



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 22
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Audit du processus de gestion des stocks :
Cas de l'entreprise I.D.C Sénégal**

Bibliothèque du CESAG



110516

Présenté par :

KEITA Souleymane

Dirigé par :

M. DIENE, Jean-Baptiste

Auditeur interne (ICS)

Expert-comptable agréé

re 2011

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mon frère Feu Yacouba KEITA, que son âme repose en paix,
Amen.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Mes remerciements s'adressent à :

- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) et professeur au CESAG, pour la qualité de ses enseignements ;
- Monsieur Jean Baptiste DIENE, pour l'encadrement de ce mémoire ;
- L'ensemble du corps professoral du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion, pour la qualité de la formation ;
- Mon épouse et mes enfants, pour le soutien qu'ils m'ont apporté au prix de beaucoup de privations ;
- Monsieur Jean Noel BITTAR, pour son soutien moral, financier, et l'offre du stage pratique ;
- Tout le personnel de l'IDC, la SODIAL, du GESS, la SARA, pour leur disponibilité ;
- Monsieur Abdel Kader SANTARA du FAFPA pour ses conseils ;
- Monsieur Sidiki DIARRA pour ses conseils ;
- Monsieur Mamadou V. KEITA, pour son soutien moral, financier et pour ma prise en charge de l'école fondamentale jusqu'au DESS audit ;
- Mme Keita Madiarra SANOGO pour ses conseils et soutien moral ;
- Monsieur Adama SANOGO et famille pour les conseils ;
- Mes parents Feu Ousmane et Feue Karidia BAMBA pour l'éducation qu'ils m'ont donnée. Qu'ils reposent en paix ;
- Mon Oncle Feu Vamara KEITA pour son éducation et ses conseils de vie. Par la grâce de Dieu, il a vu le début de cette formation, mais pas la fin. Nous prions pour son repos éternel ;
- Monsieur Yaya KEITA, pour ses conseils ;
- Les familles KEITA à Fanterela, Sikasso, Bamako, Côte d'Ivoire pour leurs encouragements ;
- Tous les collègues stagiaires de la 22^{ème} promotion ;
- Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Sigles et Abréviations :

AICPA:	American Institute of Certified Public Accountants
BFR :	Besoin en Fonds de Roulement
BL :	Bon de Livraison
BR :	Bon de Réception
BS :	Bon de Sortie
CA :	Chiffre d'Affaires
CAC :	Commissariat Aux Comptes
CI :	Contrôle Interne
CMP :	Coût Moyen pondéré
DA:	Demande d'Achat
FIFO:	First In, First Out
FAR :	Feuille d'Analyse des Risques
GDS :	Gestion des Stocks
GESCOM :	Gestion Commerciale
IASC:	International Accounting Standards Committee
IDC:	International Drilling Company
IIA:	Institute of International Auditors
ISA:	International Standard of Auditing
NCI :	Normes Comptables Internationales
PEPS :	Premier Entré, Premier Sorti
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
RAF :	Responsable Administratif et Financier
REX	Responsable d'Exploitation
SMC :	SabodalaMiningCompany
SYSCOA :	Système Comptable Ouest Africain
TFfA :	Tableau des Forces et faiblesses Apparentes

Liste des tableaux et figures

La liste des tableaux

Tableau 1 : les risques opérationnels du processus de gestion des stocks, les dispositifs de maîtrise et les objectifs de CI	29
Tableau 2 : Les différentes étapes d'une mission d'audit interne	36
Tableau 3 : TaRi du sous-domaine expression du besoin.	40
Tableau 4 :TaRi du sous-domaine mouvements de stock.	42
Tableau 5 :TaRi du sous-domaine maintien du niveau de stock.	43
Tableau 6 :TaRi du sous-domaine évaluation des stocks.	44
Tableau 7 :TaRi du sous-domaine inventaire des stocks.....	46
Tableau 8 :TaRi du sous-domaine sécurisation des stocks.	47
Tableau 9 : CA des 5 derniers mois.....	65
Tableau 10 : Identification des risques liés à l'expression du besoin.....	79
Tableau 11 : Identification des risques liés à la réception des livraisons	80
Tableau 12 : Identification des risques liés à l'entrée et codification des stocks	81
Tableau 13 : Identification des risques liés à la sortie des stocks	82
Tableau 14 : Identification des risques liés à la comptabilisation des stocks.....	83
Tableau 15 : Identification des risques liés à la valorisation des stocks.....	84
Tableau 16 : Identification des risques liés à l'inventaire des stocks.....	84
Tableau 17 : Résultats des tests d'existence et de permanence des stocks.....	87
Tableau 18 : Echelle d'évaluation de la probabilité du risque	89
Tableau 19 : Probabilité d'occurrence des risques du processus de gestion des stocks.....	89
Tableau 20 : Evaluation de l'impact du risque	91
Tableau 21 : Impact des risques identifiés sur le processus stock d'IDC.....	91
Tableau 22 : synthèse de la probabilité et de l'impact des risques liés à la gestion des stocks	92

La liste des figures

Figure 1 : rôle du contrôle interne	27
Figure 2 : Exemple de mise en œuvre du modèle de risque d'audit et de son caractère.	35
Figure 3 : Modèle d'analyse.	55
Figure 4 : Evolution du chiffre d'affaires	66
Figure 5 : Organigramme	67

La liste des annexes

Annexe 1 : Entretiens avec le RAF :	100
Annexe 2 : Grille de séparation des tâches exercées	102
Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne	104
Annexe 4 : FAR.....	110

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sigles et Abréviations :	iii
Liste des tableaux et figures	iv
La liste des tableaux	iv
La liste des annexes	v
Table des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
Introduction à la Première Partie	8
Chapitre 1 : Le processus de gestion des stocks	9
1.1. Processus de gestion des stocks	9
1.1.1. L'expression du besoin	10
1.1.2. La réception des livraisons	11
1.1.3. La gestion des stocks	11
1.1.3.1 Le suivi du niveau des stocks	12
1.1.3.2 Le rangement des stocks	13
1.1.4. Le traitement comptable des stocks	14
1.1.4.1. Le système comptable	14
1.1.4.2. L'inventaire permanent	14
1.1.4.3. L'inventaire intermittent	16
1.1.4.4. La comptabilisation des écarts d'inventaire	17
1.1.4.5. La comptabilisation des dépréciations des stocks	18
1.1.5. Les sorties d'article du magasin	18
1.1.5.1. Le contrôle de quantité	18
1.1.5.2. Le contrôle de qualité	19

1.1.6. Les inventaires des stocks	19
1.1.7. La valorisation et la dépréciation des stocks	20
1.2. Les risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks et les dispositifs de maîtrise.....	22
1.2.1. Les risques liés au sous processus : expression du besoin	24
1.2.2. Les risques liés à la réception de la livraison	24
1.2.3. Les risques liés à la gestion des stocks.....	24
1.2.4. Les risques liés au traitement comptable des stocks	25
1.2.5. Les risques liés à la valorisation et la dépréciation des stocks.....	25
1.2.6. Les risques liés à la sortie des articles du magasin.	25
1.2.7. Les risques liés à l'inventaire physique des stocks	25
1.2.8. Le dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion des stocks	26
1.2.8.1. Définition et objectifs du contrôle interne.....	26
1.2.8.2. Les dispositifs de maîtrise des risques.....	28
Conclusion.....	33
Chapitre 2 : Audit du processus de gestion des stocks.....	34
2.1. Méthodes d'approches de l'audit	34
2.1.1. L'approche par les risques.....	34
2.2. La démarche d'audit du processus de gestion des stocks.	36
2.2.1. La phase d'étude.....	37
2.2.1.1. L'ordre de mission :.....	37
2.2.1.2. La préparation de la mission :	38
2.2.1.3. L'identification et l'évaluation des risques :	38
2.2.2. La phase de vérification.	49
2.2.2.1. Programme de vérifications :.....	49
2.2.2.2. L'évaluation du contrôle interne.....	50
2.2.2.3. Le contrôle des comptes	50

2.2.3. La phase de conclusion	51
2.2.3.1. Le projet de rapport d'audit.....	51
2.2.3.2. Les réponses aux recommandations et le suivi du rapport	52
Conclusion.....	53
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude	54
3.1. Modèle d'analyse.....	54
3.2. Outils de collecte de données.....	56
3.2.1. L'Analyse documentaire.....	56
3.2.2. Les entretiens.....	56
3.2.3. L'observation physique directe.....	57
3.3. Les outils d'analyse des données.....	58
3.3.1. Le questionnaire de contrôle interne.....	58
3.3.2. Le tableau d'identification des risques.....	58
3.3.3. La grille de séparation des tâches.....	59
3.3.4. Les tests d'audits (tests de conformité et de permanence).....	59
Conclusion.....	60
Conclusion Première Partie.....	61
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ÉTUDE.....	62
Introduction de la deuxième partie.....	63
CHAPITRE 4: PRESENTATION DE L'INTERNATIONAL DRILLING COMPANY (I D C).....	64
4.1. Structure juridique et capital social	64
4.2. Activités-Gérance	65
4.3. Organisation Interne	66
4.4. Moyens.....	67
4.4.1. Moyens Humains.....	67
4.4.2. Moyens matériels	68

4.5. Partenaires.....	69
Conclusion :.....	70
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DE STOCK DE L'IDC	
.....	71
5.1. L'expression du besoin	71
5.2. La réception des livraisons.	72
5.2.1. Le déchargement des articles	72
5.2.2. Le comptage des articles.	73
5.2.3. La gestion des stocks de matériels.	73
5.3. Entrée et codification des stocks.....	73
5.4. La sortie des stocks	74
5.5. La comptabilisation des stocks.	75
5.6. La valorisation des stocks	75
5.7. L'inventaire des stocks	76
Conclusion.....	77
CHAPITRE 6 : Audit du Processus de Gestion des stocks.....	78
6.1. La prise de connaissance générale.....	78
6.2. L'identification des risques et évaluation du dispositif de maîtrise des risques	78
6.2.1. L'identification des risques liés à l'expression du besoin.....	79
6.2.2. L'identification des risques liés à la réception des livraisons	80
6.2.3. L'identification des risques liés à l'entrée et à la codification des stocks.....	80
6.2.4. L'identification des risques liés à la sortie des stocks.....	81
6.2.4.1 Vérifications et constats du sous-processus sortie des stocks	82
6.2.5. L'identification des risques liés à la comptabilisation des stocks.....	83
6.5.2.1. Vérifications et constats du sous-processus comptabilisation des stocks ...	83
6.2.6. L'identification des risques liés à la valorisation des stocks.....	84
6.2.6.1. Vérifications et constats du sous-processus valorisation des stocks	84

6.2.7. L'identification des risques liés à l'inventaire des stocks	84
6.3. L'évaluation du contrôle interne.	85
6.3.1. Le questionnaire de contrôle interne	85
6.3.2. La grille de séparation des tâches.....	86
6.3.3. Les tests de conformité et de permanence.....	86
6.3.3.1. Le choix de l'échantillon.	86
6.3.3.2. Le déroulement du contrôle.....	86
6.3.3.3. Constats tests d'audit.....	88
6.4. L'évaluation des risques.	88
6.4.1. L'évaluation de la probabilité du risque.....	88
6.4.2. L'évaluation de l'impact du risque.....	90
6.5. Les recommandations.	94
6.5.1. La réception des livraisons.....	94
6.5.2. Sortie des stocks.....	94
6.5.3. Comptabilisation des stocks.....	95
6.5.4. La valorisation du stock.	96
Conclusion.....	96
CONCLUSION GENERALE	97
ANNEXES	99
Annexe 1 : Entretiens avec le RAF :	100
Annexe 2 : Grille de séparation des tâches exercées	102
Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne	104
Annexe 4 : FAR.....	110
BIBLIOGRAPHIE	114

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises, les organisations sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. Cette amélioration est de plus en plus recherchée au travers d'une décentralisation de la prise de décisions en vue d'assurer la pertinence et la mise en œuvre rapide. Dans ces conditions, le chef d'entreprise, le dirigeant est naturellement amené à s'interroger sur la maîtrise de l'organisation, par lui-même et par ses collaborateurs.

La concurrence rigoureuse qui s'est accentuée du fait de la mondialisation et des lois du marché représente, selon les cas, des opportunités où des menaces pour l'entreprise. Savoir apprécier et entreprendre des actions appropriées afin d'anticiper sur les besoins du marché serait un atout pour l'entreprise. Pour se conformer à ces nouvelles données, les dirigeants cherchent de plus en plus à optimiser tous les processus de leurs entreprises en vue de minimiser les charges tout en améliorant les profits.

Face à cette nouvelle donne environnementale, et compte tenu du contexte économique actuel ainsi que la course à la compétitivité, les entreprises doivent assurer leur survie et leur développement en veillant à une bonne maîtrise des coûts.

L'évolution de l'entreprise doit répondre aux objectifs que les dirigeants se sont fixés. Il est alors important de définir les moyens et d'apporter les soins nécessaires aux processus permettant la réalisation des objectifs. Les dirigeants d'entreprises doivent tenir compte des contraintes internes et externes.

Les contraintes internes de l'entreprise sont principalement : le personnel, les processus, les biens...et les contraintes externes sont entre autres : les clients, les fournisseurs, les banques, l'Etat, l'environnement extérieur en général...

La connaissance de l'environnement (interne et externe) par l'entreprise est primordiale car c'est à partir de cette maîtrise de l'environnement qu'elle va définir et orienter sa politique de conquête et de positionnement sur le marché.

En réalité toute entreprise dispose de biens qui constituent ses moyens d'exploitation. Ces biens se décomposent essentiellement en immobilisations et en valeurs d'exploitation. Les stocks représentent la majeure partie de ces valeurs d'exploitation et constituent le vecteur qui stimule la rentabilité de l'entreprise. Vu l'importance des stocks, ils nécessitent une gestion appropriée pour la survie de l'entreprise.

Les contraintes de gestion des stocks sont beaucoup plus accentuées dans le secteur de l'industrie et du commerce dans la mesure où la survie de ces entreprises est liée à leur capacité d'écoulement d'énormes quantités de produits.

En effet la production ou la commercialisation engendre des provisions en matières premières, en marchandises qui génèrent des coûts. Le niveau de stockage impressionnant, constitué essentiellement d'articles à rotation rapide et à caractère périssable, multiplie les risques liés à la gestion des stocks.

Les stocks représentent un centre de charge important et pèsent encore trop sur les finances des entreprises, surtout celles des entreprises industrielles ou commerciales. Privées ou publiques, celles-ci détiennent généralement de stocks importants, qui par les flux financiers engendrent des lourdes charges.

Selon ZERMATI (1997 :12) et REYNE (1991), les stocks immobilisent en fonction de la nature des activités, environ 50% du chiffre d'affaires. Eu égard à ce constat majeur, une mauvaise gestion de ces stocks entrainera des pertes énormes pour l'entreprise pouvant la conduire à la faillite. Raison pour laquelle une gestion optimale de ces stocks s'impose.

Cependant, malgré la mise en œuvre des techniques et méthodes modernes de gestion des stocks, il n'est pas rare d'observer des ruptures de stocks ou de surstockage dans beaucoup d'entreprises, entraînant ainsi des pertes et gaspillages énormes. Ne pas avoir de rupture et de sur stockage deviennent ainsi pour beaucoup d'entreprises, un idéal difficile à atteindre.

Cette situation est souvent sous-tendue par les causes ci-dessous développées et entraîne corrélativement les conséquences subséquentes.

- Soit ces entreprises rencontrent des difficultés de gestion liées au stockage à cause d'une mauvaise harmonisation entre les prévisions d'achat, de production, et de vente.

Cette situation peut avoir pour conséquence une rupture de stock, un sur-stockage, des pertes financières, une sous production, la non tenue des engagements, une mauvaise performance de l'entreprise...

- Soit une mauvaise tenue de la comptabilité matière due aux erreurs de valorisation de stock et à la mauvaise codification des articles.

Cette défaillance de la comptabilité matière peut engendrer de faux états financiers et donne du coup une image du patrimoine de l'entreprise qui n'est pas fidèle et sincère

- Soit, les moyens et les procédures de gestion des stocks sont inadaptés aux objectifs du processus ou sont mal mis en œuvre.

A ce niveau les conséquences peuvent s'avérer désastreuses. Nous pouvons retenir entre autres : une mauvaise gestion de l'entreprise, un manque de maîtrise du niveau des stocks et la non atteinte des objectifs fixés par les dirigeants.

Compte tenu de l'importance des stocks dans la rentabilité d'une entreprise et la récurrence des problèmes ci-dessus soulignés pouvant atteindre leur gestion efficace, il est nécessaire d'envisager les solutions idoines dans une plus large mesure. Ces solutions peuvent tenir à la qualité des ressources humaines, aux matériels utilisés ou aux techniques employées.

En effet, nous pouvons proposer comme solutions pour remédier aux problèmes liés à la gestion des stocks :

- Former de façon continue le personnel aux techniques innovantes de gestion de stock.
- Disposer de logiciels de gestion de stock appropriés.
- Faire une gestion intégrée des stocks qui permettra d'harmoniser la politique de stockage avec les budgets des achats et des ventes.
- Instituer un service d'audit interne au sein de l'entreprise.
- Effectuer des audits périodiques du processus de gestion des stocks.

Nous estimons que parmi les solutions proposées ci-dessus, la dernière (audits périodiques) semble la mieux indiquée et donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont sous contrôle et qu'elles contribuent donc à l'atteinte des objectifs de l'entreprise en prenant appui sur des référentiels et des bonnes pratiques(les procédures, les lois, et les règles de la profession).

Pour assurer le bon fonctionnement du processus de gestion des stocks et déceler les anomalies ou les faiblesses liées à ce processus, les entreprises ont souvent recours à leurs

auditeurs internes ou à des auditeurs externes dans le cadre de missions d'audit opérationnel.

Ces missions permettent de déceler les risques liés à ce processus et de faire des recommandations visant à améliorer les procédures de stockage, de contrôle, et de suivi des stocks.

C'est ainsi que l'on peut se demander :

- Quelles sont les caractéristiques du processus « stockage » ?
- Quels sont les risques liés au processus des stocks?
- Quels sont les points de contrôle de l'auditeur interne ?

Plus précisément, quels sont les outils mis en œuvre pour gérer et réduire les risques qui les sont liés ?

Une telle étude ne peut mieux s'apprécier qu'à travers un audit des stocks d'où le choix du thème : « L'audit du processus de gestion des stocks : cas de l'entreprise IDC (INTERNATIONAL DRILLING COMPANY) »

L'objectif principal visé par notre étude est de réaliser l'audit du processus de gestion des stocks de matières consommables et fournitures de magasin pour une meilleure performance de l'entreprise.

Plus concrètement, cela passe par l'atteinte des objectifs spécifiques suivants :

- La prise de connaissance du processus stock des autres approvisionnements ;
- L'évaluation du dispositif du contrôle interne relatif à cette gestion ;
- La réalisation des tests pour nous assurer que les procédures sont bien connues et appliquées ;
- La formulation des recommandations relatives à chaque risque.

Dans une entreprise la notion de stock renvoie à plusieurs acceptions. En effet, les stocks sont constitués par les marchandises, les matières premières, les produits semi-finis, les

produits finis...Chacun de ces types de stocks peut faire l'objet d'un travail d'analyse spécifique en termes de gestion optimale du processus des stocks.

Dans le cadre de notre étude, nous allons nous intéresser plus particulièrement à l'audit du processus de gestion des stocks de matières consommables et fournitures de magasin de l'entreprise de sondage et de forage minier IDC.

Ainsi circonscrite, nous pouvons nous demander si notre étude comporte un intérêt.

L'entreprise étant un agent économique dynamique qui satisfait les besoins à plusieurs égards, aborder la question de l'optimisation du processus de gestion des stocks comporte indubitablement des intérêts pour l'entreprise, les consommateurs et pour le stagiaire.

- **Pour IDC**

Une gestion rationnelle du processus de gestion des stocks lui permettra de :

- ✓ maîtriser ses coûts de production,
- ✓ Assurer une disponibilité constante et permanente des stocks,
- ✓ Faire des choix stratégiques dans la gestion des stocks,
- ✓ Eviter des pertes consécutives à un sur-stockage ou rupture de stock,
- ✓ Optimiser sa rentabilité.

- **Pour les consommateurs**

Pour toute entreprise, la finalité du processus de production est de proposer des produits sur un marché donné, donc d'acquérir des clients. Par la gestion optimale des stocks, l'entreprise permettra aux consommateurs de :

- ✓ Disposer à tout moment des produits attractifs,
- ✓ Accéder à des produits compétitifs et de meilleure qualité,
- ✓ Préserver leur santé,
- ✓ Optimiser leurs capacités d'épargne.

- **Pour le stagiaire**

Cette étude nous permettra en tant que futur cadre, d'avoir une meilleure connaissance des problèmes liés à la GDS (gestion des stocks) qui est un processus capital pour les entreprises minières, industrielles et commerciales. Plus concrètement elle nous permettra de :

- ✓ Contribuer à la réflexion scientifique sur le processus de gestion des stocks,
- ✓ Proposer des techniques, démarches et outils innovants dans le processus de gestion des stocks,
- ✓ Indiquer aux entreprises des stratégies de maîtrise de leurs charges liées à la gestion des stocks,
- ✓ Vérifier les connaissances académiques à la lumière des réalités pratiques.

Dans le but de mieux faire ressortir ces intérêts et répondre à nos préoccupations énoncées plus haut, nous articulerons notre travail en deux grandes parties dont la première porte sur le cadre théorique et la seconde sur, le cadre pratique :

- Le cadre théorique : Il est basé sur la revue littéraire afférente au thème de l'étude. Dans ce cas, le premier chapitre aborde le processus de gestion des stocks, le second chapitre traite de ce processus et leurs spécificités et, le troisième chapitre montre la méthodologie de recherche permettant de traiter le cadre pratique.
- Le cadre pratique : cette partie est axée sur l'aspect pratique de notre travail. Elle est subdivisée en trois chapitres qui concernent respectivement la présentation générale de l' IDC, la description de la procédure de gestion des stocks de matières consommables et fournitures de magasin et, enfin, l'audit du processus au sein même de l'IDC.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction à la Première Partie

C'est la partie théorique de notre étude. Elle est basée sur la revue littéraire de notre thème. Elle comprend trois chapitres qui sont :

- le premier chapitre qui aborde le processus de gestion des stocks,
- le second chapitre qui traite de l'audit du processus stock et spécificités,
- le troisième chapitre montre la méthodologie de recherche permettant de traiter le cadre pratique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Le processus de gestion des stocks

Le stock est la conséquence d'un écart entre un flux d'entrée et un flux de sortie sur une période donnée. Les stocks, partout où ils se trouvent, jouent un rôle nécessaire de régulation de la production. Ils permettent d'assurer une gestion continue du flux physique malgré les déséquilibres entre les charges et les capacités notamment au regard des différentes cadences de production des différents ateliers, les décalages entre les délais de livraisons et d'obtention, les écarts entre la demande prévue et la demande réelle.

En dépit des inconvénients du stockage, JAVEL (2004 :27) estime que le stock est un mal nécessaire dans l'entreprise. S'il n'existe pas, cela peut conduire à des difficultés de production et s'il est trop important, il entraîne de lourdes charges financières

S'agissant de la nature réelle des stocks, ils comprennent :

- ✓ les marchandises ;
- ✓ les approvisionnements notamment les matières premières et fournitures, les matières consommables et fournitures ;
- ✓ les produits tels que les produits intermédiaires, les produits finis, les produits résiduels.

En définitive les stocks sont :

- ✓ soit vendus en l'état ou au terme d'un processus de production à venir ou en cours,
- ✓ soit consommés en générale au premier usage (DAYAN & al, 2004 :651).

Les responsables d'entreprise utilisent généralement deux indicateurs de base pour évaluer la performance de la gestion des stocks : le taux de rotation des stocks et le taux de rupture. Ce chapitre traite de la définition du concept de processus de gestion des stocks, et consiste à faire la description du processus, l'identification des risques qui lui sont liés.

1.1. Processus de gestion des stocks

La gestion des stocks représente, de nos jours, une fonction importante au sein de toute entreprise, qu'elle soit privée ou publique. A ce sujet, une saine gestion des stocks peut et

doit être réalisée dans toutes les entreprises, quelle qu'en soit la taille, moyennant des méthodes aisées à mettre en œuvre, d'un coût dérisoire, et génératrices de profits parfois insoupçonnés (ZERMATI, 1997:3). La fonction stock occupe une position prépondérante dans l'entreprise.

Dans le but d'avoir une vision claire et détaillée du processus de gestion des stocks, nous l'avons découpé en sept sous-processus :

- l'expression du besoin
- la réception des livraisons ;
- la gestion des stocks ;
- le traitement comptable des stocks ;
- les sorties d'articles du magasin ;
- les inventaires des stocks ;
- la valorisation et la dépréciation des stocks.

1.1.1. L'expression du besoin

Nous pouvons affirmer que tout processus de gestion de stock commence indubitablement par l'estimation des besoins. L'expression du besoin regroupe toutes les opérations :

-d'identification, article par article, du stock minimum de sécurité à détenir et à partir du seuil où la commande doit être déclenchée et du stock maximum à atteindre et à ne pas dépasser pour éviter le sur-stockage et les ruptures de stock.

-d'estimation des quantités optimums à commander compte tenu des données minimaxi, des contraintes de production et des délais de rotation des articles (SCHICH & al, 2010 :283).

1.1.2. La réception des livraisons

La réception est une étape qui survient après une commande adressée à un fournisseur. En d'autres lieux, elle peut consister pour un maître d'ouvrage commanditaire d'une prestation de service de constater la bonne exécution des travaux en vue d'accorder quitus au prestataire. La réception constitue un sous-processus délicat de la gestion des stocks. Elle consiste à faire une confrontation entre la DA et le BL ou facture afin de produire un BR en suivant les étapes de contrôle qui sont entre autres :

- Le contrôle quantitatif qui est assuré par un agent réceptionnaire ou la commission qui effectue les comptages, les pesées, les mesures ;
- Le contrôle prix qui est exécuté par l'agent réceptionnaire ou la commission qui compare les prix portés sur la DA et ceux portés sur le BL du fournisseur
- Le contrôle de qualité qui est fait par un spécialiste qui selon BOUVIER (1990), est généralement l'utilisateur ayant passé la commande au magasin. Il contrôle les caractéristiques physiques ; chimiques ... suivant un échantillonnage qui tient compte du nombre des divers contrôles.

Ces contrôles se soldent par le visa sur le BL par le réceptionnaire, ou l'émission d'un BR visé par le réceptionnaire et le fournisseur, puis l'acheminement de ce document à la comptabilité.

1.1.3. La gestion des stocks

Elle consiste à mettre en œuvre des procédures pour répondre aux deux questions fondamentales : quand et combien approvisionner ?

La réponse à ces questions peut résulter d'une simple règle à appliquer ; c'est-à-dire des consignes données au gestionnaire ou des calculs plus ou moins élaborés (estimations, prévisions, optimisation). Dans ce dernier cas on parlera alors de gestion scientifique.

Les principaux objectifs de la gestion des stocks sont, entre autres, la réduction des coûts :

- de possession de stock,
- de passation de commande,
- d'acquisition de stock,
- et, surtout, éviter la rupture de stock.

Afin de mettre l'entreprise à l'abri de tout risque de rupture de stocks il est nécessaire de s'accoutumer à quelques règles de gestion notamment le suivi du niveau et le rangement des stocks.

1.1.3.1 Le suivi du niveau des stocks

L'objectif est d'identifier des niveaux de stocks permettant à l'entreprise de prendre des décisions de gestion.

Aussi, afin d'éviter toute rupture de stock, l'entreprise doit porter son attention sur plusieurs niveaux de stocks tels que :

- le stock actif : il correspond aux entrées en stocks à chaque livraison et qui sont consommées :

$$\text{Stock actif (Sa)} = \text{Consommation annuelle en valeur} / \text{Nombre de livraison}$$

- le stock maximum : ce stock est celui qu'il ne faut pas dépasser afin d'éviter un sur-stockage.
- le stock minimum : il représente la consommation pendant le délai de livraison, c'est - à-dire l'intervalle de temps entre la date d'une commande et sa livraison :

$$\text{Stock minimum (Sm)} = \text{Consommation annuelle en valeur} \times \text{Délai d'approvisionnement} / \text{Nombre de livraisons}$$

- le stock de sécurité : il garantit l'entreprise contre une rupture de stock dans les cas :
 - d'un retard de livraison
 - d'une accélération de la consommation

Le délai de sécurité est fonction de la variabilité des erreurs de prévision (BENASSY ; 1998 :81).

$$\text{Stock de sécurité (Ss)} = \text{Consommation annuelle} \times \text{Délai de sécurité} / 360 \text{ jours}$$

- le stock d'alerte : ce stock est aussi appelé stock de réapprovisionnement et permet de faire face à la consommation pendant le délai de livraison et le délai de sécurité.

Autrement dit, il représente le niveau de stock à partir duquel l'entreprise déclenche une commande comme le souligne (GRANGUILLOT & al ; 2008 :69-70)

$$\text{Stock d'alerte (Sr)} = \text{Stock minimum} + \text{Stock de sécurité}$$

Pour CHEN (2006:168), « il s'agit d'éviter les ruptures suite à une information optimiste sur le niveau du stock par rapport à la situation réelle ». Il s'agit également d'échapper à des stocks pléthoriques dans le cas d'une information pessimiste.

1.1.3.2 Le rangement des stocks

La réduction des coûts de gestion des stocks, en termes de gain de temps, nécessite la mise en place de méthodes de suivi administratif des stocks, en classant les articles stockés selon les quantités et les chiffres d'affaires concernés pour chaque article. Ainsi on dénombre les méthodes de gestion suivantes : la méthode des 20/80, la méthode ABC et le zéro stock

- La méthode des 20/80 ou loi de Pareto : Cette méthode préconise un suivi rigoureux de 20% des articles en nombre représentant 80% des articles en valeur ; les 80% d'articles restants en nombre et dont la valeur est 20% pourront connaître un suivi souple.
- La méthode ABC : il s'agit ici d'accorder une importance plus accrue aux articles ayant une consommation élevée. Ainsi l'entreprise classe les articles en trois (3) groupes :
 - groupe A : 10% du nombre des articles représentant 70% de la consommation ; ils font l'objet d'une gestion précise ;
 - groupe B : 30% du nombre des articles représentant 20% de la consommation ; leur importance est moyenne ;
 - groupe C : 60% du nombre des articles représentant 10% de la consommation ; leur importance est moindre et leur gestion moins précise, (GRANDGUILLOT & al, 2008 :70). Cette méthode permet de déterminer les stocks utiles, dormants et obsolètes.
- ✓ Le zéro stock : il consiste à se passer de l'emmagasinage des produits en les consommant dès leur réception. Il est aussi appelé « juste à temps » et permet, s'il est maîtrisé, de minimiser le coût de stockage. A ce propos, selon ZERMATI (1997 : 106), « on ne doit avoir un stock que si l'on ne peut pas ajuster économiquement, le flux des livraisons au flux des consommations ».

Il s'agit en d'autres termes, de réduire considérablement les stocks par un meilleur ajustement des flux de livraison et de consommation. Toutefois, cette méthode ne doit entraîner aucune rupture de stock. Selon ZERMATI, (1997 :13), « ainsi le passage à zéro du stock d'un article n'est une condition ni nécessaire, ni suffisante pour qu'il y ait rupture de stock.

1.1.4. Le traitement comptable des stocks

Selon DAYAN & al (2004 :654), les stocks constituent des éléments parfois prépondérants de l'actif de l'entreprise. Celle-ci doit, et c'est une obligation légale, pouvoir justifier de leur réalité physique.

La procédure d'inventaire (de comptage) des stocks réalisé à la date de clôture de l'exercice permet de répondre à cette obligation. Cette procédure reste indispensable même quand l'entreprise dispose d'un système comptable, dit inventaire permanent, lui permettant de connaître à tout moment l'état de ses stocks. L'inventaire physique permet de valider cet inventaire « théorique » ; le cas échéant, des boni ou mali sur stocks sont constatés.

Il existe deux types d'inventaire : l'inventaire permanent et l'inventaire intermittent. Ces différentes méthodes d'inventaire supposent des organisations différentes pour le suivi des mouvements de stocks au cours de l'année mais doivent aboutir à des résultats rigoureusement identiques en ce qui concerne l'évaluation des consommations et des stocks à la fin de l'exercice.

La liste complète des existants ainsi comptés est alors valorisée. Véritable pièce justificative, elle sert de base à la comptabilisation des écritures relatives au stock.

1.1.4.1. Le système comptable

Selon SAMBE & al (2008 : 34), « l'article 112 de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au système comptable abroge toutes dispositions contraires dans l'espace OHADA à partir de son entrée en vigueur, fixée par l'article 113 au

- 1^{er} janvier 2001, pour les comptes personnels de l'entreprise ;
- 1^{er} janvier 2002, pour les comptes combinés et les comptes consolidés

1.1.4.2. L'inventaire permanent

L'inventaire comptable permanent est une organisation des comptes de stocks fondée sur l'enregistrement des mouvements d'entrée et de sortie, permettant de connaître, à tout moment, la valeur du stock ainsi que le coût d'achat des marchandises vendues ou matières et fournitures consommées.

Compte tenu des contraintes et de la complexité de l'inventaire, toutes les entreprises n'ont pas les moyens et le temps nécessaires pour compter les existants à la clôture de l'exercice. Les entreprises qui tiennent un inventaire permanent ont la faculté de repartir le comptage des divers articles tout au long de l'exercice, suivant la méthode dite de l'inventaire tournant, sous réserve que tous les articles soient inventoriés au moins une fois au cours de l'exercice

Pour éviter ainsi de perturber le fonctionnement du magasin, un petit nombre d'articles est inventorié périodiquement (jour, semaine, mois, etc.). Le résultat est ainsi comparé au stock comptable en tenant compte des mouvements de stocks (entrées ou sorties) non encore enregistrés en comptabilité. S'il apparaît des écarts entre les existants et les stocks comptables, il devient impératif de vérifier qu'ils ne résultent pas d'une simple erreur de transcription. En outre, une analyse doit être menée pour déceler la cause de cet écart, il peut être simplement accidentel et dû à une erreur de manipulation, mais il peut aussi résulter d'une erreur systématique qu'il faudra corriger, L'analyse des écarts pourrait parfois conduire à déceler des cas de vol.

La comptabilisation des stocks des autres approvisionnements par le biais de l'inventaire permanent se traduit par la reprise de la balance d'entrée, les mouvements d'entrées et de sorties des stocks durant la gestion.

- En début de période : reprise de la balance d'entrée

Compte	Libellé	Débit	Crédit
33	Reprise des stocks de la balance d'entrée	X	
Compte créditeur de la balance de l'année précédente	Reprise des stocks de la balance d'entrée		X

- En cours de période
 - mouvement des entrées de stocks

Compte	Libellé	Débit	Crédit
33	Entrée valorisée au coût d'achat	X	
6033	Variation stock		X

- mouvement des sorties de stock

Compte	Libellé	Débit	Crédit
33	Montant valorisé au CMP ou PEPS		X
6033	Montant variation stock	X	

1.1.4.3. L'inventaire intermittent

L'inventaire intermittent, contrairement à l'inventaire permanent, ne permet pas un suivi, tout au long de l'exercice, des mouvements des stocks (DAYAN & al, 2004 :659). Ce n'est qu'au moment de l'inventaire que le montant des existants en stocks peut être connu, les consommations et les stocks vendus étant obtenus par reconstitution à posteriori.

L'inconvénient d'une telle pratique est, la méconnaissance en cours d'année des montants des stocks comptables.

Le choix de cette méthode de traitement de stocks peut être envisagé dans les entreprises de type commercial, caractérisées :

- par une très large variété de produits et une grande vitesse de leur rotation ce qui complique le suivi permanent des stocks,
- par une relative fixité des taux de marges commerciales par le produit (le taux de marge donne une assurance presque immédiate du coût des sorties)

Les écritures relatives au stock des autres approvisionnements à passer en comptabilité, en fin et début de période, sont les suivantes :

- en début de période,
on effectue la reprise des soldes d'inventaire de l'année précédente.

Compte	Libellé	Débit	Crédit
33	Reprise solde balance d'entrée	X	
Compte créditeur de la balance	Reprise solde balance d'entrée		X

- en fin de période,

il y a deux écritures à passer : le stock initial et le stock final.

- le stock initial

Compte	Libellé	Débit	Crédit
33	solde du compte initial		X
6033	solde du compte initial	X	

- le stock final

Compte	Libellé	Débit	Crédit
33	solde du compte final	X	
6033	solde du compte final		X

1.1.4.4. La comptabilisation des écarts d'inventaire

Les écarts d'inventaire sont comptabilisés en deux étapes : l'écriture comptable de prise en charge et la régularisation pour le mali d'inventaire, et une écriture comptable pour le boni d'inventaire (SAMBE & al ,2003 :346).

- Mali d'inventaire

- Prise en charge comptable du mali d'inventaire

Compte	Libellé	Débit	Crédit
33	Constatation mali d'inventaire		X
6033	Constatation mali d'inventaire	X	

- Régularisation comptable du mali d'inventaire

Compte	Libellé	Débit	Crédit
570/560/42(remboursement par le magasinier) Ou 6515(dans le cas où l'entreprise décide de supporter le mali d'inventaire)	Régularisation mali d'inventaire	X	
707	Régularisation mali d'inventaire		X

- Boni d'inventaire

Compte	Libellé	Débit	Crédit
33	Constatation du boni	X	
6033	Constatation du boni		X

1.1.4.5. La comptabilisation des dépréciations des stocks

La comptabilisation des dépréciations de stocks se fait en fin et début d'exercice.

- En fin d'exercice : constatation comptable de la dépréciation

Compte	Libellé	Débit	Crédit
393	Valeur de la dépréciation constatée en fin d'exercice		X
6593 ou 839	Charge provisionnée d'exploitation	X	

- En début d'exercice : reprise de la provision constatée en fin d'exercice N-1

Compte	Libellé	Débit	Crédit
393	Valeur de la dépréciation en début d'exercice pour solde	X	
7593 ou 849	Reprise de charge provisionnée HAO		X

1.1.5. Les sorties d'article du magasin

Selon GUILLAUME (2002 : 23) « l'absence totale de toute forme de contrôle est néfaste »

Cette étape de la gestion des stocks consacre la sortie des articles en stockage soit pour satisfaire une demande de consommation, soit pour une mise au rebut.

Pour les demandes de consommation, toute sortie d'article devra faire l'objet de contrôles de quantité et de qualité.

1.1.5.1. Le contrôle de quantité

Cette tâche est exécutée au vu d'un document essentiel appelé bon de sortie ou prélèvement. Ce document qui précise la nature et les quantités des articles à sortir est autorisé par les responsables désignés à cet effet par la Direction Générale. Mais une bonne gestion des stocks exige que le bon de sortie soit également revêtu de la signature du service demandeur. Le non-respect de cette dernière précaution peut conduire à des détournements de stocks.

Une autre difficulté est la transmission tardive des bons de sortie au service en charge de la comptabilité pour enregistrement. Ceci a pour conséquence un déphasage entre les sorties physiques d'articles et leur enregistrement comptable. Cela peut fausser le bilan de clôture en cas de chevauchement sur deux(2) exercices comptables.

1.1.5.2. Le contrôle de qualité

Il est constant que la qualité est un objectif pour toute entreprise quelle que soit la nature de son activité, (BILODEAU & al, 2002 :38).

Les articles ne sont pas à l'abri de dépréciation durant le stockage. Aussi, le contrôle de leur qualité s'impose au moment de leur sortie. Dans tous les cas, la livraison d'un article défectueux est à la charge du fournisseur qui remet, en contrepartie, au client une facture d'avoir.

Pour les sorties d'articles destinés à la propre consommation de l'entreprise, le contrôle de la qualité est également de rigueur. En effet, une consommation d'articles de mauvaise qualité peut endommager les outils de production empêchant ainsi l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

1.1.6. Les inventaires des stocks

L'objectif poursuivi par l'inventaire physique est la confirmation de l'existence physique d'un élément d'actif. Ce travail doit être conduit avec ordre, méthode, et précision. Plus la fiabilité des données de stock est douteuse et plus les inventaires seront nécessaires, nombreux et coûteux, (DAYAN& al, 2004 :647).

Selon ERS (2010 :7) , « l'inventaire des stocks est obligatoire à la clôture de l'exercice ».

Dans le cadre de cet inventaire les éléments à prendre en considération sont :

- les biens appartenant à l'entreprise et se trouvant en magasin y compris ceux dont on n'a pas encore reçu les factures des fournisseurs ;
- les biens confiés à des tiers à titre de dépôt ou à titre de location.

Par contre, ne sont pas à prendre en compte dans les stocks :

- les biens achetés et en cours de transport même si la facture est reçue ;
- les biens reçus à titre de dépôt ;
- les biens en magasin mais vendus et non livrés.

C'est pourquoi, il est nécessaire de procéder par étapes.

La fonction « prise d'inventaire physique des stocks » est, selon BARRY (2009 :113), particulièrement importante et comprend toutes les opérations de recensement physique des stocks de l'entreprise, en vue de conforter ou, en cas d'écart, de rectifier les soldes comptables des stocks.

Il existe deux types d'inventaire :

-l'inventaire de fin d'année qui permet de valoriser les stocks et qui est nécessaire à l'établissement du bilan de l'exercice;

-l'inventaire tournant qui se déroule tout au long de l'année.

Quel que soit le type d'inventaire utilisé, les prises d'inventaires nécessitent le respect rigoureux de la procédure ci-après :

a) préparation de l'inventaire. Cela passe par:

- ✓ la nomination d'un responsable de l'inventaire et des intervenants ;
- ✓ les instructions à donner pour la prise d'inventaire ;

b) déroulement de l'inventaire. il nécessite :

- ✓ le travail préparatoire ;
- ✓ l'intervention des équipes de comptage ;
- ✓ l'exploitation des résultats du comptage ;
- ✓ le contrôle du travail d'inventaire, (SAMBE & al, 2008 :214-215).

1.1.7. La valorisation et la dépréciation des stocks

La norme NCI n° 2 admet l'utilisation de trois méthodes de valorisation des stocks.

- ✓ Le coût moyen pondéré CMP ;
- ✓ Le premier entré, premier sorti où first in, first out

✓ Le dernier entré, premier sorti

La norme NCI n°2 préfère cependant les deux premières. L'IASC avait même envisagé d'interdire la méthode du dernier entré, premier sorti au motif qu'elle n'est pas compatible avec le principe des coûts historiques. La méthode du dernier entré, premier sorti est admise par l'administration fiscale des Etats-Unis. Son élimination par l'IASC aurait entraîné un accroissement des charges fiscales des entreprises. Finalement, l'IASC s'est résigné à l'accepter.

En choisissant le coût moyen pondéré et le premier entré, premier sorti, le SYSCOA se conforme aux normes internationales.

Les méthodes de valorisation des sorties et du stock final retenues par le SYSCOA peuvent être classées en deux catégories :

a) Méthode du coût moyen comprenant deux variantes :

- ✓ Le coût moyen après chaque entrée. Cette variante de la méthode du coût moyen pondéré est utilisée en inventaire permanent.

Le coût est réajusté à l'occasion de chaque nouvelle entrée.

Le coût moyen après chaque entrée est déterminé suivant la formule ci-dessous :

$$\text{Coût Moyen} = \frac{\text{stock en valeur à la date d'entrée} + \text{Valeur de l'entrée}}{\text{Quantités de l'entrée}}$$

- ✓ Le coût moyen pondéré calculé sur la durée moyenne de stockage.

Cette deuxième variante de la méthode du coût moyen pondéré est préconisée lorsque l'entreprise pratique l'inventaire intermittent.

Le SYSCOA définit la rotation des stocks comme le renouvellement des stocks dans une entreprise, au cours d'un exercice, exprimé :

-soit par un taux annuel de rotation ou d'écoulement (le nombre de fois que le stock se renouvelle dans l'entreprise) ;

-soit par une durée, qui est l'inverse du taux précédent (soit 1 sur le taux de rotation).

La valorisation du stock final est effectuée par le coût moyen des entrées de la dernière période de l'exercice correspondant à la durée moyenne de stockage.

b) Méthode de l'épuisement des lots.

Par cette méthode seule la variante 'premier entré, premier sorti' PEPS ou FIFO est permise, à l'exclusion de toute autre. Les sorties sont présumées prélevées par priorité sur les biens les plus anciens.

Selon le Système Comptable OHADA in (SAMBE & al, 2008 :228), « il y a lieu de constater une dépréciation de la valeur des stocks, lorsque leur valeur économique réelle, au jour de l'inventaire, est inférieure à la valeur comptable (stocks détériorés, défraîchis, démodés, devenus inutilisables ou invendables) ». Cette diminution de la valeur des stocks se traduit par la constitution d'une provision dont l'écriture comptable est présentée au niveau du sous-processus consacré à la comptabilisation.

1.2. Les risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks et les dispositifs de maîtrise

Le mot « risque » est fréquemment utilisé mais peut requérir différentes acceptions selon le contexte ou selon l'utilisateur.

Pour un riskmanager, le mot renvoie à une notion d'incertitude associée à la possibilité de gains futurs. Mais en général, le risque inquiète car on le ressent comme une menace. Pour un économiste, le risque est identique à l'espérance mathématique d'une perte, alors que pour un homme d'affaires il représente une perte financière potentielle (mais parfois très réelle), ou une perte de réputation (elle aussi parfois très tangible). Un chirurgien assimilera le risque à des problèmes survenant au cours d'une opération et entraînant la mort ou l'incapacité du patient.

Pour un marin, le risque est une notion éminemment présente et très personnelle : une seule erreur peut être fatale, (CLEARY & al, 2006 :13).

Tout compte fait, le risque se manifeste par sa probabilité d'occurrence et son impact, quand il se réalise.

Les entreprises classent les risques de différentes façons, en général selon la nature de leurs activités. Nous pouvons regrouper les risques en quatre (4) catégories distinctes mais qui recouvrent tous les risques auxquels peut faire face une entreprise :

- ✓ **Les risques stratégiques** : ils menacent la survie de l'entreprise ou sa capacité à maintenir une activité rentable et de création de valeur pour l'actionnaire. Ils peuvent faire suite à des changements dans l'environnement du marché, à une catastrophe naturelle ou encore résulter de l'activité humaine

- ✓ **Les risques financiers** : ils menacent la solvabilité, la rentabilité et la trésorerie de l'entreprise, et peuvent découler des mouvements de prix du marché (variation des cours des devises, des taux d'intérêts, des primes d'assurances, des cours des actions...), de la faillite d'un partenaire, d'un retard de règlement ou d'évènements similaires.
- ✓ **Les risques projets** : ils surviennent dans le cadre de programme ou de projets distincts et comprennent généralement des risques impliquant des problèmes technologiques, des comportements humains, des processus peu familiers et des menaces externes.
- ✓ **Les risques opérationnels** : ils font suite à des défaillances d'efficacité opérationnelle ou de prestation du service dans le cours ordinaire des opérations d'une entreprise. Ils sont principalement dus à des processus et systèmes internes inadéquats ou à des réponses inefficaces aux défis extérieurs.

Le comité Bale II in JIMENEZ & al (2008 :19) donne la définition suivante au risque opérationnel : «le risque de perte résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnel et système interne, ou à des évènements extérieurs, y compris les évènements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée »

Dans son lexique Les mots de l'audit, l'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Complétons cette définition par celle de VINCENZI : « Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Toutes ces définitions mettent en évidence les composantes du risque :

- la gravité, ou conséquences de l'impact ;
- la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent.

L'atteinte des objectifs de l'entreprise en matière de bonne gestion des stocks passe par l'identification et la maîtrise des risques liés aux différents sous-processus du processus de gestion des stocks.

1.2.1. Les risques liés au sous processus : expression du besoin

Les risques que nous pouvons craindre à cette étape sont notamment :

- ✓ la rupture de stock ;
- ✓ le sur- stockage ;
- ✓ l'accroissement du BFR ;
- ✓ le stock sans objet.

1.2.2. Les risques liés à la réception de la livraison

Ces risques sont entre autres :

- ✓ la livraison non conforme ;
- ✓ le retard de livraison ;
- ✓ les détournements de stocks ;
- ✓ le non-respect de la séparation des exercices ;
- ✓ la non maîtrise des quantités physiques en stock ;
- ✓ la collusion entre fournisseur et demandeur pouvant entrainer une réception fictive (attestation d'une réception pour une marchandise non livrée, où un service non effectué) ;
- ✓ la non-conformité entre réception et commande quant à la quantité et où quant à la qualité.

1.2.3. Les risques liés à la gestion des stocks

Le stockage, le rangement et le suivi du niveau des stocks comportent des risques dont la réalisation pourrait anéantir le patrimoine de l'entreprise. Ces risques peuvent être :

- ✓ l'absence d'information fiable relative au niveau des stocks ;
- ✓ la protection physique inadéquate des stocks (conditions non optimales ou inappropriées) ;
- ✓ l'absence de police d'assurance des stocks ;
- ✓ l'insuffisance ou l'inadéquation des aires de stockages ;
- ✓ le détournement de stocks ;
- ✓ le risque d'accroissement du BFR dû à la non maîtrise des stocks externes (SCHICK & al, 2002 :114-127, COOPERS & al, 1998 :193-197).

1.2.4. Les risques liés au traitement comptable des stocks

Le traitement comptable des stocks comporte les risques suivants :

- ✓ les stocks non comptabilisés qui affectent l'exhaustivité des stocks ;
- ✓ les stocks comptabilisés mais n'existant pas affectant l'existence des stocks ;
- ✓ les stocks comptabilisés à une date erronée qui a une incidence sur la valorisation des stocks ;
- ✓ les mouvements de stocks comptabilisés sur le mauvais exercice , ce risque affecte l'indépendance des exercices, (AHOUANGANSI, 2010 :634).

1.2.5. Les risques liés à la valorisation et la dépréciation des stocks

Les risques pouvant affecter la valorisation et la dépréciation des stocks sont :

- ✓ la valorisation erronée des stocks en comptabilité ;
- ✓ le résultat comptable erroné ;
- ✓ la surévaluation des stocks et du BFR ;
- ✓ la non constitution de provisions ;
- ✓ le calcul erroné de provisions.

1.2.6. Les risques liés à la sortie des articles du magasin.

Comme le sous-processus réception, celui relatif à la sortie des stocks est confronté à des risques pouvant mettre en péril le patrimoine de l'entreprise. Ces risques sont :

- ✓ les sorties anarchiques de stocks ou de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services ;
- ✓ la collusion entre magasinier et services consommateurs ;
- ✓ l'absence de saisie des sorties de stock ;
- ✓ l'omission dans la comptabilisation ;
- ✓ le retard dans la comptabilisation.

1.2.7. Les risques liés à l'inventaire physique des stocks

Les risques liés à l'inventaire physique sont entre autres :

- ✓ l'absence d'inventaire ;
- ✓ l'inventaire non fiable (moyen de mesure aléatoire) ;

- ✓ l'incertitude sur les montants réels des stocks ;
- ✓ l'altération de la marge commerciale ;
- ✓ la réserve dans la certification des comptes par le commissaire aux comptes.

1.2.8. Le dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion des stocks

La maîtrise des risques au sein d'une entreprise nécessite la mise en place de bons dispositifs de contrôle interne à l'image des pratiques d'organisation communément admises.

1.2.8.1. Définition et objectifs du contrôle interne

Le COSO (in AHOUEANGANSI, 2010 :58), définit le contrôle interne comme un « processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- ✓ la réalisation et l'optimisation des opérations
- ✓ la fiabilité des informations
- ✓ la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».

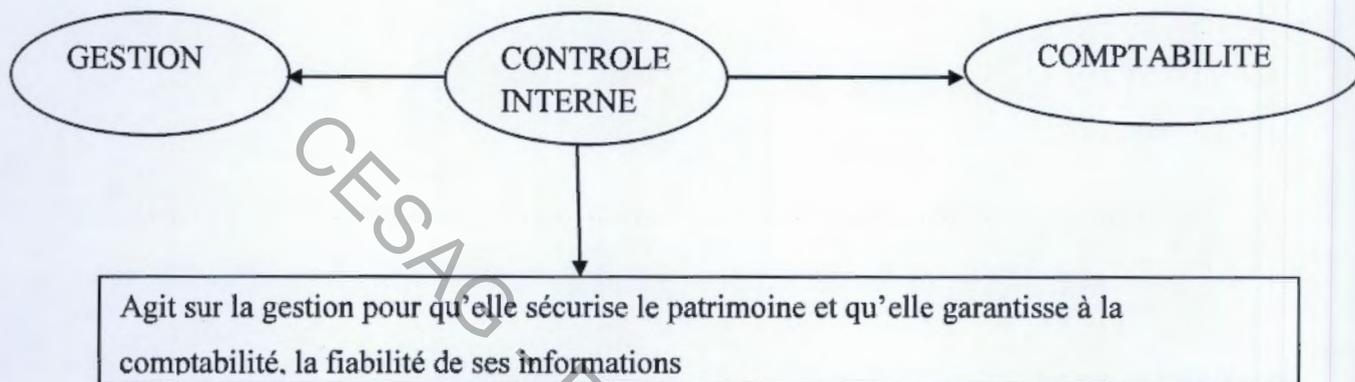
Pour l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), (in AHOUEANGANSI, 2010 :58) « le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction ».

En conséquence le contrôle interne peut être défini comme étant l'ensemble des sécurités que l'entreprise organise pour mettre les opérations sous contrôle ; c'est-à-dire : sécuriser le patrimoine de l'entreprise, fiabiliser l'information comptable, suivre les décisions de la direction et améliorer les performances et l'efficacité opérationnelle.

Toute fois le contrôle interne connaît des limites, comme le reconnaît HAMZAOUI (2008 :83), « la collusion entre plusieurs personnes et le non-respect du contrôle interne par la direction peuvent faire échouer les contrôles » Egalement, les jugements, les dysfonctionnements, les contrôles « outrepassés » par le management, les collusions et

ratios coûts/bénéfices constituent d'autres limites du contrôle interne, (COOPERS & al, 1998 :110-112). En définitive une distinction doit être faite entre le contrôle interne, l'audit interne, l'inspection, le contrôle de gestion, et le contrôle budgétaire, en ce sens que le contrôle interne se situe à l'intersection, entre la comptabilité et la gestion comme le présente la figure 1 ci-dessous :

Figure 1 : rôle du contrôle interne



Source : AHOANGANSI (2010 :63)

La maîtrise du contrôle interne est lié à :

- ✓ un environnement interne favorable ;
- ✓ une définition des objectifs stratégiques ;
- ✓ une identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif ;
- ✓ une évaluation des risques ;
- ✓ un traitement du risque ;
- ✓ des activités de contrôle ;
- ✓ une information et une communication ;
- ✓ un pilotage (RENARD, 2010 :151).

Les objectifs du contrôle interne des stocks visent à s'assurer de :

- ✓ l'exhaustivité et de la réalité des mouvements de stocks enregistrés ;
- ✓ du suivi correct des stocks externes et internes appartenant à des tiers (matières, emballages consignés) ;
- ✓ la valorisation correcte des stocks ;
- ✓ l'enregistrement et le suivi des retours de marchandises ;
- ✓ l'efficacité et la fiabilité des inventaires des stocks réalisés par la société ;

- ✓ l'efficacité de la gestion des stocks ;
- ✓ la sécurité des stocks, (SCHICK & al, 2007 :18-19).

1.2.8.2. Les dispositifs de maîtrise des risques.

Il est convenable, pour chaque risque identifié et évalué de recenser le dispositif de maîtrise existant, autrement dit l'ensemble des mesures qui doivent permettre à l'entreprise d'éviter de faire face à un tel incident. Comme exemples de dispositif de maîtrise de risque, on peut citer notamment :

- les contrôles à priori,
- contrôles à posteriori,
- le système de délégation,
- la séparation des tâches,
- la sécurisation des accès logiques,
- la sécurisation des accès physiques, le transfert de responsabilité, le système de surveillance... (JIMENEZ & al, 2008 :236).

Les dispositifs de maîtrise de risques affectant les sous- processus des stocks appelés bonnes pratiques sont présentés dans le tableau suivant, ils sont loin d'être exhaustifs.

Tableau 1 : les risques opérationnels du processus de gestion des stocks, les dispositifs de maîtrise et les objectifs de CI

Sous processus	Objectif de contrôle interne	Risques	Dispositifs de maîtrise des risques
Expression du besoin	-S'assurer de la définition précise préalable des besoins et des délais optimum de réception des articles pour éviter les ruptures de stocks ou le sur stockage.	-Rupture de stock ; -Sur stockage ; -Accroissement du BFR ; -Stock sans objet.	L'expression des besoins doit donner l'assurance que les demandes d'achats émises par les services sont effectuées par des responsables habilités ; et qu'elle soit des besoins préalablement budgétisés ou expressément autorisés.
Réception de la livraison	-S'assurer que tout mouvement de stock correspond à une réalité et à une justification -S'assurer que tout mouvement de stock est enregistré.	-Livraison non conforme ; -Retard de livraison ; -Détournements de stocks ; -Non-respect de la séparation des exercices ; -Collusion entre fournisseur et demandeur pouvant entraîner une réception fictive (attestation d'une réception pour une marchandise non livrée, ou un service non effectué) ; -Non-conformité entre réception et commande quant à la quantité et ou quant à la qualité.	-Etablissement d'un BR distinct du bon de commande et du bon de livraison du fournisseur. -Approbation du BR (demandeur, magasinier, et livreur ou chauffeur). -PV de réception contradictoire dans le cas de services et travaux divers. -Etablissement d'un bon d'avaries ou manquants approuvé par le fournisseur (ou livreur).
Gestion des stocks	-S'assurer que le stock permettra de satisfaire les aléas de la demande	-L'absence d'informations fiables relatives au niveau des stocks ;	-Local adéquat fermant à clef ; -Local spécifique dans le cas de stocks

	<p>des clients (externe/interne) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> -S'assurer que l'estimation des niveaux de stocks nécessaires tient compte du stock de sécurité de l'organisation -Etre sûr que la sécurité des stocks est assurée -S'assurer de l'efficacité de la gestion des stocks 	<ul style="list-style-type: none"> - Non maîtrise des quantités physiques en stock. -La protection physique inadéquate des stocks (conditions non optimales ou inappropriées) ; -L'absence de police d'assurance des stocks ; -L'insuffisance ou l'inadéquation des aires de stockages ; -Le détournement de stocks ; -Le risque d'accroissement du BFR dû à la non maîtrise des stocks externes. 	<p>spéciaux ou stocks à usage domestique</p> <ul style="list-style-type: none"> -Assurance incendie, dégâts, eau -Souscription d'une assurance. -Mise à jour des règles de sécurités et communication de celles-ci. -Système de prévention/détection/protection entretenus. -Numérotation chronologique des bons d'entrée et de sortie -Fixation du niveau de stock minimum.
Traitement comptables des stocks	<ul style="list-style-type: none"> -S'assurer de l'exhaustivité et de la réalité des mouvements de stocks enregistrés ; -Etre sûr que les prises d'inventaires sont effectuées conformément aux instructions d'inventaire. 	<ul style="list-style-type: none"> -Les stocks non comptabilisés qui affectent l'exhaustivité des stocks ; -Les stocks comptabilisés mais n'existant pas affectant l'existence des stocks ; -Les stocks comptabilisés à une date erronée qui a une incidence sur la valorisation des stocks ; -Les mouvements de stocks comptabilisés sur le mauvais exercice ; ce risque affecte l'indépendance des exercices. 	<ul style="list-style-type: none"> -Procédure d'enregistrement des entrées et des sorties de stock ; -Mise à jour régulière des fiches au fur et à mesure que les mouvements interviennent au niveau des stocks ; -Transmission rapide, aux services chargés du suivi des stocks, des documents d'entrées et de sorties des stocks.
Sortie des stocks	<p>S'assurer que tout mouvement de stock correspond à une réalité et à</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Les sorties anarchiques de stocks ou de quantités disproportionnées 	<ul style="list-style-type: none"> -BR et BS (bon de sortie) signés par le responsable du magasin

	<p>une justification</p> <ul style="list-style-type: none"> -S'assurer que tout mouvement de stock est enregistré correctement et aux périodes concernées. 	<p>par rapport aux besoins réels des services</p> <ul style="list-style-type: none"> -La collusion entre magasinier et services consommateurs ; -Absence de saisie des sorties de stock ; -Omission dans la comptabilisation ; -Retard dans la comptabilisation. 	<ul style="list-style-type: none"> -Inventaires physiques périodiques par une personne indépendante -Procédure de sorties des stocks.
L'inventaire physique des stocks	<ul style="list-style-type: none"> -S'assurer que le résultat de l'inventaire des stocks est conforme à la réalité ; -S'assurer du recensement fiable et exhaustif des quantités en magasin ou détenues par les unités de production ; -Pouvoir identifier correctement les articles obsolètes ou détériorés ; -Traiter les écarts constatés entre stock physique et stock théorique. 	<ul style="list-style-type: none"> -Absence d'inventaire ; -Inventaire non fiable ; -Incertitude sur les montants réels des stocks ; -Altération de la marge commerciale ; -Reserve dans la certification des comptes par le commissaire aux comptes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Procédure d'inventaire physique exhaustive ; -Séparation des tâches ; -Eventuel double comptage pour les stocks critiques ou en cas d'écarts ; -Contrôle de l'inventaire ; -Plan/programme d'inventaire -Effectuer les rapprochements entre les stocks virtuels (dans le SI) et les stocks réels ; -Sécuriser les accès de l'entrepôt lors du déroulement de l'inventaire ; -Procéder à l'inventaire durant les périodes creuses de l'activité ; -Planifier le déroulement de l'inventaire en corrélation avec l'activité.
Valorisation et	-Etre sûr que le stock est évalué	-La valorisation des stocks erronés	-Mettre en place une procédure de

dépréciation des stocks	selon les principes comptables de l'organisation ; -Etre sûr que la valorisation est représentative de la réalité.	en comptabilité -Le résultat comptable erroné ; -La surévaluation des stocks et du BFR ; - La non constitution de provision -Le calcul de provision erronée.	valorisation des stocks en accord avec les règles comptables de la société, procédure incluant les en-cours ; -Nommer un responsable de la valorisation ; -Réaliser une valorisation périodique en rapprochant les sorties (et demande des services) et les entrées en stocks (réception de marchandise).
-------------------------	---	--	---

Source: BARRY (2009:144 à 145)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

Le processus des stocks occupe une place capitale dans l'entreprise, il est le poumon de l'entreprise. Ce chapitre nous a permis non seulement de comprendre les sous-processus des stocks, mais aussi les risques y afférents et les dispositifs de maîtrise des risques à adopter.

Nous allons aborder le chapitre 2 portant sur l'audit du processus de gestion des stocks.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Audit du processus de gestion des stocks

Le processus de gestion des stocks implique le concours de plusieurs paramètres notamment la politique de planification, la politique de production et de vente, la politique de prix et d'écoulement de produits, les techniques de stockage et de conservation des produits. L'enjeu pour les entreprises tout au moins pour les dirigeants consiste à mettre en place les moyens où les outils efficaces qui sont à même d'assurer une gestion efficiente et optimale du processus de stockage dans une optique de minimiser les pertes récurrentes où le surstockage. L'un des outils les plus indiqués est l'audit qui évalue essentiellement le contrôle interne. En revanche, comme tout système organisationnel, le contrôle interne (CI) peut être sujet à des défaillances. Dans ce sens, les évolutions externes ou internes impactent systématiquement le système de CI qui est appelé à s'adapter sans cesse à cet effet. Afin de s'assurer que ces objectifs de contrôle remplissent parfaitement leurs rôles, les directions générales des organisations se dotent d'un « outil » d'évaluation et de surveillance du contrôle interne, il s'agit bien évidemment de l'activité d'audit interne. Dans ce rôle d'appréciation de l'existence, de la bonne application et de l'efficacité des dispositifs de CI, l'audit pourrait donc être qualifié comme étant « le contrôle du contrôle (interne) », (SCHICK & al, 2010 :2).

2.1. Méthodes d'approches de l'audit

En audit, il existe deux genres d'approches qui sont : l'approche par le contrôle ou par les systèmes et l'approche par les risques. Les normes exigent l'approche par les risques que nous allons examiner.

2.1.1. L'approche par les risques.

Le risque est un concept large qui prend différentes formes et dont la manifestation est permanente.

Le risque se définit aussi comme une menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès, (VINCENTI, revue d'audit interne, n°144).

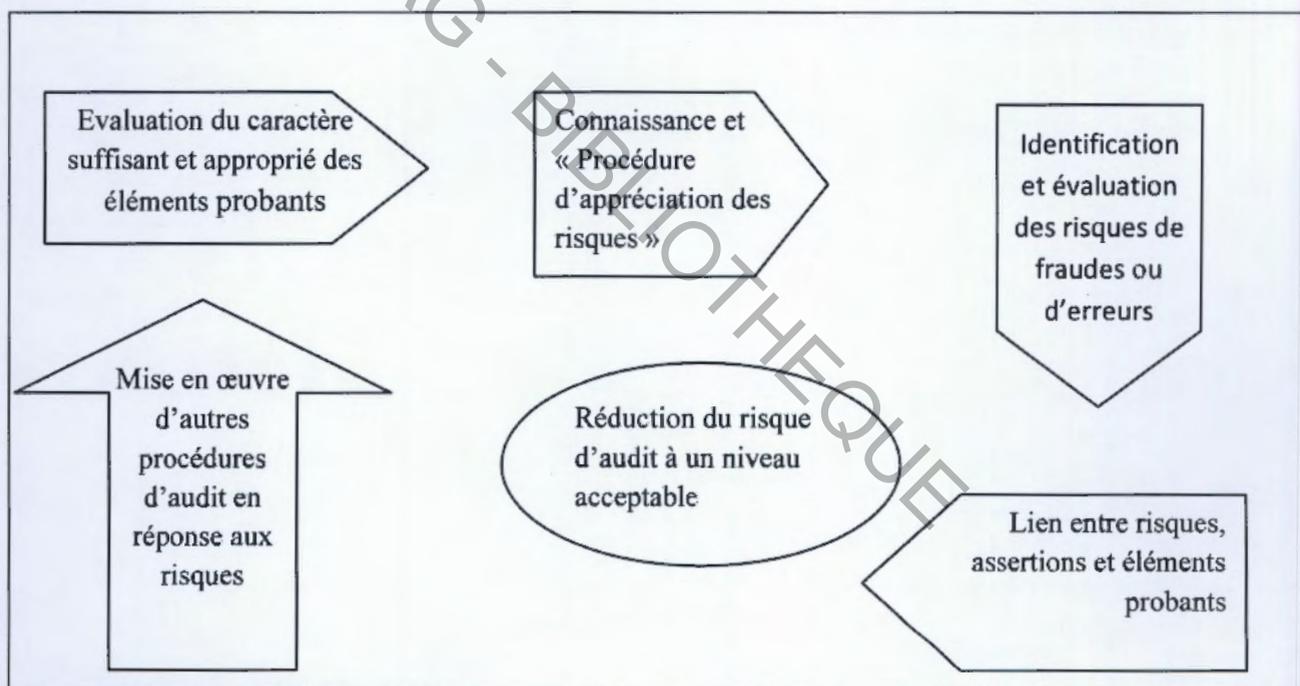
Selon HAMZAOUI (2008 :42), au travers de l'approche par les risques l'auditeur doit approfondir, par des procédures d'audit appropriées, l'identification et l'évaluation des

risques au niveau des catégories d'opérations, des soldes de comptes, des informations données dans l'annexe et des assertions, correspondantes pour réduire le risque d'anomalies significatives à un niveau acceptable.

L'approche par les risques nécessite ensuite que l'auditeur détermine une réponse appropriée aux risques évalués. A cet effet, il conçoit et exécute d'autres procédures, dont la nature, le calendrier ou l'étendue entrent en relation directe avec l'évaluation des risques identifiés (Norme ISA 330, « Procédures mises en place par l'auditeur en réponse aux risques évalués »).

La figure ci-dessous présente un modèle de l'audit par les risques et montre l'articulation de l'application des nouvelles normes.

Figure 2 : Exemple de mise en œuvre du modèle de risque d'audit et de son caractère.



Source : HAMZAOU (2008 :43)

Cette figure est un exemple de présentation du modèle d'approche de l'audit par les risques et montre l'articulation des nouvelles normes.

2.2. La démarche d'audit du processus de gestion des stocks.

De nos jours, l'essentiel d'une mission d'audit consiste à examiner les composantes de l'organisation et les conditions de fonctionnement d'une activité déterminée, pour comprendre et identifier les risques et opportunités qu'elles comportent.

Une mission d'audit interne peut durer de quelques jours à quelques mois, selon l'envergure du sujet et le nombre d'auditeurs et se décompose généralement en trois phases : étude, vérification, et conclusion.

Les normes professionnelles désignent les trois phases par : planification, accomplissement et communication.

Par ailleurs, plusieurs auteurs ont proposé des différentes étapes de déroulement d'une mission d'audit interne. Le tableau ci-dessous présente les étapes. Ils sont tous unanimes sur les phases qui sont : les phases d'étude, de vérification, et de conclusion.

Tableau 2 : Les différentes étapes d'une mission d'audit interne

Auteurs & Année	RENARD (2010 :217)	SCHICK (2010 :77)	HAMZAOUI (2008 :80)	MADERS (2006)	B PICE (2001 :87)	LEMANT (1995 :35)
Etapes						
1. La Phase d'étude						
L'ordre de mission	X	X		X	X	X
La préparation de la mission	X	X	X		X	X
L'identification et l'évaluation des risques	X		X	X	X	X
La définition des objectifs	X	X	X			X
2. La Phase de vérification						
La réunion d'ouverture	X	X		X	X	X
Le programme d'audit	X	X	X			X
L'évaluation du CI	X	X	X	X	X	X
Le travail sur le terrain	X	X	X	X	X	X
La preuve en Audit interne	X	X	X	X	X	X
La cohérence et la validation	X	X	X			X
3. Phase de conclusion						
Le projet de rapport d'audit	X	X	X	X		X
La réunion de clôture	X	X		X	X	X
Le rapport d'audit	X	X	X	X	X	X

Réponses aux recommandations et suivi du rapport	X	X		X		X
--	---	---	--	---	--	---

Source : nous-mêmes

2.2.1. La phase d'étude.

Cette phase est aussi appelée phase de préparation. Elle comprend les étapes suivantes : l'ordre de mission, la prise de connaissance ou la familiarisation, l'identification et l'évaluation des risques, la définition des objectifs (RENARD, 2010 :217).

Elle comprend trois étapes selon SCHICK (2010 :75) qui sont : l'initialisation de la mission, la préparation de la mission, le lancement de la mission sur site. L'unanimité est faite sur le point qu'une mission d'audit interne nécessite un ordre de mission.

2.2.1.1. L'ordre de mission :

L'équipe en charge de la mission doit se faire préciser clairement les attentes du commanditaire. Elle établit à cet effet un ordre de mission qui est validée par le commanditaire et présenté aux responsables de l'organisation auditée. L'ordre de mission constitue à la fois : le contrat passé entre le service d'audit et le demandeur de la mission et le droit d'accès de l'audit à l'organisation concernée.

Ainsi, l'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction à l'audit interne. Il répond à trois (3) principes :

-L'autosaisie de l'audit interne : l'audit interne doit réaliser les missions qui lui sont confiées et dont la décision ne lui appartient pas. Il ne peut en aucun cas s'autosaisir pour réaliser des missions à son gré afin que l'auditeur interne ne se confonde à un détective.

-L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente : Il émane le plus souvent de la direction ou du comité d'audit.

-L'ordre de mission est un moyen d'information : il permet de faire véhiculer l'information à tous les responsables concernés. En effet il s'adresse non seulement et bien évidemment à l'audit interne mais également à tous ceux qui vont être concernés par la mission (les audités), chefs de service et responsables.

Deux fonctions essentielles se dégagent de ces trois (3) principes pour un ordre de mission selon (RENARD, 2010 :218) :

- une fonction de mandat ;

- une fonction d'information.

L'ordre de mission doit obligatoirement contenir les mentions suivantes selon (SCHICK & al, 2010 :94) :

- une désignation précise du mandat et sa signature ;
- l'indication très précise des noms des destinataires et en premier lieu celui du mandataire, c'est-à-dire le responsable de l'audit interne ;
- une définition claire de l'objet de la mission.

L'objet de notre mission étant l'audit du processus de gestion des stocks, nous pouvons commencer l'étape de préparation de la mission.

2.2.1.2. La préparation de la mission :

Elle constitue le plus souvent, en terme de durée, la partie la plus importante de la mission et se résume en quatre points (RENARD ; 2010 :223) :

- avoir une vision d'ensemble de l'organisation objet de la mission et des contrôles internes mis en place pour la maîtriser. Cette approche synthétique est le préalable nécessaire à toute démarche ultérieure ;
- En identifiant les risques l'auditeur a son attention attirée sur les points essentiels du processus de gestion des stocks ;
- En définissant les objectifs de la mission, l'auditeur est en mesure de l'organiser, de la planifier, de mieux en estimer le temps et le coût ;
- Enfin l'auditeur donne de lui-même, de son métier et de son action, une image de rigueur et donc de professionnalisme qui facilite les contacts et contribue largement au succès de la mission.

2.2.1.3. L'identification et l'évaluation des risques :

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : « En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit... » in (RENARD, 2010 :233). Elle est appelée aussi « identification des zones à risque » soulignant par là qu'il s'agit beaucoup plus d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire, que d'analyser les risques eux-mêmes.

L'équipe d'audit établit le tableau des risques du processus de gestion des stocks, après décomposition du processus en sous-processus auditable. Le Tableau des risques (TaRi) constitue l'outil de référence qui permet à l'auditeur d'une part, de définir le champ et les limites de ses investigations et d'autre part, de structurer la présentation de ses analyses et conclusions, notamment pour renseigner ce qui relève de constats, la ou les causes des faits constatés ainsi que leurs conséquences (SCHICK&al, 2010 :102). Il se remplit de gauche vers la droite. Ce remplissage est le support d'un raisonnement où chaque colonne est affinée par la colonne précédente. Chaque colonne n+1 découle de la colonne n, la précise, la concrétise.

Le tableau des risques relate, pour une thématique donnée :

- Les finalités : les objectifs de contrôle interne c'est-à-dire « être sûr que » ;
- Les scénarios d'empêchement : risque que la finalité ne soit pas atteinte ;
- Les points de contrôle : étapes clés du contrôle interne, observables. Les contrôles se font selon les critères de résultats objectifs et mesurables qui sont entre autre : Exactitude, Exhaustivité, Autorisation, Délai, Suivi.
- Impacts : risque si une étape clé du contrôle interne est défaillante ou déficiente ;
- Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne qui devraient être appliquées en matière de gestion des stocks.

Présentons ces différentes étapes dans des tableaux ci-dessous, pour des domaines du processus de gestion du stock que nous jugeons essentiels.

Tableau 3 : TaRi du sous-domaine expression du besoin.

Etapas/sous-domaines	Finalité/objectifs de CI	Risques			Bonne pratique de CI
		Empêchement	Point de contrôle	Impact	
Expression du besoin	-Etre sûr que le stock permettra de satisfaire les aléas de la demande des clients externes et internes	-Stocks insuffisants pour la production -Absence de mise à jour des caractéristiques des appareils de production	-Prévision des ventes/objectifs généraux -Procédure d'estimation des stocks. -Rapprochement avec inventaires périodiques. -Tableaux de gestion des stocks de produits. -Planning des demandes de sorties en provenance des services clients	-Surestimation du stock nécessaire, risque de charges financières supplémentaires. -Sous-évaluation du stock nécessaire, risque de rupture de stock -Apparition des stocks dormants	-Estimation des besoins en stock en collaboration avec les services contrôle de gestion/marketing/commercial/pr oduction. -Mise à jour des caractéristiques de l'appareil de production à chaque modification du processus de production. -Effectuer des inventaires périodiques afin d'estimer les niveaux de stocks en vue d'ajuster les prévisions.
	-Etre sûr que l'estimation des niveaux de stocks nécessaires tient compte du stock de sécurité et correspond à l'activité de l'organisation	-Absence de procédure d'estimation des stocks. -Les stocks de sécurités ne sont pas	-Procédure destination des stocks. -Données historiques (niveau de production/ stocks	-Surestimation du stock nécessaire, risque de charges financières supplémentaires. -Sous-évaluation du	- Estimation des besoins en stock en collaboration avec les services contrôle de gestion/marketing/commercial/pr oduction. - Mise à jour des caractéristiques

		<p>connus.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Présence de stocks dormants non pris en compte. -Absence de méthode précise d'estimation des stocks. -Pas de prise en compte des contraintes techniques liées aux produits, aux matières ou à l'activité. 	<p>des années précédentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Travaux d'estimation des stocks nécessaires. -Instructions de gestion des stocks -Typologie des produits. -Instruction sur les niveaux de stocks de sécurité tolérés. -Tableaux de gestion des stocks par produits. 	<p>stock nécessaire, risque de rupture de stock.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Apparition de stocks dits dormants 	<p>de l'appareil de production à chaque modification du processus de production.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ajuster les prévisions de stockage en fonction des stocks existants. -Effectuer des inventaires périodiques afin d'estimer les niveaux de stocks en vue d'ajuster les prévisions. -Prendre en compte les contraintes techniques d'approvisionnement lors de l'élaboration des plannings de réapprovisionnement.
--	--	---	---	--	---

Source : SCHICK & al (2010 :283)

Tableau 4 :TaRi du sous-domaine mouvements de stock.

Etapas/sous-domaines	Finalité/objectifs de CI	Risques			Bonne pratique de CI
		Empêchement	Point de contrôle	Impact	
Les mouvements de stock (entrée/sortie)	-Etre sûr que tout mouvement de stock correspond à une réalité et a une justification	<ul style="list-style-type: none"> -Entrée ou sortie de stock fictive. -Absence de bon de cession au client ou demandeur -Absence de rapprochement entre liste des commandes et entrées en stock. -Absence de suivi entrée/sorties. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fiches des entrées/sorties de stocks. -Liste des bons de cessions. -Liste des commandes. -Liste des bons de réceptions. -Liste des bons d'expéditions. 	<ul style="list-style-type: none"> -Risque de démarque (détournement de stocks). -Etats financiers faussés. -Charges financières supplémentaires. -Accroissement des volumes de stocks de façon non justifiée. 	<ul style="list-style-type: none"> -Signature du bon de réception par le service gestion des stocks et le service achat. -Procédure entrées et sorties de stocks. -Rapprochement bon de commande du client/bon de livraison/bon de réception client. -Rapprochement bon de réception du service et bon de commande de la société.
	- Etre sûr que tout mouvement de stock est enregistré.	<ul style="list-style-type: none"> -Non enregistrement des mouvements de stocks. -Absence de dispositif de tracking des produits. Dispositif de tracking non uniforme 	<ul style="list-style-type: none"> -Procédure d'entrée et de sortie des stocks. -Récapitulatif des entrées et sorties journalières comparé au stock net en fin de journée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etats financiers faussés. -Charges financières supplémentaires. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tracer les produits de façon homogène via le même dispositif. -Enregistrer les mouvements de stocks en temps réel.

Source : SCHICK & al (2010 :284)

Tableau 5 :TaRi du sous-domaine maintien du niveau de stock.

Etapes/sous-domaines	Finalité/objectifs de CI	Risques			Bonne pratique de CI
		Empêchement	Point de contrôle	Impact	
Maintien du niveau de stock et réapprovisionnement	-Etre sûr que pour tout besoin de reconstitution des stocks, un réapprovisionnement est fait.	<ul style="list-style-type: none"> -Absence de commande systématique en deca d'un certain niveau de stock. -Stock de sécurité calculé erroné -Délais de réapprovisionnement trop long. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estimation d'une marge de stockage correspondant aux aléas de la demande -Estimation du niveau de stock nécessaire. -Listing des arrivées de réapprovisionnement. -Liste des demandes de réapprovisionnement rapprochée au niveau de stock actuel. -Méthode de calcul du seuil de réapprovisionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> -Rupture de stock. -Surfacturation des fournisseurs/prestataires logistiques. -Estimation des stocks erronée, ce qui biaise les informations financières. -Coût de réapprovisionnement trop important. 	<ul style="list-style-type: none"> -Identification des biens pouvant faire l'objet de tel réapprovisionnement et négociation de contrat avec les fournisseurs. -Accréditer un responsable de gestion des stocks ayant pouvoir d'effectuer les réapprovisionnements permettant de reconstituer des stocks.

	-Etre sûr que le niveau du stock est maintenu	-Mauvaise estimation des stocks	-Méthode de calcul du seuil de réapprovisionnement. -Estimation du niveau de stock nécessaire. -Etats des ruptures de stock.	-Perte de contrat (ou litige). -Rupture de stock. -Impossibilité à satisfaire une commande. -Charge financières éventuelles (pénalité de retard, absence de négociation des tarifs du aux petites quantités).	-Mise en place d'un outil de réapprovisionnement automatique en deca d'un certain niveau de stock. -Suivre une méthode de calcul unique pour toute définition des seuils de réapprovisionnement.
--	---	---------------------------------	--	--	---

Source : SCHICK & al (2010 :284)

Tableau 6 :TaRi du sous-domaine évaluation des stocks.

Etapes/sous-domaines	Finalité/objectifs de CI	Risques			Bonne pratique de CI
		Empêchement	Point de contrôle	Impact	
Evaluation/valorisation des stocks	-Etre sûr que le stock est évalué selon les principes comptables du SYSCOA	- Méconnaissance des normes comptables choisies par l'entreprise ou le groupe pour la valorisation des stocks (CUMP, FIFO)	-Communication des normes comptables de l'entreprise ou du groupe. -Procédure de valorisation des	-Valorisation comptable des stocks faussée, états financiers faussés (BFR, provision, etc.). -Baisse de crédibilité. -Prise de décision	-Mettre en place une procédure de valorisation des stocks en accord avec les règles comptables de la société ou du groupe, procédure incluant les en-cours. -Nommer un responsable de la valorisation des stocks.

		<ul style="list-style-type: none"> -absence de méthode de valorisation des stocks. -Valorisation des stocks hétérogène en fonction de la période. 	<ul style="list-style-type: none"> stocks et des en-cours. -Fiche de suivi des stocks. -Etats de valorisation des stocks des années précédentes. 	<ul style="list-style-type: none"> éventuellement erronée. 	<ul style="list-style-type: none"> -Réaliser une valorisation périodique en rapprochant les sorties (et demande des services) et les entrées en stocks (réception de marchandise)
<ul style="list-style-type: none"> -Etre sûr que la valorisation est représentative de la réalité. 	<ul style="list-style-type: none"> -Outil ou méthode de valorisation non efficace. -La valorisation n'est pas effectuée au moment opportun 	<ul style="list-style-type: none"> -Procédure de valorisation des stocks et des en-cours. -Rapprochement des valeurs des références stockées sur site avec les valeurs estimées sur le marché. 	<ul style="list-style-type: none"> -Baisse de crédibilité. -Prise de décision éventuellement erronée. -Risque de non certification des comptes. -Risque de redressement fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une procédure de valorisation des stocks en accord avec les règles comptables de la société ou du groupe, procédure incluant les en-cours. -Nommer un responsable de la valorisation des stocks. -Réaliser une valorisation périodique en rapprochant les sorties (et demande des services) et les entrées en stocks (réception de marchandise) 	

Source : SCHICK & al (2010 :285)

Tableau 7 :TaRi du sous- domaine inventaire des stocks.

Etapas/sous-domaines	Finalité/objectifs de CI	Risques			Bonne pratique de CI
		Empêchement	Point de contrôle	Impact	
Inventaire des stocks	-Etre sûr que le résultat de l'inventaire des stocks est conforme à la réalité.	<ul style="list-style-type: none"> - l'inventaire n'est pas exhaustif. -Absence de procédure d'inventaire. -Absence ou mauvaise séparation des tâches. -Absence de plan ou programme d'inventaire. 	<ul style="list-style-type: none"> -Procédure d'inventaire des stocks incluant la séparation des tâches. -Fiches d'inventaires. -Plan ou programme d'inventaire. -Liste du personnel d'inventaire. -Dispositif de sécurité physique. 	<ul style="list-style-type: none"> -Etats financiers faussés. -Risque de démarque (détournement de stocks). 	<ul style="list-style-type: none"> -Procédure d'inventaire physique exhaustive. -Séparation des tâches. -Eventuel double comptage pour les stocks critiques ou en cas d'écarts. -Contrôles de l'inventaire. -Plan ou programme d'inventaire. -Effectuer les rapprochements entre les stocks théoriques et les stocks réels. -Sécuriser les accès de l'entrepôt lors du déroulement de l'inventaire.
	-Etre sûr que l'organisation des inventaires physiques assure une continuité d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> -Absence ou mauvaise séparation des tâches. -Manque de ressources nécessaires lors de l'inventaire. 	<ul style="list-style-type: none"> -Date de l'inventaire. -Plan ou programme d'inventaire. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pertes financières. -Cessation d'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder à l'inventaire durant les périodes creuses de l'activité. -Planifier le déroulement de l'inventaire en corrélation avec l'activité.

Source : SCHICK & al (2010 :286)

Tableau 8 :TaRi du sous-domaine sécurisation des stocks.

Etapes/sous-domaines	Finalité/objectifs de CI	Risques			Bonne pratique de CI
		Empêchement	Point de contrôle	Impact	
Sécurisation des stocks	-Etre sûr que la sécurité des stocks est assurée.	-Locaux non sécurisés (absence de système de prévention/détection/protection). -Absence ou non application de règles de sécurité. -Non-restriction de l'accès aux stocks.	-Règle de sécurité. -Preuve de l'entretien des systèmes de prévention/détection/protection. -Règlement intérieur. -Liste des personnes ayant suivi une formation sécurité.	-Destruction ou détournement des stocks. -Charges financières.	-Souscription d'une assurance. -Mise à jour des règles de sécurité et communication de celles-ci. -Système de prévention/détection/protection entretenus.

Source : SCHICK & al (2010 :286)

Dans la suite de la mission ce référentiel sert de base à laquelle « la réalité du terrain » va être comparée. C'est un document fondamental pour le bon déroulement de la mission et la qualité des conclusions de l'audit. Le TaRi est présenté aux audités avant le lancement de la mission sur site. Pour BERNARD & al (2004 :63), de multiples méthodes permettent d'identifier les risques. Ce sont :

- Les dires d'experts sur les travaux similaires ;
- Le check-list par thème par exemple risques liés aux méthodes, aux processus et sous-processus, au milieu environnant ;
- Le brainstorming qui est la recherche d'idées originales dans un groupe, par la libre expression sur un sujet donné.

Le lancement de la mission sur site s'étale de la réunion d'ouverture au programme de vérification. Le lancement officiel de la mission d'audit est marqué par une réunion d'ouverture dans l'organisation concernée. L'équipe d'audit, en partant du TaRi préétabli, identifie les forces et les faiblesses apparentes du contrôle interne du processus de gestion des stocks. Cette démarche de discernement des risques se bâtit sur la consultation de la documentation disponible concernant le processus, les entretiens avec les audités. Un Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfA) synthétise ce travail d'identification des éventuels dysfonctionnements (et points forts) du PGS. Les forces et les faiblesses s'expriment qualitativement et quantitativement par rapport à des règles, procédures, et système existants, (LEMANT &al, 1995 :63). Les observations de l'auditeur s'appuient essentiellement sur les conditions d'atteinte des objectifs de contrôle interne concernant la sécurité, la fiabilité des informations et la protection des stocks.

Les éléments du TFfA s'inscrivent dans un cadre théorique sans valeur probante. Dans la perspective de conduire des vérifications l'équipe d'audit établit à partir du TFfA :

- ✓ Un rapport d'orientation qui définit les grandes axes d'investigation pour la suite, destiné aux audités pour information. C'est un document synthétique qui présente les objectifs poursuivis et les zones de risques que les auditeurs vont examiner .Il assure la pertinence des travaux :
 - par la concertation avec les principaux responsables audités et le demandeur ; c'est le contrat que l'audit interne passe avec eux ;
 - par l'objectivité de la démarche : découpage, objectifs, risques, bonnes pratiques, analyse des risques.

2.2.2. La phase de vérification.

Durant cette phase l'équipe d'audit réalise l'ensemble des travaux de contrôle prévus au programme de travail. Le programme de travail définit les travaux que l'auditeur va effectuer pour vérifier la réalité des forces et des faiblesses apparentes, confirmer l'existence des forces et évaluer l'incidence des faiblesses. Pour ce faire les auditeurs disposent des techniques d'audit telles que , sans être exhaustives, l'analyse économique et financière; les volumes et types de transactions, les observations physiques, les diagrammes de circulation des documents (*flow chart*), les interviews, la grille de séparation des tâches, les questionnaires (QCM et QO), la piste d'audit, les rapprochements et reconstitutions, l'interrogation des fichiers informatiques, les sondages statistiques.

2.2.2.1. Programme de vérifications :

Appelé au aussi programme de travail, il est à usage de l'équipe d'audit et qui précise la nature des contrôles à réaliser .Il est établi sur la base du rapport d'orientation. Il est la gamme de fabrication à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation et indique la liste des tâches à effectuer, des investigations à mener, des questions à poser, des points à voir, des procédures à rechercher. Selon SCHICK & al (2010 :118), le programme de vérification est un document qui procure cinq (5) bénéfices :

- il assure le responsable de l'audit interne que toutes ses préoccupations sur le stock ont été prises en compte ;
- il permet au chef de mission d'évaluer les tâches que cela implique, de les répartir entre auditeurs et d'établir le planning de la mission ;
- il guide les auditeurs et leur évite de déborder ;
- il documente le déroulement de la mission et sert de tableau synoptique : qui a effectué le travail ? Quand a-t-il été terminé ? Comment s'y est-on pris et qu'a-t-on trouvé ? Quels problèmes ont été identifiés ?
- il capitalise le savoir-faire du service en servant d'exemple et d'inspiration pour d'autres missions.

Le programme de travail tient compte de l'évaluation du contrôle interne.

2.2.2.2. L'évaluation du contrôle interne

L'objectif de l'auditeur étant de comprendre le système d'informations et de contrôle interne du processus de gestion des stocks, il mène un programme de test pour s'assurer du bon fonctionnement du processus et de ses contrôles. L'auditeur doit observer les procédures en place, leur mode de fonctionnement, les liens qui existent entre elles, leur formalisation (PIGE, 2007 :82). De ce fait, il s'appuie sur la description des tâches et des contrôles qu'effectuent les employés de l'entreprise. Dans le cadre de l'évaluation des forces et des faiblesses, l'auditeur formalise à partir de l'organigramme et la description narrative du processus de gestion des stocks. Ces outils présentent des avantages de la description des procédures du contrôle interne en facilitant la compréhension et la communication. Ils présentent aussi les faiblesses du processus. L'auditeur procède par la suite à des tests de conformité qui lui permettent de s'assurer qu'il a parfaitement appréhendé la procédure ou de s'assurer que ce qui est décrit correspond à la réalité. Lorsqu'on est en présence de points forts, c'est-à-dire des procédures solides qui permettent de garantir une certaine qualité dans la transmission et la traduction des informations, l'auditeur doit faire un test de permanence, l'objectif étant de s'assurer de l'application permanente des procédures. Les résultats du test de permanence vont permettre à l'auditeur de procéder à l'évaluation définitive des procédures. L'évaluation du contrôle interne détermine l'étendu du contrôle des comptes.

2.2.2.3. Le contrôle des comptes

Partant de la conclusion qu'il a tirée de l'évaluation du contrôle interne, l'auditeur effectue un contrôle des comptes permettant de se prononcer sur les documents de synthèse.

Pendant l'examen des comptes l'auditeur complète son information avec les outils de confirmation directe, d'examen analytique, contrôle par recoupement, contrôle physique et évaluation des principes comptables. Cette phase permet à l'auditeur de fonder son jugement sur l'ensemble des comptes.

Dans le but de conserver la traçabilité des contrôles réalisés, les auditeurs formalisent tous ces travaux dans divers documents que sont entre autre :

- ✓ Les « papiers de travail » véritables « brouillons » des auditeurs sur lesquels sont consignés le détail des investigations ;

- ✓ Les « feuilles de couvertures » qui résument, pour chaque contrôle : l'objectif du contrôle, sa nature, les résultats obtenus et les conclusions de l'auditeur en charge du contrôle ;
- ✓ Enfin, lorsqu'un contrôle atteste d'un dysfonctionnement, une Feuille d'Audit et de Recommandations (FAR) synthétise l'opinion de l'auditeur sur cette faiblesse de contrôle interne. La FAR est appelée également par certains la FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes.

La FAR relate pour le problème évoqué : les éléments de preuves qui en révèlent l'existence, les causes avérées, les conséquences réelles ou potentielles et enfin les propositions de recommandations formulées par l'équipe d'audit pour remédier à ce dysfonctionnement.

2.2.3. La phase de conclusion.

Elle comprend la rédaction des conclusions et le suivi de la mission

2.2.3.1. Le projet de rapport d'audit

- La rédaction des conclusions : elle s'étale de l'ossature du rapport d'audit à sa validation.

Un rapport est un document sensible qui engendre des réactions de la part des audités selon, (BECOUR, 1996 :372). Ces réactions peuvent être : acceptation, proposition, optimisation, contestation, reconnaissance ou rejet du rapport.

L'équipe d'audit doit établir les conclusions de sa mission. Dans un premier temps à travers la construction d'ossature du rapport d'audit qui va servir de support pour le compte rendu final sur site auprès des audités et de base pour l'établissement du projet de rapport.

Selon LEMANT (1995 :111) « le projet de rapport d'audit appelé aussi l'ossature du rapport, élaborée à partir des problèmes sur les FRAP et des conclusions figurant sur les feuilles de couverture pour les points , est l'enchaînement des messages que l'auditeur veut livrer lors des présentations et dans le rapport concluant la mission ». Le projet de rapport reprend l'ensemble des énoncés des problèmes , classés par thème et suivant l'ordre des points à faire passer en fonction des faiblesses relevées. Après validation par le chef de

mission, ce projet de rapport est communiqué aux audités en préparation de la réunion de validation. Cette réunion est déterminante quant à la valeur ajoutée de la mission d'audit. Elle donne l'opportunité aux audités de : demander des explications sur les dysfonctionnements révélés, contribuer à l'élaboration des recommandations définitives retenues. Suite à cette réunion, les auditeurs établissent le rapport d'audit final communiqué au commanditaire et les audités finalisent leurs plans d'actions envoyés au service d'audit afin de permettre le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

2.2.3.2. Les réponses aux recommandations et le suivi du rapport

- Suivi de la mission : il se compose du suivi des recommandations et les actions de progrès.

Selon RENARD (2002 :287), « de tout temps, les auditeurs internes ont eu le souci de savoir ce que devenaient leurs recommandations afin de pouvoir mesurer la réelle efficacité de leurs travaux suivre les solutions qui sont données à des problèmes dans lesquels ils se sont totalement impliqués ». Le suivi des recommandations est une collaboration entre auditeurs et audités.

A la fin de la mission et à des échéances précises, par exemple 3 mois , 9mois , 1 an, le service d'audit a en charge le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions afin de « boucler la boucle » et de remplir complètement et véritablement sa mission. Ce suivi peut prendre diverses formes :

- un simple déclaratif de la part des audités ;
- de missions d'audit de suivi de courte durée sur le terrain

Ce suivi fait l'objet d'une transcription sur un « état des actions de progrès ». A l'accomplissement de la mise en œuvre des plans d'actions, l'état final des actions de progrès est communiqué au commanditaire de la mission d'audit du processus de gestion des stocks.

Conclusion

L'auditeur a besoin et doit suivre une méthodologie d'investigation précise et détaillée.

La définition de l'audit parle « d'approche systématique et méthodique ». La qualité et la légitimité des missions d'audit réalisées dépendent du respect scrupuleux de cette méthodologie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

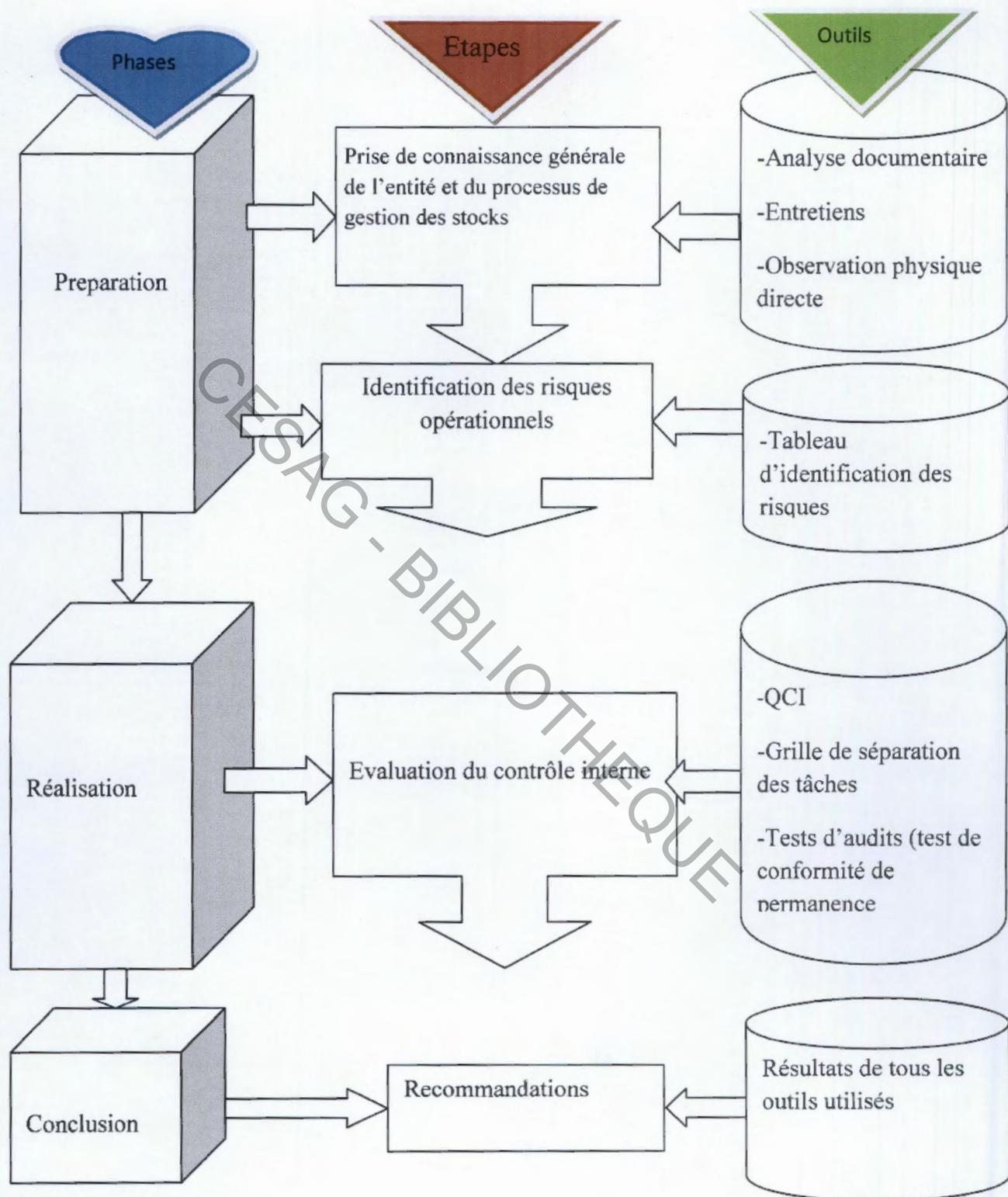
Après avoir présenté les éléments fondamentaux du processus des stocks et les aspects relatifs à l'audit du processus de gestion des stocks, nous aborderons dans ce chapitre l'approche méthodologique de notre étude à travers un modèle d'analyse, des outils de collecte et d'analyse des données.

3.1. Modèle d'analyse.

A la suite de notre revue de littérature et en s'inspirant de multiples démarches et bonnes pratiques en matière d'audit de processus, la résolution de notre thème de recherche nous a conduit à élaborer le modèle d'analyse suivant et qui se résume schématiquement en trois phases regroupant cinq étapes accompagnées d'outils à utiliser.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 3 : Modèle d'analyse.



Source : nous-mêmes

3.2. Outils de collecte de données

Pour recueillir les informations nécessaires nous permettant d'avoir une bonne connaissance de l'environnement de l'entité étudiée ainsi que des méthodes de gestion des stocks, nous ferons recours à certains outils de collecte de données tels que l'analyse documentaire, les entretiens et l'observation physique.

3.2.1. L'Analyse documentaire.

Elle nous permettra de mieux appréhender le processus de gestion des stocks, mais aussi de connaître la société à travers son secteur d'activité, sa nature juridique, ainsi que son organisation et son fonctionnement. L'analyse documentaire portera sur les rapports d'activités, les procédures d'inventaire des stocks, procédures de réception et de sortie des stocks, les rapports d'inventaire des stocks. Ces différents rapports nous permettront d'acquérir des connaissances sur l'entreprise, car ils ne contiennent que des informations la concernant.

3.2.2. Les entretiens

Ils nous permettront de comprendre les différents sous-processus du processus de gestion des stocks en posant des questions aux personnes impliquées dans le processus stock. Nous pourrions ainsi recueillir de l'information afin de cerner, pour chaque opération réalisée :

- les objectifs poursuivis ;
- la nature des tâches exécutées ;
- les documents utilisés ;
- les difficultés rencontrées et ainsi que les risques potentiels.

Selon HENRY & al. (2001 :89), un bon entretien doit se dérouler dans un climat d'écoute, suivre un plan ordonné et répondre concrètement aux questions suivantes : Qui fait Quoi ?, Comment ?, Dans quels délais ? Avec quels outils et supports ?

Conduire un entretien nécessite le respect d'un double souci de qualité de la relation avec l'audité et des informations recueillies. Pour ce faire, il s'agit dans un premier temps de

construire un guide d'entretien détaillant l'objectif de l'entretien, les questions à poser, les informations à obtenir et à valider.

Dans un second temps, lors de la prise de rendez-vous, il s'agit de préparer l'interlocuteur en lui expliquant le contexte et l'objectif de l'entretien (pour qu'il puisse se préparer) et préciser la durée prévue de l'entretien.

3.2.3. L'observation physique directe.

C'est une des meilleures techniques pour rassembler des preuves. Elle sera utilisée pour mieux comprendre le processus de gestion des stocks, les dysfonctionnements ou insuffisances.

L'observation permet de soulever des problèmes qui ne sont pas connus ou qui ne peuvent pas être déduits de l'analyse de l'information écrite. Elle est aussi une source riche d'exemples spécifiques qui sont utiles à l'illustration des conclusions générales.

Ainsi, après avoir informé les acteurs impliqués de notre visite et de nos intentions, nos observations ont porté sur :

- les stocks (dispositifs de rangement et de sécurité, conditionnement, qualité, inventaire physique ...);
- les documents de stocks (factures, BL, BC, livres d'inventaire, journaux comptables...);
- les comportements des agents aussi bien au cours des entretiens que lors de l'exécution des tâches (procédures de réception et d'expédition des marchandises, respect des instructions sécuritaires...).

L'observation physique doit être pratiquée par l'ensemble des auditeurs, de l'auditeur junior jusqu'au chef de mission. Afin de bien pratiquer les observations physiques et surtout de pouvoir se servir des résultats dans la suite de la mission, il est important de les noter et les sauvegarder dans l'instant. Il est bon d'observer à plusieurs personnes pour éliminer la subjectivité de l'observation.

3.3. Les outils d'analyse des données.

Il existe plusieurs sortes d'outils mais ils ont tous le même objectif. Pour cette étude nous retiendrons le QCI, le tableau d'identification des risques, la grille de séparation des tâches et les tests d'audit.

3.3.1. Le questionnaire de contrôle interne.

Le QCI est une grille d'analyse qui a pour finalité de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne, (LEMANT 1995 :195). Le questionnaire liste ainsi les contrôles qui doivent être opérés pour s'assurer de l'optimisation de la gestion des stocks. Pour RENARD (2007 :243), l'utilisation du questionnaire permet de répondre aux questions suivantes : Qui ? Quoi ? Où ? Comment ?

Selon MADERS & al (2006 :57), le QCI a pour objet de « passer à la moulinette » un domaine pour en déterminer les forces et les faiblesses apparentes. Dans le QCI, la réponse « oui » à une question signifie une force apparente, la réponse « non » une faiblesse apparente. Les faiblesses apparentes constituent des risques pouvant empêcher l'entreprise de réaliser les objectifs qu'elle s'est fixé .Ces réponses sont à confirmer par la réalisation de tests de conformité ou de permanence.

Un QCI a été préparé et administré au RAF de l'IDC afin de déterminer les points forts et les points faibles du CI du processus de gestion des stocks.

Nous avons poursuivi une démarche redondante dans les questions de façon à croiser les réponses et à nous s'assurer de la cohérence et de l'exhaustivité des éléments apportés par l'audit. Les questions ont été formulées de manière à obtenir des réponses « OUI » lorsqu'il s'agit de force apparente, et « NON » pour les faiblesses constatées.

3.3.2. Le tableau d'identification des risques.

Nous avons découpé le processus de gestion des stocks en objets auditables afin d'identifier les risques génériques, les objectifs de contrôle, l'impact des différents risques et les bonnes pratiques. La phase d'analyse des risques s'est menée essentiellement par des entretiens, sans tests autres que la bonne compréhension. Le tableau des risques nous a permis de mener une analyse des risques en nous appuyant sur des éléments d'appréciation

identifiés par l'audit lors de la phase d'étude puis d'orienter les travaux détaillés de vérification.

3.3.3. La grille de séparation des tâches.

Elle nous a permis de comprendre par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans le processus de gestion des stocks, la répartition des responsabilités entre les différents acteurs à un instant donné. L'analyse des résultats de cet outil nous permettra de nous assurer du respect d'un principe de base du contrôle interne : la séparation des tâches. Selon SCHICK (2010 :188), toute organisation doit veiller à séparer les responsabilités « de détention /manipulation », « d'enregistrement » et « d'approbation /décision » sans quoi elle s'expose à un risque majeur au niveau de ses actifs si des collusions s'instaurent entre les acteurs. Pour OBERT (2004 :77) la grille de séparation des tâches décrit et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier.

Une grille peut être conçue pour chaque grand processus ou fonction de l'organisation. Dans une première colonne sont listées les différentes tâches du processus concerné. Une deuxième colonne indique la nature de la tâche au regard des grandes catégories de responsabilités en principe inconciliables entre elles. Les colonnes suivantes indiquent les personnes en charge des différentes étapes.

L'analyse par colonnes permet de découvrir une personne qui effectue plusieurs tâches et la compatibilité entre ces différentes tâches.

L'analyse par lignes permet de découvrir une tâche effectuée plusieurs fois ou non réalisée.

La grille d'analyse des tâches peut également être utilisée par les organisations pour mesurer le travail de chacun.

3.3.4. Les tests d'audits (tests de conformité et de permanence).

Ils comprennent les tests de conformité et les tests de permanence. Il s'agit, à l'aide d'échantillons prélevés, de vérifier pour s'assurer que les opérations s'effectuent conformément telle que décrite à la procédure, et de s'assurer également qu'elles le sont de manière permanente.

Les tests de permanence sont de plus grande ampleur que les tests de conformité puisqu'ils doivent donner à l'auditeur, la conviction que les procédures contrôlées sont appliquées en permanence et sans défaillance, (COMBES &al. 1997 :17).

Pour notre étude, nous relèverons sur des bouts de papier quatre-vingt (80) nomenclatures de matériel en stockage au magasin. Nous procéderons à un tirage au sort de vingt-deux (22) nomenclatures qui feront l'objet de notre test.

Conclusion

Ce chapitre a consisté essentiellement à retracer la méthodologie de notre étude. Cette méthodologie illustrée par le modèle d'analyse nous permettra de réaliser l'audit du processus de gestion des stocks du magasin de l'I. D. C.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion Première Partie.

Le découpage de notre processus en sous-processus, l'indentification des risques liés à chaque sous-processus associé aux objectifs de contrôle interne, ainsi que la mise en œuvre de notre modèle d'analyse, nous permettront de réaliser la seconde partie de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ÉTUDE

Introduction de la deuxième partie.

L'augmentation progressive du prix de l'or sur le marché international et l'ouverture des frontières ont rendu le secteur minier très concurrentiel. Pour assurer la continuité de son exploitation, IDC doit toujours améliorer sa performance. Cette amélioration passe par une gestion saine des stocks particulièrement celle des matières consommables et fournitures de magasin.

Les stocks des autres approvisionnements occupent une place importante à I D C. Pour examiner leurs techniques de gestion, dans le cadre de nos travaux pratiques, nous utilisons la démarche figurant dans notre modèle d'analyse. Mais avant une brève présentation de l'IDC, entreprise au sein de laquelle nous avons réalisé notre étude nous parait nécessaire, une description des procédures de gestion des stocks des autres approvisionnements et enfin nous procéderons à son audit.

CESSAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4: PRESENTATION DE L'INTERNATIONAL DRILLING COMPANY (IDC)

Le Sénégal possède un sous-sol riche en ressources minérales mais sous-exploitées. L'exploitation minière était limitée aux phosphates, aux calcaires industriels et à l'attapulgit. L'exploitation des phosphates en particulier constitue un des piliers de l'économie depuis l'indépendance du pays en 1960.

Cependant, grâce à un nouveau code minier adopté en 2003 et aux importants efforts de promotion des investissements déployés par l'Etat sénégalais, la diversification de l'activité minière se développe à travers l'exploration et l'exploitation de l'or, du minerai de fer, de l'uranium et du cuivre dans le sud-est du Sénégal.

Les ressources exploitables en or sont estimées à 1,63 Moz (millions d'once) selon le SIM (Salon International des Mines de Dakar du 12 au 15 Avril 2010). Ainsi le Sénégal est en passe de devenir l'un des producteurs d'or les plus dynamiques d'Afrique avec :

- la production du premier lingot d'or de la mine de Sabodala au début de l'année 2009 ;
- la distribution d'une vingtaine de permis de recherche d'or à des entreprises nationales et internationales. Plusieurs entreprises se sont donc investies dans le secteur minier en raison des nombreuses opportunités qu'il présente. C'est ainsi que IDC a vu le jour en janvier 2011 et a surtout axé ses activités sur le sondage et le forage au compte de la mine de Sabodala. En raison du jeune âge de l'IDC, nous estimons que la réalisation de ses objectifs nécessite préalablement l'identification et la maîtrise des risques opérationnels pouvant entraver son activité. Cela passe par une parfaite connaissance de ses activités, de ses moyens, et de son mode de fonctionnement.

4.1. Structure juridique et capital social

La société International Drilling Company (IDC) a été créée le 27 janvier 2011 à Dakar sous la forme de société à responsabilité limitée (SARL).

IDC relève de la convention collective des industries extractives et de la prospection minière.

Elle est inscrite au registre du commerce et de crédit mobilier de Dakar sous le numéro SN-DKR 2011 B 1362 et immatriculée sous le NINEA n° 0043311882B2.

Le capital social de l'IDC est de F CFA 10 000 000 (dix millions) divisé en parts sociales de F CFA 10 000 chacune. Ces parts sociales ont été entièrement souscrites et libérées par les associés.

4.2. Activités-Gérance

L'activité principale de la société est le sondage et le forage. Elle exerce cette activité en tant que sous-traitant de la société Sabodala Mining Company (SMC) sise au 26 ; rue de Ngor.

Ce statut de sous-traitant minier a été accordé par le ministre des mines, de l'industrie, de l'agro-industrie et des PME (agrément n°00000536 MMIAPME/CAB/CT du 21 février 2011).

C'est ainsi que IDC a réalisé le forage d'une centaine de puits sur le site de Dalato et d'une cinquantaine sur le site de Gora afin de produire des échantillons de minerais ayant la forme d'une carotte. La profondeur des puits dépend du client et elle varie entre 100 et 300 mètres. Les échantillons sont prélevés tous les trois (3) mètres dans les puits afin d'analyser la teneur en or. Ces deux zones sont dans la Région de Kedougou et sont couvertes par le permis d'exploitation de MDL concédé par l'Etat Sénégalais. La société MDL (Mineral Deposit Limitet) est un groupe composé de SMC, SGEO, GCEO. C'est SMC qui assure actuellement l'exploitation de la mine d'or de Sabodala.

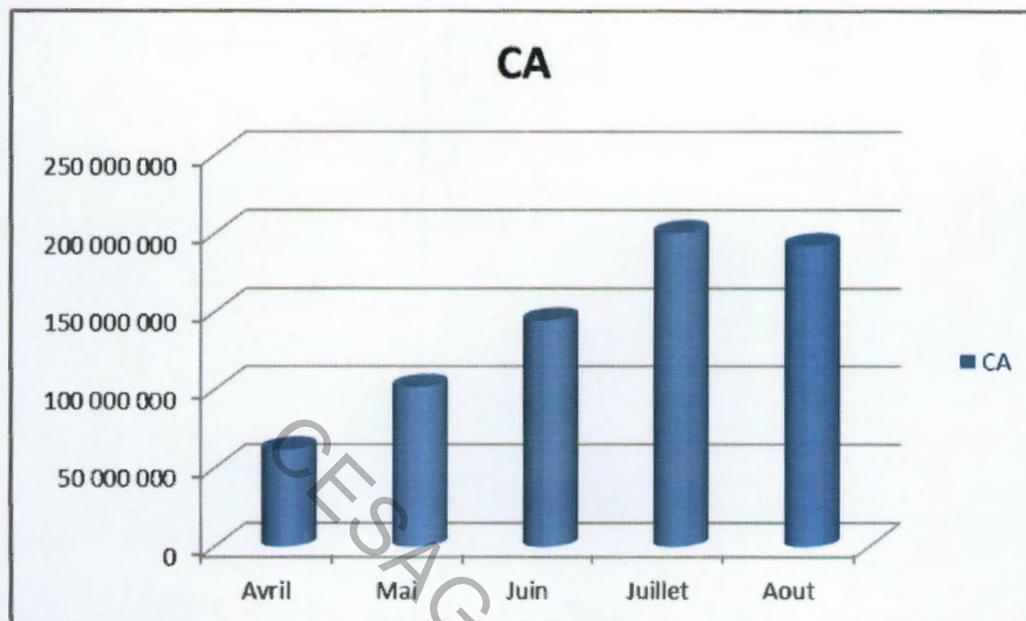
Le secteur d'évolution de l'IDC est en pleine croissance au Sénégal mais est fortement concurrentiel. IDC ambitionne de devenir le leader du sondage et du forage minier au Sénégal, voire en Afrique de l'ouest dans un futur proche. Ce qui explique l'évolution progressive du chiffre d'affaires au cours des cinq (5) derniers mois.

Tableau 9 : CA des 5 derniers mois

	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout
CA (F CFA)	61 870 130	102 102 794	144 769 592	200 724 659	192 474 365

Source : nous-mêmes à partir des états mensuels.

Figure 4 : Evolution du chiffre d'affaires



Source : nous-mêmes à partir des états mensuels

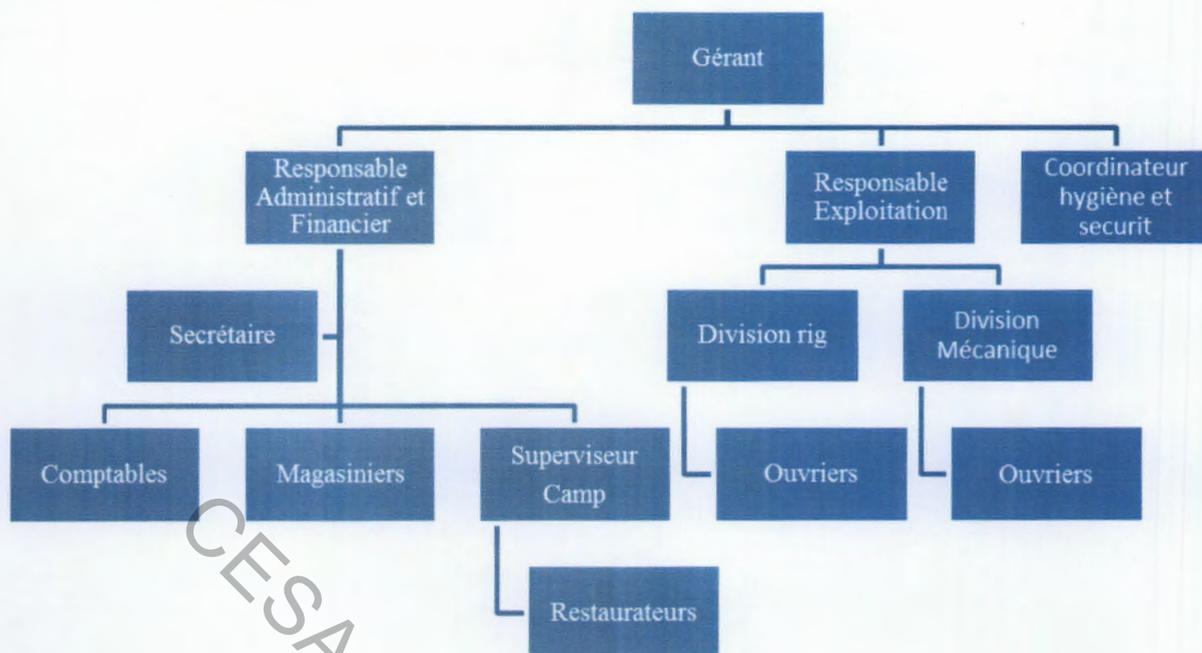
La société est gérée par l'associé principal qui est aussi membre fondateur.

En sa qualité d'entrepreneur doué, doté d'un sens aigu des affaires et compte tenu de son important réseau relationnel, le gérant veut réussir, de par sa détermination, à faire de l'IDC une structure dynamique et performante.

4.3. Organisation Interne

La structure organisationnelle de l'IDC est écrite, mais nous ne l'avons pas vue. Pour pouvoir identifier et retracer les relations fonctionnelles et hiérarchiques existant entre les différents services et agents, il est indispensable que toute organisation dispose d'un organigramme. En observant les procédés de travail et à la suite d'un entretien avec la gérance, nous aboutissons à l'organigramme suivant :

Figure 5 : Organigramme



Source : nous-mêmes

4.4. Moyens.

Nous nous limiterons uniquement aux moyens humains et matériels spécifiques à la gestion des stocks. Nous passons sous silence les moyens financiers qui constituent un standard dans toute gestion.

4.4.1. Moyens Humains

L'effectif d'IDC est estimé à 43 permanents nationaux disposant chacun d'un contrat de travail dûment signé par l'employeur, l'employé, la Sécurité Sociale et l'inspection de travail en plus de 8 expatriés. Tout au plus des journaliers sont recrutés sur site pour l'exécution des tâches occasionnelles. Le personnel est constitué de :

- Un Responsable d'exploitation ;
- Un Responsable Administratif et Financier ;
- Une Secrétaire ;
- Un Coordinateur Hygiène et Sécurité ;

-Sept Sondeurs (Expatriés) ;

-Deux Comptables ;

-Une Caissière (Expatriée) ;

-Un Magasinier ;

-Quatre Soudeurs ;

-Deux Géologues ;

-Deux Superviseur ;

-Trois Chauffeurs ;

-Deux Cuisiniers ;

-Deux Mécaniciens ;

-Vingt-un Manœuvres ;

Cette équipe pluridisciplinaire est chargée de faire fonctionner 3 machines sondeuses sur le site de Gora.

A part le Gérant, le Responsable financier, un comptable et la secrétaire, qui sont au bureau de Dakar, tout le reste du personnel se trouve sur le site d'exploitation. Le travail se déroule de façon continue 24h/24h. Cette continuité est assurée par deux équipes : Night shift and Day shift .Chaque employé travaille pendant six (6) semaines et bénéficie d'un congé de deux (2) semaines. Le transport du personnel est à la charge de l'entreprise.

4.4.2. Moyens matériels

Les moyens matériels de l'IDC se composent comme suit :

-du matériel lourd pour le sondage (4 sondeuses) et la manutention (1 camion grue et un tracteur) ;

-du matériel électrique pour l'alimentation en électricité (4groupes électrogènes) ;

-deux camps bâtis pour le séjour des travailleurs (Gora et Dalato) ;

-deux magasins de stockages ;

-du matériel de transport pour satisfaire les besoins de déplacement (4 véhicules) ;

-enfin sur le plan informatique, IDC est équipé d'un parc de cinq (5) ordinateurs tous reliés en réseau par le biais d'un serveur et munis d'un logiciel de gestion comptable , d'un logiciel de gestion des immobilisations et d'un logiciel de gestion commerciale permettant le suivi comptable de l'activité, la connaissance à un instant donné de l'état des immobilisations et des stocks .

4.5. Partenaires

Compte tenu du niveau important des investissements et la spécificité du matériel utilisé dans le sondage et le forage minier, IDC entretient des honnes relations de travail avec les acteurs économiques suivants :

- Les banques : la principale est la SGBS (Société Générale de Banques au Sénégal)
- Les fournisseurs étrangers : l'essentiel des achats de l'IDC se fait à l'étranger (plus de 80% des achats). En effet le matériel de production ne se trouve pas sur place. Les principaux fournisseurs de l'IDC résident aux USA et cela justifie la désignation de plusieurs articles en anglais. Le matériel lourd, les pièces de rechanges sont importés. Dès la conclusion du marché, la moitié de la facture est payée par banque et le reliquat dès la réception de la marchandise. Le paiement du reliquat par la banque est conditionné à la présentation du titre d'importation dûment signé par la douane.
- Les fournisseurs locaux : leur rôle consiste essentiellement à la fourniture des produits alimentaires, à la prestation de service et à la fourniture de matériels disponible sur le marché. Leur règlement se fait au comptant.
- Le client unique est SMC, qui achète à IDC le mètre de forage carotté et celui du forage RC (poudre). Ces échantillons ainsi achetés sont analysés et interprétés par les géologues de la SMC. L'objectif est de déterminer les zones à teneur riche en or.

Conclusion :

A travers ce chapitre, nous avons fait la connaissance de l'IDC en présentant son historique, la structure du capital social, son organisation, ses moyens et ses partenaires. A la suite de cette présentation, nous abordons la description de la procédure de gestion des stocks au chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DE STOCK DE L'IDC

Nous allons procéder dans ce chapitre à la description de l'existant en matière de gestion des stocks à IDC.

La gestion des stocks intervient après la phase des approvisionnements et des achats. Une bonne maîtrise de cette gestion nécessite un haut niveau de management se caractérisant par une bonne organisation, la mise en place de meilleures procédures de gestion connues de tous et la réalisation de contrôles adéquats. En plus les opérationnels doivent faire preuve de valeur intrinsèques telles l'honnêteté, la disponibilité, et la persévérance.

Le processus de gestion des stocks de l'IDC se décompose en sous-processus que sont :

- l'expression du besoin,
- la réception des livraisons,
- l'entrée et la codification des stocks,
- la sortie des stocks,
- la comptabilisation des stocks,
- la valorisation des stocks,
- l'inventaire des stocks.

Face à l'absence d'un manuel de procédures écrit, nous utilisons la description narrative de la procédure de gestion des stocks.

5.1. L'expression du besoin

Le besoin est exprimé par le service utilisateur ou la division sur une demande d'achat approuvée par le Responsable Administratif et Financier ou le Responsable de l'exploitation.

Nous avons :

-la division Camp qui s'occupe de toutes les questions relatives à la vie dans le camp (chambre, eau, alimentation, entretien, organisation...);

-la division mécanique qui a la charge de l'entretien et réparation du matériel mobilier et immobilier de la société ;

-la division Rig qui donne suite aux questions relatives au forage (fonctionnement, organisation, consommables pour l'exploitation...).

Le RAF contrôle la cohérence des données par une vérification de l'exhaustivité des articles demandés par rapport aux activités, des quantités demandées par rapport aux statistiques de consommation.

Après ces différentes étapes, un bon de commande est établi (en un seul exemplaire) et lancé par le responsable financier après approbation du gérant. Le BC récapitule les différentes expressions des besoins des services utilisateurs.

5.2. La réception des livraisons.

Les stocks sont réceptionnés et entreposés au niveau du magasin de Gora ou de Dalato .Les stocks sont disposés en fonction de leur nature et de leur utilité.

La réception se fait sur les sites d'exploitations (Gora ou Dalato) pour le matériel importé et au bureau de Dakar pour le matériel local. Ce matériel reçu à Dakar est ensuite expédié sur les sites d'exploitation. Les quantités reçues sont cochées sur le bon de livraison qui accompagne les produits. Le BL est signé par la personne qui reçoit les articles, et envoyé à la comptabilité pour la saisie au logiciel de gestion commerciale.

5.2.1. Le déchargement des articles

Les arrivages sont déchargés sur une terrasse aménagée devant le magasin, pour servir d'espace de réception. En plus des agents du magasin, des travailleurs journaliers sont engagés, pour le déchargement des gros arrivages. Le classement se fait par nature de colis sur la terrasse. Après cette première étape, il est procédé à l'ouverture des colis afin de s'assurer de leur contenance et d'achever le classement article par article.

5.2.2. Le comptage des articles.

Le réceptionnaire procède au comptage en servant d'une note de colisage. Cette note de colisage fait ressortir :

- la désignation des articles ;
- la contenance des colis ;
- le nombre de colis comptable sur site.

Les quantités physiquement comptées sont comparées à celles de la note de colisage. Si le compte n'est pas concluant, le réceptionnaire signe la note de colisage (BL) en y indiquant toutes les réserves. Si le compte est concluant, le réceptionnaire signe le BL. Le logiciel de gestion commerciale est ainsi renseigné par le comptable et une copie de la note de colisage est archivée par le réceptionnaire.

5.2.3. La gestion des stocks de matériels.

Elle traduit par un bon classement et un bon suivi du niveau des stocks dans le magasin. Le classement du matériel dans le magasin est une opération qui incombe au magasinier. Un bon classement permet de gagner en ressource, notamment en temps pour la recherche des articles.

Les articles contrôlés sont ainsi ramenés à l'intérieur du magasin. Ils sont arrangés sur des étagères en fonction de leur nature. Les codifications alphanumériques de la gestion commerciale sont portées sur les articles pour faciliter leur sortie. Les arrangements des articles dans le magasin sont effectués sous la supervision du responsable du magasin.

Pour procéder au règlement de la facture du fournisseur, on la compare au BL antérieurement approuvé par la personne ayant reçue les articles.

5.3. Entrée et codification des stocks

L'entrée en stock se traduit essentiellement par la saisie des désignations, des quantités, et des coûts d'achat des articles dans le logiciel de gestion commerciale. Les nouveaux articles doivent être créés en leur attribuant un code d'identification, une désignation dans une famille appropriée.

Chaque catégorie de stocks est codifiée par un numéro alphanumérique composé d'une lettre représentant la famille de l'article, de 2 chiffres représentant la sous-famille de l'article et de trois autres chiffres qui représentent un numéro d'ordre de l'article (exemple. N°A02006). La lettre principale sert de famille totalisant les autres sous-familles. Les familles C, D, E, S, ont la particularité de contenir des articles qui, à leur enlèvement du magasin pour utilisation, sont traités comme des immobilisations. En effet, ces articles peuvent être utilisés au-delà d'une année et leur rupture peut avoir pour conséquence l'arrêt de l'exploitation. Citons quelques exemples et par famille des articles qui ont cette spécificité, les désignations sont généralement en anglais

-Famille C : Motopompe, polyéthylène, tuyaux.....

-Famille D: Pq-hwt 10'' Drill Rod, No 10'' Drill Rod, No 5'' Drill Rod.....

-Famille E : 24'' Hook jaw, 24'' Pipe wrench, 36'' Pipe wrench.....

-Famille S : Tronçonneuse, Chargeur Batterie, Tire fort 3 x 200....

Les articles des autres familles (A,B,F,G,P,Q) ne sont pas immobilisés. Ils sont consommés dans le cycle d'exploitation.

Chaque article est paramétré au niveau du logiciel de gestion commerciale.

Le logiciel permet également d'identifier dans le magasin, les articles tournants, dormants, et obsolètes.

La saisie des entrées en stock est effectuée par le comptable à partir des pièces justificatives qui sont entre autres les BL ou factures dûment signées par le RAF.

5.4. La sortie des stocks

Les sorties sont de deux types :

-soit le matériel qui rentre directement dans le cycle de l'exploitation ;

-soit le matériel qui sort du stock et qui est immobilisé, ainsi le calcul d'amortissement commence le jour de sa mise en service.

Lors de la sortie du matériel, le magasinier fait signer le BS après l'avoir rempli en un seul exemplaire. Ces BS pré-imprimés et gardés par le magasinier comportent les informations suivantes :

- le code et la désignation de l'article ;
- la quantité enlevée ;
- le nom, prénom et signature de l'utilisateur ou la personne qui a enlevé le matériel ;
- la date de l'opération.

Ces différents BS constituent les pièces justificatives des mouvements de sortie de stock. Ils sont saisis dans le logiciel de gestion commerciale par le comptable au coût de revient. A cet effet deux comptes clients sont créés en GESGOM :

- un compte Client « sortie consommables » dans lequel sont saisies toutes les sorties relatives aux matériels qui rentrent dans un cycle d'exploitation.
- un compte Client « sortie matériels » dans lequel sont saisies toutes les sorties relatives aux matériels amortissables

5.5. La comptabilisation des stocks.

La comptabilisation des stocks est effectuée par un déversement de l'application Gestion commerciale à l'application comptable. Les comptes clients « sortie consommables » et « sortie matériels » sont rattachés à un compte de variation de stock dans la comptabilité.

Une écriture d'annulation est passée en fin de chaque mois, dans un journal d'opérations diverses pour annuler les comptes clients et les variations de stock. Ainsi le compte client est soldé et la variation est éclatée en comptes de charges en fonction des familles des articles en GESCOM.

5.6. La valorisation des stocks

Les stocks sont valorisés au coût unitaire de revient.

-A la suite de chaque livraison, le comptable, sur la base des factures, détermine le coût de revient du matériel et les enregistre à ce coût.

-Les sorties sont valorisées également au coût de revient, obtenu lors de l'acquisition du matériel.

5.7. L'inventaire des stocks

L'IDC a opté pour les inventaires tournants de son stock avant la fin de son premier exercice. Ces inventaires sont effectués par le personnel impliqué dans la gestion des stocks (responsable administratif et financier, comptables, magasinier, superviseur du camp), et se déroulent trimestriellement conformément à un planning établi par le responsable administratif et financier. Cette opération qui est un dispositif du contrôle interne a pour but de rassurer les responsables de la bonne gestion de ses stocks. Chaque séquence d'inventaire couvre une période donnée et concerne un groupe ou un lot d'articles à inventorier. Ainsi un état du stock théorique est imprimé à partir du logiciel de gestion commerciale. Il fait ressortir les quantités théoriques, une colonne pour mentionner les quantités physiques et une colonne pour dégager les écarts. L'état imprimé comporte également le code et la désignation des articles.

L'analyse des écarts se fait de la façon suivante :

- Procéder à un double comptage ;
- Rechercher les factures d'achat et BL afin de confronter les quantités reçues et celles saisies en GESCOM ;
- Remonter les BS pour avoir les quantités réellement sorties.

Si après ces vérifications l'écart reste toujours inexpliqué, il est procédé à une saisie d'inventaire dans le GESCOM. Cette opération consiste à saisir les quantités physiques obtenues lors de l'inventaire. Ainsi le mali ou boni relatif à chaque article est pris en compte avec son coût de revient. La saisie s'achève par une impression de la valeur du stock et l'enregistrement des opérations dans le GESCOM. Ainsi les quantités en stock et la valeur du stock sont automatiquement calculées.

A la fin de l'inventaire tournant, chaque article est censé avoir été inventorié au moins une fois durant l'année.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de décrire les procédures de gestion des stocks de l'IDC. Les activités du magasin de Dalato sont à l'arrêt pour cause de nouveau site de forage à Gora. Ainsi tous les articles de Dalato ont été transférés au magasin de Gora où nous avons effectué l'essentiel de nos travaux. Les principales activités du magasin sont : la réception des produits, et les sorties d'articles pour la consommation des services.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : Audit du Processus de Gestion des stocks

Dans ce chapitre, nous ferons l'audit proprement dit à travers une identification des risques liés aux sous-processus stock de l'IDC, ainsi que leur évaluation en tenant compte du dispositif de contrôle interne, de la grille de séparation des tâches et des tests de conformités et permanence. Ces différentes étapes nous permettront de faire des recommandations afin d'améliorer la gestion des stocks de l'IDC. Mais avant, faisons une prise de connaissance générale de l'entreprise.

6.1. La prise de connaissance générale.

La prise de connaissance de l'IDC consiste à comprendre son environnement, son organisation, son fonctionnement. Autrement dit, tout ce que l'IDC met en œuvre pour la réussite de sa gestion. Afin de parfaire notre prise de connaissance, nous avons eu un entretien avec le gérant, le responsable administratif et financier, le comptable, le magasinier. Les documents mis à notre disposition sont : le rapport d'audit fiscal 2011, les états mensuels, le budget 2011, la liste et les postes du personnel permanent. Un compte utilisateur nous a été attribué avec droit de consultation des logiciels comptable, de gestion commerciale, et de gestion des immobilisations durant tout le stage. Par contre nous n'avons pas vu le contrat qui lie SMC à IDC pour raison de confidentialité. La collecte de ces différentes données nous a permis de faire la présentation de l'IDC au chapitre 4 et la description du processus de gestion des stocks de consommables et de fournitures de magasin. L'entretien nous a conduit à connaître les attributions de chacun des acteurs et de comprendre les procédures existantes.

6.2. L'identification des risques et évaluation du dispositif de maîtrise des risques

La décomposition du processus en sous-processus nous a permis d'identifier les risques liés à chaque sous-processus. Ces risques sont présentés dans un tableau qui fait également ressortir les étapes, les tâches, les objectifs de contrôle interne. Ces risques sont ensuite évalués après examen du dispositif de contrôle interne. Cette évaluation permet de mesurer l'impact des risques. Le tableau présente de manière synthétique et argumentée les

présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il permet la hiérarchisation des risques dans le but de préparer le rapport d'orientation. Notre critère d'évaluation des dispositifs de contrôle interne mis en place est fonction du questionnaire de contrôle interne, de la grille de séparation des tâches, et des tests d'existence et de permanence. Cette évaluation peut se concevoir comme :

-très maîtrisée : ce qui signifie que le dispositif de contrôle existe, l'exécution des tâches engage au moins deux services et le contrôle de deux autres services.

-maîtrisée : dispositif de contrôle existant et appliqué, dont la tâche est exécutée par une personne et contrôlée par au moins son chef hiérarchique et un autre service ;

-moyenne : dispositif de contrôle existant et appliqué, dont la tâche est exécutée par une seule personne et contrôlée par au moins son chef hiérarchique ou un autre service ;

-catastrophique : dispositif de contrôle existant, mais faiblement appliqué et la tâche est contrôlée par une personne sous la responsabilité de l'exécutant ;

-très catastrophique : dispositif de contrôle inexistant, ou non appliqué et la tâche est exécutée et contrôlée par la même personne.

6.2.1. L'identification des risques liés à l'expression du besoin

Les risques liés à l'expression du besoin sont recensés dans le tableau suivant :

Tableau 10 : Identification des risques liés à l'expression du besoin

Etapes/ Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Evaluation du risque	Dispositifs de maîtrise
Identification des besoins	-S'assurer de la définition précise et préalable des besoins ainsi que les délais optimums de réception des articles	R1.Rupture de stock	catastrophique	Les besoins font l'objet de prévision
		R2.Sur stockage	catastrophique	Les DA sont établies par des personnes habilitées
		R3.Stock sans objet	Moyen	Les DA sont autorisés par des personnes habilitées

Passation de commande	-S'assurer que les commandes sont déclenchées aux dates prévues	R4. Retard de livraison	catastrophique	Les bons de commandes n'existent presque pas
	-s'assurer que les commandes sont suivies	R5. Commande non conforme	catastrophique	Les qualités techniques où autres ne sont pas précisées

Source : nous-mêmes

6.2.2. L'identification des risques liés à la réception des livraisons

Les risques liés à la réception des livraisons sont recensés dans le tableau suivant

Tableau 11 : Identification des risques liés à la réception des livraisons

Etapes/ Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Evaluation du risque	Dispositifs de maîtrise
Réception des livraisons	S'assurer que les réceptions sont réelles.	R6. Réception frauduleuse ou fictive	Moyen	L'émission de bon de réception
	S'assurer que les stocks reçus correspondent à des commandes de l'IDC	R7. Réception non conforme aux attentes	catastrophique	Non émission de bon de commande

Source : nous-mêmes

6.2.3. L'identification des risques liés à l'entrée et à la codification des stocks

Les risques liés à l'entrée et à la codification sont recensés dans le tableau suivant :

Tableau 12 : Identification des risques liés à l'entrée et codification des stocks

Étape/ Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Evaluation du risque	Dispositifs de maîtrise
Entrée en stock	-s'assurer que tous les mouvements de stocks sont correctement et rapidement traités	R8. Accroissement des volumes de stocks de façon non justifiée	maîtrisé	Les entrées se font sur la base des pièces justificatives
		R9. Charges financières supplémentaires	maîtrisé	Les entrées se font sur la base des pièces justificatives
Codification des stocks	-s'assurer que tous les articles ont des codes	R10. Absence d'informations fiables relatives au niveau a des stocks	maîtrisé	Existence d'un logiciel de gestion des stocks
	-s'assurer du suivi du niveau du stock	R11. Non maîtrise des quantités physiques en stock	maîtrisé	Paramétrage des articles dans GESCOM

Sources : nous-mêmes

6.2.4. L'identification des risques liés à la sortie des stocks

Les risques liés à la sortie des stocks sont recensés dans le tableau suivant :

Tableau 13 : Identification des risques liés à la sortie des stocks

Etapes/ Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Evaluation du risque	Dispositifs de maîtrise
consommable	s'assurer que tous les mouvements de stocks sont correctement et rapidement traités par le magasinier	R12.Manque de rigueur	catastrophique	Autorisation d'accès à l'intérieur du magasin
		R13.Detournement de stocks	catastrophique	Approbation des bons de sortie par la seule personne ayant reçu les articles
		R14.Perte de stocks	catastrophique	Les bons de sorties ne sont pas dans un carnet à souche
A immobiliser	S'assurer de la parfaite destination des articles à immobiliser	R15.Confusion entre stock et immobilisation	maîtrisé	Dénomination des familles des articles à immobiliser (C,D,E,S)

Source : nous-mêmes

6.2.4.1 Vérifications et constats du sous-processus sortie des stocks

Nos vérifications ont porté sur les bons de sortie du magasin. Ici nous avons contrôlé d'abord l'existence du bon de sortie, la date et la signature du bon par le magasinier et l'utilisateur, la numérotation chronologiques des bons de sortie. Le résultat de ce contrôle est récapitulé dans le tableau 17.

Nous constatons :

- que toutes les sorties du magasin font l'objet d'établissement d'un bon de sortie faisant ressortir la date de l'enlèvement, la désignation, la signature du magasinier,
- que les model de bons de sortie sont imprimés et remis au magasinier qui les utilise au besoin. Les bons de sortie ne suivent pas un ordre chronologique,
- que l'utilisateur ne signe pas le bon de sortie.

La visite sur site nous a permis de constater que l'accès à l'intérieur du magasin n'est pas contrôlé, bien vrai qu'il y a une procédure qui limite l'accès à l'intérieur du magasin aux travailleurs du magasin seulement.

6.2.5. L'identification des risques liés à la comptabilisation des stocks

Les risques liés à la comptabilisation des stocks sont recensés dans le tableau suivant

Tableau 14 : Identification des risques liés à la comptabilisation des stocks

Etapes/ Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Evaluation du risque	Dispositifs de maîtrise
Comptabilisation des stocks	s'assurer que les enregistrements comptables des mouvements de stocks sont réels et exhaustifs	R16. Erreurs	catastrophique	Non suivi chronologique des opérations
		R17. Omissions	Moyen	BS pré numéroté et existence de BL
		R18. Non séparation des exercices	Maîtrisé	Productions d'état mensuel

Source : nous-mêmes

6.5.2.1. Vérifications et constats du sous-processus comptabilisation des stocks

A partir des factures répertoriées dans le tableau 17, nous avons vérifié les périodes d'enregistrement des factures, la chronologie des opérations, que ces opérations sont réalisées au compte de IDC, l'existence d'un bon de livraison qui est la preuve de la saisie au logiciel de gestion des stocks

Nous constatons que :

- les factures n°21 du 23/03/2011, n°59388 du 24/03/2011 sont enregistrées en mai 2011,
- les bons de sortie ne sont pas pré numérotés afin de faciliter le suivi chronologique,
- les bons de livraison existent, mais ne sont pas imprimés pour être agrafé aux factures d'achat.

6.2.6. L'identification des risques liés à la valorisation des stocks

Les risques liés à la valorisation des stocks sont recensés dans le tableau suivant

Tableau 15 : Identification des risques liés à la valorisation des stocks

Etape/ Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Evaluation du risque	Dispositifs de maîtrise
Valorisation des stocks	-S'assurer que le stock est valorisé selon le SYSCOA	R19. Inexistence de méthode de valorisation	Catastrophique	Non-respect du SYSCOA
	-S'assurer que la valorisation est représentative de la réalité	R20. Non-respect de la permanence de la méthode de valorisation	Moyen	La valorisation du stock se fait à l'entrée et à la sortie au coût de revient

Source : nous-mêmes

6.2.6.1. Vérifications et constats du sous-processus valorisation des stocks

Nos vérifications ont porté sur la méthode de valorisation du stock et nous constatons que les articles sont valorisés au cout de revient à l'entrée comme à la sortie des stocks.

6.2.7. L'identification des risques liés à l'inventaire des stocks

Les risques liés à l'inventaire des stocks sont recensés dans le tableau suivant

Tableau 16 : Identification des risques liés à l'inventaire des stocks

Etapes/ Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Evaluation du risque	Dispositifs de maîtrise
Inventaire des stocks	s'assurer que le résultat des stocks est conforme à la réalité	R21. Inventaire non fiable	Maîtrisé	désignation d'un responsable qui supervise l'inventaire
	être sûr que	R22. Perte financière	Moyen	Sortie des articles obsolètes ou détériorés

	l'organisation des inventaires physiques assure une continuité d'exploitation	R23.Collusion	Moyen	Seulement les acteurs qui interviennent dans le processus de gestion des stocks font l'inventaire
--	---	---------------	-------	---

Source : nous même

6.3. L'évaluation du contrôle interne.

Après la description des procédures existantes et effectivement appliquées à la gestion des stocks, nous allons les évaluer à travers l'établissement d'un questionnaire de contrôle interne, d'une grille de séparation des tâches et la réalisation des tests de conformité et de permanence.

6.3.1. Le questionnaire de contrôle interne

Le QCI a pour objectif d'identifier les points forts et les points faibles de conception de contrôle interne.

L'annexe N°3 présente les résultats de QCI obtenus, cependant les points forts et points faibles qui se dégagent de cette évaluation sont les suivants :

Les points forts

- l'établissement et approbation des DA par des personnes habilitées ;
- l'existence et approbation du BL par le réceptionniste ;
- émission de bon de sortie ;
- l'existence d'un logiciel de gestion commerciale, de comptabilité.

Les points faibles

- les DA ne sont pas pré numéroté ;
- l'inexistence de BC ;
- le contrôle de la quantité et de la qualité est effectué par une seule personne ;

- les bons de sortie ne sont pas dans un carnet à souche ;
- l'inexistence d'un registre pour enregistrer les réceptions ou expéditions de documents (factures, courriers...);
- pas d'émissions préalables d'instructions écrites pour les prises d'inventaires ;
- inexistence de manuel de procédures écrites pour la gestion des stocks.

6.3.2. La grille de séparation des tâches.

Cette grille est présentée à l'annexe N°2 et les fonctions ne sont pas séparées.

Le RAF fait des tâches incompatibles en ce sens qu'il autorise et exécute à la fois.

(1) Tous les intervenants du processus stock font partie de l'équipe d'inventaire et sont habilités à compter.

(2) Aucun rapport n'est fait sur les stocks obsolètes.

6.3.3. Les tests de conformité et de permanence.

Afin de nous assurer de l'exécution correcte des tâches relatives au processus stock, nous avons effectué un contrôle à partir d'un échantillon de vingt-trois (23) factures à la comptabilité.

6.3.3.1. Le choix de l'échantillon.

Les contrôles sont faits sur un échantillon de vingt-trois (23) factures de la période allant du 1^{er} janvier 2011 au 30 septembre 2011. Nous avons choisi de façon inégale les dossiers d'achat de consommables et fournitures de magasin par mois. Nos vérifications ont porté sur ces différents dossiers.

6.3.3.2. Le déroulement du contrôle.

Les contrôles ont consistés à vérifier :

- l'existence d'un bon de commande ;

- l'attribution d'un code alphanumérique à l'article ;
- l'existence d'une facture pour la comptabilisation ;
- l'existence d'un bon de sortie ;
- la présence du matériel sur la liste d'inventaire de septembre 2011.

Nous avons utilisé deux signes pour indiquer que le contrôle est satisfaisant ou non satisfaisant à savoir :

- S signifiant contrôle satisfaisant ;
- NS signifiant contrôle non satisfaisant.

Le tableau suivant récapitule le résultat des tests de conformité et de permanence des stocks de consommables et de fournitures de magasin.

Tableau 17 : Résultats des tests d'existence et de permanence des stocks

Bon de commande			Facture			Bon de livraison	code alphanumérique	Bon de sortie	liste d'inventaire
Date	N°	Libellé	Date	N°	Libellé				
NS	NS	NS	02/03/2011	12119	divers	S	S	S	S
NS	NS	NS	09/03/2011	.011070	HT/HD tuyaux	S	S	S	S
NS	NS	NS	23/03/2011	21	girophares	S	S	S	S
NS	NS	NS	24/03/2011	.0000967	gilets	S	S	S	S
NS	NS	NS	24/03/2011	59388	liquipol	S	S	S	S
NS	NS	NS	24/03/2011	3-2-5-0213887	veste mach	S	S	S	S
NS	NS	NS	28/03/2011	pvpv22577	treuil	S	S	S	S
NS	NS	NS	28/03/2011	.0020778	extincteurs	S	S	S	S
NS	NS	NS	30/03/2011	.00020	moto pompe	S	S	S	S
NS	NS	NS	13/04/2011	2011072331	courroie	S	S	S	S
NS	NS	NS	16/06/2011	12651	hq	S	S	S	S
NS	NS	NS	21/06/2011	11060833	filtre	S	S	S	S
NS	NS	NS	23/06/2011	70905692	filtre	S	S	S	S
NS	NS	NS	23/06/2011	pvpv2712	filtre	S	S	S	S
NS	NS	NS	29/06/2011	.0032228	filtre	S	S	S	S
NS	NS	NS	30/06/2011	61103	chaussures	S	S	S	S
05/07/2011	2664	flexible	20/07/2011	2122/2011	flexible	S	S	S	S
NS	NS	NS	27/07/2011	3-2-5-0221910	gants docker	S	S	S	S
NS	NS	NS	22/07/2011	3-2-5-0221542	marteau per.	S	S	S	S
NS	NS	NS	31/07/2011	.0233	nq	S	S	S	S
NS	NS	filtre	08/09/2011	2016	filtre	S	S	S	S
13/09/2011	cc110356	couronne	27/09/2011	fc 110494	couronne	S	S	S	S

Source : nous-mêmes

6.3.3.3. Constats tests d'audit

Nous constatons que sur les 22 factures choisies seulement deux ont fait l'objet d'un bon de commande. Les besoins ne sont pas formellement exprimés. Nous arrivons à ce constat à la suite des vérifications qui ont portées sur les factures du tableau 17. Ces factures sont déjà saisies dans la comptabilité et à partir de ces factures nous avons voulu retrouver les bons de commande, la date de la commande, les produits commandés.

Il ressort de l'analyse que les bons de commandes ne sont pas établis par IDC pour les achats.

6.4. L'évaluation des risques.

Le risque se caractérise par sa probabilité de réalisation et son impact quand il se réalise. Donc son évaluation tient compte de deux paramètres : probabilité et impact. L'évaluation qualitative des risques peut se faire à partir de ces deux composantes. Mais pour notre étude, nous affectons une cotation suivant l'appréciation de la probabilité et de l'impact que nous allons estimer.

6.4.1. L'évaluation de la probabilité du risque

L'évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels liés est indissociable de la qualité du dispositif de contrôle interne mis en place pour maîtriser les risques. Autrement dit plus la qualité des dispositifs de maîtrise des risques est faible, plus la probabilité de survenance des risque est élevée, et vice versa.

L'évaluation de la probabilité se fait en affectant une cotation de 1 à 5 à l'échelle de la probabilité (très faible, faible, moyenne, forte, très forte) en appréciant les caractéristiques des dispositifs. Le tableau N°19 présente cette mesure de la probabilité.

Tableau 18 : Echelle d'évaluation de la probabilité du risque

Cotation	Probabilité	Description des caractéristiques des dispositifs
1	Très faible	Il est presque impossible que le risque se produise
2	Faible	Il y a peu de chance que le risque se produise
3	Moyenne	Il est possible que le risque se produise
4	Forte	Il y a de forte chance que le risque se produise
5	Très forte	Il est presque certain que le risque se produise

Source : nous-mêmes

L'évaluation de la probabilité du risque est présentée dans le tableau ci-dessous à quatre (4) colonnes. Nous avons, de la gauche vers la droite, les risques identifiés, la cotation, la probabilité et les caractéristiques des dispositifs.

Tableau 19 : Probabilité d'occurrence des risques du processus de gestion des stocks

Risques	Cotation	Probabilité	Caractéristiques des dispositifs
R1.Rupture de stock	2	Faible	Une prévision des besoins est faite
R2.Surstockage	2	Faible	L'analyse des quantités tient compte des statistiques de consommation
R3.Stock sans objet	2	Faible	Les DA sont autorisées par les personnes habilitées
R4.Retard de livraison	3	Moyenne	Pas de date limite de livraison sur les BC
R5.Commande non conforme	2	Faible	Commandes élaborées en fonction des DA
R6.Reception frauduleuse ou fictive	2	Faible	La réception est faite par un responsable avec signature d'un BL
R7.Reception non conforme aux attentes (BC)	4	Forte	Non émission de bon de commande au fournisseur
R8.Accroissement des volumes de stocks de façon non justifiée	1	Très faible	Mouvement des stocks au vu de pièces justificatives
R9.Charges financières supplémentaires	1	Très faible	Mouvement des stocks au vu de pièces justificatives
R10.Absence d'informations fiables relatives au niveau des stocks	2	Faible	Logiciel de gestion GESCOM
R11.Non maîtrise des quantités physiques en stock	2	Faible	Paramétrage des stocks en GESCOM
R12.Manque de rigueur	4	Forte	L'accès au magasin n'est pas limité
R13.Detournement des stocks	3	Moyenne	Signature d'un bon de sortie
R14.Perte de stock	4	Forte	Les stocks ne sont pas suffisamment protégés
R15.Confusion entre stock et	1	Très faible	Précision sur les familles contenant les

immobilisation			articles qui doivent être immobilisés
R16. Erreurs	4	Forte	La chronologie des opérations n'est pas suivie
R17. Omissions	3	Moyenne	Existence de BS et BL
R18. Non séparation des exercices	1	Très faible	Arrêter mensuel des comptes
R19. Inexistence de méthode de valorisation	4	Forte	Aucune méthode de valorisation de stock du SYSCOA n'est appliquée
R20. Non-respect de la permanence de la méthode de valorisation	3	Moyen	Le stock est valorisé à l'entrée et à la sortie au coût de revient
R21. Inventaire non fiable	1	Très faible	L'inventaire supervisé par un responsable
R22. Perte financière	3	Moyen	La sortie des articles obsolètes
R23. Collusion	1	Très faible	Explication des écarts à la direction

Source : nous-mêmes

6.4.2. L'évaluation de l'impact du risque.

L'impact des risques constitue les effets ou les conséquences néfastes subis par l' IDC en cas de survenance des risques identifiés. L'évaluation est faite généralement de façon qualitative, en affectant une cotation allant de 1 à 5. Elle est présentée dans le tableau n°20

Tableau 20 : Evaluation de l'impact du risque

Cote	Niveau de l'impact	Description
5	Très Catastrophique	Conséquences financières graves, retard ou interruption des processus, dégradation considérable des informations (financières et non financières).
4	Catastrophique	Conséquences fâcheuses des effets du risque en termes de pertes d'actifs, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus.
3	Moyen	Conséquences modérées des effets du risque en termes de perte d'actifs, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus.
2	Faible	Conséquences faibles des effets du risque en termes de perte d'actifs, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus.
1	Insignifiant	Impact insignifiant sur le patrimoine, perte non considérable sur la fiabilité et l'intégrité de l'information

Source : nous-mêmes

Ainsi l'impact du risque sur le processus de gestion des stocks de l'IDC est présenté dans le tableau n°21 ci-dessous.

Tableau 21 : Impact des risques identifiés sur le processus stock d'IDC

Risques	Cote	Impact	Descriptions des conséquences
R1.Rupture de stock	4	catastrophique	L'arrêt de l'exploitation, non atteinte des objectifs de forage
R2.Surstockage	3	Moyen	Augmentation du besoin en fonds de roulement
R3.Stock sans objet	4	Catastrophique	Perte financière
R4.Retard de livraison	3	Moyen	Perte d'image en termes de qualité et de rapidité
R5.Commande non conforme	2	Faible	Perte de temps du travail
R6.Reception frauduleuse ou fictive	4	Catastrophique	Perte d'actif
R7.Reception non conforme aux attentes (BC)	4	Catastrophique	Sortie de fonds sans résoudre le problème posé
R8.Accroissement des volumes de stocks de façon non justifié	4	Catastrophique	Surévaluation fictive du stock, possibilité de fraude
R9.Charges financières supplémentaires	2	Faible	Perte d'actif

R10. Absence d'informations fiables relatives au niveau des stocks	4	Catastrophique	Mauvaise qualité de l'information financière
R11. Non maîtrise des quantités physiques en stock	4	Faible	Mauvaise qualité de l'information financière
R12. Manque de rigueur	4	Catastrophique	Mauvaise qualité de l'information financière
R13. Detournement des stocks	4	Catastrophique	Perte d'actif
R14. Perte de stock	4	Catastrophique	Perte d'actif
R15. Confusion entre stock et immobilisation	4	Catastrophique	Mauvaise qualité de l'information comptable
R16. Erreurs	4	Catastrophique	L'information comptable n'est pas représentative de la réalité
R17. Omissions	3	Moyen	Non fiabilité de l'information comptable
R18. Non séparation des exercices	4	Catastrophique	Non fiabilité de l'information comptable
R19. Inexistence de méthode de valorisation	4	Catastrophique	L'information comptable n'est pas représentative de la réalité
R20. Non-respect de la permanence de la méthode de valorisation	3	Moyen	Non fiabilité de l'information comptable
R21. Inventaire non fiable	4	Catastrophique	L'information comptable n'est pas représentative de la réalité
R22. Perte financière	3	Moyen	Perte d'actif
R23. Collusion	4	Catastrophique	Perte d'actif

Source : nous-mêmes

Afin de faire des recommandations pertinentes, regroupons dans un tableau de synthèse les risques identifiés, leur probabilité d'occurrence, leur impact.

Tableau 22 : synthèse de la probabilité et de l'impact des risques liés à la gestion des stocks

Risques	Evaluation de la probabilité		Evaluation de l'impact	
	Cotation	Probabilité	Cotation	Impact
R1. Rupture de stock	2	Faible	4	Catastrophique
R2. Surstockage	2	Faible	3	Moyen
R3. Stock sans objet	2	Faible	4	Catastrophique
R4. Retard de livraison	3	Moyenne	3	Moyen
R5. Commande non conforme	2	Faible	2	Faible

R6.Reception frauduleuse ou fictive	2	Faible	4	Catastrophique
R7.Reception non conforme aux attentes (BC)	4	Forte	4	Catastrophique
R8.Accroissement des volumes de stocks de façon non justifié	1	Très faible	4	Catastrophique
R9.Charges financières supplémentaires	1	Très faible	2	Faible
R10.Absence d'informations fiables relatives au niveau des stocks	2	Faible	4	Catastrophique
R11.Non maîtrise des quantités physiques en stock	2	Faible	4	Catastrophique
R12.Manque de rigueur	4	Forte	4	Catastrophique
R13.Detournement des stocks	3	Moyenne	4	Catastrophique
R14.Perte de stock	4	Forte	4	Catastrophique
R15.Confusion entre stock et immobilisation	1	Très faible	4	Catastrophique
R16.Erreurs	4	Forte	4	Catastrophique
R17.Omissions	3	Moyenne	3	Moyen
R18. Non séparation des exercices	1	Très faible	4	Catastrophique
R19.Inexistence de méthode de valorisation	4	Forte	4	Catastrophique
R20.Non-respect de la permanence de la méthode de valorisation	3	Moyenne	3	Moyen
R21.Inventaire non fiable	1	Très faible	4	Catastrophique
R22.Perte financière	3	Moyenne	3	Moyen
R23.Collusion	1	Très faible	4	Catastrophique

Source : nous-mêmes

6.5. Les recommandations.

Après l'audit du processus de gestion de stock, il nous semble utile de faire quelques recommandations. Ces recommandations permettront à l'IDC d'améliorer considérablement sa gestion des stocks si elles sont appliquées.

Les risques opérationnels reproduits aux : **R4, R7, R12, R13, R14, R16, R17, R19, R20**, retiendront notre attention pour la formulation de nos recommandations.

6.5.1. La réception des livraisons

C'est le risque lié à la réception non conforme aux attentes (R7). Pour le maîtriser, nous recommandons que toutes les réceptions soient précédées de l'émission d'un bon de commande au fournisseur. Ce bon de commande fera ressortir la quantité et la qualité technique de l'article, la date limite de livraison du fournisseur. Il est établi à partir d'une facture proforma des fournisseurs à la suite d'une demande de cotation qui leur est adressée. Cet appel à la concurrence permettra à l'IDC de faire un meilleur choix du fournisseur tout en tenant compte du rapport qualité/prix. La mise en œuvre de cette recommandation va atténuer le risque opérationnel **R4**.

6.5.2. Sortie des stocks

Les risques qui doivent être maîtrisés au niveau du sous processus sortie des stocks sont :

- Manque de rigueur (**R12**);
- Détournement des stocks (**R13**);
- Perte de stock (**R14**).

Pour cela nous recommandons :

- l'installation d'un comptoir dans le magasin, tout juste à la porte d'entrée, afin de verrouiller l'accès à l'intérieur du magasin. Ainsi l'accès à l'intérieur sera filtré et seul le magasinier sera en contact avec les articles ;
- la contre signature obligatoire des bons de sortie par le magasinier,

-l'acquisition immédiate d'un carnet à souche (3 exemplaires) qui remplacera les bons de sortie actuels. La souche servira au magasinier pour archive, un exemplaire est remis à l'utilisateur de l'article et le second est envoyé à la comptabilité pour les sorties théoriques.

6.5.3. Comptabilisation des stocks

La fiabilité de l'information comptable relative aux stocks passe par la maîtrise des risques suivants :

-Erreurs (R16)

-Omissions (R17)

De ce fait, nos recommandations à ce sujet sont :

- l'enregistrement au niveau de la réception de tous les courriers qui rentrent à l'IDC,
- l'utilisation d'un cahier de transmission pour la remise du courrier au destinataire,
- le classement chronologique des pièces comptables en fonction de la date de réception,
- l'imputation des pièces comptables par le RAF avant la saisie des écritures dans le logiciel de comptabilité,

Suite également à notre constat des écritures de régularisation de stock (voir description de la comptabilisation des stocks) nous recommandons :

-la subdivision du compte de stock 33 (autre approvisionnement) en autant de sous comptes et celui de la variation du stock également afin de faire une correspondance entre ces comptes. Cette correspondance permettra de mouvementer le stock dans les cas suivants :

- Pour une entrée en stock, on débite le compte 3301(par exemple) par le crédit du compte 60301(par exemple)
- Pour une sortie en stock, on crédite le compte 3301(par exemple) par le débit du compte 60301(par exemple).

6.5.4. La valorisation du stock.

Afin d'avoir une information représentative de la réalité sur la valeur du stock, il est nécessaire de maîtriser les risques ci-dessous :

- Inexistence de méthode de valorisation (R19) ;
- Non-respect de la permanence de la méthode de valorisation (R20).

Dans ce contexte nous recommandons :

La valorisation du stock par la méthode du coût moyen pondéré ou celle du premier entré, premier sorti comme l'exige le SYSCOA.

En effet, les articles ne sont pas individuellement identifiables après leur entrée au magasin. Dans ce cas une évaluation article par article en fonction de leur coût d'entrée est impossible, condition nécessaire pour pouvoir considérer comme égaux le coût d'entrée et le coût de sortie.

La méthode choisie doit être permanemment utilisée pour la valorisation du stock.

Conclusion

La deuxième partie de notre étude nous a permis de présenter l'IDC dans sa globalité et plus précisément de prendre connaissance des pratiques de gestion des stocks qui y sont menées.

Elle nous a également permis de mettre en œuvre notre modèle d'analyse et d'aboutir à un rapport d'audit. Les risques liés aux sous-processus ont été identifiés et évalués par rapport aux dispositifs de maîtrise existants. Nous avons formulé des recommandations pour les risques qui ont une probabilité et un impact élevés. Nous estimons qu'il est urgent d'appliquer nos recommandations afin d'éviter la réalisation des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'objectif principal de notre étude était de contribuer à l'amélioration de la gestion des stocks de matières consommables et fournitures de magasin d'IDC à travers l'audit du processus stock. Pour atteindre cet objectif, nous avons fractionné notre travail en deux parties dont la première a porté sur la revue de la littérature. A partir de cette revue de littérature, nous avons fait un découpage du processus stock afin d'approfondir nos connaissances théoriques. Elle nous a également permis l'identification théorique des risques liés aux différents sous-processus et la définition des bonnes pratiques couramment admises pour la maîtrise de ces risques. Ensuite une démarche d'audit du processus stock a été élaborée, toujours en partant de la revue de littérature.

La deuxième partie de notre étude a été consacrée à l'IDC. Nous avons d'abord présenté l'IDC, et décrit les procédures de gestion des stocks. Au moyen des outils tels que l'analyse documentaire, l'entretien, l'observation physique, le questionnaire de contrôle interne, nous avons évalué le contrôle interne et les risques liés au processus de gestion des stocks d'IDC. Cette évaluation nous a permis de faire des recommandations pour optimiser leur stock.

Au terme de notre réflexion, nous pouvons dire que l'objectif général de notre étude a été atteint, eu égard aux recommandations sur les risques majeurs menaçant la gestion de cet important élément du cycle d'exploitation qui est le stock.

Nos recommandations, sans doute, permettront à l'IDC d'améliorer la gestion de son stock. Nous espérons que les dirigeants veilleront sur la mise en œuvre des recommandations.

Enfin, l'on peut valablement se demander si la gestion à long terme de l'IDC ne passe pas par la rédaction d'un manuel de procédures de gestion des stocks ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Entretien avec le RAF :

1. Quelles sont les différentes étapes du processus de gestion des stocks à IDC ?

Ce sont : expression du besoin, réceptions des livraisons, entrée et codification des stocks, sortie des stocks, comptabilisations, tenue des inventaires.

2. Pour chacune de ces étapes, quelles sont les procédures mises en œuvre ?

Il s'agit des procédures d'expression du besoin, de réception de livraison, de la saisie des entrées en stock, des sorties, de la comptabilisation, des inventaires ;

3. Qui sont les principaux acteurs de chacune de ces procédures ?

Ce sont les agents de la division Administration et finances, chacun suivant son niveau d'attributions.

4. En quoi consiste votre travail ?

Je m'occupe essentiellement de la détermination des actions, la coordination des activités, le suivi administratif du personnel.

5. Qui sont vos collaborateurs et en quoi consistent leurs tâches ?

Voir tableau sur grille des tâches

6. Quels sont les documents utilisés pour l'exécution des différentes tâches ?

Les demandes d'expression des besoins sont envoyées par email. L'email est imprimé et classé dans une chemise accompagné de la demande de cotation, de la facture proforma, du dossier d'importation.

7. En votre qualité de RAF, vous assurez-vous de la qualité des informations reçues ?

La fiabilité de l'information dépend de son fournisseur, de sa crédibilité, de son intégrité.

8. Quels contrôles mettez-vous en œuvre pour superviser le travail de vos collaborateurs ?

Nous mettons beaucoup l'accent sur la concertation, fixation des priorités, présence sur le site.

9. Quelles sont les difficultés récurrentes que vous rencontrez dans la gestion des stocks ?

Ce sont entre autres le non-respect des procédures de sortie des produits, la disproportion entre stock physique et stock théorique.

10. En cas de survenance de problèmes majeurs dans la gestion des stocks, en informez-vous la hiérarchie ? Si oui comment ?

Bien sûr que j'informe la hiérarchie et par les moyens de communication usuelle.

11. Faites-vous régulièrement des inventaires physiques de stocks ?

L'inventaire se fait de façon trimestrielle

12. Comment traitez-vous les écarts d'inventaires ?

Les manquants sont considérés comme une perte après un double comptage et une vérification des BS et factures d'achat.

13. Votre service, est-il actuellement en restructuration ? Ou est-ce en projet ?

Nous avons entrepris une augmentation de la surface de stockage et une réorganisation l'emplacement des stocks.

14. Quelles sont vos attentes quant à la réalisation de cette mission d'audit ?

Un œil extérieur offre toujours plus de garanties d'appréciation impartiale et source de propositions concrètes susceptibles d'apporter des changements positifs significatifs. En plus l'IDC favorise la prévention. La mise en œuvre des recommandations nous permettra d'avancer.

Source: nous-mêmes

Annexe 2 : Grille de séparation des tâches exercées

GRILLE DE SEPARATION DES TACHES	Processus : Gestion des stocks	Folio N°1/1					
		TACHES	NATURE	PERSONNEL CONCERNE			
	Gérant			REX	RAF	Comptable	Magasinier
1-emission des demandes d'approvisionnement	Ex			X			
2-approbation des demandes d'approvisionnement	A		x				
3-commande	Ex			X			
4-Reception	Ex			X			
5-rapprochement BL/FA	Ex			X			
6-enregistrement des entrées	Ex				X		
7-autorisation des sorties	A		X				
8-enregistrement des sorties	Ex				X		
9-sorties des articles du magasin						x	
10-tenue des inventaires physiques (comptage) ⁽¹⁾	Ex						
11-inventaire physique (supervision)	C			X			
12-approbation des ajustements après inventaire.	A			X			
13-rapport sur les stocks obsolètes ⁽²⁾	Ex						

Source : nous-mêmes

Ex=tâche d'exécution ; A=autorisation ; C=contrôle et supervision

REX : Responsable d'exploitation ; RAF Responsable Administratif et Financier

Constat : les fonctions ne sont pas bien séparées. Le RAF fait des tâches incompatibles, il autorise et exécute à la fois.

(1) Tous les intervenants du processus stock font partie de l'équipe d'inventaire et sont habilités à compter.

(2) Aucun rapport n'est tenu sur les stocks obsolètes .

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus : des stocks	Gestion	Folio n°1/6	
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE : S'assurer de l'expression des besoins				
Questionnaire	Réponse			Commentaires
	Oui	Non	NA	
1-Les besoins font-ils l'objet de prévision ?	X			
2-les besoins sont-ils exprimés sur les imprimés pré numérotés ?		X		Par email
3-les DA sont-elles établies par des personnes habilitées ?	X			
4-les DA sont-elles autorisées par les personnes habilitées ?	X			

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus : des stocks	Gestion	Folio n°2/6	
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE : S'assurer de la réception effective des articles				
Questionnaire	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	NA	
5-les réceptions sont-elles assurées par des personnes indépendantes du contrôle qualité et quantité ?		X		
6-Ces personnes sont-elles préalablement informées des commandes ?	X			
7-le service comptable est-il systématiquement averti des réceptions ?	X			
8-les réceptions sont-elles matérialisées par un document ?	X			

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus : Gestion des stocks		Folio n°3/6	
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE : S'assurer que les mouvements d'entrée et de sortie sont correctement contrôlés et enregistrés				
Questionnaire	Réponse			Commentaires
	Oui	Non	NA	
9-les espaces de réception et d'emmagasiner sont-ils différents		X		
10-toute sortie donne-t-elle lieu à l'émission d'un bon de sortie pré numérotés ?	X			
11-les bons de sortie sont-ils contenu dans un carnet à souche ?		X		
12-le magasinier compare-t-il les quantités reçus avec le bon de réception ?	X			
13-existe-il un bon de sortie particulier pour les articles qui doivent être immobilisés ?		X		
14-les bons de sortie sont-ils approuvés par la personne ayant reçue les articles ?	X			
15-comment s'assure-t-on que tous les documents physiques sont enregistrés en GESCOM dans la même période que ces mouvements				Les feuilles de sorties sont pointées après la saisie en GESCOM
16-utilisez-vous des fiches de stocks pour les entrées et les sorties ?		X		Seul pour les sorties
17-est-il possible de connaître la quantité en stock d'un article à tout moment ?	X			

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus : Gestion des stocks	Folio n°4/6		
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE : S'assurer que les existants sont protégés				
Questionnaire	Réponse		Commentaires	
	Oui	Non		NA
18-la surveillance des stocks est-elle confiée à des personnes différentes ?		X		
19-les articles sont-ils correctement protégés contre les risques de perte et de vol ?	X			
20-l'accès au magasin est-il limité aux seules personnes autorisées ? Si oui de quelle manière et qui sont ces personnes ?	X			-Magasinier qui surveille l'accès -seul le directeur de l'exploitation est autorisé
21-les stocks sont-ils suffisamment protégés contre le risque d'incendie ?		X		
22-la couverture d'assurance est-elle revue régulièrement ?	X			
23-les registres ou fiches de stocks indiquent-ils les quantités minimum et maximum à respecter ?		X		

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus : Gestion des stocks		Folio n°5/6	
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE :				
S'assurer que la comptabilisation et la valorisation sont correctement effectuées				
Questionnaire	Réponse			Commentaires
	Oui	Non	NA	
24-existe-t-il un registre pour enregistrer les réceptions ou expéditions de documents (factures, courriers...)		X		
25-le journal achat est-il rapproché de la liste des réceptions, retours, retour ou réclamation pour s'assurer que toutes les factures et tous les avoirs sont comptabilisés ?		X		
26-les entrées sont-elles évaluées et à quel coût ?	X			Au coût de revient
27-les entrées sont-elles valorisées et comptabilisées au jour le jour ?		X		
28-les sorties sont-elles évaluées à quel coût ?	X			A la même valeur que les entrées
29-les sorties sont –elles valorisées et comptabilisées au jour le jour ?		X		Une fois par semaine

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		Processus : Gestion des stocks		Folio n°6/6
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE :				
S'assurer du bon déroulement des inventaires physiques				
Questionnaire	Réponse			Commentaires
	Oui	Non	NA	
30-des instructions écrites sont-elles émises avant les inventaires ?		X		
31-les activités du magasin sont-elles interrompues pendant les prises d'inventaire ?		X		
32-si les activités ne sont pas interrompues, comment contrôle-t-on les mouvements des stocks ?				Les sorties pendant l'inventaire sont notées
33-l'inventaire est-il précédé d'un rangement rationnel stocks pour faciliter les comptages ?	X			
34-un responsable supervise-t-il le déroulement des opérations ?	X			
35-les comptages sont-ils effectués à l'aide de feuilles de comptages pré imprimés ?	X			Etat du stock en GESCOM est imprimé
36-les unités de comptage sont -elles préalablement clairement définies ?	X			
37-les désignations des articles sont-elles suffisamment précises pour les identifier ?	X			
38-Comment matérialise-t-on les comptages sur les éléments de stock afin de s'assurer de l'exhaustivité de l'inventaire et éviter le double comptage ?				La mention OK est marquée sur les articles inventoriés
39-si l'on n'utilise pas de feuilles de comptage pré numérotées ou pré imprimées, comment s'assure-t-on que tout est compté et relevé ?				Les feuilles de comptage sont utilisées
40-les comptages sont-ils effectués en présence du magasinier, responsable de la	X			

surveillance des stocks				
41-la responsabilité des comptages et du remplissage des feuilles de comptage est – elle confiée à des personnes indépendantes de celles chargées de la surveillance des stocks ?	X			
42-la direction est-elle informée des écarts d'inventaire ?	X			
43-indique-t-on clairement sur les feuilles de comptages les articles détériorés, obsolètes, à détruire... ?	X			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : FAR

Feuille d'Analyse des risques

No : 1/4

Mission : Audit		Référence : IDC/01
Types de risques identifiés :		
<p>-R4.Retard de livraison</p> <p>-R7.Reception non conforme aux attentes (BC)</p>		
Faits constatés :		
<p>l'analyse des vingt-trois (23) factures d'achat fait ressortir que seulement deux ont fait l'objet d'envoi de bon de commande au fournisseur.</p>		
Causes explicatives :		
<p>l'urgence du besoin, les commandes se font au téléphone</p>		
Conséquences réelles ou potentielles : retard de livraison, les livraisons non conforme aux attentes, dépenses supplémentaires.		
Recommandations :		
<p>que toutes réceptions d'articles soient précédées de l'émission de bon de commande. Ce bon fera ressortir la quantité et la qualité technique de l'article. Il est établi à partir d'une facture proforma des fournisseurs à la suite d'une demande de cotation qui leurs est adressée.</p>		
Chef de mission :	Auditeur :	Responsable du domaine audité

Feuille d'Analyse des risques

No : 2/4

Mission : Audit		Référence : IDC/01
<p>Types de risques identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> -R12.Manque de rigueur -R13.Detournement des stocks -R14.Perte de stock 		
<p>Faits constatés : lors de notre séjour sur le site de Gora, nous avons constaté que les utilisateurs accompagnaient le magasinier pour le choix de leurs articles, ou souvent ils sont seuls à l'intérieur du magasin. Les copies vierges des bons de sortie, sur papier A4, sont dans une enveloppe et les copies renseignées sont dans une autre enveloppe</p>		
<p>Causes explicatives : facilité d'accès à l'intérieur du magasin, allègement de la procédure d'enlèvement des articles au magasin.</p>		
<p>Conséquences réelles ou potentielles : mauvais suivi des bons de sortie ; probabilité de perte et de détournement de stock très élevée.</p>		
<p>Recommandations : L'installation d'un comptoir dans le magasin, tout juste à la porte d'entrée, afin de verrouiller l'accès à l'intérieur du magasin.</p> <p>La contre signature obligatoire des bons de sortie par le magasinier</p> <p>L'acquisition immédiate d'un carnet à souche (3 exemplaires) qui remplacera les bons de sortie actuels. Le magasinier garde la souche ; une exemplaire est remis à l'utilisateur et le second est envoyé à la comptabilité pour les sorties théoriques.</p>		
Chef de mission :	Auditeur :	Responsable du domaine audité

Feuille d'Analyse des risques

No : 3/4

Mission : Audit		Référence : IDC/01
<p>Types de risques identifiés :</p> <p>-R16.Erreurs</p> <p>- R17.Omissions</p>		
<p>Faits constatés : les pièces comptables ne sont pas classées au fur et à mesure de leur réception.</p> <p>Les courriers ne sont pas enregistrés à la réception à l'entrée, ni à la sortie.</p>		
<p>Causes explicatives : les pièces comptables sont saisies avant d'être classées.</p> <p>La passation d'une écriture de régularisation de stock sans pièce justificative comme indiquée dans notre description de l'existant.</p>		
<p>Conséquences réelles ou potentielles : erreurs ou omissions de pièces lors de la comptabilisation du stock. Mauvaise appréciation de la valeur du stock</p>		
<p>Recommandations : L'enregistrement au niveau de la réception de tous les courriers qui rentrent à l'IDC</p> <p>.L'utilisation d'un cahier de transmission pour la remise du courrier au destinataire</p> <p>Le classement chronologique des pièces comptables en fonction de la date de réception. L'imputation des pièces comptables par le RAF avant la saisie des écritures dans le logiciel de comptabilité.</p> <p>La subdivision du compte de stock 33(autre approvisionnement) en autant de sous comptes et celui de la variation du stock également afin de faire une correspondance entre ces comptes. Cette correspondance entre les comptes permettra de mouvoir le stock dans les cas suivants :</p> <p>Pour une entrée en stock, on débite le compte 3301(par exemple) par le crédit du compte 60301(par exemple)</p> <p>Pour une sortie en stock, on crédite le compte 3301(par exemple) par le débit du compte 60301(par exemple)</p>		
Chef de mission :	Auditeur :	Responsable du domaine audité

Feuille d'Analyse des risques

No : 4/4

Mission : Audit		Référence : IDC/01
Types de risques identifiés : - R19. Inexistence de méthode de valorisation - R20. Non-respect de la permanence de la méthode de valorisation		
Faits constatés : le coût de revient qui sert à valoriser le stock à l'entrée est également utilisé pour valoriser les sorties. Les articles ne sont pas individuellement identifiables après leur entrée au magasin, de ce fait le prix d'entrée des articles individuellement est méconnu pour pouvoir à l'appliquer comme prix de sortie.		
Causes explicatives : confusion entre coût de revient et coût moyen qui est calculé automatiquement par la machine après chaque nouvelle entrée		
Conséquences réelles ou potentielles : mauvaise valorisation du stock, résultat comptable mensuel erroné,		
Recommandations : valoriser le stock par la méthode du coût moyen pondéré ou celle du premier entré, premier sorti comme l'exige le SYSCOA		
Chef de mission :	Auditeur :	Responsable du domaine audité

CESAC BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. AHOUANGANSI Evariste (2010), *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, 2^{ème} édition, Edition Mondexperts, Abidjan, 911 P.
2. BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371 p.
3. BECOUR Jean-Charles & BOUQUIN Henri (2008), *Audit opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance*, 3^{ème} édition, Edition ECONOMICA, Paris, 444P
4. BENASSY Jean (1998), *La gestion de production* 3^{ème} édition, Edition Hermès, Paris, 254P
5. BERNARD Bartelemy et COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, 472 P.
6. BOUVIER Christian (1999), *Audit des achats*, Edition d'Organisation, Paris .
7. CLEARY Sean & MALLERET Thierry (2006), *Risques : Perception ; Evaluation ; Gestion*, Edition MAXIMA, Paris, 200P
8. CHEN Jack (2006), *Management de la production*, 2^{ème} édition, Editions EMS, 475P.
9. COLLINS Lionel & ValinGerad (1992), *Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4^{ème} édition, Edition Dalloz, Paris, 373P.
10. COMBES Jean Emmanuel & LABROUSSE Marie Christine (1997), *Audit financier et contrôle de gestion*, Publi-Union Editions, Paris, 273P.
11. COOPERS & LYBRAND(1998), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 378 P.
12. DAYAN Armand & Collaborateurs (2004), *Manuel de gestion 1*, 2^{ème} édition, Ellipses Editions Marketing SA, Paris, 1073P.
13. DAYAN Armand & Collaborateurs (2004), *Manuel de gestion 2*, 2^{ème} édition, Ellipses Editions Marketing SA, Paris, 962P.
14. ERSA André (2010), *précis de comptabilité SYSCOA Tome 2*, Edition 2010, Imprimerie Saint-Paul, Dakar, 229 P.
15. GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis (2008), *l'essentiel du contrôle de gestion*, 3^{ème} édition, 134 P.
16. HAMZAOUI Mohamed (2008) *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2^{ème} édition, IMPRIM'VERT, France,236P

17. HENRY Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise* : Guide pratique, 3^{ème} édition, Edition Organisation, Paris, 184P
18. JAVEL Georges (2004), *Organisation et gestion de la production*, 3^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 510P
19. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Edition Revue Banque, Paris, 271 P.
20. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 279 P.
21. MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 261 P.
22. OBERT Robert (2004), *Audit et Commissariats aux comptes aspects internationaux*, 4^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 495P
23. PIGE Benoît (2001), *Audit et contrôle interne*, 2^{ème} édition, Editions EMS, Paris, 203P
24. POULIOT Daniel & BILODEAU Yves (2002), *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer : l'approche matricielle des pertes*, Revue Française de l'audit interne, N°161, P.36-37
25. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 463 P.
26. REYNE Maurice (1991), *le diagnostic technico-économique de l'entreprise*, Edition Hermes, Paris
27. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra (2008), *le praticien Système comptable OHADA*, 3^{ème} édition, Editions Comptables et Juridiques, Imprimé en France, 971 P.
28. SAMBE Oumar & DIALLO Ibra Mamadou (2009), *Le praticien, plan des comptes et états financiers du système comptable OHADA, SYSCOHADA*.
29. SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, Edition Dunod, Paris, 339P.
30. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Edition Dunod, Paris, 215 P.
31. SCHICK Pierre & Lemant Olivier (2002), *Guide de self-audit*, 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 217 P.
32. VILLALONGA Christophe (2007), *L'audit qualité interne, Manager avec efficacité son processus d'audit*, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris 197P

33. VINCENTI Dominique (1999), *Dresser une cartographie des risques*, Revue Française de l'audit interne, n°144
34. ZERMATI Pierre (1997), *Pratique de la gestion des stocks*, 5^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 276 P

Sources Internet

1. SIM : Salon International des Mines de Dakar (12 au 15 Avril 2010), *Boum de l'Industrie minière du Sénégal*

<http://www.simsenegal.com/htmlFR/fivepageone.html> du 17/09/2011

2. Bibliotique 7@lire *Votre outil de veille professionnelle*

<http://info.experts-comptables.com/>

CESAG - BIBLIOTHEQUE