de vente et de recouvrement ;
- L'adéquation des fonctions à la formation par des programmes de formation ou la recherche de spécialiste en matière de vente.

6.3- Recommandations contre les risques et faiblesses des procédures de gestion du risque client

6.3.1- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure d'abonnement

- Vu la facilité d'obtention des documents dans le pays, nous recommandons à la Direction Commerciale de la SOTELGUI de procéder à une vérification de

l'authenticité des documents support d'abonnement avant la signature du contrat avec le client et de sa mise en service ;

- Vu la grandeur du solde débiteur et la provision client, et de l'étendue de ce solde (des arriérés de plus de 2 ans), nous proposons à la direction commerciale d'effectuer une étude de solvabilité du client avant sa mise en service ou le plafonnement de ses créances à la caution versée par lui lors de son abonnement ;
- Vu la nécessité d'avoir des informations plus actuelles sur les clients et des contrôles de conformité par le recoupement de données entre la Direction Commerciale et les autres Directions, nous proposons à la Direction Commerciale la création d'un fichier client distinct de celui de la facturation, bien protégé et mis à jour périodiquement pour tenir compte des changements intervenus relatifs à la situation du client ;
- Pour des raisons de preuve, nous proposons la création d'une cellule d'archivage des dossiers clients et la reconstitution des dossiers clients pour lesquels nous ne disposons plus de trace documentaire.

6.3.2- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de gestion du client Gouvernement

- Vu le nombre très grand des clients de cette catégorie, nous proposons la révision du parc des abonnés à cette catégorie pour s'assurer de leurs réelles prises en charges par l'ETAT ;
- Vu la grandeur du retard de paiement et le niveau très élevé du solde client de cette catégorie, nous proposons la limitation de la consommation des clients de cette catégorie ;
- Vu la nécessité de la protection de l'entrée à cette catégorie de clients, nous proposons la définition et la formalisation d'une procédure de prise en charge des clients de cette catégorie ;
 - Vu la mobilité des membres du gouvernement et des hauts fonctionnaires de l'ETAT, nous proposons la mise à jour périodique du fichier client de cette catégorie ;
 - La création des comptes clients distincts pour tous les abonnés à cette catégorie permettant la connaissance rapide de la situation des abonnés de cette catégorie ;
 - Le rapprochement périodique du parc actif des clients de cette catégorie à la SOTELGUI avec le fichier actif de téléphones pris en charge par l'Etat.

6.4.3- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de gestion des Cabines SOTELGUI

Nous proposons un contrôle de conformité entre les impulsions vendues et les recettes issues de cette vente.

6.4.4- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de Vente des équipements Internet

- La séparation des fonctions de gestion du stock d'équipement Internet et la vente des équipements Internet ;
- La séparation des fonctions installation des clients Internet et leur création dans le réseau Internet de la SOTELGUI ;
- Rapprochement du fichier clients de la Télématique avec le fichier clients dans le système de facturation.

6.5- Recommandations relatives aux risques et faiblesses des procédures de facturation des clients :

6.5.1- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de Facturation des abonnés au GSM Post payé

- La prévision et l'application des contrôles permettant de s'assurer de l'intégrité et l'exhaustivité des données de la base de facturation en provenance des plateformes GSM ;
- La prévision et l'application des contrôles de conformité et d'exactitude des données facturées.

6.5.2- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de facturation des clients CABLE

- Nous proposons le changement des centraux électromécaniques et analogiques par des centraux numériques pour minimiser les risques d'erreurs de facturation et de non-conformité de modernisation ;
- Nous proposons la séparation des fonctions de retraitement des données base de facturation et la facturation de ces données à la DSI pour minimiser le risque d'entretien de lignes de certains clients ;

- Nous proposons des contrôles d'intégrité, d'exactitude des données de la base de facturation d'une part, et d'autre part, des contrôles de conformité des données facturées ;
- La facturation des frais de remise pour augmenter les recettes.

6.5.3- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de Facturation des interconnexions

- Nous recommandons l'utilisation de la base du trafic entrant et sortant pour facturer les interconnexions avec les opérateurs pour que le chiffre d'affaire reflète la réalité ;
- Nous recommandons l'automatisation d'une telle facturation.

6.5.4- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de Facturation des correspondants

Nous proposons de doter la SOTELGUI d'un système permettant de facturer le trafic arrivée et départ source d'importante recette pour une meilleure maîtrise du revenu et charges d'exploitation.

6.6- Recommandations relatives aux risques et faiblesses des procédures de gestion des comptes clients

6.6.1- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de suivi client

- Pour rendre efficace la gestion du compte clients, nous proposons la dépossession du service commerciale de la fonctionnalité de coupure et remise des clients ;
- Pour minimiser le phénomène d'entretien des lignes de téléphone, nous proposons l'exécution des vérifications inopinées du respect et application de la procédure de limitation de crédit accordée aux clients ;
- La coupure de tous les clients ayant leurs soldes supérieurs à leurs cautions versées.

6.6.2- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de revendication du client

- La définition d'un délai limite de traitement des demandes clients ;
- Le renforcement des contrôles de validation ;
- La prévision des contrôles de recoupement entre la comptabilité et le système de facturation pour savoir les déficiences sur le compte client.

6.7- Recommandations relatives aux risques et faiblesses de non-respect de la séparation des fonctions incompatibles :

6.7.1- *Recommandations relatives aux risques et faiblesses résultant du cumul des fonctions incompatibles :* (Etre sûr que les fonctions de mise en service, de création dans le fichier de facturation, de coupure et remise du client ne relèvent pas de la compétence d'une seule personne, d'une même Direction et des Départements d'une même Direction).

- Nous proposons de déposséder la DCOM des fonctionnalités de création, de mise en service (activation) et d'ordonnement de création dans le système de facturation du client au profit de la Direction Technique (DT) qui est mieux indiquée pour des telles opérations ;
- Nous proposons de déposséder la DCOM de la fonctionnalité de coupure et remise au profit de la Direction de Finances et Comptabilité (DFC) qui est mieux indiquée pour la gestion des créances clients ;
- D'engager une mission d'audit interne pour la vérification de l'égalité entre clients actifs dans les centraux et clients actifs dans le système de facturation.

6.7.2- *Recommandations relatives aux risques et faiblesses résultant du cumul des fonctions incompatibles :* (Etre sûr que les fonctionnalités de la facturation et de recouvrement du système Cerillion utilisé à la SOTELGUI ne relèvent pas de la compétence d'une seule personne, de la même Direction ou des Départements d'une même Direction) ;

- La création d'une unité de supervision des activités de la DSI ;
- La dépossession de la DSI des fonctionnalités de recouvrement du système au profit de la DFC ;
- La formation du personnel de l'Audit interne, de la Direction Générale, de la DFC et tout autre personnel devant effectuer un contrôle sur l'activité de la DSI.

6.7.3- *Recommandations relatives aux risques et faiblesses résultant du cumul des fonctions incompatibles :* (Etre sûr que les chargés de la vente ne gèrent pas les stocks)

- Nous proposons de déposséder la DCOM de la fonction de livraison au profit de la DFC qui est mieux indiquée pour la gestion des objets à valeur ;
- Nous proposons de déposséder la DLOG de la fonction de conservation et gestion des objets à valeur au profit de la DFC qui est mieux indiquée pour des telles fonctions.

En procédant ainsi nous donnons la possibilité de contrôle (recoupement) à trois niveaux différents de la même information : la DLOG achète, la DFC gère le stock et la DCOM vend.

6.8- Recommandations relatives aux risques et faiblesses des procédures de matérialisation, d'imputation et de comptabilisation des opérations de vente :

6.8.1- *Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de matérialisation des opérations de vente :* (Etre sûr de la matérialisation par des pièces de toutes les opérations de vente devant faire l'objet de comptabilisation et de transmission réelle de ces pièces à la comptabilité).

- Nous proposons l'automatisation de la facturation de toutes les opérations de vente ;
- La conception d'un rapport cumulatif de facturation de toutes les opérations de vente disponible dans le réseau de communication interne de la SOTELGUI ;
- La conception d'un rapport cumulatif des recettes de toutes les opérations de recouvrement disponible dans le réseau de communication interne de SOTELGUI ;
- La création d'une interface, entre le système de facturation et la comptabilité, permettant la sécurisation des données, de leur transfert et leur enregistrement rapide, sans altération et ni omission.

6.8.2- *Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure d'enregistrement comptable des opérations de vente :* (Etre sûr de la régularité de l'imputation comptable des opérations de vente et de l'effectivité de leur enregistrement)

- Nous proposons la création des comptes clients individuels pour les vendeurs agréés afin de pouvoir matérialiser sur leurs comptes clients tous les mouvements effectués ;
- La création à la comptabilité des comptes clients conformes à ceux du système pour faciliter le recoupement de la balance clients ;
- L'adoption du plan comptable OHADA en vigueur ;
- Des contrôles périodiques de conformité entre la comptabilité et le système de facturation et de recouvrement.

6.8.3- *Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure d'enregistrement comptable des opérations de recouvrement :* (Etre sûr de l'exactitude de l'imputation comptable des opérations de recouvrement et de l'effectivité de leur enregistrement)

- Nous proposons l'automatisation de toutes les opérations de recouvrement pour sécuriser les recettes ;
- La création d'une interface entre la comptabilité et le système de recouvrement pour sécuriser les données et permettre leur transfert et enregistrement sans délai, ni risque. Ce phénomène permettra en plus d'avoir un niveau de contrôle signalant automatiquement des écarts constatés.

6.9- *Recommandations relatives aux risques et faiblesses des procédures de protection de recettes et de fonds*

6.9.1- *Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de protection de recette* : (Etre sûr de la conformité du montant figurant sur le rapport des encaissements de la caisse avec le montant versé à la caisse centrale).

- Nous proposons l'automatisation de toutes les opérations de recouvrement pour mieux sécuriser les recettes ;
- La création d'une interface, entre la comptabilité et le système de recouvrement (Cerillion) pour, minimiser les erreurs et avoir un recouplement automatique permettant de déceler les écarts ;
- La suppression du paramétrage permettant des possibilités d'altération ou de non-impression du rapport des encaissements ;
- Le changement périodique des mots de passe des caissières par elles-mêmes.

6.9.2- *Recommandations relatives aux risques et faiblesses de la procédure de protection de fonds* : (Etre sûr de la conformité entre le montant des versements en banque et le montant des recettes déposées à la caisse centrale pour garde et versement)

Nous proposons le renforcement des contrôles allant dans le sens :

- De la matérialisation des opérations de transmission des pièces de versements en banque entre la caisse centrale et la comptabilité générale ;
- De la prévision d'un contrôle d'authenticité des pièces de versements en banque par le rapprochement physique des reçus de versements bancaires avec les relevés banque ;
- La prévision d'un contrôle d'exhaustivité des enregistrements comptables des reçus de versement bancaire par un rapprochement physique des reçus de versement bancaire avec le Grand Livre (GL) banque tenu à la comptabilité
- Le recouplement mensuel du montant de l'inventaire physique de la caisse avec le solde caisse du GL caisse tenu à la comptabilité.

CONCLUSION GENERALE

D'une manière générale, le diagnostic des procédures de contrôle interne de la fonction vente à la SOTELGUI nous a permis de savoir la capacité de maîtrise des risques qu'ont les procédures de la fonction. Il a également, permis de connaître les pratiques de contrôle à adopter pour augmenter la capacité de maîtrise des risques liés à cette fonction.

Le nombre très grand de faiblesses et de risques constatés lors du diagnostic de ces procédures nous permet d'affirmer que les procédures pratiquées ne permettent pas d'assurer la protection requise des opérations de la fonction vente.

Ainsi, l'adoption de l'ensemble des recommandations issues de ce diagnostic et la formalisation du contrôle interne, permet l'augmentation de la capacité de protection des procédures de cette fonction.

L'importance des faiblesses et risques décelés lors du diagnostic des procédures de contrôle interne de la fonction vente et la volonté de non-limitation de la portée des recommandations formulées astreignent :

- A l'élargissement de ce diagnostic aux autres fonctions en vigueur à la SOTELGUI ;
- A la conception d'un organigramme fonctionnel ;
- A la mise en place d'un manuel des procédures.

Ces astreintes constituent aujourd'hui, à la SOTELGUI, le premier défi à relever et cela quelle que soit la forme de gestion adoptée (avec ou sans partenaires), car il est impératif de doter la SOTELGUI des outils modernes de gestion (le contrôle interne, contrôle de gestion et l'audit interne).

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- A. Dayan et Alliés, (2004), MANUEL DE GESTION, 2^{ième} édition Aubin imprimeur France P67649.
- IFACI, (1998), THEORIE ET PRATIQUE DE CONTRÔLE INTERNE, les éditions d'organisation Paris
 - Jacques Renard, (1998), THORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE, 2^{ième} édition les éditions d'organisation Paris
 - Kotler et Dubois, (2005), MAKETING MANAGEMENT, 11^{ième} édition Nouvelle Horizon France
 - O. Lemant et P Schick, (1998), GUIDE DE SELF- AUDIT, les éditions d'organisation Paris
 - O. Lemant, (1998), LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE, 2^{ième} édition Dunod Belgique
 - Ordre des experts-comptables, (2004), le NOUVEAU CONTEXTE DU CONTRÔLE INTERNE, Expert comptable Média.
 - Ouvrage Collectif, (1999), LE DROIT COMPTABLE OHADA, éditions comptables et juridiques.
 - P Charpentier, (2004), ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE, Armand Colin.
 - Stategor, (2003), POLITIQUE GENERALE DE L'ENTREPRISE, 3^{ième} édition DUNOD Belgique.

REVUE

- Fiduciaire comptable n° 320, 09/2005.

AUTRES

- Ficadex, les rapports de contrôle interne, 2003, 2004.
- Sow et Sow, Support de Cours sur le contrôle interne, 1999/2000.

Mémoires

Baderou ELHADJ KADI : Le recouvrement des cotisations : facteur déterminant d'amélioration de la trésorerie de la CNSS du NIGER, mémoire MPTCF, CESAG, 2003.