

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Cesag

Audit international et contrôle

10^e promotion

Mémoire de Fin d'Etudes

**Analyse critique du cycle de gestion
des stocks des Industries Chimiques
du Sénégal**

Bibliothèque du CESAG



108408

Présenté par
Khalifa FAYE

Directeur de mémoire
Monsieur Jean B. DIENE
Auditeur Interne aux I.C.S.

M0115AUDIT00

2

Février 2000



DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- Ma mère Feue Woré MBODJ. Que Dieu vous accueille au Paradis ;
- Mon père Feu El Hadji Mamadou FAYE pour tous les sacrifices consentis à mon égard. Repose en paix au Paradis ;
- Ma mère adoptive Adja Rokhaya BA ;
- Mon grand frère Issa FAYE qui a bien voulu financer mes études. Que Dieu t'accorde longévité, bonheur, prospérité et succès dans toutes les entreprises ;
- Mon fils Papa Mouhamadou FAYE. Je te prie de combattre toute ta vie la méchanceté, la malhonnêteté et le mensonge ;
- Tous mes frères, sœurs et amis aussi bien de la dixième promotion que d'ailleurs ;
- La généreuse Ndioro DIAGNE qui n'a ménagé aucun effort pour peaufiner ce travail.

REMERCIEMENTS

- A Jean Baptiste DIENE Chef du Département d'Audit Interne des I.C.S. Votre disponibilité légendaire et votre rigueur intellectuelle resteront gravées dans ma mémoire. Que Dieu vous accorde succès dans votre mission aux I.C.S.
- A Mamadou NDIAYE Auditeur Interne aux I.C.S. Votre courtoisie, votre sérieux et votre collaboration ne m'ont jamais fait défaut.
- A Moussa YAZY Chef du Département d'Audit International et Contrôle au C.E.S.A.G. La politesse et le respect de l'individu, la probité morale et intellectuelle me feront dire que l'Afrique du Sud du Sahara compte sur vous au seuil de ce troisième millénaire.
- A Monsieur Gilbert BOSSA, qui nous a toujours rassuré dans les moments difficiles.
- A Monsieur Ahmadou TRAORE, professeur Chef de Département au C.E.S.A.G. d'avoir accepté de sanctionner ce travail.
- Au corps professoral du C.E.S.A.G.
- A tout le personnel des I.C.S. du Directeur Général à l'ouvrier plus particulièrement Doudou SARR Gestionnaire du Magasin de Mbao, Macoumba MBODJ Inventoriste, Rawane DIOP, Astou DIAGNE, Seydou KANE.

ABREVIATIONS

- B.S.M. : Bon de Sortie Magasin
- B.R.I. : Bon de Régularisation d'Inventaire
- S.M.C. : Section Méthode et Contrôle
- I.A.S.C. : International Accounting Standard Committee
- S.Y.S.C.O.A. : Système Comptable Ouest Africain
- D.C.A. : Direction Centrale des Achats
- D.A.M. : Demande d'Achat Magasin
- B.E.M. : Bon d'Entrée Magasin
- B.C.M. : Bon de Commande Magasin
- I.I.A : Institute of Internal Auditors

SOMMAIRE

PAGE

INTRODUCTION

1

PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE 1 LE CYCLE DE GESTION DES STOCKS

I INTRODUCTION	4
II PRINCIPES DE GESTION DES STOCKS	4
III LES DIVERS TYPES DE STOCKS	5
3.1 Les stocks par fonction	5
3.2 Les stocks par but économique	6
3.3 Les stocks par nature physique	6
3.4 Les stocks par mode de stockage	6
3.5 Les stocks par mode de gestion	7

CHAPITRE 2 POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT ET CONTROLE INTERNE

I POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT	8
II LE CONTROLE INTERNE	9
2.1 Objectifs	10
2.2 Moyens	11
2.3 Système d'information	11
2.4 Organisation	11
2.5 Procédures	12
2.6 Supervision	13
2.7 Audit Interne	13
2.7.1 Définition	13
2.7.2 Objectifs	14

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE 1 PRESENTATION

1.1 Historique et évolution	16
1.2 Principales activités	17
1.3 Principaux débouchés	17
1.4 Organisation générale	18
1.5 Cadre juridique et fiscal	18

CHAPITRE 2 CYCLE DE GESTION DES STOCKS DES I.C.S.

I GENERALITES	19
II PRINCIPES DE GESTION	20
2.1 Valorisation	20
2.1.1 Objectifs	21
2.1.2 Les étapes de la valorisation	21
2.2 Dépréciation	22
2.3 Ecritures comptables	23
2.4 Incidences comptables	25

CHAPITRE 3 ANALYSE DU CYCLE DE GESTION DES STOCKS

I POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT	27
II EDITIONS	29
2.1 Procédures	29
2.1.1 Etat de réapprovisionnement des pièces de rechange	29
2.1.2 Compte 47	30
2.1.3 Compte 38	31
2.1.4 Clôture des bons d'entrée ou sortie magasin	31
2.2 Analyse	32
2.2.1 Etat de réapprovisionnement des pièces de rechange	32
2.2.2 Compte 47	33

2.2.3	Compte 38	33
2.2.4	Clôture des bons d'entrée ou sortie magasin	34
III	AUTRES CONTROLES	35
3.1	Procédures	36
3.1.1	Inventaire tournant	36
3.1.2	Inventaires physiques trimestriels	37
3.1.3	Exploitations des divers passages à zéro	37
3.1.4	Vérification de la cohérence des flux matières	38
3.1.5	Vérification des consommations spécifiques/rendements	38
3.2	Analyse	
3.2.1	Inventaire tournant	39
3.2.2	Inventaires physiques trimestriels	40
3.2.3	Exploitations des divers passages à zéro	40
3.2.4	Vérification de la cohérence des flux matières	41
3.2.5	Vérification des consommations spécifiques rendements	42
CHAPITRE 4	<u>ANALYSE DU CONTROLE INTERNE</u>	
1	Objectifs	45
2	Moyens	47
3	Système d'Information	48
4	Organisation	50
5	Procédures	51
6	Supervision	52
7	Audit Interne	53
CHAPITRE 5	<u>RECOMMANDATIONS</u>	
1	Recommandations sur le Contrôle Interne	55
2	Recommandation sur le mode de stockage, les méthodes et moyens de mesure	58
CONCLUSION GENERALE		61

BIBLIOGRAPHIE

63

ANNEXES

65

- ◆ Organigramme
- ◆ B.R.I.
- ◆ B.S.M.
- ◆ Fiche de stock
- ◆ Compte de stock
- ◆ Attributions S.M.C.
- ◆ Rapport de production

INTRODUCTION

De plus en plus les entreprises sont assujetties à un environnement économique exigeant, une utilisation accrue de technologies et une compétitivité réelle. C'est dans cet ordre d'idées que la gestion des stocks dont le double but stratégique pour assurer la vitalité de l'entreprise et économique dans un souci spéculatif peut soulever des problèmes très complexes à résoudre. Or la vocation de toute entreprise est d'être rentable et donc de réaliser des bénéfices susceptibles d'assurer son autofinancement et sa pérennité. La gestion rigoureuse de toutes ses ressources, l'instauration des règles, des normes ou des procédures dans toutes les fonctions qui la composent participent de ce souci de rentabilité.

S'agissant d'entreprise industrielle, la fonction « production et stocks » revêt une importance primordiale puisqu'elle couvre le processus de fabrication et la gestion des matières premières, matières consommables, pièces de rechange, produits semi-finis et finis. C'est ainsi que les stocks du point de vue de leur volume, de leur diversité, et de leurs mouvements mobilisent des moyens humains, financiers et matériels considérables.

Aux Industries Chimiques du Sénégal, le cycle de gestion des stocks occupe une position capitale de par :

- Son volume: 13 000 articles différenciés au site de Mbao, 41 000-au site de Taïba et à celui de Darou 14 000 articles.
- Le ratio stocks/Actif total est égal à 20%.
- La masse monétaire liée à la politique d'approvisionnement du fait des coûts que représentent l'achat et le stockage des biens.

C'est la raison pour laquelle il serait intéressant de mettre en lumière les interactions entre les ressources de la production et ses effets sur la politique d'approvisionnement qui minimise les risques de rupture et le coût des stocks.

Pour répondre à cet objectif, il convient de faire une analyse critique qui tourne autour de :

- Identification rationnelle de la nature physique des stocks ;
- Fluctuation de la demande ;
- Rangement et codification appropriés ;
- Niveau optimum et taux de rotation ;
- Durée de vie et obsolescence ;
- Protection ;
- Logistique : conditionnement, expédition, gestion physique et économique des produits finis ou semi-finis, transport, manutention, etc... ;
- Exhaustivité et réalité des mouvements de stocks enregistrés ;
- Suivi des retours de stocks et enregistrement correct ;
- Efficacité et fiabilité des inventaires ;
- Lois et réglementations en matières d'hygiène et de sécurité ;
- Moyens humains et qualification de gestionnaires ;
- Analyse des écarts d'inventaire, etc..

Toute négligence d'un des facteurs ci-dessus se répercute par des excédents, des ruptures ou par une obsolescence qui sont source de surcoûts financiers ou de pertes. La conséquence pourrait se traduire aussi par une vente manquée ou une perte de confiance des clients entachant l'image de marque de l'entreprise.

Cependant, quels que soient ces facteurs, un contrôle interne efficace devrait être articulé autour d'objectifs, de moyens, de système d'informations, de procédures et de supervision. Le respect scrupuleux des normes de contrôle interne et de contrôle de gestion des stocks aiderait à atteindre l'objectif principal de la gestion des stocks : le stock optimum. Ainsi la gestion de la production serait entièrement consacrée aux normes qualité - délai.

Il va de soi que cela nécessite une bonne analyse et un bon contrôle de tout le cycle de gestion des stocks des Industries Chimiques du SENEGAL.

L'objectif de ce mémoire est de sérier tous les problèmes relatifs au cycle de gestion des stocks des industries chimiques du Sénégal depuis l'expression du besoin, de son traitement jusqu'à la livraison du produit fini. Mais également, il faudrait entrevoir à travers des recommandations l'optimisation de cette gestion avec le moindre coût.

La performance d'une entreprise se mesure par sa capacité bénéficiaire car toute réduction de coût entraîne un effet de levier. Il s'agit donc d'examiner les différents aspects du cycle de gestion des stocks pour se rapprocher de la solution idéale du zéro stock avec une efficacité reconnue à travers :

- ◆ la politique d'approvisionnement en quantité suffisante suivant la qualité requise
- ◆ le contrôle interne
- ◆ les méthodes et les modes de stockage dans les meilleures conditions économiques
- ◆ les moyens de mesure.

Nous tenterons d'élaborer le plan suivant :

- Une partie théorique relative au cycle de gestion des stocks ;
- Une partie pratique liée au cycle de gestion des stocks des industries chimiques du Sénégal en examinant :
 - Les états de réapprovisionnement des pièces de rechange ;
 - La clôture du bon d'entrée ou de sortie magasin ;
 - Certains comptes de stocks.

en analysant :

- Les stocks de pièces de rechange (inventaire tournant, inventaire physique),
- L'exploitation des divers passages à zéro,
- La cohérence des flux matières et les consommations spécifiques.

Néanmoins l'opportunité d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration qualitative du cycle de gestion des stocks de cette grande entreprise industrielle ne signifie pas une étude exhaustive de tout le processus.

PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE 1 LE CYCLE DE GESTION DES STOCKS

I - INTRODUCTION

L'utilité des stocks dans toute entreprise industrielle est de satisfaire la demande des clients avec une efficacité et une efficience sans faille dans tout le système de production. Il urge ainsi d'éviter toute rupture de stocks et d'assurer sa disponibilité à tout instant. L'essentiel des difficultés relève de la grande diversité des quantités à stocker. C'est à cause de cela que des théoriciens ont toujours essayé de proposer des modèles de gestion qui reposent sur des principes de base mettant en exergue les différents types de stocks, une politique d'approvisionnement et un contrôle interne global.

II - PRINCIPES DE GESTION DES STOCKS

En science exacte comme en gestion, un principe est une loi à caractère général qui régit un ensemble de phénomènes vérifiés par l'exactitude de ses conséquences. Il advient donc d'en sérier un certain nombre qui met en relation les stocks et les autres cycles de l'entreprise :

- Une efficacité dans la gestion des capitaux car les stocks sont en même temps une source de frais et une source de gains. Ils jouent un rôle d'équilibre financier.
- Un aspect humain qui allie une rigueur, une réceptivité et une facilité de contacts. L'importance de la structure décisionnelle et un bon équilibre de responsabilités contribuent à la logique de fonctionnement de toute entreprise.
- Un équilibre entre l'aspect fonctionnel et l'aspect opérationnel.
- Un rôle charnière entre une demande et une livraison. La demande tient compte de la cohérence qui doit exister au niveau de la comptabilité analytique, des prix de revient, du calcul des marges commerciales, de l'approvisionnement et du contrôle budgétaire.

La livraison prolonge l'ajustement du débit de la production au rythme des ventes d'où une adaptation permanente.

- Une gestion de nature économique qui motive une qualité meilleure avec un moindre coût, une gamme de produits avec des prix compétitifs, une adaptation de nouvelles techniques liées à l'économie générale mondiale.

A la lumière de ces différents principes, il convient de faire une esquisse sur les divers types de stocks.

III - LES DIVERS TYPES DE STOCKS

Nous empruntons à MICHEL CROLAIS et AHMADOU TRAORE (voir bibliographie) la typologie suivante

3.1 Les stocks par fonction

Ce sont :

- Le stock de sécurité qui pallie les risques aléatoires entre l'approvisionnement et la consommation. Il intéresse les quantités et les délais.
- Le stock d'alerte qui est par définition la quantité en stock au moment du déclenchement d'une commande Cette quantité représente la consommation pendant le délai de livraison majorée du stock de sécurité. Il permet de contrôler l'écoulement du stock en décelant une évolution qui ne correspond pas aux prévisions.
- Le stock d'en cours qui dépend du rythme de production voire du temps du cycle de transformation d'un produit donné.
- Le stock normal qui comprend le stock actif qui est tournant et le stock de protection.
- Le stock cyclique qui représente la moitié du stock actif.
- Le stock moyen qui est égal à la somme des quantités stockées durant chaque période divisées par le nombre de périodes.
- Le stock mort dont les flux d'entrée et de sortie sont nuls.
- Le stock disponible qui existe concrètement.
- Le stock de surplus constitué d'articles inutiles et des excédents.
- Le stock de transit qui ne séjourne pas dans les magasins.

3.2 Les stocks par but économique

Ce sont les stocks qui entrent dans le système de régulation qui ajuste les flux d'entrée et de sortie. Ils jouent un rôle de régulateur entre fournisseurs et fabrication de pièces, entre usinage et montage, entre montage et client, entre fournisseurs et service entretien etc.

Ils englobent les stocks appelés stratégiques : exemple des pièces et ensembles réparables pour le service entretien.

3.3 Les stocks par nature physique

Ce sont :

- ◆ Les matières premières classées en catégories, les stocks d'outillage, les stocks de marchandise, de produits semi-finis, qui sont les stocks de fabrication entrant dans la composition de produits finis.
- ◆ Les stocks de produits finis qui sont en attente d'être livrés.
- ◆ Les stocks des produits en cours que l'on retrouve dans les différentes étapes du processus de fabrication.
- ◆ Les stocks de réserve ou de fournitures qui interviennent indirectement dans le processus de production.
- ◆ Les stocks obsolètes qui sont dépassés du point de vue technologique.
- ◆ Les stocks de rebuts constitués par les pièces comportant des défauts de fabrication et ne répondant pas aux spécifications désirées.
- ◆ Les stocks de déchets constitués par les résidus de fabrication.

3.4 Les stocks par mode de stockage

Il s'agit de distinguer les matières dangereuses, les articles lourds, les articles volumineux, les articles fragiles, etc.

3.5 Les stocks par mode de gestion

Ces stocks correspondent le plus souvent à des cas d'utilisation pour couvrir un besoin spécifique à une commande donnée ou un stock de magasin de service ou un stock de matière consommable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2

POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT ET CONTROLE INTERNE

I - POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT

La politique d'approvisionnement dépend de la demande prévisible ou variable, des coûts de stockage, des coûts de commande et des coûts de rupture.

Les coûts de stockage correspondent aux charges fixes liées à l'existence et à la gestion des stocks. Ils comprennent les intérêts des financements des besoins en fond de roulement dus aux stocks, les charges liées à la marchandise, la surveillance, les loyers, les amortissements, les transports, l'assurance, les pertes, etc.

Les coûts de stockage reposent souvent sur des modèles déterministes et des modèles probabilistes.

➤ Les modèles déterministes sont caractérisés par une période constante et non fixée, par une demande constante et régulière." Leurs objectifs sont de: minimiser le cout de getsion des stocks qui comprend le coût d'obtention des commandes et le coût de possession des stocks"¹. La formule la plus connue est celle inspirée du modèle de Wilson dont les hypothèses sont :

- Des ventes ou des consommations régulières.
- La docilité du fournisseur.
- L'unicité de tarif du fournisseur.

➤ Les modèles probabilistes sont caractérisés par une durée de la période fixe ou variable et la demande totale pendant la période est une variable aléatoire.

Les coûts de commande sont liés à la gestion administrative des achats, au coût de réception et de mise en place des produits, au coût d'installation pour le lancement d'une série de production, le coût de réglage et d'entretien des machines.

Néanmoins, il existe des méthodes de commande qui peuvent être fixées ou variables.

¹ Cf YASY MOUSSA Cours de contrôle de gestion C.E.S.A.G. (1999)

Parmi celles-ci, on peut citer :

- Le réapprovisionnement à date et quantité fixes qui tient compte de la prévision et de la régularité de la consommation des produits, de sorte que les coûts de sous stockage ou de rupture des stocks soient faibles.
- Le réapprovisionnement à date fixe et quantité variable qui permet de prévoir la consommation donc d'évaluer un niveau de stock maximum et suffisant pour éviter les ruptures.
- Le réapprovisionnement à date variable et quantité fixe : il détermine le niveau de stock qui déclenche l'ordre d'achat qui permet de faire face au délai de livraison. Il suppose un suivi permanent.
- Le réapprovisionnement à date et quantité variable. Il s'agit de produits dont la demande et le prix varient fortement.

Les **coûts de rupture** correspondent à un coût d'opportunité (vente manquée) ou à un coût commercial (perte de confiance des clients, image de l'entreprise).

Cependant chaque entreprise présentant des caractéristiques particulières, il reste entendu qu'une adaptation ou une stratégie ou une tactique participe à sa propre dynamique industrielle.

II - LE CONTROLE INTERNE

Pour définir le concept nous nous référons à la définition qu'en a donné l'ordre des experts-comptables français en 1977 :

« Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

De par cette définition, nous retiendrons le lien qui pourrait exister entre : la culture d'entreprise, les fonctions de l'entreprise, le management. Si chacune des composantes de l'entreprise est bien maîtrisée, les principaux effets induits sont : l'optimisation des ressources et l'accroissement des performances.

Dans le cycle de gestion des stocks, les aspects du Contrôle Interne intéressent :

- la politique de réapprovisionnement ;
- le traitement comptable ;
- les inventaires ;
- la dépréciation ;
- les consommations ...

Cela appelle des objectifs, des moyens, un système d'information, une organisation, des procédures, une supervision et l'Audit Interne.

2.1 Objectifs

Les objectifs spécifiques du Contrôle Interne sont en général :

- à titre préventif :

le Contrôle Interne empêche ou minimise les risques d'erreurs ou d'irrégularités.

- à titre curatif :

il peut permettre de détecter rapidement l'erreur ou la fraude de façon à ce que des actions correctives soient promptement menées.

- à titre promotionnel : pour l'optimisation des performances.

Les règles, les procédures et les contrôles n'ont d'intérêt que dans leur appréciation, leur coordination et leur application effective.

2.2 Moyens

Il s'agit d'adapter les moyens aux objectifs fixés. Cela passe par :

- Un recrutement en qualité et en quantité de ressources humaines.
- Un budget d'exploitation en parfaite harmonie avec la stratégie globale de l'entreprise
- Une technique de gestion des stocks convenable.

2.3 Système d'information

Il concerne toutes les activités du cycle de gestion des stocks : l'approvisionnement, la fabrication et la vente. Ces trois activités ont une relation directe et permanente. Comme l'a si bien rappelé Michel CROLAIS² : « La fabrication consomme des matières et articles achetés mais approvisionne le stock de l'entreprise de produits élaborés entrant en composition ou constituant les matériels proposés aux clients ».

Le système d'information dans une entreprise industrielle doit être performant dans tous les domaines :

- informations techniques et financières
- comptabilité et statistiques
- formation
- arrêts et maintenance
- écarts d'inventaire

2.4 Organisation

Selon Fayol « On ne contrôle que ce qui est organisé ». Cela signifie aisément qu'une des stratégies du management de l'entreprise exige une méthodologie et un suivi rigoureux dans l'élaboration du tableau de bord de l'entreprise en particulier pour ce qui concerne le cycle de gestion des stocks.

² Michel CROLAIS (1968) : Gestion intégrée des stocks et approvisionnements. Editions Hommes et Techniques.

Et Jacques RENARD d'ajouter : "une organisation de qualité doit respecter trois principes " :

- L'adaptation : taille, nature d'activités, objectifs, environnement structure juridique,
- l'objectif : une organisation qui n'est pas construite en fonction des hommes,
- la sécurité ou séparation des tâches : autorisation, enregistrement, encaissement (fonction financière), détention et contrôle.

La négligence de l'un de ses facteurs conduit inexorablement à un péril de l'entreprise. Dans le cycle de gestion des stocks, il apparaît donc une nécessité d'organiser : les hommes, le matériel de sécurité, le service d'audit interne.

2.5 Procédures

Pour Alain HENRY et Ignace Monkam DAVERAT : « L'homme et la machine sont reliés entre eux par des procédures. L'objectif de la rédaction de procédures consiste à expliciter dans un langage directement accessible, qui fait quoi, où, quand, comment et pour quelle fin. L'écrit favorise l'analyse rationnelle et le développement de l'esprit critique³ ».

A la lumière de cette assertion, il faut reconnaître que dans une entreprise, tout doit être formalisé dans des manuels ou des notes internes. Cela permet de rappeler aux acteurs : clients, fournisseurs, états, bailleurs, management, et employés que la transparence dans les différentes transactions exige un certain nombre de critères qu'il convient d'analyser et de perfectionner à tout moment.

Parmi ces critères, nous ne saurons ignorer l'importance d'un manuel de procédures qui est l'ensemble des procédures regroupées pour la consultation, la référence pour tout opérationnel.

³ Alain HENRY et Ignace MONKAN DAVERAT (1998). Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide Pratique Editions d'Organisation.

Nous citerons à juste titre le cycle PDCA ou « Roue de deming » d'Edwards DEMING qui a introduit le contrôle qualité au Japon en 1950.

- Ecrire ce que l'on fait (Plan) ;
- Faire ce que l'on écrit (Do) ;
- Vérifier la conformité des résultats (Check) ;
- Améliorer le système en retour (Act).

2.6 Supervision

L'objectif de la supervision est de s'assurer qu'une tâche exécutée l'a été dans les normes et règles de l'art. Quand on supervise un travail, cela signifie qu'on maîtrise l'outil de travail, la complexité, les points forts et les points faibles malgré la bonne disponibilité des collaborateurs. La supervision doit susciter l'engouement et la volonté de bien faire.

Dans le cycle de gestion des stocks, la supervision est le régulateur qui sert peut être d'équilibre aux principaux intervenants dans l'entreprise.

2.7 Audit Interne

2.7.1 Définition

Il est indéniable que le cercle dans lequel s'inscrit la définition de l'Audit met en relief la fonction d'assistance aux responsables de l'entreprise sans les juger et ceci en toute indépendance. Néanmoins nous retiendrons les deux définitions qui tiennent compte de la nature évolutive de la fonction par rapport aux définitions classiques :

- L'Audit Interne est une fonction d'investigation et d'appréciation du Contrôle Interne, exercée de façon périodique au sein de l'organisation pour aider les responsables de tous niveaux à mieux maîtriser leurs activités⁴.

⁴ Cf. P.Bar PDG d'IBM France « j'attends de l'Audit Interne qu'il me donne une assurance raisonnable qu'il existe un bon niveau de contrôle », RFAI N°102.

- Selon l'I.I.A. l'Audit Interne est à l'intérieur d'une organisation une fonction indépendante d'évaluation pour le compte de l'organisation.

A la lumière de ces deux définitions, nous dirons que l'audit interne est une garantie de bonne fin⁵. De nos jours, l'audit est devenu un outil du management participatif car il clarifie des choses, confirme ce qui est pressenti, mesure l'incidence des déviations avec des objectifs bien précis.

2.7.2 Objectifs

Un département d'Audit Interne a des objectifs que lui assigne la direction générale. Il joue un grand rôle dans le processus organisationnel.

Selon l'I.I.A, les objectifs d'un service d'Audit Interne consistent à assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Dans ce but, l'Audit Interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées. Ceci suppose la promotion du contrôle efficace à un coût raisonnable.

Le champ de l'Audit Interne comprend l'évaluation de la suffisance et de la réalité du système du contrôle interne de l'entreprise (ou de l'organisme), ainsi que la finalité dans la mise à exécution des responsabilités assignées à l'auditeur.

Le contrôle interne aide les responsables concernés à maîtriser leurs activités, à sécuriser les actifs dans un environnement de contrôle favorable, avec un système d'évaluation des risques. Tout en prêtant attention aux prescriptions du contrôle interne, il n'en demeure pas moins que devant être le manager des performances, il existe une charte conçue par la Direction Générale. Cette charte rappelle les concepts qui cimentent l'activité de l'audit dans un cadre réglementaire et les rôles respectifs des auditeurs.

⁵ Cf. Michel COHEN dans la Tribune de l'économie du 31 Mai 1985.

Ainsi l'action de l'Auditeur se traduit chaque jour par une appréciation efficace du fonctionnement de l'entreprise dans ces principaux cycles. Il intervient :

- Avant les missions : pour définir et faire adopter les objectifs de la Direction Générale.
- Pendant les missions : pour donner une opinion globale sur l'objectif de la mission.
- Après les missions : pour la réalisation des objectifs et pour une bonne intégration dans la culture de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE 1 PRESENTATION DES ICS

I - HISTORIQUE ET EVOLUTION

A l'heure de la mondialisation, la mise en œuvre d'un grand groupe industriel exige une volonté soutenue pour mieux aborder une concurrence rude. En effet, en plus du MAROC qui est un pays africain producteur de phosphate et les Etats Unis d'Amérique qui occupent le premier rang mondial, les industries chimiques du SENEGAL ont le devoir impérieux de se hisser au niveau de ces puissances phosphatiques. Cela engendre nécessairement un capital conséquent pour atteindre un chiffre d'affaires à la mesure de ses ambitions. S'il faut magnifier la coopération SUD-SUD, l'exemple des industries chimiques du SENEGAL est fort appréciable. En effet, le capital est de 115.000.000.000 et est réparti entre :

- l'ETAT du SENEGAL pour 47,42% ;
- les pays africains dont la COTE D'IVOIRE (04,37%), le NIGERIA (04,04%), le CAMEROUN (03,42%) ;
- la France à travers la Société Commerciale des Potasses et de l'Azote (SCPA) pour 04,87% ;
- le GOUVERNEMENT DE L'INDE (09,97%) et l'Indian Farmer Fertilisers Coopérative IFFCo (14,32%) ;
- le reste du capital appartient à un certain nombre de banques locales et étrangères.

C'est ainsi que Les ICS sont administrés par un Conseil d'Administration composée de 12 membres dont trois nommés par le Gouvernement du Sénégal.

II - PRINCIPALES ACTIVITES

Les activités de la société sont réparties sur deux sites :

- le site de Mbao, spécialisé dans la production d'engrais, abrite le siège des ICS où se trouvent les services centraux de la société (Direction générale, Achats, Finances, Informatique et Personnel) ;
- le site de Taïba, dont l'activité est l'extraction du minerai de phosphate destiné à la fabrication de l'acide phosphorique et à l'exportation sans transformation ;
- le site de Darou pour la fabrication d'acide sulfurique et d'acide phosphorique.

La commercialisation de la production industrielle est assurée par la société SENCHIM qui est une filiale à 100% des ICS.

Les transports ferroviaires utilisés dans le cadre des activités de la société sont assurés par la SEFICS, également filiale à 98,2% des ICS. Ses wagons de la SEFICS transportent de l'acide phosphorique, des hydrocarbures, du phosphate et du soufre.

Des services portuaires détachés au Port Autonome de Dakar gèrent les réceptions de matières premières et les expéditions de produits à l'étranger.

III - PRINCIPAUX DEBOUCHES

L'essentiel du chiffre d'affaires des ICS, qui s'est élevé au montant total de 111 milliards de francs FCFA au 31 décembre 1997, est réalisé à l'exportation (environ 95%).

L'acide phosphorique, qui a représenté près de 50% du chiffre d'affaires de 1997 et 37% du tonnage vendu, est destiné quasiment au marché de l'Inde et ce, principalement par l'intermédiaire du groupe IFFCO. Une partie de la production d'acide phosphorique est toutefois réservée à la production d'engrais.

L'engrais est distribué dans les pays de la sous-région (Mali, Bénin, Burkina Fasso) pour une bonne part. Le reste de la production est écoulé sur le marché local.

Le phosphate est exporté vers l'Inde, l'Iran et le Japon, et représente environ 20% du chiffre d'affaires total.

Les produits dérivés du phosphate (phosphogypse + tricalcique) sont vendus à l'Etat du Sénégal, par le canal du Ministère de l'agriculture.

Les ICS commercialisent accessoirement des produits chimiques (ammoniac, boracine, etc...), de l'eau déminéralisée, de l'électricité. Ces produits sont destinés au marché local.

IV - ORGANISATION GENERALE

L'organisation des ICS est résumée par son organigramme général (voir annexe). L'effectif des ICS est d'environ 2 000 personnes réparties dans les trois sites. Avec le doublement du site de Darou, les ICS prévoiraient d'ici peu de recruter environ 250 permanents.

V - CADRE JURIDIQUE ET FISCAL

Les ICS sont agréés en tant qu'entreprise conventionnée par décret garantissant certains privilèges. Cependant, elles sont soumises au régime de droit commun concernant l'impôt sur les sociétés aux conditions décrites ci-après :

- Les sommes réinvesties sous forme d'immobilisations corporelles ou incorporelles ou sous forme de participation au capital de sociétés sénégalaises sont déductibles des bénéfices imposables de l'exercice en cours et des exercices futurs sans restriction ni limitation de durée moyennant la justification de la réalité de l'investissement.
- Les déficits fiscaux peuvent faire l'objet de report pour une durée de 7 ans au lieu de trois ans.

CHAPITRE 2

CYCLE DE GESTION DES STOCKS DES I.C.S.

Un programme d'approvisionnement des stocks devrait résulter d'un examen de leur rotation ou de leur disponibilité pour éviter toute rupture et garantir la satisfaction de la clientèle grâce à une efficacité permanente dans la production. C'est dans cette optique que nous situerons la gestion des stocks.

I - GENERALITES

Dans le cycle de gestion des ICS, nous distinguons : les matières premières qui entrent dans le processus de production, les riblons, les produits finis, les stocks de maintenance (pièces de rechange) ou l'outillage, les fournitures de bureau, les carburants, les lubrifiants et consommables de fabrication. Les principaux intervenants dans le cycle de gestion des stocks sont :

- Le gestionnaire magasin pour la saisie et la valorisation des mouvements stocks, le suivi périodique, les transferts inter usines.
- La section méthode chargée de l'extraction des mouvements de stocks valorisés sur les trois sites et de leur contrôle. Elle réalise la codification des articles.
- Le Département Informatique pour la génération des écritures comptables.
- La Section Comptabilité Analytique pour la valorisation.
- Les ateliers de production et les sites de stockage pour le suivi journalier des mouvements.
- La cellule de gestion technique de l'exploitation.
- Le département Contrôle de gestion et Etudes Economiques (CGEE) pour le contrôle de cohérence des calculs et des différents paramètres.

II - PRINCIPES DE GESTION

La gestion des stocks magasin est effectuée à l'aide de l'application SIRLOG suivant une procédure applicable aux trois sites des I.C.S. Elle relève de la responsabilité des Directions de l'exploitation des plate formes. L'application SIRLOG est également utilisée pour la gestion de la maintenance.

Les stocks des consommables de fabrication sont gérés par le magasin au plan opérationnel et sur Valo au plan comptable. Les pièces immobilisées et les pièces réparables sont régies par des procédures « ad hoc ». La gestion des stocks magasins est assurée, au niveau de chaque site, par le magasin en tant que structure opérationnelle, en relation avec le service Méthodes et Contrôle (SMC) et les utilisateurs.

Nous tenterons à travers certains principes de gestion de mettre en relief les modes de valorisation, de dépréciation, de comptabilisation et leurs incidences selon les normes de l'IASC et du SYSCOA.

2.1 Valorisation

Les stocks sont évalués à leur coût direct d'acquisition ou de production (article 37 Syscoa). Ils sont tenus à temps réel et sont valorisés à la fin de chaque mois selon la méthode du coût unitaire moyen pondéré à partir de l'application " VALO ".

Le calcul est basé sur :

- la prise en compte des coûts réels ;
- la classification des dépenses en rubriques analytiques, consistant en un regroupement des charges par nature selon un critère de fonction dans la structure des coûts et selon leur caractère fixe ou variable ;
- L'imputation rationnelle des amortissements et des frais de personnel.

2.1.1 Objectifs

Les objectifs de la valorisation sont les suivants :

- Assurer le calcul de la valeur des mouvements de stocks,
- Assurer la centralisation mensuelle des mouvements de stocks par :
 - le calcul de la somme algébrique (en valeur et en quantité) des mouvements de stocks du mois ;
 - le calcul de la quantité réelle et de la valeur réelle du stock final du mois aussi bien pour les stocks de matières premières consommables et emballages que les stocks de produits semi-finis et produits finis ;
 - le calcul de la variation (en quantité et en valeur) des stocks du mois ;
 - le calcul du Coût Unitaire Moyen Pondéré (CUMP) du mois.

$$CUMP = \frac{\text{Valeur réelle du stock initial} + \text{somme des valeurs des mouvements d'entrées}}{\text{Quantité réelle du stock initial} + \text{somme des quantités des mouvements d'entrées}}$$

- Assurer la génération automatique des écritures comptables relatives à toutes les variations de stocks du mois (pré-comptabilisation) par le déversement de ces écritures dans la comptabilité.

2.1.2 Les étapes de la valorisation

La valorisation des stocks de production se fait en trois étapes :

- Les coûts unitaires par matière sont d'abord calculés d'après les quantités saisies et les valeurs des entrées au niveau du journal des achats.
- Les coûts de production sont évalués en fonction :
 - des consommations d'intrants valorisées aux coûts déterminés précédemment ;
 - des coûts fixes de production générés à partir de la comptabilité analytique par le module " REPART " ;
 - l'imputation comptable des valeurs calculées dans les comptes correspondants.

2.2 Dépréciation

La dépréciation est la différence entre la valeur d'entrée du bien dans le patrimoine et sa valeur actuelle. Elle est constatée, selon le cas, par des provisions ou des amortissements pour dépréciation. Elle doit être certaine quant à sa nature et l'élément d'actif en cause doit être individualisé.

La dépréciation traduit une baisse non définitive et non irréversible de l'évaluation des éléments d'actif par rapport à leur valeur comptable.

Les procédures de dépréciation ne sont pas les mêmes selon la nature des stocks.

Pour les pièces de rechanges : il existe une procédure de défaillance automatisée en fonction du délai de rotation, qui fixe le taux de dépréciation et le montant de la provision. Il faut noter que les pièces de sécurité ne sont pas dépréciées.

Les stocks de produits finis : lorsque le cours mondial devient inférieur au coût des stocks, une provision pour dépréciation est comptabilisée pour la différence. Cela est valable pour les en cours de fabrication.

Les stocks de matières premières et consommables incorporables aux produits dépréciés : ils subissent une dotation aux provisions pour dépréciation dans les mêmes proportions que celle passée sur les produits.

Les pièces de rechange immobilisées : l'immobilisation des pièces de rechange obéit à un certain nombre de critères dont l'appréciation relève de la Direction Générale au moment de l'établissement du budget d'investissement.

Lorsqu'une pièce est frappée d'obsolescence, le code nature de la pièce change (07) et le mode de gestion en X et la dépréciation à 100% est constatée automatiquement.

Les stocks qui sont caractérisés par une rotation lente ou stocks dormants sont dépréciés par la formule suivante :

$$\frac{\text{Stocks - (somme des consommations de 1 à - n)}}{\text{Stocks}}$$

où $n = 4$ si code défaillance = 2
 $n = 3$ si code défaillance = 3

Un stock n'ayant pas fait l'objet de mouvement pendant la période est dépréciée à 100%.

2.3 Ecritures comptables

Les comptes de variations des stocks peuvent être de solde débiteur ou créditeur. Il faut s'assurer de la conformité de l'état de valorisation avant de lancer l'imputation comptable. Aux Industries Chimiques du Sénégal, à cause du verrouillage automatique du mois traité, il est impossible de reprendre la valorisation de ce mois.

La technique de comptabilisation est variable selon :

- **Inventaire intermittent** : c'est une organisation comptable de stocks où seul un recollement périodique, au moins une fois par exercice, des existants chiffrés en valeur et en quantité est effectué. Conformément au S.Y.S.C.O.A. Nous présentons le tableau suivant :

N° Compte	INTITULE	D	C
6031 - 6033	Variation de stocks de bien achetés	X	
734 - 737	Variation des stocks de produits en cours et inventaires	X	
31 - 33	Stocks de marchandises et fournitures		X
	Stocks de produits fabriqués		X
	Annulation stock initial		
31 - 33	Stocks de marchandises et fournitures	X	
34 - 37	Stocks de produits fabriqués	X	
6031 - 6033	Variation de stocks de bien achetés		X
734 - 737	Variation des stocks de produits en cours et Inventaires		X
	Constatation du stock final		

La technique de comptabilisation est variable selon :

- **Inventaire intermittent** : c'est une organisation comptable de stocks où seul un recollement périodique, au moins une fois par exercice, des existants chiffrés en valeur et en quantité est effectué. Conformément au S.Y.S.C.O.A. Nous présentons le tableau suivant :

N° Compte	INTITULE	D	C
6031 - 6033	Variation de stocks de bien achetés	X	
734 - 737	Variation des stocks de produits en cours et inventaires	X	
31 - 33	Stocks de marchandises et fournitures		X
	Stocks de produits fabriqués		X
	Annulation stock initial		
31 - 33	Stocks de marchandises et fournitures	X	
34 - 37	Stocks de produits fabriqués	X	
6031 - 6033	Variation de stocks de bien achetés		X
734 - 737	Variation des stocks de produits en cours et Inventaires		X
	Constatation du stock final		

• **Inventaire permanent** : Il permet à l'entreprise de connaître à chaque instant :

- Le montant de ses stocks ;
- Le coût d'achat des produits vendus ;
- Le coût d'achat des matières et fournitures engagés dans le processus de fabrication.

N° Compte	INTITULE	D	C
31 - 33	Stocks de marchandises et fournitures	X	
34 - 37	Stocks de produits fabriqués	X	
6031 - 6033	Variation de stocks		X
734 - 737	Variation des stocks		X
Entrée en Magasin			
6031	Variation de stocks	X	
6033	Variation des stocks	X	
734 - 737	Stocks de produits fabriqués		X
31 - 33	Stocks de marchandises et fournitures		X
34 - 37	Sorties de stocks		

2.4 Incidences Comptables

Des divergences ont toujours existé dans la comptabilisation et l'évaluation des stocks.

Depuis janvier 1976, l'IASC a établi une normale internationale IAS 2 relative à l'évaluation et à la présentation des stocks selon le coût historique.

Pour l'IASC, les stocks sont des actifs corporels :

- détenus pour être vendus dans le cours normal de l'exploitation ;
- en cours de production pour telle vente ; ou
- sous forme de matières premières ou d'autres approvisionnements, destinés à être utilisés dans la production de biens ou services devant être vendus.

Le coût des stocks est égal au total des coûts d'achats, des coûts de transformation et des autres coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

Les coûts d'achat comprennent : le prix d'achat, les droits d'importation et autres taxes d'achat, les coûts de transport et de manutention et tout autre coût d'acquisition directement imputable, moins les escomptes, rabais et subventions.

Les coûts de transformation sont les coûts supplémentaires aux coûts d'achat, qui sont engagés pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

La valeur réalisable nette est égale au prix de vente estimé dans le cycle normal de l'exploitation diminué des coûts d'achèvement et des coûts nécessaires encourus pour réaliser la vente. La valeur réalisable nette s'entend article par article ou catégorie par catégorie d'article.

Cette norme internationale rejoint parfaitement la préoccupation du Système Comptable Ouest Africain en matières de stocks et le répertoire des méthodes des coûts est le même. Ce qui est fondamental demeure le respect du principe de la permanence des méthodes. Aux ICS, le Coût Moyen Pondéré (CMP) calculé sur une période n'excédant pas à priori la durée moyenne de stockage est utilisé. Toutefois, la méthode du dernier entré - premier sorti (LIFO) est autorisée pour le soufre à cause des aires de stockage limitées.

CHAPITRE 3

ANALYSE DU CYCLE DE GESTION DES STOCKS

I - POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT

Une politique d'approvisionnement de stocks nécessite un suivi et une analyse rigoureuse car ce processus incombe à des hommes qui ne mesurent pas souvent le poids de leurs responsabilités.

Aux Industries Chimiques du Sénégal, les achats se répartissent en quatre (04) grandes familles :

➤ Les achats stratégiques

Est considéré comme stratégique, tout achat portant sur des produits, matières premières, consommables de fabrication, réactifs, carburants, lubrifiants, gaz, emballages, fournitures et équipements, prestations de services, etc, dont les enjeux financiers et/ou l'impact économiques, techniques, sociaux et sécuritaires, sont jugés importants par la Direction Générale. L'importance accordée à ces achats est motivée par :

- Les conditions de financement,
- La situation du marché international,
- La stratégie commerciale etc...

➤ Les achats de pièces de rechange

Pour les pièces non nomenclaturées, les besoins sont exprimés avec des Demandes d'Achat Utilisateur (DAU).

Pour les pièces nomenclaturées, l'expression est fait au moyen de Demande d'Achat Magasin (DAM).

L'une comme l'autre formule est soumise à la DCA qui peut faire des consultations simples, des appels d'offres ou contrat cadre.

➤ Les prestations de service

Ce principe est subordonné à l'une au moins des trois conditions suivantes :

- les compétences techniques et moyens internes ne peuvent pas satisfaire aux normes de qualités requises ;
- la charge de travail des services ne permet pas d'assurer ces travaux en temps utile ;
- la rentabilité de la sous-traitance dans certains conditions.

➤ Achats de matériel d'occasion

Pour mettre en œuvre ce processus dûment autorisé par la Direction Générale, il faut suivre une démarche :

- expertise ou analyse technique du matériel par le demandeur pour connaître l'état réel des principaux organes et orienter la DCA ;
- appel à la concurrence élargie du matériel neuf et occasion ;
- expertise technique contradictoire et évaluation financière par un organisme officiel ou une structure spécialisée.

Nous constatons aisément que cela nécessite une gestion efficace et cela implique toutes les composantes de l'entreprise : les magasins, la comptabilité, l'informatique, les auditeurs etc. Ces derniers doivent faire montre d'une vigilance plus soutenue que dans le cas d'achat de matériel neuf. Cette politique est en adéquation avec celle reconnue dans la théorie. A partir de cette politique, nous tenterons d'examiner les différentes éditions du cycle.

II - EDITIONS

Les éditions concernent les états de réapprovisionnement des pièces de rechange, le compte 47, le compte 38 et la clôture des bons d'entrée ou sortie magasin. Les différents services impliqués sont: le service du magasin, la section Méthodes et Contrôle de la DCA et la Direction Financière par le truchement des services comptables des contrôles .

2.1 Procédures

2.1.1 Etat de réapprovisionnement des pièces de rechange

Le gestionnaire du magasin exécute les demandes de mise en stock, déclenche les réapprovisionnements, assure la réception des commandes et la garde des stocks en état de rangement, saisit les mouvements, procède à la distribution des articles sur demande des utilisateurs, à la valorisation des stocks et à la collecte des mouvements validés en fin de mois.

Les utilisateurs des articles gérés en magasins font déclencher le réapprovisionnement de certains articles.

A Mbao, le gestionnaire des stocks lance en général deux fois par semaine le programme GESTPER pour uniquement les articles gérés sur point de commande ayant eu un mouvement au cours de la période et dont les stocks augmentés des attentes sont égaux ou inférieurs au point de commande. GESTPER fait un calcul et fixe des paramètres. Le mode de calcul est le suivant :

$$\text{Quantité en stock} + \text{Quantité en commande} + \text{Quantité en réparation} \leq \text{Point de commande} + \text{Quantité en DAM} - \text{Quantité en réservation}$$

Le gestionnaire tire une édition, fait une analyse et regarde si les paramètres fixés en début d'exercice évoluent sur la tendance des sorties sinon il reprend les calculs qui tiendront compte :

- des tendances lors de la consommation en baisse ou en hausse ;
- de la couverture de la période restante ;
- des caractéristiques de l'article ;
- des avis des techniciens car l'acheteur doit avoir toutes les informations relatives à l'article.

Si tout ce préalable est fait, le gestionnaire des magasins procède ensuite à la saisie de DAM.

Un cahier de transmission ou un bordereau d'envoi des originaux de DAM est adressé à SMC qui peut vérifier la disponibilité de la pièce dans les autres sites. Si un achat s'impose, le service des Achats édite un bon de commande qui doit être périodiquement reversé dans SIRLOG sous forme de bon de Commande Magasin (BCM) en vue des traitements ultérieurs.

2.1.2 Compte 47

Il concerne les frais d'approche sur les pièces de rechange et d'autres approvisionnements spécifiques. Le service Transit relevant de la DCA fixe un pourcentage par rapport à la valeur totale du stock. En général, celui-ci est fixé à 13%. Par ailleurs les frais d'approche ne concernent que les fournisseurs extérieurs et n'intègrent pas les coûts d'achat. Le différentiel calculé en fin d'année peut être en Boni ou en Mali Une régularisation est faite dès réception de la facture ou à chaque fin d'exercice. C'est un compte d'attente qui peut être débiteur ou créateur.

2.1.3 Compte 38

Le manuel de procédure prévoit que :

« Les pièces réparables non immobilisées dénommées sous ensembles réparables, font l'objet d'une attention particulière du fait de leur importance du point de vue de la gestion de la maintenance.

Ces sous-ensembles réparables sont identifiés physiquement et les mouvements entre les équipements, les ateliers de réparation et le magasin, valorisés en coût unitaire, sont suivis en comptabilité à l'aide de comptes d'attente 38 ».

2.1.4 Clôture de bons d'entrée ou sortie magasin

A la fin du mois, le responsable du magasin de chaque plate-forme (Mbao, Darou, Taïba) procède à l'arrêté des mouvements réels par les opérations suivantes sur le logiciel « SIRLOG » :

- clôturation des Bons de Sortie Magasin (BSM)
- émission des Bons d'Entrée Magasin (BRM)
- clôturation des bons de régularisation d'inventaires (BRI)

Après avoir satisfait un BSM déjà ouvert dans SIRLOG, le gestionnaire des stocks se met sur l'option « clôture », appelle le numéro du BSM, vérifie une dernière fois que toute la saisie est correcte et procède à la validation.

Avant validation des réintégrations peuvent être saisies en reversement, tout rendu se faisant selon la procédure suivante : l'utilisateur établit un BSM avec des écritures rouges et portant la mention « RENDU » en zéro caractères et, à la place du numéro de la DI, le numéro du BSM ayant servi à la sortie initiale. Il le remet aux magasiniers en même temps que le matériel à réintégrer qui est alors remis à son emplacement.

Pour les bons de sorties générés mais non satisfaits, édités ils serviront de supports au gestionnaire de stock qui procède à une relance auprès des achats ou à l'établissement en toute urgence d'une DAM.

Une régularisation d'inventaire consiste à réfléchir sur un écart entre un solde physique et un solde théorique. S'il s'avère qu'un bon de régularisation soit ouvert au cours d'un mois m , il doit être annulé ou clôturé au cours du mois $m + 1$ au plus tard, le Chef de la Section Méthode de SMC assure le suivi des B.R.I en instance de clôture et procède, le cas échéant, à des relances en direction des responsables de magasin.

2.2 Analyse

2.2.1 Etat de réapprovisionnement des pièces de rechange

SIRLOG ne donne pas de séquence comptable. Un autre logiciel ACHETEUR AS 400 s'en charge. C'est le reversement entre SIRLOG et AS 400 qui est sous l'autorité de SMC qui se fait tardivement ou qui ne se fait pas du tout. En ce moment une correction manuelle s'impose. Cette saisie manuelle peut être source d'erreurs dus :

- Au magasinier : son attention est particulièrement souhaitée car un changement de prix a des conséquences néfastes à long terme,
- Au changement de fournisseur alors que le BCM a été déjà ouvert,
- Au même fournisseur qui change la commande,
- A la consultation directe d'un fournisseur qui livre un matériel inadéquat et inadapté ou qui fait une livraison partielle.
- A des commandes dont la date de livraison prévue est dépassée. Dans ce cas une nouvelle DAM s'impose.

L'auditeur a donc l'obligation de s'assurer que les corrections manuelles ont été saisies dans les règles pour la meilleure gestion de la politique d'approvisionnement. Il faut mentionner qu'ici Acheteur, SMC, Magasiniers et Informaticiens se rejettent la responsabilité d'une telle défaillance. De même personne ne porte la responsabilité du manque d'organisation propre à sécuriser les actifs de la société. Il en résulte la nécessité d'une analyse approfondie de la rotation de la pièce commandée.

2.2.2 Compte 47

Le Département d'Audit avant la fusion avait pour mission d'avoir un œil sur ce compte. Actuellement, il est difficile de l'apurer bien qu'il y ait une volonté tacite de le mettre à jour entre les services comptables, informatiques et la SMC.

Cela signifierait que ce compte pourrait subir un tripatouillage au niveau du service de la comptabilité. Et tout compte qui n'est ni analysé, ni justifié de manière périodique est source d'erreur, d'omission, de fraudes avec des états financiers falsifiés..

Compte tenu de ce risque l'auditeur devrait effectuer un contrôle à posteriori qui pourrait s'articuler autour :

- des factures de ventes ;
- des factures d'avoir ;
- d'un inventaire extra-comptable ;
- de l'appréciation de la comptabilité analytique ;
- des déclarations de douane, factures de transit et de transport.

Il est indispensable d'analyser en permanence le solde de ce compte d'attente. Cela peut entacher par delà le compte des stocks celui du compte d'exploitation puisqu'une estimation des frais d'approche doit se faire sur une logique rigoureuse avec une surveillance et une possibilité de révision à tout moment et pour toute fluctuation.

2.2.3 Compte 38

En réalité, ce compte n'est pas suivi régulièrement. Les services de la comptabilité, de SMC et de l'informatique ne s'accordent pas sur la démarche à adopter.

Pour le SMC, la procédure en cours d'élaboration ne décrit que les aspects liés au coût (Entrée - Sorties). D'autres aspects doivent être maîtrisés et cela d'autant plus que le Service Comptable n'édite pas systématiquement de journaux périodiques. Même édités ces journaux ne parviennent toujours pas à SMC.

Pour le Service Comptable, SIRLOG fait une extraction au mois le mois. Il y a donc nécessairement des problèmes du fait de l'égalité débit - crédit entre l'entrée ou la sortie de la pièce. Ce qui fait que l'ajustement a lieu à chaque fin d'exercice après rapprochement.

Pour le service informatique, un manque de temps et d'homme fait que les éditions sont en retard par rapport aux traitements comptables. Ce déphasage pourrait être source de manipulations frauduleuses.

Seul le service Maintenance en relation avec les gestionnaires du magasin a initié un projet de remise en état de ce fameux compte qui concerne les réparables.

L'audit dans cet imbroglio ne peut en aucun cas faire un contrôle à priori encore moins un contrôle à posteriori puisque rien n'est enregistré du point de vue comptable. Ce qu'il peut faire à son corps défendant est l'inventaire physique et le rapprochement Bon de Sortie Magasin/Factures. La conséquence de tout cela demeure des pertes considérables et très anciennes et qui, si aucune mesure n'est prise, peuvent s'aggraver.

2.2.4 Clôture des bons d'entrée ou sortie magasin

Une analyse de l'auditeur consiste à bien appréhender la grille de séparations des tâches. En effet, c'est le gestionnaire du magasin qui clôt les BSM (voir en annexe un exemplaire de B.S.M. et un exemplaire de B.R.I.) mais l'inventoriste relevant de SMC clôt les BRI. Au delà d'une proximité qui peut créer des relations étroites, dans le principe un contrôle à posteriori est toujours utile.

On constate souvent une sortie sans BSM en arrêt annuel. Le seul moyen de régulariser ce bon, c'est de faire recours au bon de travail de l'utilisateur.

Par ailleurs certains bons provisoires :lubrifiants, matières premières ou pièces font souvent l'objet de réception sans bon de commande et entrent dans la production aussitôt après réception.

Une régularisation s'impose de fait mais dans quels délais. Il peut arriver de surcroît que le bon de commande ne soit pas rattaché à un bon de livraison ou qu'une erreur humaine se produise au moment de l'opération de saisie.

Les saisies gérées par les magasiniers devraient faire l'objet de contrôles systématiques. L'incidence d'une saisie erronée peut être très significative par exemple : saisie de devises à la place de C.F.A. ou erreurs sur les unités d'œuvre.

Quant aux transferts inter usines, ils doivent être matérialisés par des bons d'entrée ou des bons de sorties magasins. Il s'y ajoute dès fois une non maîtrise des quantités à stocker entraînant des surcoûts. La régularisation des bons intervient quelque fois avec un retard qui se répercute jusqu'aux autres services concernés.

Ainsi l'examen de ces différentes éditions nécessite une attention soutenue, une cohérence globale et une volonté manifeste de coordonner l'ensemble des éditions pour ensuite faire les autres contrôles.

III - AUTRES CONTROLES

« Le contrôle est un élément du fonctionnement de l'organisation dont la responsabilité dépend en fait et exclusivement des responsables opérationnels eux-mêmes, l'audit interne n'intervient qu'au second degré pour contrôler l'existence et l'efficacité des contrôles⁶ ».

Il apparaît dans la logique de fonctionnement et d'organisation d'une entreprise, la nécessité pour les acteurs de protéger le patrimoine. Cette protection passe par l'autocontrôle, le respect des normes et procédures. Cependant, est-ce toujours la réalité ? En général, les hommes n'aiment pas être contrôlés et cette aversion ouvre souvent des portes sur la fraude, la falsification, la collusion et l'abus d'autorité.

⁶Cf. Olivier LEMANT (1995) *Conduite d'une mission d'Audit Interne* DUNOD 2^{ème} édition.

Dans cette partie, nous tenterons d'étudier :

- les inventaires tournants ;
- les inventaires physiques semestriels ;
- l'exploitation des divers passages à zéro ;
- la vérification de la cohérence des flux matières.

3.1 Procédures

3.1.1 Inventaire tournant

Les articles gérés en magasin, sur les aires de stockage, au port font l'objet d'un inventaire tournant annuel programmé et exécuté par la sous-section Contrôle Stocks. Celle-ci relève de la Section Méthode de SMC et comprend un inventariste sur le site de Mbao et supervisé par le chef de la sous-section.

L'inventariste avant chaque opération d'inventaire physique saisit un état d'inventaire qui indique :

- le code article ;
- la désignation ;
- la valeur totale ;
- l'unité d'emploi ;
- l'emplacement.

Il faut noter que l'état ne fournit aucune indication sur la quantité en stocks. L'inventariste procède au comptage physique, le mentionne et le compare au stock théorique pour ensuite ouvrir un bon de régularisation d'inventaire. Ce bon est édité en trois exemplaires dont il adresse un au chef magasin, un à l'Audit Interne et conserve le dernier.

La clôture du BRI ne se fera qu'après vérification et justification des écarts par le chef magasin.

3.1.2 Inventaires physiques trimestriels

C'est un inventaire unique pour l'ensemble des stocks en fin de période : Mars, Juin, Septembre, Décembre. Cet inventaire porte essentiellement sur les matières premières et les produits consommables.

La société procède à un inventaire physique et exhaustif de ses stocks de matières, consommables, produits en cours de fabrication constitués de :

- Produits finis : Acide Phosphorique 54%, Engrais (DAP, NPK,...) en vrac ou en sac ;
- Semi-finis : Acide Phosphorique 54%, Acide Sulfurique, Super simple, riblons ;
- Matières premières et consommables : Chlorure de potassium, Sulfate, Ammoniac, Boracine, fuel lourd, diesel, gas-oil, super, sacherie, autres produits ;
- Réactifs, consommables et divers produits de laboratoire ;
- Fournitures de bureau, sécurité, produits pharmaceutiques, super (services généraux) ;
- Fuel, eau, autres, (utilités).

Ces stocks sont inventoriés et font l'objet d'un état de synthèse faisant ressortir les écarts.

3.1.3 Exploitation des différents passage à zéro

Le passage à zéro constate le zéro stock en matières premières, en produits semi-finis ou en produits finis. Donc physiquement, il n'y a plus rien. La procédure consiste à remonter tous les rapports pour voir toutes les consommations et toutes les formules utilisées pour un type d'engrais donné.

Le passage à zéro appelle de facto un bilan qui part d'une période à l'autre selon la nature du mouvement. Il concerne la production, la consommation et l'expédition. Le rapport de production est l'élément indispensable qui permet de décrire, d'analyser et de conclure sur les intrants et les produits finis. Il constitue le meilleur moyen de mesurer les stocks entreposés en vrac, la cubature par un géomètre et la mesure de la densité de la matière étant aléatoire.

3.1.4 Vérification de la cohérence des flux matières

L'objectif de cette vérification est d'attester de la plus ou moins bonne réception ou expédition des matières premières, de l'engrais, de l'acide phosphorique (H_3PO_4) et de l'acide sulfurique (H_2SO_4). Les déclarations journalière et mensuelle des flux matières sont obligatoires du fait de nombreux transferts interusine. La procédure exige également une pesée lors de la sortie et de l'entrée au moyen de bascules intégratrices, l'utilisation de compteurs totalisateurs ou le système aléatoire du « Draft Survey ».

3.1.5 Vérification des consommations spécifiques rendements

Le rapport de production et l'inventaire physique sont essentiels pour s'assurer de l'utilisation efficiente des intrants dans la fabrication d'un produit donné. Le rapport d'analyse de laboratoire sur les titres renseigne sur la nature des produits et sur leur formule.

En effet, l'utilisation d'un intrant est différente d'une formule d'engrais à l'autre (voir en annexe un exemplaire de rapport de production). Le client demandant le produit fini qu'il veut, les ICS en tiennent compte pour évaluer leur prix de revient et leur prix de vente.

Une formule d'engrais est nécessairement liée aux besoins d'une plante donnée et les consommations spécifiques nécessitent des calculs pointus pour ne pas faire supporter à la société des surcoûts financiers. Le rendement par définition est le rapport entre la production réelle et la production théorique.

L'imperfection des hommes et des machines entraîne toujours des pertes mais une gestion efficace est à mesure de les limiter. Les écarts de rendement sont inévitables et l'audit de par sa mission permanente de contrôle doit insister sur les bilans matières car tout le processus de production est impliqué depuis la réception des matières premières jusqu'à l'expédition de produits finis.

3.2 Analyse

3.2.1 Inventaire tournant

L'Audit Interne doit ici s'assurer :

- du taux de couverture à fin juin et fin décembre . Il s'agit entre autres de vérifier par des tests que tout article se trouvant dans les différents états, dans un emplacement bien précis et un rangement approprié a été inventorié physiquement ;
- de la vérification du bien fondé des bons de régularisation d'inventaire ;

En effet, la constatation d'écart entre inventaire physique et inventaire théorique peut résulter de :

- l'arrêt des machines pour un besoin de travail urgent sur bon de sortie magasin n'a pas été régularisé lors d'une sortie de pièces ;
- bon provisoire réceptionné sans bon de commande ;
- l'utilisation d'une pièce qui a été rendue mais un emplacement erroné du fait de négligence des magasiniers ;
- le bon de ventilation qui change l'emplacement d'une pièce ;
- le bon de transfert inter usines non matérialisé ;
- l'imprudence sur la saisie ou un dépotage mal fait ;
- le vol, la fraude.

- de l'approbation des bons de régularisation d'inventaire par le responsable du magasin.

En clair, il s'agit de justifier un boni ou un mali d'inventaire.

Il faut souligner qu'un boni d'inventaire participe de la non maîtrise du niveau permanent des stocks. Ce qui implique des surcoûts financiers. Un mali émane d'une mauvaise gestion des stocks source de gaspillage, de vol et d'une probable perte financière.

3.2.2 Inventaires physiques trimestriels

Pour un inventaire physique, l'Auditeur Interne a le devoir de vérifier les sorties réelles par rapport aux entrées. L'inventaire est rendu difficile par le fait que la production reste à feu continu. Il se pose très souvent un problème de " cut off ". Cela est aussi valable pour certaines pièces de maintenance utilisables à tout moment..

Dans le même ordre d'idées, le jaugeage quotidien des combustibles qui permet d'appréhender la consommation pourrait être perplexe. Par exemple pour le gaz-oil : suivant la cadence des sorties, l'évaporation et la dilatation, quelques fois des bonis peuvent apparaître (jusqu'à l'ordre de 500l), il faut une bonne foi des inventaristes pour que cela soit mentionné dans l'état de régularisation.

Ainsi pour un type de contrôle bien adapté, le seul moyen dont dispose l'Audit Interne demeure le bon de commande, le bon de livraison ou de réception, le bon de sortie magasin.

3.2.3 Exploitations des divers passages à zéro

Il s'agit donc de voir si la somme des consommations recoupe le connaissance original :

- Poids, tonnage au moment du débarquement du produit.
- L'heure à laquelle le produit a été livré avec un système de livreur compteur.
- Les bascules.

L'Audit Interne une fois le rapport de production entre ses mains, se demande :

- Comment ont été affectées les consommations ?
- Comment se sont déroulées les expéditions ?
- Quels types de bascules, de compteurs étaient utilisés ?
- Y a t'il du sur titrage ou du sous-titrage ? Surdosage ?
- Les analyses au laboratoire étaient - ils conformes aux normes ou désirs des clients ?
- Y a t'il une différence entre les rapports mensuels et le rapport final de production ?
- L'écart est - il important ? Si oui quelle en est l'origine.
- L'ensachage a - t-il été bien exécuté ?
- La production a - t-elle été surestimée ?

Beaucoup d'éléments de réponse existent dont :

- Le titre de la bouillie (mélange eau - acide phosphorique et autres intrants) ;
- Les riblons qui sont à recycler ;
- Une perte due à l'eau qui absorbe une part du chlorure de potassium (KCL) par exemple ;
- L'envolement de matières telle que le KCL ou le sulfate, etc.

Néanmoins, le passage à zéro est de loin préférable à l'inventaire physique. Non seulement il n'y a plus de stock mais également la qualité du rapport de production permet de comprendre la cohérence des flux matières et la pertinence des ratios de consommations spécifiques/rendements.

3.2.4 Vérification de la cohérence des flux matières

La première vérification a trait au passage à zéro d'un produit fini. Ce passage à zéro détermine exactement le mouvement de toutes les matières premières utilisées lors de la fabrication d'un produit donné. Le rapport de production permettra à l'auditeur de connaître de manière théorique la quantité de produit fabriqué.

Le deuxième facteur concerne le pesage qui est très **pratique**. Ce pesage présente malheureusement des défaillances considérables lors des transferts inter-usines.

Ces défaillances tournent autour de :

- expédition non déclarée dont les conséquences donnent un rapport de production faux ;
- défaillance ou même obsolescence de certains ponts-bascules dont la cause est l'absence d'investissement ;
- détournement d'engrais lors d'un transfert dont la conséquence est une perte financière avec tout son corollaire ;
- perte de soufre entre les rails lors de l'acheminement du Terminal Portuaire à Darou dont la conséquence est un rapport de livraison incorrect ;
- production déclarée sur ou sous estimée ;
- compteur faillible à cause de la vétusté ;
- appréciation du géomètre faite avec une marge d'erreur ;

- défaut d'entretien des machines ;
- la variation de la densité de l'acide lors du transfert inter-usine ;
- ensachage d'engrais humide ou de riblon ne traduisant pas un rapport de production réel ;
- tonnage des wagons méconnus à cause d'un manque de bascule ferroviaire ; analyse des laboratoires donnant des titres divergents ;
- le mouvement de tangage des bateaux peut être source d'un boni ou d'un mali. Le boni est un gain octroyé gratuitement au client et le mali une perte qui peut profiter au transporteur car le retour sur site après un passage à zéro d'un produit n'est pas évident sauf si le livreur est honnête.

En somme toutes ces défaillances ne peuvent pas militer en faveur d'un contrôle de cohérence des flux matières pour limiter les pertes et réaliser des bénéfices réels.

3.2.5 Vérification des consommations spécifiques/rendements

Lorsqu'un produit est fini, le premier réflexe de l'auditeur est de vérifier sa composition exacte. L'analyse par le laboratoire renseigne toujours sur les proportions de chaque matière première utilisée lors de la fabrication. Les résultats obtenus doivent être confrontés aux normes afin de déceler un sur titrage ou un sous-titrage. L'un ou l'autre constitue un indice d'un dysfonctionnement dans le processus ou d'une mauvaise appréciation des pré-mélanges. Ce qui peut attirer l'attention sur un gaspillage ou une rupture de stocks ou sur la politique des approvisionnements de manière générale.

Au delà de cette conformité aux normes de fabrication, il y a lieu d'insister sur la problématique :

- commandes (ventes) ;
- production ;
- approvisionnement.

Les entreprises industrielles comme les I.C.S. devant importer des matières premières et des outillages ont à identifier certains dysfonctionnements liés au marché mondial.

La vérification des consommations spécifiques exige de la part de l'auditeur différents types de contrôle liés :

- au retour d'un produit déjà fabriqué ...
- aux rebuts ;
- aux défauts d'entretien et de la non prise en compte des normes du constructeur d'une machine donnée ;
- aux écarts de spécifications ;
- à un passage à zéro plus tôt que prévu ;
- à une analyse des laboratoires ;
- aux utilisations excessives de riblons ou engrais recyclés ;
- à des fuites ;
- aux rendements au niveau de l'atelier ;
- à une insuffisance des méthodes d'inspection ou à un conflit de personnalité qui pourrait exister entre le responsable du contrôle de qualité et le Directeur de Production pour le respect du planning de la production sans tenir compte de certains aléas ;
- à la réduction du prix de revient à travers les commandes ;
- à l'utilisation excessive d'un produit.

Tout cela démontre qu'un rendement doit être qualitatif. Il renseigne sur la nature du produit, sa viabilité. Il a un impact économique certain. Dans les standards de référence, il est toujours intégré un taux de sur consommation qui à bien des égards s'il est identifiable, améliore la compétitivité de l'entreprise. Cependant, les conditions idéales étant rarement réunies face aux aléas production/vente, le principe du moindre coût de fabrication passe irrémédiablement par la maîtrise des intrants pour la satisfaction du client qui sait exactement ce qu'il veut.

Les consommations spécifiques/rendements jouent un rôle important dans la démarche de certification de l'International standard organisation basée à Genève (I.S.O) dont nous rappelons le champ d'activité :

- ISO 9000 et 9004 plutôt théorique présentent les lignes directrices de démarche de certification ;
- ISO 9001 : couvre la conception, le développement des produits, production installation, service après vente ;

- ISO 9002 concerne les opérations de production et/ou d'installation ;
- ISO 9003 plus rarement demandée, ne porte que sur les produits en sortie usine.

Il va s'en dire que les ICS s'inscrivent dans cette logique et de plus en plus la concurrence mondiale exige un produit de qualité, avec des moyens de production moderne pour un moindre coût.

L'Audit est donc mieux placé pour jouer son rôle de conseil qui passe nécessairement par une analyse systématique de tout un processus.

Nous abordons ainsi les chapitres 3 et 4 qui traiteront du contrôle interne du cycle de gestion des stocks avec :

- les points forts ;
- les points faibles et les recommandations .

Une analyse émane d'abord d'une observation du système suivi d'une réflexion correctement agencée et clairement définie. Faire une analyse critique du cycle de gestion des stocks c'est :

- mesurer la fiabilité de l'information financière et comptable ;
- identifier l'adéquation de l'approvisionnement ;
- évaluer le coût de lancement et de stockage d'un article bien déterminé ;
- préserver la sécurité physique des stocks de matières premières et de produits finis.

Pour chacun des dispositifs du contrôle interne, nous tenterons de définir les points forts et les points faibles dans l'entreprise.

1 Objectifs

Ainsi nous reconnaissons :

- La compétence des hommes : magasiniers, gestionnaires de magasin, inventoristes, maintenanciers, gestionnaires de production ont hissé les ICS au rang de 4ème producteur mondial. L'affectation des meilleurs éléments aux différents postes est un facteur d'accroissement de la valeur ajoutée ;
- Le nombre d'articles stockés au magasin de Mbao est facilement identifiable du fait d'une bonne codification et d'un bon emplacement à quelques exceptions près ;
- Chaque semaine GESTPER est lancé deux fois pour l'atteinte d'un stock de sécurité aussi bien en pièces de rechange, qu'en fournitures de bureau, lubrifiants et certains consommables ;
- Les niveaux de consommation de certaines matières sont conformes au volume des activités de l'entreprise ;
- Les prises d'inventaire sont effectivement effectuées conformément aux instructions de la Direction Générale ;
- La valorisation et la dépréciation sont déterminées de manière exhaustive ;
- Elimination des ratés de la production à 85% ;
- Accroissement des ventes à moindre coût, meilleure qualité dans un délai raisonnable ;

- Obtention des éléments de détermination des valeurs nettes de réalisation à partir de la cohérence rendements spécifiques/consommations, des analyses du laboratoire et de l'inspection du matériel de production ;
- Les ratios et indicateurs d'activité sont régulièrement suivis par BTE.

Néanmoins, quelques remarques s'imposent :

- Autant les ICS disposent d'hommes compétents autant il existe des lenteurs ou des goulots d'étranglement. En effet, entre une Demande d'Achat Magasin et une ouverture d'un Bon de Commande Magasin (BCM), il se passe un (1) mois voire deux (2) mois entre des services contigus. Un délai de réapprovisionnement se situe entre quatre (04) et cinq (05) mois. Ce qui influe notablement sur la production et peut entraîner un arrêt momentané de 20 jours parfois ; exemple de l'arrêt dû au manque de souffre durant le mois d'août 99.
- Le nombre d'arrêts pour ruptures de stocks et de pannes normales n'est pas statistiquement évalué d'une année à l'autre pour corriger les dysfonctionnements. L'entretien systématique réduit les dépenses d'entretien et d'exploitation.
- L'adaptation objectifs- missions n'est pas clairement défini au niveau des entités qui s'occupent des commandes, de l'approvisionnement, du stockage et l'écoulement des produits finis. La création d'un centre de formation ou la tenue de séminaires scientifiques aideraient le planton, l'ingénieur, les Secrétaires, les acheteurs, les chefs service, en somme toutes les ressources humaines à acquérir certains principes du management propres à éviter les dysfonctionnements. La formation est l'investissement économique par excellence et la ressource humaine est stratégique. Cette symbiose créerait des synergies capables de propulser la société.
- Il y a une inadéquation dans la dépréciation de certaines pièces classées « ad hoc », dans la maîtrise du délai de réparation de certaines pièces et leur influence sur les résultats d'exploitation de l'entreprise.
- Une absence de pouvoir de décision des magasiniers et gestionnaires de magasin fait qu'il existe des stocks dormants ou obsolètes de l'ordre de Cent Cinquante Millions (150 000 000F C.F.A.). Ces stocks sont un héritage de la S.I.E.S. La Direction, ou n'a pas une stratégie claire quant à ces stocks, ou n'a pas une appréciation chiffrée en terme de surcoût.

2 Moyens

Ils permettent d'atteindre les objectifs assignés par la Direction Générale. Il faut saluer :

- La polyvalence des hommes et leur compétence favorisent une efficience dans la gestion des stocks. Comme c'est une usine à feu continu, la présence d'hommes de terrain très dévoués garantirait la pérennité ou la régularité de la production.
- La formation permanente de tout agent des ICS qui le désire. L'entreprise prend en charge toute la formation qui doit rentrer dans le cadre de son développement. Avec l'évolution technologique et les aléas du terrain, le recrutement doit toujours être complété par une formation adaptée aux objectifs de l'entreprise.
- Les moyens techniques ne font pas défaut. Des ingénieurs qualifiés, une formation en sécurité en pleine vitalité, des maintenanciers chargés de radiographier les appareils en marche permettent aux Industries Chimiques de limiter les arrêts à un seul par an sauf s'il manque des matières premières entrant dans le processus de fabrication ou de pièces de rechange.
- Les investissements importants, notamment l'acquisition de groupes diesel ont doté la plate-forme d'une autonomie énergétique. Les ICS de MBAO ne dépendent plus de la SENELEC.
- Les budgets sont prévus: pour des achats directs en urgence (pièces de rechange, lubrifiants, des matières premières, etc.), pour des travaux préventifs identifiés annuellement pour la mise en place de ressources humaines chargées de la production.

Mais des zones d'ombre subsistent notamment en ce qui concerne :

- Les magasins ne sont pas suffisamment dotés en personnel. Ce qui influe sur la rapidité dans le traitement des demandes d'achat.
- L'absence de pont bascule empêche la pesée des camions à vide.
- Il n'existe pas de livre réclamations pour évaluer statistiquement les rebuts sur les quantités approvisionnées ou consommées, les pertes ou les disparitions d'articles stockés, d'articles inutilisables par obsolescence, de produits périssables. Ce livre doit être annuellement remis à la Direction Générale pour juger du sérieux des fournisseurs ou pour l'établissement d'un cycle d'approvisionnement conformément aux objectifs du Contrôle de Gestion. Ce livre renseignerait également sur la présence ou non de toutes les pièces de rechange vitales pour l'entreprise.

- Les moyens mis en œuvre pour stocker les fûts de lubrifiant laissent à désirer car étant exposé à l'érosion ;
- Les piscines d'acide étant à ciel ouvert, la teneur en P2O5 exigée par le client peut varier à la baisse en cas de très fortes pluies. Ce qui entraînerait un manque à gagner non négligeable.

3 Système d'information

Nous notons avec satisfaction :

- que les procédures écrites couvrent aussi bien les services de la comptabilité que les services de la production. Elles concernent :
 - les modalités de circulation des documents, leur traitement, leur classement,
 - les méthodes de valorisation, de dépréciation,
 - la période d'inventaire et de contrôle pour analyser les écarts,
 - des imprimés bien conçus tels que les fiches de stocks, les bons de sortie et les bons de régularisation d'inventaire,
 - des imprimés qui renseignent sur l'emplacement de chaque article et son état d'utilisation,
 - une permanence dans le rapprochement des stocks physiques et des stocks théoriques
- qu'il existe un arrêt programmé chaque semaine en général qui correspond au jeudi. Ce qui présage d'un bon système d'entretien et de maintenance des machines pour accroître la productivité. Cela traduit également la volonté de sécuriser tout le système de process car la gestion d'une entreprise demande des indicateurs fiables ;
- qu'une formation est dispensée aux différents acteurs de la production: maintenanciers, gestionnaires des magasins, ingénieurs. Cette formation a pour but de les informer sur les nouvelles technologies, les mesures à prendre en cas d'arrêt de production, incendie disfonctionnement dans le process etc...
- que mensuellement, l'Audit Interne reçoit des bons de régularisation d'inventaire des trois sites. Cela participe de la volonté de la Direction Générale de suivre les écarts en boni ou en mali pour corriger ou redresser.

C'est là un système d'information extrêmement utile car comme indiqué plus haut un boni d'inventaire peut dénoter une mauvaise gestion et un mali implique des pertes financières.

Cependant, nous devons signaler que :

- Les méthodes d'enregistrement comptable du cycle de gestion des stocks surtout en ce qui concerne les comptes 38 et 47 ne sont pas décrites de manière claire dans les procédures. Il faut recourir à un des comptables pour qu'il explique le mécanisme de cet enregistrement.
- Il n'existe pas de contrôle qui permette d'éviter les déviations dues à une négligence et de remonter à tout moment l'origine d'une information. Cela pourrait signifier l'absence d'un suivi comptable journalier des matières distinctes du suivi effectué par les magasiniers.
- Il n'existe pas de statistiques, de délais fournisseurs, ni de statistiques de produits périssables.

Connaître leur nombre renseignerait sur l'utilisation efficiente des matières premières, sur la qualité de la production et sur la politique d'entretien des machines.

- S'il faut saluer les bons de régularisation d'inventaire dans l'appréciation des écarts de pièces de rechange, fournitures de bureau, il faut déplorer l'absence d'information fiable et vérifiable en ce qui concerne les écarts constatés sur les rendements conséquence d'une mauvaise appréciation de l'utilisation des matières premières.
- Il y a une réelle absence de statistiques sur l'obsolescence et les rebuts. Nous constatons fort aisément du matériel obsolète résultant de la Société Industrielle des Engrais du Sénégal (SIES) qui a une valeur d'au moins 150 millions dans les comptes de stocks. Ainsi cette partie du patrimoine de l'entreprise serait sans valeur et devrait réduire d'autant le résultat d'exploitation si l'on veut respecter le concept d'image fidèle.
- Il y a une carence notoire quant aux informations techniques permanentes qui sont relatives à l'évolution des usures progressives des matériels. Seule une estimation des maintenanciers permet de juger de l'état de leur défektivité.

4 Organisation

Dans le cycle de gestion des stocks, il apparaît une nécessité d'organiser les hommes, d'organiser le matériel de sécurité et d'organiser le service d'Audit Interne.

C'est ainsi que :

- Les magasiniers sont organisés en quart : 6h - 14h, 14h - 22h, 22h - 6h. Ils assurent ainsi la continuité du service et la protection permanente des stocks. Un registre de livraison à Mbaos permet à chaque magasinier de voir les réceptions et les sorties précédentes. Le gestionnaire des magasins est habilité à valoriser chaque matin.
- Le matériel de sécurité est constitué : casques, gangs, masques et autres sont distribués à tout agent : magasinier, inventariste, utilisateurs de l'atelier de production.
- Les tâches concernant la gestion des stocks sont bien réparties au niveau des magasins des trois sites et au niveau des ateliers de production.
- L'Audit Interne exerce son droit de regard sur toute entrée ou sortie de matières premières ou produits finis.
- Il existe une procédure qui prévoit la liste des personnes pouvant engager l'entreprise pour un type donné d'achat, une liste pour une sortie de matériels et un spécimen de signature permet d'identifier les responsabilités.

Mais, nous constatons :

- Le manque de magasiniers pour la gestion de 13000 articles à Mbaos par exemple favorise des confusions lors de la saisie et de la sortie de pièces. Cela peut entraîner des fraudes ou créer des écarts lors des sorties de stocks. Le recrutement adéquat et suffisant de magasiniers devrait assurer une bonne réception, un bon enregistrement et un meilleur traitement des stocks.
- Bien que la grille de séparation des tâches ait été bien définie, il y a lieu de relever qu'une collusion serait possible entre l'inventariste, les magasiniers et les gestionnaires de magasins. Tant il est vrai que des relations quotidiennes de travail peuvent naître des affinités. L'organisation de SMC, des services comptables, de l'Audit Interne, du magasin, de l'informatique crée des redondances.
- Seul le gestionnaire du magasin de MBAO peut, par ses propres moyens de calcul, identifier certaines commandes. La faiblesse liée à cette observation est d'ordre moral.

Au cas où son système défailirait ou qu'il tomberait dans une limite d'inaccessibilité, la société pourrait être confrontée à un arrêt momentané de production.

- Les services impliqués dans le circuit d'approvisionnement posent un énorme préjudice à la société du fait de l'examen d'une demande d'achat qui dure trente (30) jours voire 45 jours.

5 Procédures

Nous avons constaté :

- qu'un manuel de procédures comptable existe et implique : le gestionnaire magasin, la section méthode, le département informatique, la section comptabilité analytique pour la comptabilisation des stocks en magasin. et des stocks de production ;
- qu'un manuel de procédures décrit la mise en catalogue et la création de fiches de stocks, le réapprovisionnement, la réception des commandes, le stockage des articles, les sorties magasin, les autres mouvement de stocks dont les transferts entre sites, les changements de prix, les régularisations sur quantités, les changements de code article, les changements d'unité d'emploi, les changements de société, l'intégration en stocks, la réintégration en stock, la mise au rebut , la régularisation d'inventaire mais également la gestion des carburants, réactifs et lubrifiants (huiles et graisses), l'inventaire des stocks, la valorisation des stocks et le classement des documents ;
- qu'une unité spéciale composée d'hommes et de chiens assurent la surveillance des magasins de stockage, de matières premières et de produits finis. Nous pouvons préciser que cette unité est externalisée. Un manuel permet de définir les heures d'entrées, les heures de sorties, le port de badges pour l'accès au magasin. Mieux tout mouvement de véhicule est mentionné dans un registre à l'entrée (heure, numéro d'immatriculation, motif). Les gardiens sont également tenus de visiter les véhicules avant leur sortie.

Néanmoins, nous devons signaler les faiblesses suivantes :

- L'application des procédures décrites plus haut n'est pas toujours intégrale. L'improvisation, le contrôle général de fonctionnement déficient, un suivi magasin tatillon pourraient entraîner des erreurs de calcul ou de saisie compromettant toute la gestion des stocks.

- Une classification adéquate dans les procédures selon la nature et l'importance des stocks stratégiques.
- Un mode de gestion adéquat, car selon le taux de rotation, le réapprovisionnement prioritaire devait être formalisé. Cela permettant d'éviter des ruptures.
- Un suivi permanent engendrant une analyse pertinente. Il advient d'examiner les conséquences d'un manquement aussi bien au niveau des gestionnaires de stocks, du chef de service consommateur, des magasiniers.
- La procédure d'approvisionnement comporte certains dysfonctionnements à cause des lenteurs ou lourdeurs qui entraînent un gaspillage de temps et de fournitures de bureau. Cela peut décourager des fournisseurs dont le délai, la qualité et le prix demeurent la règle pour stimuler la concurrence.

6 Supervision

Nous avons relevé à ce sujet les points forts suivants :

- L'organigramme hiérarchique à tous les niveaux de l'entreprise pose de manière formelle une coordination des services. Ce qui présage une supervision permanente. Chaque matin il y a un briefing avec le chef d'équipe au niveau des services de la maintenance, de la production et du magasin. Ces réunions laissent toujours des traces par le biais de notes internes, visas ou autres.
- Un rapport de production est établi chaque jour et envoyé à la Direction Générale, au Contrôle de Gestion, au Secrétariat Général. Ce rapport renseigne sur les quantités de matières utilisées et constitue un support pour les comptes rendus quotidiens avec le Chef de Service Production et celui du laboratoire. Cela permet de mesurer les progrès réalisés ou de faire des retouches en cas de rendement défavorable. La préoccupation des techniciens serait ainsi liée au procédé plutôt qu'au résultat : idée force de la pensée prospective.
- L'existence d'un service d'Audit Interne atteste que la Direction Générale a appréhendé les risques potentiels. Par conséquent sa mission de supervision favorise les synergies, modernise les comportements, incite à l'amélioration continue. Entre autres exemples nous pouvons citer la régularisation des bons d'inventaire qui permet de faire le rapprochement entre le stock comptable et le stock réel. Ce service doit s'assurer à chaque fois que les procédures de contrôle interne sont efficaces et appliquées.

- Le service de contrôle de gestion s'assure de l'atteinte des objectifs définis par la Direction Générale :
 - optimisation des stocks minimum, maximum et rotation des pièces ;
 - collection des informations permettant de mesurer les écarts prévision/réalisations et d'élaborer de nouvelles estimations ;
 - veiller à la compatibilité entre les niveaux des stocks et le processus amont (achat/trésorerie) et aval (entretien/budgets).

Nous avons néanmoins relevé quelques faiblesses :

- La performance globale d'une entreprise est liée à la nature des hommes qui la composent. Cela implique un devoir impérieux pour tout acteur de "s'auto superviser". Or une chose est de formaliser une procédure hiérarchique, une autre en est d'évaluer son efficacité. Nous proposons dans les recommandations d'étudier un autre organigramme car, à tous les niveaux, le fait de déplorer le volume du travail influe nécessairement sur la productivité.
- Certes le souci de polyvalence peut être compris mais il ne faudrait pas que cela soit excessif. Une supervision correcte impose une bonne stratégie dans l'utilisation des ressources humaines. Une bonne supervision doublée d'une bonne communication doivent présenter des consignes de travail d'une façon claire à chaque employé de manière qu'il comprenne ce que l'on attend de lui.

7 Audit interne

Le département d'audit des ICS est composé de deux auditeurs et d'une secrétaire qui jouent un rôle prépondérant dans la stratégie globale de l'entreprise. Un rôle est une partition que doit jouer un individu dans une entreprise pour une harmonisation et une coordination des systèmes de fonctionnement. Aux industries chimiques du Sénégal, les auditeurs ont un rôle plus préventif que répressif.

Ils assurent le Secrétariat du Comité de suivi du contrôle interne. Ils mettent à jour les procédures des différents cycles : vente, achats, immobilisations, gestion des stocks, trésorerie, paie.

Ils ont aussi une mission d'assistance en aidant à améliorer la maîtrise que chaque responsable a de ses activités pour l'atteinte des objectifs du contrôle interne.

Les contrôles récurrents tels que les contrôles de caisse font partie intégrante de leur rôle de superviseur pour une amélioration des dispositifs du Contrôle Interne.

Au total, le contrôle interne du cycle de gestion des stocks des Industries Chimiques du Sénégal répond aux attentes de la Direction Générale conformément aux instructions qu'elle donne au Service d'Audit Interne. Le Contrôle Interne a limité de manière considérable le nombre et l'importance des malversations.

De par ses dispositifs de pilotage qui sont les objectifs, moyens, systèmes d'informations et ses dispositifs de contrôle tels que l'organisation, les procédures, la supervision : le Contrôle Interne présente une cohérence somme toute acceptable.

Il y a bien une connaissance et un respect de la déontologie du métier de la part des acteurs du cycle de gestion des stocks. Cela est surtout matérialisé par la qualité des informations d'ordre stratégique, le respect des directives et l'optimisation du niveau des stocks.

Néanmoins le contrôle interne présente des faiblesses surtout au niveau de la coordination des relations de travail entre Services Achat et Magasins. Cela peut créer des conflits d'intérêt, des jugements de valeur et ternir à coup sûr la productivité. Il est indéniable que toute œuvre humaine n'est pas parfaite mais à bien des égards il faut enlever le manteau de l'intérêt personnel pour prendre celui du groupe.

Le management moderne requiert une participation de tous les acteurs pour le développement du gouvernement d'entreprise lié à une exigence croissante de la gestion des entreprises : compétitivité, qualité, performance entre autres constituent ses facteurs clés de succès.

Ainsi l'Audit Interne dont la finalité est d'évaluer les dispositifs du Contrôle Interne, en s'assurant de sa cohérence doit proposer des recommandations pour mieux sécuriser l'entreprise dans ce cycle important de gestion des stocks. C'est l'objet de la dernière partie de ce mémoire.

Une recommandation exhorte en général les audités à mieux percevoir certaines faiblesses en vue de les corriger. Cette correction ne peut être que profitable car elle vient d'un « œil neuf ». Toute recommandation qui ne chasse pas le superflus, qui ne change ni innove, qui ne joue pas sur la concurrence, qui n'anticipe ni planifie est vouée à l'échec.

Cependant, force est de constater que les Services d'Audit font des recommandations qui devraient être appliquées mais une centralisation excessive des décisions les rend souvent peu enclines à être exploitées . Ces recommandations permettent d'anticiper sur :

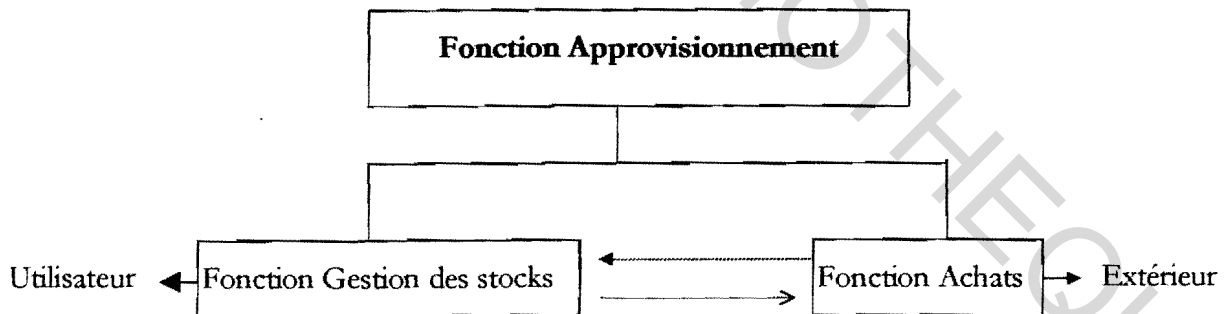
- les erreurs : d'écriture ou de calcul, oubli, omission, mauvaise application des principes comptables, présentation erronée des états financiers.
- les irrégularités : surévaluation ou sous évaluation des stocks, omission volontaire de comptabilisation des transactions, comptabilisation de ventes fictives, falsifications de pièces justificatives, mauvaise application volontaire des règles comptables.

Au regard de tout cela, l'objectif de ces recommandations dans ce mémoire englobe les faiblesses du contrôle interne du cycle de gestion des stocks et les observations sur les méthodes et moyens de mesures appliqués aux Industries Chimiques du Sénégal.

1 Recommandations sur le Contrôle Interne

- Il faudrait inculquer les réflexes de Contrôle Interne à tout le personnel des ICS avec la volonté soutenue des dirigeants de l'entreprise. Le comité de suivi du Contrôle Interne oit incessamment reprendre ses activités trimestrielles d'autant plus que les ICS ont pour objectif principal de doubler leur production d'ici l'an 2001. Le doublement implique une nouvelle stratégie, une amélioration quantitative et qualitative de la productivité, un recrutement d'hommes compétents qui participent de manière efficiente à la mise en œuvre de ce Contrôle Interne.

- Il faudrait créer un centre de formation équipé d'une bibliothèque fournie en livres et supports de gestion liés aux techniques de stockage et de management. Ce centre doit être équipé en micro ordinateurs branchés sur Internet et intra net.
Qui perd la bataille de la communication dans ce troisième millénaire creuse sa propre tombe. Ce centre modernisera à coup sûr le comportement des hommes.
- Le mode de dépréciation des pièces de sécurité devrait être formalisé davantage et mieux compris par les magasiniers et les gestionnaires de magasins. Le fait qu'ils en soient informés renforcerait leurs responsabilités dans la gestion sélective de ces pièces, et par conséquent, leur protection.
- L'organigramme de la Direction Centrale des Achats devrait être revu. Il est à une seule personne d'assurer en même temps la fonction de Directeur Général Adjoint et celle de Directeur central des approvisionnements, quelque soit par ailleurs ses compétences. La fonction approvisionnement présente des caractéristiques commerciale, industrielle, technique qu'il convient de structurer de manière efficace et efficiente. Nous proposons une structure empruntée à Michel CROLAIS.



La fonction de gestion des stocks serait chargée de la coordination avec l'utilisateur alors que la fonction Achats assurerait les relations avec l'extérieur.

- La Section Méthode pourrait être supprimée car si le contrôle interne fonctionne normalement, toutes ses prérogatives disparaîtraient (voir en annexe ses futures attributions).

- De même la Section Contrôle pourrait être rattachée au Service d'Audit Interne. Une entreprise comme les Industries Chimiques devrait disposer d'un Service d'Audit conforme à sa taille, à sa stratégie et à ses objectifs généraux.
- Le système d'information doit être amélioré car de sa pertinence dépend la performance des ICS : ergonomie, rapidité, sécurité. Les documents d'entrée et de sortie doivent être rapidement transmis aux services concernés : comptabilité, informatique.

Ces derniers en retour doivent éviter les décalages entre la constatation des entrées et les enregistrements pour annihiler les écarts.

- L'entreprise doit posséder des statistiques de qualité par produit et par commande, par unité de temps, par quantité en stocks, par quantité entrant en stocks etc. Des statistiques sur les valeurs stockées ou consommées sur les délais d'approvisionnement seraient également très utiles.
- La lourdeur administrative déplorée par les gestionnaires de magasin devrait être revue notamment au niveau de la demande d'achat. Tous les services impliqués ont intérêt à mieux coordonner pour une bonne organisation et une bonne cohésion.
- Une évaluation des procédures d'approvisionnement fournirait une meilleure lecture sur la qualité des fournisseurs. Elle limiterait considérablement les demandes d'achat d'urgence qui peuvent être sources de fraudes du fait de retard dans leur régularisation.
- Le Service Transit doit être externalisé. La sous-traitance permet à une entreprise de réaliser quelques économies. Le Service Transit peut être remplacé par un cabinet spécialisé qui vend ses prestations aux ICS. Cela ne menacerait pas les transitaires internes qui peuvent être redéployés dans d'autres services demandeurs de ressources humaines. Au contraire, il y aurait beaucoup plus d'espace (norme ergonomique) et beaucoup plus de rapidité de traitement des réceptions de stocks ou d'expéditions des produits.

- Une ingénierie de réduction de coûts devrait être mise en place en ce qui concerne les coûts de commande, de possession des stocks, coûts de sortie des réparables, coûts de production et coûts de revient, les surfacturations et autres coûts non salariaux. Le management moderne exige une gestion rigoureuse et efficiente.

2 Recommandations sur le mode de stockage, les méthodes et moyens de mesure

- Les fûts d'huiles entreposés à l'air libre subissent l'érosion. Les ICS doivent commander des fûts en plastique plus aptes à résister à la brise marine.
- Le magasin de stockage de Mbao présente par endroits des coins qui méritent d'être refaits. Le ruissellement des eaux contribue pour une large part à des pertes financières. Il urge de réhabiliter le bâtiment ou d'en construire un autre pour une protection efficace.
- Des écarts d'inventaire sont toujours constatés lors de la réception d'acide phosphorique entre Darou et Mbao. Cela est dû à un problème technique de l'appréciation des quantités de gypse contenues dans les piscines d'acide. L'acide sulfurique produit avec le calcium un sel appelé gypse, insoluble dans l'acide phosphorique. On le sépare de l'acide obtenu par filtration. Il faut nécessairement une centrifugeuse pour la résolution de ce problème. Le gypse est un produit qui s'accumule sur les parois des wagons et dans les piscines.
- Les analyses des laboratoires de Darou et de Mbao ne donnent pas les mêmes titres. Il faudrait revoir le mode de la prise d'échantillon car le liquide arrivé à Mbao devient hétérogène. Ce qui fausse de surcroît les consommations spécifiques.
- Le jaugeage quotidien de réservoirs d'essence ne tient pas compte des conditions normales de températures et de pression. Une pompe à essence similaire à celle des stations serait plus utile pour une bonne appréciation des quantités versées.

- Le jaugeage des piscines d'acide doit être revu compte tenu des aspérités dues au gypse et au recollement du ciment.
- Les engrais diffèrent d'une formule à l'autre. Or la même case de stockage est utilisée pour tous les types d'engrais. Ce qui laisse présager un mélange de produits même s'il est recyclé. Il faut donc nécessairement un coefficient d'abattement sur la production.
- Les méthodes d'inspection doivent être fréquentes pour éviter d'enregistrer un nombre excessif de riblons. Aussi bien le Directeur de la fabrication que le responsable du contrôle qualité sont interpellés. D'une part le premier se préoccupe du respect de son planning de fabrication et la réduction de son prix de revient tandis que le second doit impérativement satisfaire le client.
- L'étalonnage des balances doit être périodique puisqu'elles mesurent toutes les quantités consommées. Il en est de même des compteurs pour les utilités dont l'importance n'est plus à démontrer dans une entreprise industrielle. La Section « Utilité » est le soutien logistique de toute production (eau - vapeur - électricité - air etc).
- La balance ferroviaire mérite d'être modernisée. Sa non fonctionnalité entraîne une incohérence du mouvement des matières.
- A l'atelier de DAP, l'achat d'un compteur s'impose car l'actuel est détérioré. L'appréciation de la consommation du fuel en début et fin de journée est déplorable et cela se répercute toujours sur les consommations.

Ces recommandations sont loin d'être exhaustives car nous n'avons pas tenu compte des certaines sections qui sont propres à Darou et à Taïba. Ces deux usines ravitaillent la plateforme de Mbao qui se charge de la fabrication de la granulation de divers types d'engrais. Néanmoins, le service d'Audit Interne a maintes fois tiré la sonnette d'alarme à travers des notes internes. La Direction Générale devrait faire appliquer ces recommandations en libérant les investissements nécessaires.

L'application et le suivi des recommandations au niveau des ICS contribueraient pleinement à corriger les dysfonctionnements. L'identification des causes superficielles n'assure pas en général une solution définitive. Il faut toujours analyser les fonctions et les principes de management de l'entreprise. C'est en ce moment que les recommandations seront suivies d'effet. Cela demande bien entendu la compréhension et la maturité des audités mais aussi de la Direction Générale qui ayant constaté et reconnu les déficiences essaie elle-même d'y remédier.

Les recommandations permettent d'améliorer les performances de l'entité auditée pour la maîtrise des risques inhérents. Nous emprunterons à Henry Pierre MADERS⁷ cette boutade « Le risque est la situation qui présente une différence avec une situation normale (norme) ou idéale (objectif) et qui peut avoir des conséquences réelles ou potentielles ».

Mais la finalité de l'audit est de démontrer en permanence sa valeur ajoutée dans l'entreprise pour aider le management à améliorer son efficacité en identifiant les risques.

⁷ HENRI PIERRE MADERS (1994) : *Audit opérationnel dans les banques*. Editions d'Organisation.

CONCLUSION GENERALE

Le cycle de gestion des stocks comme toute fonction ou activité dans l'entreprise nécessite :

- Une planification : pour atteindre les objectifs de production, il faut établir un planning qui permet d'utiliser de manière efficace et efficiente les moyens de production. Il s'agit donc de tenir compte des matières premières reçues, du coût de traitement des commandes, du coût de possession des stocks et du coût de stockage. Bien sûr, cela dépendra, en amont de la politique d'approvisionnement de l'entreprise et en aval, des besoins de la clientèle dont les références sont : coût, qualité, délai.
- Une organisation : l'orientation stratégique de l'entreprise doit guider une répartition des tâches entre les différents acteurs. Ces derniers se retrouvent dans tout le processus de gestion des stocks : Direction Centrale des Achats, Direction Comptable et Financière, Département de l'Informatique, Département de la Production et de la Maintenance, Audit Interne. La coordination est requise pour l'atteinte du niveau optimum des stocks.
- Une impulsion : elle passe par la formation continue des acheteurs, des gestionnaires de magasin, des ingénieurs de production. Des instructions de la Direction Générale doivent guider le personnel vers la recherche l'amélioration constante. Ces acteurs grâce à leur créativité et leur imagination participent de manière féconde à la rentabilité de l'entreprise. Les conditions de travail dans les magasins et salles de maintenance modernes inciteront utilisateurs et magasiniers à faire de leur mieux.
- Un contrôle : quelque soit l'objectif poursuivi, la Direction Générale en élaborant un plan de travail, en répartissant les différentes tâches et en impulsant tous les employés, sera toujours en face de dysfonctionnements. Ceux-ci peuvent être prévisibles ou inattendus.

Il importe de faire des contrôles. C'est à ce moment que l'Audit à travers le Contrôle Interne tentera de :

- vérifier si les instructions de la Direction Générale sont conformes au mode de gestion des stocks ;
- comparer les résultats obtenus dans la production par rapport aux exercices passés ;
- apprécier les méthodes, moyens de mesure et d'analyse de tout produit fini : engrais, acide sulfurique, acide phosphorique ;
- suggérer des actions correctrices sur les consommations spécifiques/rendements ;
- adapter le traitement comptable et le traitement informatique aux spécificités des inventaires et à certains comptes relatifs aux stocks.

Il va de soi qu'un processus de gestion des stocks implique à tous les niveaux un savoir faire : des agents chargés de la sécurité à l'entrée de l'usine aux managers. Les méthodes de gestion des stocks ont extrêmement évolué au cours de cette décennie.

Sans prétendre explorer tous les cas d'analyse de ce cycle, nous nous sommes efforcés d'apporter une pierre à l'édifice de cette activité qui demeure un pivot essentiel du management de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- 1 **ATH CLET** (1991) : Guide pour l'Audit de l'information financière des entreprises.
- 2 **BARBIER ETIENNE** (1989, 1995, 1996) : "l'Audit Interne permanence et actualité" Editions d'Organisation.
- 3 **BARRY MAMADOU** (1994) Audit et Contrôle Interne. Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle.
- 4 **BOYER ANDRE** et autres (1997) Panorama de la gestion.
- 5 **COHEN MICHEL** (31 Mai 1985) dans la tribune de l'économie.
- 6 **CROLAIS MICHEL** (1968) : Gestion intégrée des stocks et approvisionnement. Editions Hommes et Techniques.
- 7 **DRUCKER PETER F.** (1957) Pratique de la direction des entreprises. Editions d'Organisation.
- 8 **DIDIER LECLERE** (1994) : Gestion budgétaire EYROLES Université collection Gestion.

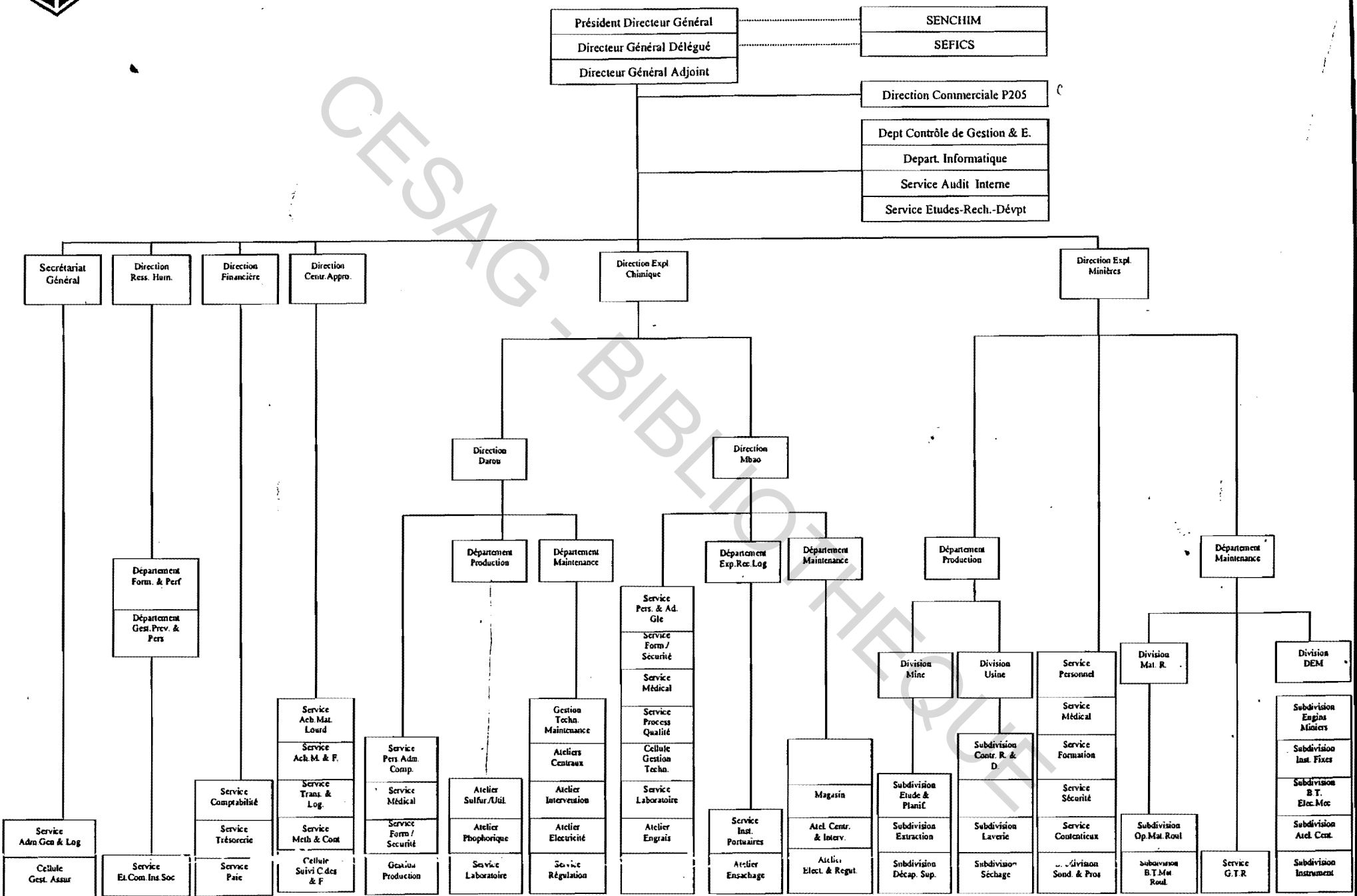
- 9 HENRY ALAIN et MONKAN-DAVERAT IGNACE (1998)
Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide Pratique. Editions
d'Organisation.
- 10 LAURENT PHILIPPE et TCHERKAVSK Y PIERRE (1992)
Pratique de l'Audit opérationnel les Editions d'Organisation.
- 11 LEMANT OLIVIER (1995) Conduite d'une mission d'Audit
Interne DUNOD 2ème édition.
- 12 MADERS HENRI PIERRE (1994) : Audit opérationnel dans les
banques Editions d'Organisation.
- 13 RENARD JACQUES (1998) Théorie et pratique de l'Audit
Interne les Editions d'Organisation.
- 14 OBERT ROBERT (1995) : Pratique Internationale de la
comptabilité et de l'Audit DUNOD.
- 15 TRAORE AHMADOU : Codex Gestion des
approvisionnements C.E.S.A.G.(1991)
- 16 YAZY MOUSSA : Cours de contrôle de gestion C.E.S.A.G.
1999

ANNEXES

- Organigramme
- B.R.I.
- B.S.M.
- Fiche de stock
- Compte de stock
- Attributions S.M.C.
- Rapport de production



ORGANIGRAMME SIMPLIFIE DES I.C.S MARS 1998



Consultation

BON DE REGULARISATION

Numéro:

Signataire:

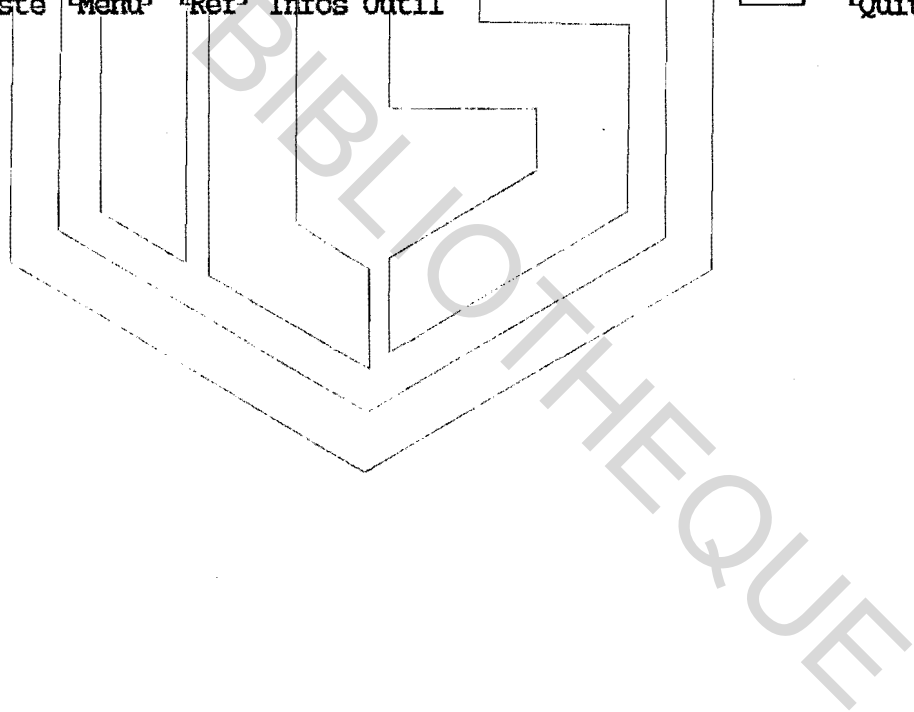
Article (+/-) Quantité N° série Prix Unit. Posit.

10 valide [F1] Aide [F2] Liste [F3] Menu [F4] Réf [F6] Outil Après [MEAO] [ESC] Quitte

CESAG BIBLIOTHEQUE

Consultation		FICHE DE STOCK		C.Art:
Désignation :				
Code Fabricant :		Classe :		Sous-classe :
Type matériel :		Unités de compte :		Unité d'usage :
Total :	Quantité	Position	Prix moyen :	CFa
Stock A:			Valeur stock :	CFa
Stock B:			Qte en commande :	
Stock C:			Qte en réparation :	
Stock D:			Qte en réservation :	
Date du dernier Mouvement:			Qte en demande :	
Paramètres de réapprovisionnement				
Période normale:		Point Commande	Stock minimum	Qté à commander
→				
Consommations				
Année en cours :		Année -1 :	Année -2 :	
		Année -3 :	Année -4 :	

F10 Valide F1 Aide F2 Liste F3 Menu F4 Réf F5 Infos F6 Outil Après MBO ESC Quitte



MRaw

16/09/99

COMPTE DE STOCK

	DEBIT	CREDIT
Régul. Inventaire :	1 322 061,90	7 739 200,75
Mise au rebut :	31 445 353,93	0,00
Frais Port/Emballage :	0,00	0,00
Retours fournisseur :	36 425 120,69	0,00
Ecartés sur facture :	0,06	0,00
TOTAL :	69 792 536,58	7 739 200,75

Aide F1 Aide F2 Liste F6 Outil ESC Quitte

Validation de la fiche

BIBLIOTHEQUE

I - SECTION METHODE :

- Contrôle des DAM (quantités demandées, désignations, demandes éventuelles de transferts inter-sites, imputations stocks, visas responsables, etc...)
- Contrôle des DAU (désignations, vérification de l'absence des articles nomenclaturés à prélever du stock, vérification de l'existence sur DAU des rubrique telles que imputation, code rubrique, etc...)
- Dispatching de toutes les DA entre S.M.C., SAMF, SAML et STL ou Cellule.
- Edition de tous les états informatiques liés aux stocks.
- Analyse et suivi des stocks (stocks morts, flux entrées / sorties, ruptures de stock, hausses des stocks, etc...)
- Extractions et transferts des données de sirlog vers le système central, du système central vers sirlog.
- Codification des articles et suivi du catalogue (assainissement et mise à jour du catalogue, standardisation, banalisation, etc...)
- Interface entre Services Achats et Plates-formes sur les besoins de ces dernières.
- Interface informatique / Plate-forme.
- Interface informatique / DCA.
- Interface Comptabilité / DCA.
- Contrôle des stocks par inventaires tournants et mise à jour par BRI Mali et Boni.
- Contrôle du respect des procédures de gestion des stocks et approvisionnements.
- Valorisation des stocks.
- Confection et diffusion tableau de bord des approvisionnements et des magasins.
- Préparation des commandes annuelles des articles gérés en magasins.
- Participation à l'élaboration des procédures de stocks et approvisionnements.

II - CHARGE DE TRAVAIL DE LA SECTION CONTROLE :

- Vérification des cahiers des charges conformément aux procédures.
- Lancement et suivi des Appels d'Offres et consultations.
- Elaboration des tableaux comparatifs des offres aussi bien techniques que commerciales après ouverture des plis.
- Interface fournisseurs demandeurs pour toute modification ou précision.
- Analyse des variations de prix des articles en stock.
- Analyse du compte d'écarts entre commandes et factures.

III - CHARGE DE TRAVAIL DE LA SECTION ADMINISTRATIVE

- Elaboration et suivi des contrats de prestations et de fournitures de la société.
- Régularisation des commandes de prestations.
- Suivi du fichier des fournisseurs :
 - Agrément,
 - Etat des prestataires en règle,
 - Attestations diverses,
 - etc...
- Transports et de locations de matériels divers.

RAPPORT DE PRODUCTION

JOURNEE DU: 7 / 10 / 99

Titres moyens pondérés / formule					FORMULE	JOUR	MOIS			PREVISIONS & REALISATIONS / AN					
N%	P%	K%	H%	GNLO%			REALISE	BUDGET	%	REALISE	BUDGET	%	A produire		
12.30%	18.36%	15.49%	0.96%	90.00%	14.22.12 18.46.0 6.20.10	349	811 0 0			143 396	220 000	65.18%	76 604		
Production DSP malaxé (=> Consommation de DSP)					Jour 0	Mois 0	TOTAL			PREVU & REALISE / 4EME TRIMESTRE (T) REALISE PREVU ECART %					
							349	811	18 000	-17 189 5%	811	55 000	-54 189	1.47%	
ARRIVEE CITERNES AP				DEPOTAGE AP		DEPART		STOCKS MBAO / 22H00		STOCKS TP		EXPEDITONS H3PO4 / MOIS			
N° Série	Train	Arrivée	Nombre	Debut	Fin	Sortie									
408	142	17:20	28	17:40	23:00	23:35		H3PO4 (52 %) NH3 H2SO4 FUEL 380 (Bac 540) FUEL 950 PHOSPHATE BORACINE UREE (Sacs) KCL TOTAL =		PHOSP. STD SOUFRE DSP 18.46.0 Vrac		Du 02 à 12.35 au ... 32 225 B.CARDINAL			
RECEPTION H3PO4				DEPOTAGE H3PO4				Tas 1 = Tas 2 = (actif) Tas 3 = Tas 4 = Tas 5 =		Sulfre -> Darou 27 (Tremis de 39 5 T)		TOTAL / PZOS		RECEPTIONS / MOIS	
Jour	Mois	Année		Jour	Mois	Année		3 557 920 2 671.836 2 086.200 417 100 1 908.400		Camions 0 1 369.5		KCI 29.36 38.01		10 832.120 38.010	
28	313	10 302		28	313	10 220									
Lavage citernes				Hauteur Piscines H3PO4 (en mètre de vide)					Réception H2SO4		Citernes H2SO4				
Numéros				A	B	C	D	E	Jour	Mois	Depotes	Non depotes			
0				3.20	4.90	6.40	3.45	3.85	1	1	1	0			
ENERGIE (EN KWH)			SENELEC			GTA			GROUPES DIESEL			% ELEC ICS / ELEC TOTALE			
JOUR	MOIS	ANNEE	JOUR	MOIS	ANNEE	JOUR	MOIS	ANNEE	JOUR	MOIS	ANNEE	JOUR	MOIS	ANNEE	
21 967	35 624	1 373 896	0	0	3 230 625	13 164	147 984	4 222 845	37%	80.6%	84.4%				
NAVIRES ATTENDUS						NAVIRES ARRIVES									
NOMS		PRODUIT	TONNAGE	ETA / LYCN		NOMS		PRODUIT	OBSERVATIONS						
ERATO MIKHAIL KUTUZOV BOW EAGLE BOW SATURN BOW FORTUNE TOTAL MAX H3PO4 =		18.46.0 vrac KCL H3PO4 H3PO4 H3PO4	7 500 10 000 23/24000 21/23000 31/33000 80 000	09 octobre 99 vers le 20 octobre 20 octobre 99 06 novembre 99 17 novembre 99		BOW CARDINAL ARISTON		H3PO4 Phosphate	Chargement en cours Tonnage au 08 : 07h45 = 32 225 Chargement en cours Tonnage au 08 : 07h00 = 25 600						
FORMULES	JOUR	MOIS	RUBRIQUES				6.20.10	14.22.12	9.23.30	15.15.15	18.46.0	18.46.0	15.10.10		
				Standard	mois	mois	mois	mois	mois	STD/CI/AMS	C.I.+Bénin	mois	mois		
6.20.10 STANDARD		0	*Commande globale	400	21 322	0	0	538	33 500			0			
14.22.12	373	2 521	*Stock initial / mois / vrac	0	1 192	18	0	15	69			0			
9.23.30		0	*Stock initial / mois / sac	0	811			0	32 604			0			
6.20.10 NOVASEN **		0	*Production cumulée	0				0	39 69			0			
6.20.10 STANDARD**		0	*Cumul Réceptions du TP	0	2 521	0	0.00	0	7 712			0			
15.10.10**		0	*Cumul Ensachage						3 667						
9.23.30**		0	*Expéditions Jour / Sacs												
18.46.0		0	*Cumul Expéditions / Sacs												
18.46.0**		0	*Expéditions Jour / Vrac	42.81											
15.15.15**		0	*Cumul Expéditions / Vrac	43											
TOTAL	373	2 521	*Transfert => TP / Jour (Vrac)												
TOTAL / AN		99 041	*Cumul Transfert =>TP (Vrac)												
			*Transfert =>TP / Jour (Sacs)												
			*Cumul / Transf =>TP (Sacs)												
			*Consommations ou riblons												
			*Vrac (+) Transfert +					0.00							
			*Vrac (-) Transfert -	0											
			*Stocks : Vrac	357	19 612	0	0	538				0			
			*Stocks : Sacs	0	3 713	18	0	15				69			
			* SOLDE / COMMANDE									8 064			
			* A PRODUIRE / ATELIER									7 511			
OBSERVATIONS GRANULATION :			HMT = 09:40 HAT = 14:20												
DIVERS	08:15	Manque H3PO4													
MEC	02:05	4 disjonctions de T3+25 (01:05) + Pose support sous (01:00) +													
FAB	04:00	Disjonction T3+25 (01:10) + Bouchage conduite transfert (01:40) + Bourrage Fluidiseur (01:10).													
ENSACHAGE			HMT = 16:53 HAT = 07:07												
ELEC	00:10	Début / AU T0828 A													
REG	00:38	Début / Cousses													
EX	06:19	Autres arrêts													
RENDEMENTS		Paramètres :		Jour	Mois	Année	Unité								
AZOTE P2O5 K2O		14.22.12	92% 87%	349	811	143 396	T								
		Production		24	168	6 744	H								
		Heures totales		9.67	13.68	3 992.02	H								
		Heures d'arrêts totales		14.33	154.32	2 751.98	H								
		Cadence moyenne :		15	5	21	T/H								
		Cadence effective :		36	59	36	T/H								
		% Marche :		40	8	59	%								
		% Arrêt :		60	92	41	%								