



Cesag

**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES  
SUPERIEURES EN GESTION**



# **Cycle Audit International et Contrôle**

**Mémoire de fin d'études de 3ème Cycle**

**12ème Promotion**



## **THEME**

**AUDIT D'EFFICACITE DE LA FONCTION  
STOCK A L'HOTEL IVOIRE  
INTERCONTINENTAL D'ABIDJAN**

Sous la direction de:

**Monsieur Ahmadou TRAORE**  
**Directeur de l'ISGED**

Présenté et Soutenu par :

**Eustache YAZI AKPANE**

Sous l'encadrement de:

**Monsieur Abou OUATTARA**  
**Chef du Cost Control de  
L'HOTEL IVOIRE**

**M0146AUDIT02**

**1**



**Février 2002**

## DEDICACE

A DIEU, le tout-puissant, Honneur et Gloire lui soient rendus éternellement.

A mon bien-aimé père, feu ZADI AKPANE JOSEPH , qui a vu le début de cette formation , mais qui n'a pu voir son achèvement. Qu'il repose éternellement en paix.

A mon frère aîné, AKPANE AMEDE, sans l'aide de qui cette formation n'aurait sans doute jamais pu voir le jour. Que le tout-puissant le lui rende au centuple.

A ma mère, NAGO ZELI GENEVIEVE, qui continue de me soutenir par ses prières. Que le très haut, lui accorde longue vie.

A ma famille, pour que la solidarité et l'amour du prochain soient nos comportements.

# REMERCIEMENTS .

Ce mémoire est l'aboutissement d'une œuvre, qui a été rendue possible grâce au soutien moral, intellectuel et financier, de plusieurs personnes dont je ne saurai taire les noms.

Je remercie donc du fond du cœur :

- M. AFFI, censeur au collège Notre Dame du Plateau, pour m'avoir facilité le départ pour Dakar ;
- M. KADET Bertin, directeur de cabinet du ministre de la défense, pour son cautionnement moral et intellectuel ;
- qui m'ont soutenu ;
- Le corps professoral du CESAG, notamment MM Ahmadou TRAORE et Moussa YAZI, pour leur encadrement ;
- M. Alfred N'GUESSAN pour son cautionnement moral et intellectuel ;
- Mon cousin Gabin BOHOUA, pour ses conseils et son soutien ;
- Mes amis, Jean-marie GBAGO, Raymond Bléou, Thomas Yao YAO, Elisabeth SIE, Marc KANGA, Noel KOUADIO, etc. pour leur soutien.

## **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.**

### **I- TABLEAUX.**

1-	Inventaire intermittent	P42
2-	Inventaire permanent	P42
3-	Comptabilisation des dépréciations	P43
4-	synthèse de la méthodologie	P54
5-	Indicateurs d'efficacité	P56
6-	Les services et interlocuteurs visités	P66
7-	Comparaison Syscoa / plan intercontinental	P78
8-	Satisfaction des besoins	P90
9-	Données relatives aux cas de vol	P92
10-	Données relatives aux moyens de lutte contre l'incendie	P96
11-	Informatisation de la GDS	P97
12-	Suivi des stocks	P100
13-	Spoilage des articles périmés	P100
14-	Achat / consommation	P101
15-	Données relatives à l'autorisation des réquisitions	P102
16-	Récapitulatif des forces	P109
17-	Récapitulatif des faiblesses et risques liés	P121
18-	Planning de mise en œuvre	P129

### **II- FIGURES.**

1-	GDS en milieu informatisé	P25
2-	Organisation des approvisionnements	P27
3-	Schéma de la méthodologie générale de l'audit	P54
4-	Organigramme de l'hôtel ivoire	P60
5-	Modèle d'analyse	P63
6-	Organigramme du magasin	P72
7-	Schéma des approvisionnements	P72
8-	Diagramme de circulation des documents	P81
9-	Grille d'analyse des tâches	P94
10-	Organigramme revu et corrigé	P124



## TABLE DES MATIERES

<u>RUBRIQUES</u>	<u>PAGES</u>
DEDICACE :	I
REMERCIEMENTS :	II
TABLEAUX ET FIGURES	III
TABLE DES MATIERES :	IV
SIGLES ET ABREVIATIONS :	VII
INTRODUCTION	2
<u>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT D'EFFICACITE</u>	7
<b>CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT D'EFFICACITE DE LA FONCTION STOCK</b>	7
<b>SECTION I : GENERALITES.</b>	7
Définitions	7
II La typologie des stocks	10
III Les faiblesses du stockage	14
<b>SECTION II : L'ETUDE DES DISPOSITIFS DU CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION</b>	17
I Les objectifs de la fonction stock	18
II Les moyens	19
III Le système d'information et de pilotage	22
IV L'organisation	25
V Les méthodes et procédures	28
VI La supervision et les activités de contrôle	43
VII L'audit interne	45

**CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE L'AUDIT D'EFFICACITE DE LA FONCTION STOCK**

**SECTION I : LES ETAPES DE L'AUDIT 46**

I L'analyse diagnostique détaillée 46

II La recherche d'amélioration 51

III L'élaboration du plan d'action 51

IV La mise en œuvre du plan d'action 52

**SECTION II : LES INDICATEURS D'EFFICACITE ET LEURS MESURES 54**

**DEUXIEME PARTIE :AUDIT DE L'EFFICACITE DE LA FONCTION STOCK DEL'HOTEL IVOIRE 56**

**CHAPITRE I : LA PRESENTATION DE L'HOTEL IVOIRE ET LE MODELE D'ANALYSE 56**

**SECTION I : LA PRESENTATION DE L'HOTEL IVOIRE. 56**

I L'historique et domaines d'activités 56

II L'organisation 58

**SECTION II : LA PRESENTATION DU MODELE D'ANALYSE ET LA METHODOLOGIE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DE DONNEES. 61**

I Le modèle d'analyse 61

II La méthodologie d'échantillonnage et de collecte de données 65

<b>CHAPITRE2 : LA MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT.</b>	<b>70</b>
<b>SECTION I : L'ANALYSE DIAGNOSTIQUE DETAILLEE.</b>	<b>70</b>
I la description des dispositifs du contrôle interne	70
II Identification des forces et faiblesses	88
<b>SECTION II : LES RECOMMANDATIONS ET LES PERSPECTIVES DE MISE EN ŒUVRE</b>	<b>121</b>
I Recommandations	121
II Perspectives de mise en œuvre	127
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>133</b>
<b>ANNEXES :</b>	<b>135</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE :</b>	<b>i</b>

## **SIGLES ET ABBREVIATIONS**

<b>ATH</b>	: Association Technique D'Harmonisation de cabinets d'audit et conseil.
<b>BC</b>	: Bon de commande
<b>BL</b>	: Bon de livraison
<b>CA</b>	: Chiffre d'affaires
<b>CESAG</b>	: Centre Africain d'études supérieures en gestion
<b>CMP</b>	: Coût Moyen Pondéré
<b>CNCC</b>	: Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes
<b>DA</b>	: Demande d'achat
<b>FRAP</b>	: Feuille de révélation et d'analyse des problèmes
<b>GDS</b>	: Gestion des stocks
<b>HT</b>	: Hors taxe
<b>JAT</b>	: Juste à temps
<b>LM</b>	: Liste de marché
<b>Nb</b>	: Nombre
<b>QCI</b>	: Questionnaire de contrôle interne.
<b>QPC</b>	: Questionnaire de prise de connaissance
<b>SYSCOA</b>	: Système Comptable Ouest Africain



# **INTRODUCTION GENERALE**

## **Introduction**

Dans le contexte actuel de la mondialisation où la concurrence est devenue la règle du jeu et les prix désormais dictés par le marché, la compétitivité, l'efficacité, l'efficience, constituent les leitmotiv des entreprises ambitieuses et soucieuses de leur maintien dans le circuit économique.

Dans un tel contexte très concurrentiel, de plus en plus sévère, l'amélioration de la productivité demeure un élément essentiel de la compétitivité. Il faut sans cesse réduire les coûts, diminuer le volume des actifs circulants, réduire les coûts de la non-qualité, autrement dit accroître la valeur ajoutée créée par chaque heure d'activité.

Pour se conformer à ces nouvelles données, les managers cherchent de plus en plus à optimiser toutes les fonctions de leurs entreprises en vue de minimiser les charges tout en améliorant les profits.

Cette réalité n'échappe pas au secteur de l'hôtellerie où en plus de l'hébergement, la restauration occupe une place de choix. La restauration engendre des stocks de provisions en matières premières, en vivres, boissons, etc qui engendrent aussi des coûts. Ici, le problème est d'autant plus important qu'il y a un fort taux d'articles à péremption avérée.

A l'hôtel ivoire intercontinental d'Abidjan, ces charges sont certes présentes, mais il se pose en plus, un problème de nombreux articles en magasin non utilisés ou à rotation lente, ainsi que celui de la non-détermination des coûts d'acquisition et de possession qui en rajoute à la nébuleuse des charges et risques liés à la constitution des stocks.

## **I- Problématique**

Parlant de charges, aussi bien les entreprises industrielles et commerciales publiques que privées disposent souvent de stocks importants qui par les flux financiers qu'ils engendrent, font de la fonction stock une des

fonctions les plus importantes , car immobilisant en fonction de la nature des activités, environ 50% du chiffre d'affaires selon ZERMATI (1997:12) et REYNE (1991). Dès lors , un intérêt particulier est porté sur la gestion des stocks dont l'efficacité peut constituer un avantage précieux dans la maîtrise des coûts et partant, dans la performance globale des entreprises. Cependant, malgré la mise en œuvre des techniques et méthodes modernes de gestion des stocks , il n'est pas rare d'observer des ruptures de stocks ou du surstockage dans nombre d'entreprises, entraînant ainsi des pertes et gaspillage énormes. La rupture -zéro et le surstockage deviennent ainsi pour nombre d'entreprises, une vue de l'esprit, un idéal lointain.

Pour expliquer cet état de faits , quatre pistes s'offrent à nous :

- soit, ces entreprises rencontrent des difficultés de gestion liées à la position charnière du stockage qui est tributaire des prévisions de ventes, de production et des achats . C'est- à- dire, une mauvaise harmonisation entre ces différents éléments.
- Soit, une mauvaise comptabilité - matière liée aux erreurs de valorisation des stocks et à la mauvaise codification des articles.
- Soit, une non maîtrise du processus budgétaire qui peut causer des retards dans les calendriers d'approvisionnement.
- Soit, les moyens et les procédures de gestion des stocks sont inappropriés aux objectifs de la fonction ou sont mal mis en oeuvre.

Dans ces conditions , l'on peut se demander quelles solutions peuvent être envisagées pour assurer la continuité de l'exploitation ( rupture zéro ) au regard de la gestion des stocks ? . Quatre approches s'offrent à nous :

- La gestion intégrée des stocks , qui permettra d'harmoniser la politique de stockage entre les budgets des achats , de la production , et des ventes.

- La maîtrise de la comptabilité- matière, par une bonne approche de valorisation et de codification des articles, qui permettra d'éviter les gaspillages.
- L'adoption du " just-in-time " et des " flux tendus ", en vue de minimiser ou supprimer les stocks et tous les coûts qui y sont liés.
- Adapter les moyens , les méthodes et les procédures de gestion des stocks aux objectifs fixés en vue de les optimiser et assurer la " rupture zéro " .

Cette dernière alternative retiendra particulièrement notre attention d'autant qu'elle est plus complète et intégrant les autres solutions . Car même si la gestion intégrée est une solution pertinente, elle ne saurait totalement assurer l'efficacité de la fonction car ne prenant pas en compte la dimension humaine et n'est pas toujours accessible à toutes les entreprises. Il en est de même pour la comptabilité-matière qui même bien tenue , ne peut garantir l'efficacité des méthodes , des procédures et des autres moyens de gestion des stocks . Le juste à temps et les flux tendus quant à eux semblent être un luxe pour beaucoup d'entités au vu des moyens et garanties qu'ils nécessitent.

C'est pourquoi la solution retenue qui conduit nécessairement à un diagnostic complet de la fonction stock semble adaptée. En effet , elle nous permettra d'apprécier la pertinence des moyens , méthodes , et procédures actuellement en usage , et faire des propositions d'amélioration en fonction de la spécificité de l'entreprise .

Une telle étude ne peut mieux s'apprécier qu'à travers un audit d'efficacité, d'où le thème « **:AUDIT D'EFFICACITE DE LA FONCTION STOCK A L'HOTEL IVOIRE INTERCONTINENTAL D'ABIDJAN. »** .

Mais , cette étude, par son objet et son étendue pourrait être inefficace si elle n'est pas balisée. C'est pourquoi , il nous est apparu utile de préciser les limites de notre étude.

Pour coller à l'environnement hôtelier et surtout observer certaines caractéristiques propres aux stocks comme par exemple, le pourrissement, la péremption, etc., nous nous intéresserons seulement au stock de nourriture.

## **II- Objectif de l'étude**

L'objectif principal visé dans notre travail est d'évaluer l'efficacité du stockage à l'hôtel ivoire à travers les objectifs spécifiques suivants :

- Décrire la mise en œuvre des dispositifs pratiques de la gestion des stocks;
- Vérifier que les moyens mis en œuvre sont adéquats;
- Vérifier que les méthodes et procédures sont appropriées et bien maîtrisées et assurent ou tendent vers " la rupture zéro ";
- Faire des propositions d'amélioration;

Ainsi circonscrite , notre étude recèle t-elle un intérêt?

## **III- Intérêt de l'étude**

Il nous paraît objectif de répondre par l'affirmative , car elle révèle un intérêt certain , voire même d'un triple intérêt :

- Pour l'hôtel ivoire.

Au vu des capitaux immobilisés dans des stocks ( 40% )selon REYNE (1991), les flux financiers qu'ils représentent, l'efficacité de la gestion des stocks constitue une préoccupation majeure de l'entreprise qui cherche non seulement à minimiser les coûts de possession, les risques de détérioration et de vol..., mais aussi à tirer partie du coût d'opportunité réduisant les stocks au strict nécessaire. Cette étude pourrait aider l'hôtel ivoire à se faire une idée plus précise afin d'envisager des réformes si nécessaires au vu des forces et faiblesses que nous aurions décelées et les propositions faites.

- Pour nous-mêmes

Elle nous permettra en tant que futur acteur , d'avoir une meilleure connaissance des problèmes liés à la GDS qui est une fonction cardinale pour les entreprises commerciales et industrielles.

Afin de mieux ressortir ces intérêts et répondre à nos préoccupations plus haut énoncées , nous articulerons notre travail en deux grandes parties.

Dans une première partie théorique nous ferons une revue de la littérature et une approche méthodologique du travail , ensuite dans une deuxième partie pratique nous mettrons en exergue l'existant à l'hôtel ivoire avant de l'analyser à travers le prisme des standards théoriques , puis enfin faire des propositions d'améliorations .



## **PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT D'EFFICACITÉ DE LA FONCTION STOCK.**

Cette partie constitue celle de la familiarisation avec l'objet du mémoire. Elle nous permettra d'éclairer certains concepts ou définitions clés pour la compréhension du sujet et surtout pour la bonne conduite de la partie pratique de l'étude.

### **CHAPITRE I : ETUDE DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION STOCK.**

Tout audit part de l'étude des dispositifs du contrôle interne qui constituent la trame de la gestion.

#### **SECTION I : GENERALITES**

Avant d'aborder l'étude du contrôle interne, il n'est pas superflu de rappeler dans un premier temps quelques définitions utiles.

##### **I° DEFINITIONS**

###### **1- Qu'appelle-t-on stock?**

Selon le guide SYSCOA( 1999: 196), les stocks et encours sont «un ensemble de biens ou de services qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être soit vendus en l'état ou au terme d'un processus de production à venir ou en cours, soit consommés en général au premier usage. ». Cette définition qui est la plus utilisée, n'évoque pas l'aspect dynamique des stocks qui est tout aussi important et qu'il faut prendre en compte, il s'agit de l'augmentation et la diminution des stocks par les entrées et sorties.

###### **2- L'utilité des stocks**

Le dynamisme des activités humaines, notamment la consommation des ressources dont l'acquisition n'est pas toujours aisée et nécessitant

une certaine économie justifie la constitution des stocks. En effet, selon (CROLAIS, 1973 :46), les stocks jouent plusieurs rôles :

- un rôle de régulation, c'est-à-dire le maintien d'un certain équilibre entre consommation et approvisionnement afin de parer à toute pénurie.
- Un rôle de spéculation qui consiste à stocker des matières spécifiques pour en tirer des bénéfices ultérieurs (fluctuation des cours, bénéfice d'escompte, etc.)
- Un rôle stratégique qui consiste à stocker exceptionnellement certains articles pour protéger l'entreprise, ses moyens de production ou l'un des produits dont la fabrication est vitale pour l'existence de l'entreprise contre les aléas internes ou exogènes (grèves, guerre, inondation, etc.
- Un rôle d'anticipation et de protection contre les lenteurs d'approvisionnement ou les accélérations des commandes.

L'utilité des stocks est d'autant plus avérée que les nouvelles approches du stockage telles que le "Just-in-time" et les flux tendus n'arrivent pas encore à faire reculer la constitution des stocks dans la majorité des entreprises, car selon (BECOUR & BOUQUIN, 1996 :213) « même en cas de JAT les stocks ne disparaissent pas mais sont simplement ailleurs ».

### **3 - Qu'est-ce que la fonction stock ?**

Selon GAVAUT & LAURET (1982), la fonction stock regroupe les fonctions de réception, de GDS, et la fonction magasin.

Selon (JAVEL, 2000 :125) ; la fonction stock renferme deux aspects complémentaires : le suivi des stocks et la gestion des stocks.

-Le suivi des stocks a pour objectif de connaître à tout moment les articles de l'entreprise en stock dans le but de satisfaire au moment opportun, la disponibilité et la délivrance de ceux-ci pour l'élaboration des

produits. Il prend également en compte la comptabilité-matière et la comptabilité financière.

-La gestion des stocks a pour rôle de définir :

- L'optimum des différents articles à posséder dans l'entreprise en effectuant le plus souvent possible une épuration du stock.

- La politique de réapprovisionnement la mieux adaptée pour chaque article.

- La politique de distribution la mieux adaptée pour chaque article.

Au total ; la fonction stocks est une fonction charnière se situant au centre des fonctions d'approvisionnement, de production, et de vente. Elle s'intéresse aussi bien à l'achat, à la réception , au magasinage qu'aux sorties de magasin.

#### **4- Qu'est-ce que le stockage ?**

C'est l'action de stocker. Il correspond selon BRUEL (1999), à enregistrer tous les mouvements de stock, valoriser les stocks pour le contrôle de gestion, procéder aux inventaires, gérer les emplacements et permettre de retrouver rapidement les articles recherchés.

#### **5- Qu'est-ce que la gestion des stocks ?**

Selon GAVAUT & LAURET (1985), c'est la fonction qui assure les prévisions, les méthodes de réapprovisionnement, le calcul des paramètres, l'élaboration et le contrôle des demandes d'approvisionnement.

#### **6- Qu'appelle t-on audit d'efficacité ?**

Selon JORAS (1996) et BECOUR & BOUQUIN (1996), c'est un audit opérationnel:

Selon L'encyclopédie de la gestion et du management (1999), c'est la démarche qui vise à montrer que les composantes du contrôle interne

permettent dans leur mise en œuvre d'atteindre les objectifs poursuivis par l'entité.

Dans cette démarche selon l'encyclopédie, l'auditeur met en évidence les écarts entre une situation souhaitée et la réalité. La situation souhaitée peut-être définie par l'entreprise elle-même qui se fixe des objectifs, par exemple un pourcentage de variation de la masse salariale ou un taux de coûts d'acquisition et de possession de stocks à ne pas dépasser. La situation peut également résulter de l'analyse d'un référentiel externe à l'entreprise.

Ainsi certaines entreprises peuvent comparer leur niveau de coûts à celui de leurs concurrents afin de rester compétitives. Sur la base des écarts constatés, l'auditeur est en mesure de juger la capacité des outils et procédures utilisées pour atteindre les objectifs pour lesquels ils ont été créés, il s'agit de la notion d'efficacité. Il peut également se prononcer sur le rapport coût /avantage de ces outils, il s'agit de la notion d'efficience.

## **II - Typologie des stocks.**

Les stocks peuvent être catalogués par une distinction fonctionnelle, une distinction selon le stade de production et selon leur nature selon (TRAORE, 2001).

### **1- Les types de stocks selon l'aspect fonctionnel.**

Selon GAVAILT & LAURET (1985 : 19), ce sont : Le stock normal, le stock cyclique, le stock moyen, le stock disponible, le stock mort, le stock de surplus, le stock de rechange de sécurité, de transit, de récupération et le stock stratégique.

#### **1-1 Le stock normal**

C'est selon TRAORE ( 2001 ), le stock d'articles d'utilisation courante et considérés à priori comme certaine. Le stock normal comprend : le stock

actif qui tourne et le stock de protection ou de sécurité qui est une réserve destinée à juguler les accélérations imprévues des sorties, les retards des entrées et les erreurs de prévision.

### **1- 2 Le stock cyclique**

Il correspond à la moitié du stock actif maxi.

### **1- 3 Le stock moyen**

Il correspond :

- soit à ( stock de protection) + (stock cyclique).

- soit à ( stock initial + stock final)/2 (sur une période)

- soit à ( S1 + S2 + S3...Sn)/n (sur n périodes)

### **1-4 Le stock disponible**

C'est le stock existant concrètement diminué des demandes non encore satisfaites. Il peut être négatif ou positif DAYAN (1999).

### **1-5 Le stock mort**

Il correspond à un stock non mouvementé c'est-à-dire dont les flux d'entrée et de sortie sont nuls.

### **1-6 Le stock de surplus ou stock désuet**

C'est le stock d'articles excédentaires ou inutiles qu'il faut liquider (DAYAN, 1999).

### **1-7 Le stock de rechange de sécurité (d'utilisation aléatoire ou exceptionnelle)**

Selon DAYAN (1999), c'est le stock des pièces de rechange dont la détention est nécessaire, leur absence pouvant entraîner un arrêt de l'activité (organe fondamental d'une machine), des dommages graves

(extincteurs d'incendie), soit parce que leur obtention constitue une certaine assurance pour couvrir un risque.

Hormis les cas de rechange, le stock de sécurité est généralement assimilé au stock de protection.

### **1-8 Le stock de transit**

Généralement, il ne séjourne pas en magasin. C'est un stock d'articles à utilisation exceptionnelle, déterminée et prochaine ( BRUEL, 1998).

### **1-9 Le stock de récupération**

D'après ZERMATI (1997), c'est le stock des matériels déjà utilisés, actuellement non employés qu'il est probable de remettre en activité après remise en état.

### **1-10 Le stock stratégique.**

Il est constitué soit pour parer aux conséquences d'une rupture d'approvisionnement liée à des événements politiques (guerre, grève, etc.), soit pour réguler les cours des produits achetés ou pour se protéger des flambées de prix résultant d'événements particuliers.

## **2 Les types de stocks selon leur utilisation dans la production**

Selon TRAORE(2001 :4), ce sont :

### **2-1 Les stocks de fabrication**

Ils sont constitués de matières premières brutes, de pièces et de produits semi-finis qui entrent dans la composition de produits finis.

### **2-2 Les stocks de produits finis**

Ce sont des produits fabriqués ou transformés par le système de production en attente d'être vendus .



### **2-3 Les stocks de produits en cours**

Ce sont des biens en cours de formation au travers du processus de production.

### **2-4 Les stocks obsolètes**

Ce sont les articles dépassés du point de vue technologique.

### **2-5 Les stocks de rebuts**

Ce sont les pièces comportant des défauts de fabrication et ne répondant pas aux spécifications désirées. Ils sont provisoirement stockés pour être récupérés par la suite (TRAORE, 2001).

### **2-6 Les stocks de déchets**

Ils sont constitués par les résidus de fabrication.

## **3 Les types de stock selon leur nature**

### **3-1 Les marchandises**

Ce sont les articles achetés pour être revendus en l'état (DAYAN, 1999).

### **3-2 Les matières premières**

Ce sont des articles bruts ou semi-ouvrés servant de base à la fabrication de produits finis.

### **3-3 Les matières consommables ou fournitures**

Ce sont des produits ou articles consommés dans le cycle d'exploitation. Il s'agit par exemple des pièces d'entretien, de réparation et des fournitures de bureau.

### **3-4 Les emballages**

Selon le guide **Syscoa** (1999 : 162), ce sont les objets utilisés pour contenir, envelopper, protéger et conditionner les produits et marchandises livrés à la clientèle en tant que leur contenu. Il faut distinguer le matériel d'emballage des emballages commerciaux qui peuvent être perdus ou récupérables.

Après avoir défini, catalogué, et ressorti l'utilité des stocks, il devient plus aisé de mettre en évidence, les risques liés à la possession d'un stock.

### **III Les faiblesses du stockage.**

A côté de l'importance et l'utilité du stockage déjà présentées plus haut , il faut signaler que la constitution des stocks s'accompagne de quelques coquilles qu'il faut connaître afin de les minimiser autant que faire se peut.

#### **1 Une activité onéreuse**

Selon (REYNE,1991), le stockage a un coût généralement estimé entre 12 et 20% de sa valeur.

##### **1-1 Les coûts d'acquisition.**

Selon DUPONT(1998:40), " ces coûts regroupent tout ce qui est lié à la commande et à la livraison:

- coût de passation de commande (frais administratif, paye du personnel du service achat, frais de téléphone,...)
- coût de transport et de livraison entre le fournisseur et l'entreprise.
- coût encouru à la réception de la commande.
- Coût d'assurance de transport surtout pour les importations.

Ces coûts sont en général proportionnels au nombre de commandes passées. La diminution de ces coûts est un indicateur de bonne GDS.

## **1-2 Le coût de possession du stock.**

Selon ZERMATI ( 1997:17)", la conservation et le conditionnement des stocks ont un coût parfois important. Il regroupe le coût du magasin et aires de stockage, le coût des appareils et des installations spécifiques de conservation (chambre froide etc.), le coût de l'énergie et des pièces de rechange pour la maintenance, les frais d'assurance contre le vol, l'incendie, d'inondation.... Par ailleurs , il y a selon DUPONT (1998), les coûts d'opportunité, qui représentent l'intérêt que l'entreprise pourrait gagner en investissant les capitaux immobilisés dans les stocks.

COURTOIS & al. (1999:134) , nous donnent les détails suivants:

- l'intérêt du capital immobilisé qui va de 5 à 15%.
- Le magasinage, loyer, et entretien des locaux, assurance, manutention, environ 6% .
- La détérioration de 0 à 10% suivant les produits.
- Les obsolescences ( matériel périmé, vieilli, hors mode.)

Ces coûts doivent être évalués et connus afin de les réduire autant que possible.

## **1-3 Les coûts de rupture de stock ou coûts d'opportunité.**

Selon DUPONT (1998), ce coût est difficile à cerner. Il s'évalue en terme de manque à gagner. PROTH in L'encyclopédie de gestion et de management (1999), ajoute que ce coût peut-être souvent très élevé car la rupture entraîne généralement l'arrêt partiel du système de fabrication. Elle peut aussi entraîner un mécontentement temporaire du client, la perte de commandes et de surcroît un dédommagement du client lésé.

## **2- Les inconvénients du stockage**

Selon (ZERMATI, 1997), il existe plusieurs types d'inconvénients: L'obsolescence, la détérioration, le risque de vol, de rupture et de surstockage.

### **2-1 Le risque d'obsolescence de certains articles**

Un stock constitué, s'il n'est pas utilisé dans un certain délai, peut être dépassé par les évolutions technologiques de sorte à le passer en provision pour dépréciation. Ce qui constitue une perte pour l'entreprise.

### **2-2 Le risque de détérioration totale ou partielle**

Du fait de leur mauvais conditionnement, ou d'une manutention inappropriée, certains articles peuvent se dégrader. En outre, certains articles peuvent être frappés de péremption du fait d'un mauvais suivi.

Là encore, ce sont des pertes que l'entreprise doit constater (BARRY, 1997).

### **2-3 Le risque de malversation et de vol**

Généralement, les articles en stock sont l'objet de convoitise de la part de ceux qui les ont en charge ou des Tiers. Dès lors, les risques de perte et de dissimulation sont toujours présents. Ces malversations prennent souvent la forme de commandes exagérées d'articles, des entrées et sorties de stocks fictives selon BARRY(1997:50).

### **2-4 Le risque de rupture de stock**

Les ruptures de stock sont quasiment inévitables, il faut plutôt chercher à les minimiser, car elles engendrent des coûts et des préjudices graves pour l'entreprise.

### **2-5 Le risque de surstockage**

En cas de mauvaise gestion de stock, le risque de commander beaucoup d'articles pas forcément nécessaires est présent. Le surstockage entraîne des pertes énormes dues à l'immobilisation inutile de fonds. Cette perte s'exprime en termes de coût d'opportunité.

## **SECTION II L'ETUDE DES DISPOSITIFS DU CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION STOCK.**

Selon COOPERS & LYBRIAND (2000 : 24), « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations.
- La fiabilité des informations financières.
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.
- La sécurité des actifs ( RENARD, 1998).

Ce processus ainsi défini , est constitué de cinq composantes selon COOPERS & LYBRIAND (1998). Ce sont :

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

Pour RENARD (1998), le contrôle interne est constitué de sept dispositifs dont l'ensemble concourt à la cohérence du contrôle interne.

- Les objectifs ;
- Les moyens ;
- Le système d'information et de pilotage ;
- L'organisation ;
- Les procédures ;
- La supervision et les activités de contrôle ;
- L'audit interne.

Ces deux approches se recoupant, car les éléments énoncés par les premiers auteurs se retrouvant dans ceux énoncés par RENARD (1998), nous exploiterons par convenance l'approche du dernier auteur avec l'assurance qu'elle prend suffisamment en compte les autres éléments.

## **I Les objectifs de la fonction stock.**

Selon COURTOIS, & al. (1999:123), " la GDS a pour but de maintenir à un seuil acceptable, le niveau des services pour lequel le stock considéré existe."

Ces mêmes auteurs précisent à la même page qu'il n'y a pas d'objectif absolu pour toutes les entreprises, pour tous les produits, pour toutes les catégories de stocks.

COURTOIS & al.( 1999) et BLONDEL (1999), nous livrent les objectifs suivants qui tiennent compte des objectifs du contrôle interne.

### Au niveau de la réalisation et l'optimisation des opérations.

- Assurer la continuité de l'exploitation;
- Assurer la réception et le magasinage des stocks ;
- Satisfaire les consommateurs en qualité et en quantité;
- Minimiser les coûts liés à l'existence des stocks;
- Définir une politique et des méthodes de gestion de stock.

### Au niveau de la fiabilité des informations financières.

- Assurer le traitement exhaustif et la transmission des informations sur les stocks ;
- Déterminer l'appellation, la classification, la codification et la nomenclature des articles;
- Déterminer les coûts des stocks ;
- Apurer les stocks (retrait des articles inutiles pour dégager de l'argent, libérer de la place et éviter l'obsolescence).

### Au niveau de la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

- Veiller à ce qu'aucun article prohibé n'entre en stock.



### Au niveau de la sécurité des actifs.

- Assurer la protection des stocks
- Déterminer les moyens et opérations de contrôle (inventaire physique, relevé statistique des ruptures, des rotations lentes etc.).

De ce qui précède, il ressort que la GDS, contrairement à l'opinion du commun des mortels, ne se résume pas à réceptionner et à livrer des articles quand les demandes sont exprimées à l'interne comme à l'externe. Elle va au-delà car, non seulement elle doit déterminer les quantités économiques nécessaires tenant compte des problèmes de trésorerie, d'espace, de prévision budgétaire, mais également assurer la continuité des activités des autres fonctions dont elle constitue le point de départ ou d'arrivée.

## **II- Les moyens.**

Nous nous en tiendrons uniquement aux moyens spécifiques au stockage, à l'exclusion des moyens financiers qui constituent un standard dans toute gestion.

### **1- Le magasin.**

Premier moyen de GDS, le magasin est selon ZERMATI (1997: 147), "l'endroit où les articles achetés ou fabriqués sont reçus, rangés, conservés, et distribués."

C'est donc le magasin qui remplit toutes les fonctions de réception, de rangement, de conservation et, de prélèvement.

Il doit donc par conséquent être aménagé selon la nature des stocks. Car un magasin de stockage de fruits ne sera pas le même que celui qui contient des pièces de rechange. L'emplacement du magasin est tout aussi

important . Il doit être d'accès facile sur un site sécurisé c'est- à -dire protégé contre les dégâts des eaux, du feu et des vols .

A l'intérieur des magasins, les rayons doivent être conçus et disposés conformément aux règles de sécurité et d'hygiène idoines.

En règle générale, les casiers destinés aux stocks en cours de distribution ne doivent occuper qu'un espace réduit de la surface du magasin afin que la plus grande partie serve à recevoir les stocks encore en emballage d'origine gerbés ou placés sur palettes selon BLONDEL (1999). Enfin, un magasin spacieux, mais sans étage est souhaitable. Il ne doit comporter qu'une seule entrée principale pour faciliter les mouvements de stock et être le plus proche possible des usines.

## **2- Les aires ou parcs de stockage**

Ce sont des espaces non couverts, destinés à accueillir des matériels, n'exigeant pas une conservation sous abri comme les bobines de câbles électriques...

Ces parcs doivent être clôturés par des grillages pour des raisons de sécurité et être compartimentés à la peinture (ZERMATI, 1997).

## **3- Le matériel de manutention**

Ce sont tous les engins mobiles servant à la réception, au rangement, au prélèvement et à la distribution des articles dans les magasins, entre les magasins et l'usine ( GAVALT & LAURET, 1985).

Ces engins varient en fonction des masses, des quantités , de la qualité, et de la nature des stocks. On peut énumérer entre autres, des grues sur rails, des grues automotrices, des ponts roulants, des ponts auto moteurs, des portiques, des palans, des treuils, des chariots à bras, des brouettes, des robots commandés par ordinateurs...etc.

Le choix du matériel de manutention tient compte des spécificités de chaque entité, mais selon ZERMATI, (1997 :151) ; il faut toujours

rechercher la solution la moins onéreuse et non la plus techniquement avancée.

#### **4 L'outil informatique : l'ordinateur et les programmes**

Dans un système moderne de gestion des stocks ; l'ordinateur joue un rôle de plus en plus prépondérant. En effet, l'ordinateur muni d'un logiciel ou programme de GDS permet de donner les informations sur l'état des consommations, de livraisons et du stock disponible en temps voulu (BARANGER & HUGUEL, 1981).

Le traitement informatique de l'information peut aller de simples applications à de puissants logiciels de GDS comme le STOCKART ou le système DIMS (distribution inventory management system)...

#### **5 Les moyens humains**

Le personnel de la fonction stock est généralement vu comme un personnel de moindre qualification (BECOUR & BOUQUIN, 1996). Or, la GDS requiert des méthodes hautement scientifiques . Cette erreur vient du fait que le stock est généralement associé aux agents de manutention.

En réalité, le personnel administratif de la fonction stock doit être qualifié et maîtriser toutes les méthodes de gestion , et enfin connaître les articles en stock.

Le personnel doit par ailleurs être d'une moralité irréprochable car côtoyant souvent plus de 50 % du chiffre d'affaires de l'entreprise (REYNE, 1991).

Les écarts d'inventaire que l'on ne peut imputer au système de gestion résultent souvent de pratiques frauduleuses ou tout simplement à de cas de vols. Par conséquent pour éviter d'avoir des loups dans la bergerie, il faut prêter attention à la moralité des agents au moment de leur recrutement (BOUVIER, 1990).

### **III. Le système d'information et de pilotage:**

RENARD ( 1998), nous enseigne que le système d'information est l'ensemble des documents, leur mode de production et leur diffusion. Il ajoute par ailleurs que ces informations doivent être fiables, exhaustives, disponibles en temps opportun, utiles et pertinentes.

Au niveau de la fonction stock, BARANGER & HUGUEL (1981) précisent que ces informations sont de diverses sources et de diverses natures.

« La GDS n'est que le traitement suivant certaines règles d'informations dont la plupart proviennent du magasin ».( ZERMATI ,1997 : 154).

#### **1 Les sources d'information**

Pour COOPERS & LYBRIAND (1998), la production de l'information consiste au suivi et à l'enregistrement des transactions. Pour lui, les informations nécessaires à la GDS, proviennent :

- De la réception (BL, bon réception, facture).
- Du magasin (bon d'entrée, bon de sortie...)
- Des achats (prévisions d'achat, prix des articles, statistiques d'achat, liste des fournisseurs agréés...)
- De la production (prévisions, production, besoins en matières premières...)
- De la comptabilité (factures payés, montants des approvisionnements de l'année, CA...)
- Du service vente et marketing (statistiques de ventes, spécialisation des produits...)
- Du service informatique

#### **2 La Nature des informations**

Les informations se présentent souvent sous forme de pièces comptables, d'états statistiques, de tableaux analytiques, de notes de service...Elles peuvent être informatisées ou manuellement saisies.

En matière de GDS la production des informations suivantes est importante :

- Les tableaux de bord du gestionnaire de stocks.
- Le niveau des quantités en stock par famille d'articles.
- L'état des articles en rupture et à rotation lente.
- Les coûts comparés des articles sur deux périodes fixées.
- Liste exhaustive des fournisseurs agréés.
- Liste exhaustive des références en stock.
- Les taux de rotation des articles
- L'état des produits finis et en cours, en fin d'année.
- ...

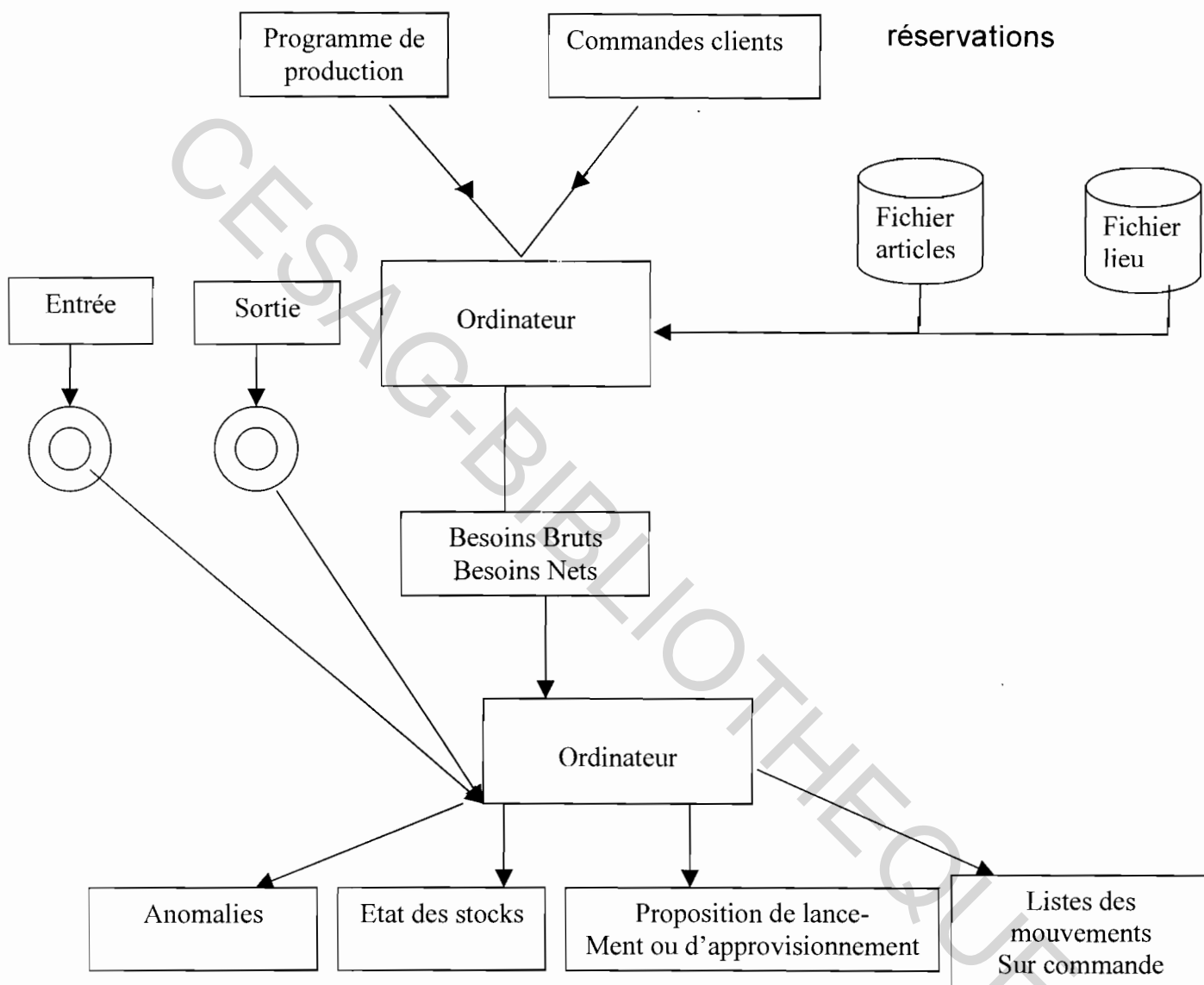
## **2- L'apport de l'ordinateur dans le système d'information**

Selon ZERMATI (1997 : 124), « la GDS se faisant exclusivement au moyen d'opérations, arithmétiques et de comparaisons logiques, il est naturel de penser à la confier à l'ordinateur ». Avec sa capacité de traitement de données, l'ordinateur permet d'obtenir avec aisance, les délais d'approvisionnement, la prévision de la consommation, le niveau de surveillance du stock, le suivi des commandes, l'inventaire permanent, les statistiques...

Il suffit seulement de le paramétrer ou installer des logiciels appropriés et capables de satisfaire les desiderata des différents services concernés.

BARANGER & HUGUEL (1981: 92) ajoutent que beaucoup d'entreprises se dotent de plus en plus d'un service informatique dont le rôle est de produire toutes informations nécessaires à la gestion notamment à la GDS. La plupart des informations des entreprises ne sont-elles pas produites par l'informatique ?

**Figure 1** : GDS en milieu informatisé



**Source** : BARANGER & HUGUEL (1981 : 92).

Cette figure montre que l'ordinateur est à l'entrée et à la sortie des informations.

A l'entrée, l'ordinateur reçoit les programmes de production, les commandes clients...



A la sortie, il établit des états sur les stocks, les seuils de lancement des commandes, etc.

Au total, les stocks étant tributaires de toutes les autres fonctions de l'entreprise, le système d'information s'attellera à fournir les différents types d'informations indiqués plus haut à tous les services dont la fonction stock est le point de départ ou d'arrivée, mais aussi recevoir les informations nécessaires (BARANGER & HUGUEL, 1981).

#### **IV- L'organisation.**

« On ne contrôle pas ce qui est organisé », FAYOL, ( in RENARD ,1998 : 128). Cette affirmation montre l'importance de l'organisation .Une bonne organisation donne à priori l'assurance d'une bonne gestion.

RENARD (1998), rappelle que l'organisation doit être objective, et garantir la séparation des tâches.

Au niveau de la fonction stock, DIENE ( 2001), affirme que l'organisation concerne, l'organigramme, la séparation des tâches, et la compétence du personnel.

##### **1- L'organigramme et le rattachement de la fonction stock.**

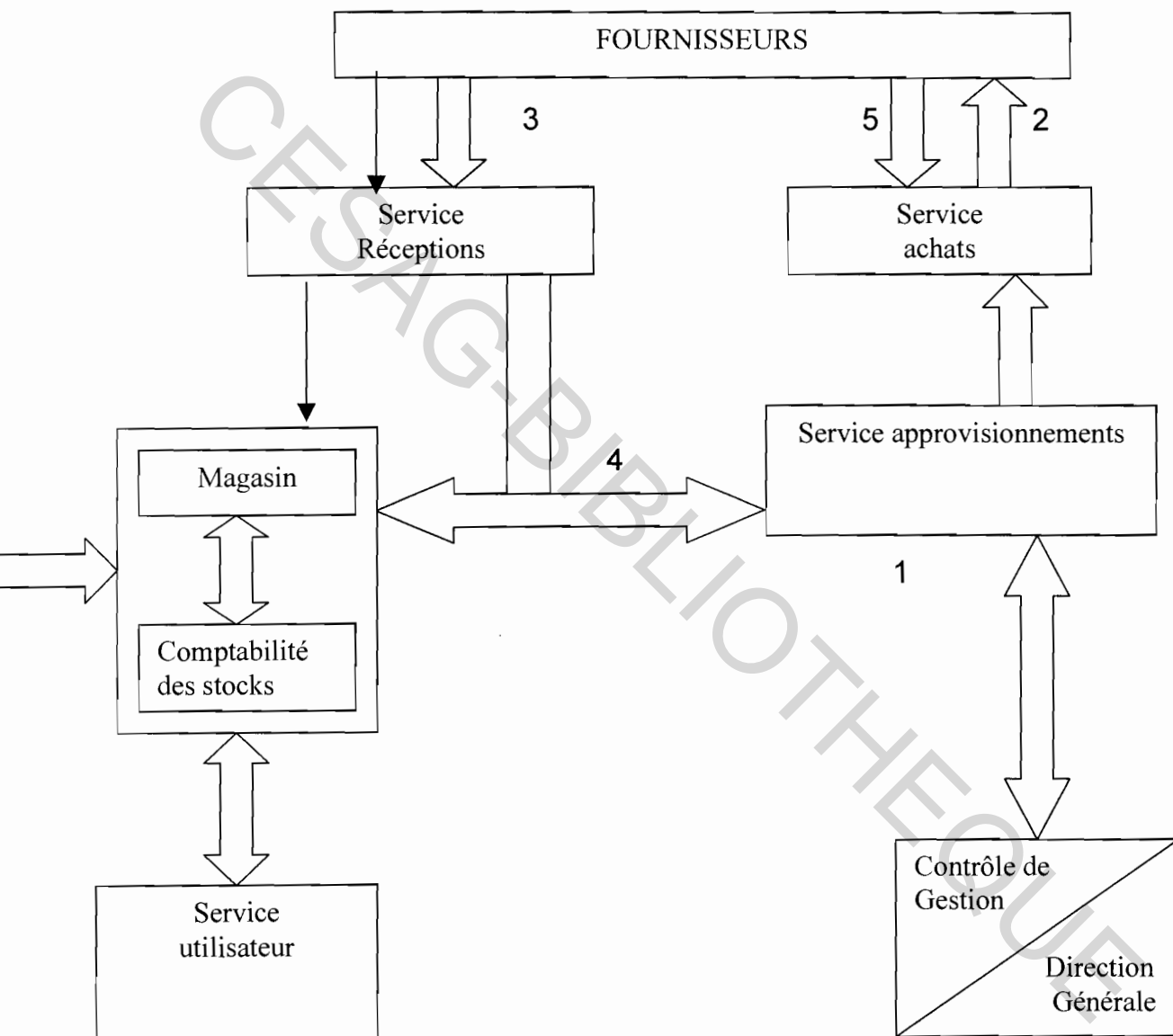
COOPERS & LYBRAND (1998) stipulent que l'organigramme doit être clair et précis au niveau des liens hiérarchiques. Il doit préciser qui commande à qui.

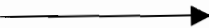
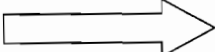
Selon DIENE (2001) , l'organigramme de la fonction se présente sous forme pyramidale :

- A la base, se trouvent les opérationnels : magasiniers, réceptionnaires.
- Au- dessus d'eux, se trouve le gestionnaire de stocks qui supervise les premiers.
- Au- dessus de ce dernier, se trouve un responsable qui supervise le gestionnaire. Ce dernier peut être soit, le contrôleur de gestion, soit

le directeur de la production, soit le directeur des approvisionnements. Ce que confirme ALGOUD (1983) dans le schéma suivant.

**Figure 2** : Organisation des approvisionnements.



 Transfert de marchandise  
 Informations.

1 Ordre de commande.

- 2 Bon de commande.
- 3 Bon de livraison.
- 4 Bon de réception.
- 5 Facture.

**Source** : ALGOUD (1983 : 269).

Cette figure montre que tout se décide au niveau de la fonction approvisionnements. C'est cette fonction qui donne les instructions au service achats, au magasin, et informe le contrôle de gestion sur l'évolution de l'exécution du budget des approvisionnements. La fonction stock est dans le cas présent gérée par les approvisionnements.

## **2- La séparation des tâches.**

ATH (1983 : 50), distingue dix tâches à examiner sur sa grille d'analyse des tâches. Ce sont :

- La réception ;
- Le magasinage ;
- L'expédition ;
- La tenue des fiches de stock en quantité ;
- La tenue de l'inventaire permanent ;
- La responsabilité de l'inventaire physique ;
- Le rapprochement inventaire physique / inventaire permanent ;
- L'approbation des ajustements après inventaire ;
- L'autorisation de cession des stocks détériorés ou inutilisés.

Ces tâches ne sont certes pas toutes incompatibles, les unes des autres, mais les tâches d'exécution ou de détention (magasinage, réception, expédition, ...) les tâches d'enregistrement (tenue de l'inventaire permanent), et les tâches de contrôle et d'autorisation (la responsabilité des inventaires physiques, le rapprochement des inventaires physique et permanent, l'autorisation de cession des stocks détériorés...), doivent être strictement séparées car incompatibles (BARRY, 1997 : 53).

### **3- La qualité et la formation des hommes**

Pour CNCC (1983), COOPERS & LYBRAND (1998) et RENARD (1998), la compétence du personnel est un facteur d'efficacité du contrôle interne. Le personnel doit être formé continuellement pour une mise à jour de ses connaissances et aptitudes.

Si les stocks doivent être gérés par des personnes qualifiées, c'est parce qu'ils nécessitent des méthodes variées et parfois très techniques.

### **V - Les méthodes et procédures .**

Selon RENARD (1998 : 135) et (HENRY & DAVERAT, 1998), toutes les méthodes et procédures des entreprises doivent être écrites pour préciser qui fait quoi, quand, comment et à quelle fin .

Pour eux, lorsque les procédures sont formalisées, elles constituent une référence sur laquelle toute évaluation ou contrôle peut se fonder. La meilleure expression de la formalisation des procédures est le manuel de procédures. Ce document doit être mis à jour régulièrement et porté à la connaissance du personnel.

#### **1- Les méthodes de GDS**

Visant à répondre aux questions quoi, quand et combien commander ?, elles sont légions, mais nous nous intéresserons aux plus utilisées .

Ainsi nous verrons la méthode Q, la méthode P, la méthode simple de gestion, la méthode Minimax, la gestion intégrée sur ordinateur, le juste à temps, le MRP2.

La finalité de toutes ces méthodes est l'utilisation des quantités économiques de sorte à éviter ou réduire les coûts et pertes liées aux stocks.

### 1-1 La méthode de réapprovisionnement sur point de commande ou méthode Q.

Selon GAVAULT & LAURET (1985 :108) la méthode Q encore appelée méthode de commande à quantité fixe et à périodicités variables , consiste à lancer la commande qui correspond à la quantité économique ( $Q_e$ ) lorsque le stock disponible ( $\Delta$ ) atteint le niveau du point de commande ( $N^Q_c$ ).

-La quantité économique ( $Q_e$ ) est donnée par la formule de WILSON

$$(Q_e) = \sqrt{(2sa/ui)}$$

où  $s =$  sorties annuelles

$a =$  coût de lancement de commande ou coût d'ordre

$u =$  coût d'achat unitaire

$i =$  taux de stockage exprimé en pourcentage de la valeur moyenne du stock.

- Le point de commande ( $N^Q_c$ ) =  $T + (d * s)$  où

$T =$  stock de protection

$d =$  délai d'approvisionnement

$s =$  moyennes des sorties annuelles

- Le disponible ou potentiel logistique  $\Delta : \Delta = g + c - f$

où  $\Delta =$  disponible

$c =$  reliquat de commandes non encore livrées par le fournisseur

$f =$  affectations, c'est-à-dire, quantité retenue sur le stock.

$g =$  stock en magasin.

Cette méthode qui est la plus utilisée en France (GAVAULT & LAURET, 1985 :112), favorise la réduction des stocks (cyclique et de protection), favorise la gestion intégrée sur ordinateur et ne nécessite pas un personnel hautement qualifié, et est peu onéreuse.

Cependant elle ne permet pas le regroupement des commandes susceptibles de relever d'un même fournisseur, allonge le temps de travail du gestionnaire (contrôle fréquent du niveau du disponible) et ne permet pas de déceler les arrêts ou ralentissements des sorties.

### **1-2 La méthode de réapprovisionnement cyclique ou méthode P**

Contrairement à la méthode Q, la méthode P est caractérisée par une périodicité fixe et des commandes variables pour un article donné. Cette périodicité peut varier d'un article à un autre ; cependant, elle est fonction de la quantité à commander sur la base des prévisions de sorties, (TRAORE , 2001).

On notera alors que la quantité économique à commander est :

$$Q = N_r^P - \Delta = (d + p)s + T - (g + c - f)$$

On passera la commande chaque fois que le disponible  $\Delta$  est inférieur à  $N_r^P = (d + p)s + T$ .

La détermination de la période fixe P se fait comme suit :

Sur la base des consommations annuelles et de la quantité économique connus, on détermine d'abord le nombre de commandes par année en divisant la quantité de la consommation annuelle, par la quantité économique. Le nombre de commandes obtenu est ensuite mis en rapport avec les douze mois de l'année (12/nombre de commandes), pour obtenir la périodicité fixe en nombre de mois.

Cette méthode est d'autant plus intéressante qu'elle se prête à la mise sur pied d'un planning d'approvisionnement , réduit le rythme de suivi du disponible et facilite la mise sur pied d'une gestion intégrée des stocks par ordinateur. Cependant, elle entraîne quelques inconvénients dans la

mesure où elle immobilise des stocks plus importants que dans la méthode Q. Elle comporte en outre des risques de rupture car le suivi est quasi inexistant entre deux dates de commandes.

### **1-3 La méthode de gestion simple**

Elle consiste à commander une quantité fixe selon une périodicité fixe. Elle n'est valable qu'à condition que les sorties soient stables et les périodes de réapprovisionnement très courtes (CROLAIS, 1973).

### **1-4 La méthode minimax**

Comme son nom l'indique, cette méthode est basée sur la fluctuation entre deux niveaux de stock : Le stock minimal et le stock maximal, de sorte que dès que le niveau minimal est atteint ou presque, la quantité économique est aussitôt déclenchée pour ramener ce stock au niveau maximal (TRAORE, 2001).

Elle ne marche qu'en cas de périodicités fixes dans le suivi du niveau disponible.

### **1-5 La gestion intégrée sur ordinateur.**

Selon CROLAIS (1973 :342), la gestion intégrée est une gestion automatisée dans laquelle chaque information est traitée une seule fois pour les multiples utilisations qui en sont faites et où toutes les interactions des phénomènes sont considérées. Elle consiste en réalité à suivre l'évolution des stocks en temps réel et avec précision en interaction avec les autres fonctions de l'entreprise grâce à l'apport de l'outil informatique relié en *réseau batch processing*. Elle s'appuie sur une connaissance précise des prévisions de ventes et des coûts des produits en vue d'une optimisation globale du processus de production. Certes, l'informatique a un coût, mais au regard des bons résultats et de la réduction de main d'œuvre qu'elle occasionne, la gestion intégrée est

souhaitable pour toute entreprise qui se veut moderne. Aussi, faut-il signaler qu'elle utilise les autres méthodes P et Q qu'elle combine parfois.

### **1-6 Le juste à temps**

Selon MARTY(1997 :29), « le juste à temps est un processus capable de répondre instantanément à la demande, sans avoir à constituer des stocks de réserve, à la suite de déficiences dans le processus. Il a pour objet l'élimination totale des stocks à tous les stades du cycle de production, non seulement au sein de l'entreprise, mais aussi dans la chaîne d'approvisionnement. ».

Cette méthode consiste à s'approvisionner ou produire strictement ce qui est demandé par les services internes de l'entreprise ou par les clients. Elle exclut donc tout stock important et tend vers le « zéro stock ». Il faut cependant signaler qu'elle n'efface pas totalement l'existence des stocks, car il y a toujours un stock de fonctionnement. Une telle méthode nécessite un ensemble de précautions telles que la fidélité et la proximité des fournisseurs, des délais de livraison courts et fiables etc.

Cette méthode est envisageable dans les entreprises ayant des articles périssables et de consommation courante car pour les articles stratégiques la constitution de stocks est inévitable.

Elle a pour inconvénient de rendre l'entreprise trop dépendante d'un fournisseur, donc onéreuse car limitant la concurrence.

### **1-7 La méthode MRP2 ( Manufacturing Resources Planning )**

Selon MARTY & LINARES (1999 : 27), dans cette méthode, les commandes clients fermes et prévisionnelles sont décomposées à travers les nomenclatures de fabrication par un algorithme nommé « calcul des besoins » qui positionne en fonction des stocks et des règles de gestion ( achats par quinzaine, lot minimum, stock de sécurité...) les ordres d'achat et de fabrication en quantités et dates. Le MRP2 qui prend aussi



en compte l'ensemble des problèmes de production en termes financiers, convient à la gestion des stocks des composants entrant dans la fabrication d'un produit fini.

## **2- Les procédures de la fonction stock.**

Elles entrent dans un vaste processus de gestion des approvisionnements qui part des budgets des ventes et d'achats jusqu'à la sortie de stock. Cependant, pour coller à notre sujet, nous nous limiterons aux procédures liées à la fonction stock. Ainsi nous passerons en revue l'expression des besoins, l'entrée en stock, le magasinage, la sortie de stock, le traitement comptable des entrées et sorties, l'inventaire, le traitement comptable des dépréciations, vols, etc.

### **2-1 L'expression des besoins**

Selon BARRY (1994 : 60), une bonne politique de passation de commande dépend en grande partie de la vigilance du gestionnaire de stock et le suivi rigoureux des mouvements de stock. De sorte que dès que les quantités en stock approchent les quantités minimales, le gestionnaire de stocks déclenche une commande par une expression de besoin sous forme de fiche récapitulant les articles tendant vers les niveaux de commande envoyée au service achats. Cette expression de besoin doit tenir compte du stock de sécurité et maxi, du délai de lancement de la commande et du délai de livraison de sorte à prévenir une rupture de stock. Les acheteurs se chargent par la suite à passer les commandes auprès des fournisseurs.

BARRY(1997 : 43) ajoute que les contrôles de la consommation des services intérieurs doivent être institués.

## **2-2 L'entrée en stock**

### **2-2-1 La réception**

La réception commence par la livraison des articles à la réception du magasin par un ou plusieurs fournisseurs munis d'un BL ou une facture.

Selon (BARRY, 1994:61) la réception des matières premières et articles divers ( pièces de rechange , emballages , carburant...) est assurée et contrôlée par un agent réceptionnaire ou une commission de réception par la comparaison du bon de commande ou de la DA et du bon de livraison du fournisseur. (COLLINS & VALIN, 1986) ajoutent que cet examen doit se faire dans un délai de 3 jours pour ne pas prescrire la responsabilité du transporteur. Il suit les étapes suivantes :

-Le contrôle quantitatif qui est assuré par un agent réceptionnaire ou la commission qui effectue les comptages, pesées, mesures;

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

Mais selon BOUVIER (1990 :76), « le réceptionnaire doit également procéder à un contrôle de l'aspect général des marchandises : colis, mouillé, tâché, écrasé... ».

Ces contrôles se soldent par le visa du BL ou Facture du fournisseur par le réceptionnaire, ou l'émission d'un bon de réception visé par le réceptionnaire, le fournisseur et le magasinier (BARRY, 1997), puis l'acheminement de ce document à la comptabilité.

### **2-2-2 L'enregistrement en comptabilité-matière.**

BARRY (1997 : 52) indique l'importance de l'institution de la mise en place d'une comptabilité des stocks indépendante du service responsable des magasins et tenu en temps réel.

L'enregistrement en comptabilité-matière se fait sur la base des quantités, des codes, conditionnement des articles et des prix.

Les documents d'appui pour l'enregistrement sont: le BL, Le bon d'entrée, et le bon de sortie régulièrement visés.

### **2-2-3 Le magasinage.**

Après la réception par des agents commis à cet effet, la disposition des articles en magasin se fait par catégorie d'articles par rayons et par lots homogènes. Les nouveaux articles sont généralement disposés derrière ou sous les anciens. Il s'agit de gérer les emplacements. Pour BLONDEL (1999 :125), « la gestion des emplacements consiste à :

- savoir situer les emplacements de stockage d'un produit identifié par sa référence ;
- faciliter l'utilisation des pièces par ordre d'ancienneté pour éviter les phénomènes de vieillissement et de péremption ;
- Faciliter la prise d'inventaire. »

La mise à jour des fiches de stock, se fait en même temps que la mise en rayon. Par ailleurs, (ALGOUD, 1983 ), indique que les magasiniers doivent contrôler sévèrement l'accès aux rayons.

## **2-3 La classification et la codification**

### **2-3-1 La classification**

D'après COURTOIS & al. (1999: 125), " Lorsqu'une entreprise gère plusieurs milliers d'articles, il est impossible qu'elle accorde à chacun la

même priorité dans sa gestion. La gestion des stocks est donc sélective, on ne peut pas gérer de la même façon les fournitures de bureau et les articles destinés à la production."

Il ressort de cette assertion que la classification est nécessaire. La plus connue des classifications est la loi de Pareto.

Encore appelée loi 80-20 selon JAVEL (2000 :114), c'est une méthode de classification qui permet de déterminer l'importance relative des éléments d'un ensemble dans un contexte donné en les répartissant en trois classes d'importance autorisant soit un suivi très rigoureux, soit un suivi normal ou simple :

- Classe A :Eléments de forte importance.

Les éléments de cette classe qui représentent entre 15 et 20% des articles en stock mais ayant une valeur de 75 à 80% de ce même stock, seront donc suivis avec une rigueur particulière, car une perte ou toute détérioration sur ce stock portera un préjudice énorme à l'entreprise. Cette classe nécessite donc souvent des autorisations de la plus haute hiérarchie.

- Classe B :Eléments d'importance normale

Les éléments de cette classe représentent entre 25 et 35% des articles en stocks et sont évalués à une valeur comprise entre 10 et 20% de ce même stock. Leur suivi sera normal, sans attention particulière.

- Classe C :Eléments de faible importance

Représentant 50 à 60% des articles en stock, ils sont évalués entre 10 et 5% de la valeur de ce stock (BARANGER & HUGUEL, 1981:90). Leur suivi ne nécessite aucune attention particulière car étant d'un effet moindre sur la trésorerie. Pour cette classe de stock de sécurité plus élevée, les standards peuvent être constitués sans dommages.

Elle est très utile non seulement pour le rangement des articles dans les rayons ou casiers, mais aussi comme base de la codification.

Elle consiste à regrouper les articles d'une même famille, d'un même conditionnement, d'une même nature, d'une même valeur...

### **2-3-2 La codification**

Selon JAVEL (2000 :106), la codification est « une technique qui permet de pouvoir passer du langage naturel à un langage symbolique dont l'interprétation est plus aisée.

Elle permet de représenter une expression plus ou moins complexe par un groupe de caractères alphanumériques plus concis appelés codes ». Il existe plusieurs types de codifications selon ( DAYAN, 1999) : le code arbitraire, le code analytique, le code mixte etc. qui présentent tous des avantages et des inconvénients. Cependant, le plus important est qu'il ne soit pas trop long, et prévoit l'enregistrement facile de nouveaux articles, ou des modifications.

L'importance de la codification est qu'elle permet d'éviter la confusion et de suivre individuellement chaque article de façon efficace.

Une nomenclature (répertoire) comportant le nom des articles, leurs codes, leur conditionnement, doit être élaborée et mise à la disposition de tout utilisateur.

### **2-4 La sortie de stock**

Selon ( COURTOIS & al. , 1999), elle se déclenche par la réception des bons de sortie prénumérotés et visés par des personnes autorisées (chef du service demandeur ) désignées par le Directeur général et dont les spécimens des signatures sont notifiés et connus des magasiniers .

Ces bons sont visés par le magasinier et l'agent qui réceptionne les articles après avoir vérifié que les quantités livrées correspondent bien aux quantités demandées sur le bon de sortie. Si ce n'est pas le cas, un nouveau comptage ou une nouvelle pesée sont faits afin d'ajuster à la hausse ou à la baisse la quantité livrée.

Les articles à livrer doivent être regroupés par bons et parqués à l'entrée du magasin afin d'éviter des entrées intempestives de personnes étrangères au magasin.

Enfin tous les bons de sorties visés par toutes les parties sont journallement mis ensemble et récapitulés par le magasinier et transférés à la comptabilité et à l'informatique.

Ces différentes tâches de réception, d'enregistrement comptable, de magasinage, d'autorisation des sorties, etc., doivent être exécutées par des agents d' hiérarchie différente car constituant des tâches incompatibles comme l'atteste ( BARRY, 1997 : 46).

## **2-5 la prise d'inventaire physique.**

### **2-5-1 Les modalités pratiques.**

"Un inventaire consiste en une opération de comptage des articles en rayons" COURTOIS & al.( 1999:133). Selon ces mêmes auteurs, il existe 3 types d'inventaires:

- l'inventaire permanent; mise à jour permanente des quantités en stock.
- L'inventaire intermittent; effectué en général une fois par an;
- L'inventaire tournant; examen par groupe d'articles.

L'inventaire physique est une fonction essentielle qui permet de déterminer les stocks devant figurer à l'actif du bilan. Il se fait selon les cas mensuellement, trimestriellement, plus généralement annuellement. Ici encore la séparation des tâches incompatibles est de rigueur, l'inventaire doit être supervisé par des agents indépendants du magasin de sorte à garantir la fiabilité des données à produire (CNCC, 1992).

L'inventaire physique doit se faire selon les procédures écrites, des modalités et une programmation préétablies (BARRY, 1994). Par ailleurs, par souci de cut-off, les dernières opérations d'entrée et de sortie de stock doivent être particulièrement suivies.

- Il faut également signaler que dans toute la mesure du possible, les mouvements de stock doivent être arrêtés pendant l'inventaire (CNCC, 1992).

En fin d'inventaire, les écarts doivent donner lieu à des écritures de régularisation et de mise à jour des fiches de stock et une notification à la direction générale pour information et compétence.

### **2-5-2 Les procédures d'inventaire physiques.**

De façon générale, les procédures d'inventaire physique se présentent comme suit selon CNCC (1992) :

- *Le choix de la date d'inventaire ;*
- *La préparation des lieux de stockage.* C'est la délimitation des aires de stockage et le rangement préalable des articles.
- *L'identification et l'information du personnel chargé de l'inventaire .*  
Les responsables de l'inventaire doivent être indépendants de la GDS.
- *L'arrêt des mouvements pendant l'inventaire.* Cela permet d'éviter :
  - qu'un seul article soit compté plusieurs fois;
  - qu'un objet déjà compté ne fasse l'objet d'une livraison dans le cas de double comptage;
  - qu'un article soit omis des comptages car transféré d'une aire non inventoriée à une autre déjà inventoriée.

Les instructions d'inventaire doivent prévoir une procédure d'urgence pour gérer les exceptions et tout mouvement doit être autorisé et contrôlé par les responsables de l'inventaire.

- *Le dénombrement et la saisie de l'inventaire.* Ces tâches se font sur les fiches de stock ou sur des feuilles de comptage pré-numérotées, et généralement en double comptage.
- *La centralisation et le suivi des quantités.* C'est le regroupement, la confrontation et la vérification des fiches entre elles et avec l'inventaire permanent.
- *Les procédures de séparation des exercices.* Il s'agit de vérifier la concordance entre les existants enregistrés et les enregistrements comptables effectués aux mêmes dates. Un relevé des derniers documents de réception, de livraison, de transfert utilisés à la date de l'inventaire physique doit être effectué dans les services concernés.



## 2-6 La comptabilisation

Notre travail portant sur les stocks de matières premières et fournitures liées, nous nous limiterons à la comptabilisation de ceux-ci.

Cependant il est bon de signaler que selon le SYSCOA, les stocks sont imputés à la classe 3, du compte 31 au compte 39.

Pour ce qui est des stocks de matières premières et fournitures liées, ainsi que la nourriture, ils sont comptabilisés dans les comptes 31 et 32.

### 2-6-1 La comptabilisation en inventaire intermittent.

Tableau 1 : inventaire intermittent.

- En début d'exercice :

Comptes	Libellés	Débit	Crédit
31 ou 32	Montant stock final	•	
6031 ou 6032	Montant de la variation de stock		•

- En fin d'exercice :

6031 ou 6032	Montant de la variation de stock	•	
31 ou 32	Montant stock initial pour solde		•

### 2-6-2 La comptabilisation en inventaire permanent.

Tableau2 : inventaire permanent.

- Mouvements d'entrée et de sortie :

Comptes	Libellés	Débit	Crédit
31 ou 32	Entrée en stock valorisée au coût d'achat + frais accessoires	•	
6031 ou 6032	Montant variation de stock		•
31 ou 32	Montant sortie valorisée au CMP ou PEPS		•
6031 ou 6032	Montant variation de stock	•	

• **Ecritures d'inventaire :**

- **Bonis d'inventaire**

31 ou 32	Montant bonis d'inventaire	•	
6031 ou 6032	Montant variation de stock		•

- **Malis d'inventaire :**

31 ou 32	Malis d'inventaire		•
6031 ou 6032	Montant variation de stock	•	

**2-6-3 la comptabilisation des dépréciations de stock de matières premières et fournitures liées.**

Le compte 39 est celui qui enregistre généralement les dépréciations .

Les matières premières et fournitures liées sont dépréciées par les comptes 391 et 392. Ces comptes servent à passer des provisions pour dépréciation concernant les dégradations diverses et obsolescence subies par les matières et fournitures liées.

En fin d'exercice, ces comptes fonctionnent comme suit :

**Tableau 3 :comptabilisation des dépréciations.**

• **En fin d'exercice :**

Comptes	Libellés	Débit	Crédit
391 ou 392	Valeur dépréciation constatée en fin d'exercice		•
6593 ou 839	Charge provisionnée d'exploitation du même montant	•	

• **En début d'exercice :**

391 ou 392	Valeur dépréciation en début d'exercice pour solde	•	
7593 ou 849	Reprise de charge provisionnées HAO		•

NB :La fréquence des écritures de dépréciation est révélatrice d'une mauvaise GDS.

## **VI La supervision et les activités de contrôle .**

### **1 La supervision.**

Selon COOPERS & LYBRIAND (1998), la supervision consiste pour le superviseur (supérieur hiérarchique), d'assister ses collaborateurs en les aidant dans les tâches nouvelles et difficiles, en leur montrant le chemin...

Il s'agit également de leur montrer qu'on prête attention à leur travail, reconnaître leur mérite, et leurs efforts. C'est enfin un acte de vérification, car les collaborateurs doivent savoir que de temps à autre, le supérieur hiérarchique passe voir ce qu'ils font, cela évite le laissez-aller.

Par ailleurs (CNCC, 1992 : 35), stipule que la supervision est également un élément de contrôle interne qui permet de s'assurer que les objectifs définis sont atteints et que les procédures de contrôle interne sont efficaces et appliquées.

Ces mêmes auteurs ajoutent que pour les petites entreprises, c'est le chef de l'entreprise lui-même qui assure la supervision.

Au niveau de la fonction stock, le gestionnaire des stocks est supervisé par son chef (directeur des approvisionnements, directeur de la production,...). Les rapports produits par le gestionnaire de stocks sont donc contrôlés et validés par ce chef (BLONDEL, 1999).

Par cascade le gestionnaire supervise et valide les travaux des magasiniers.

## **2 Les activités de contrôle .**

Des contrôles doivent être prévus dans les dispositifs de contrôle interne car comme le disent les anglo-saxons, « people do not do what you expect. They do what you inspect » in RENARD (1998).

COOPERS & LYBRIAND (1998 : 28), le confirment "les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs. »

Les activités de contrôle concernent non seulement les niveaux fonctionnels mais aussi, les niveaux hiérarchiques de l'entité. Elles portent généralement sur :

- L'approbation des tâches
- L'autorisation des tâches
- La vérification et le rapprochement
- L'appréciation des performances opérationnelles
- La sécurité des actifs ou la séparation des fonctions.

Pour la fonction stock, (BARRY, 1994), annonce que ces tâches de contrôle se trouvent à des niveaux divers :

- Au niveau des commandes (contrôle des délais et niveaux de commande).
- Au niveau de la réception (contrôle quantité et qualité)
- Au niveau de l'enregistrement (contrôle des applications informatiques par des calculs manuels).
- Au niveau des inventaires physiques (contrôle physique, autorisation des enregistrements des écarts, rapport à la direction générale (COOPERS & LYBRIAND, 1998).
- Au niveau des dépréciations des stocks (approbation et autorisation par un responsable de la direction générale).

## **VII - L'audit interne**

Selon RENARD (1998) et CNCC (1992), l'audit est une des composantes du contrôle interne, car l'existence d'un service d'audit interne est déjà en soi, un facteur clé de succès en matière de gestion. Cette fonction traverse toutes les fonctions de l'entreprise et joue un rôle de superviseur à côté du contrôle de gestion et un rôle de conseil.

Dans ces conditions, il est important pour les grandes entreprises de mettre en place un service d'audit interne.

Selon LEMANT (1995), l'audit interne peut être rattaché à la direction générale, au PCA, ou au contrôle de gestion. La tendance actuelle est le rattachement à la Direction Générale en position staff.

Ainsi rattaché, l'audit interne peut contrôler et produire des rapports sur toutes les fonctions de l'entreprise (COOPERS & LYBRAND, 1998), notamment la fonction stock.

Après la présentation des différents dispositifs du contrôle interne, nous pouvons à présent dérouler la méthodologie de l'audit d'efficacité de la fonction stock.

### **Conclusion partielle**

Cette revue de la littérature, n'est certes pas exhaustive, mais elle nous donne les grandes lignes de la GDS, qui nous permettront de bâtir notre modèle d'analyse.

## **CHAPITRE II METHODOLOGIE DE L'AUDIT D'EFFICACITE DE LA FONCTION STOCK.**

D'après( BECOUR & BOUQUIN , 1996), l'audit d'efficacité comme l'audit de performance est un audit opérationnel. Notre méthodologie s'appuiera donc sur la démarche générale des audits opérationnels. Celle-ci est composée de plusieurs phases ( LAURENT & THERKAWSKY , 1991), il y en a six principales :

- détermination de la stratégie ;
- lancement de l'audit ;
- analyse diagnostique détaillée ;
- recherche d'amélioration ;
- élaboration du plan d'action ;
- mise en œuvre.

### **Section I Les étapes de l'audit.**

Les deux premières étapes de la démarche générale de l'audit étant des étapes préliminaires de préparation de la mission d'audit avant la phase pratique, nous nous proposons de ne décrire que les quatre dernières phases que sont :

- l'analyse diagnostique détaillée ;
- recherche d'amélioration ;
- élaboration du plan d'action ;
- mise en œuvre.

#### **I- L'analyse diagnostique détaillée.**

Selon LAURENT & TCHERKAWSKY ( 1991 ), elle permet de mettre en évidence les forces et faiblesses de fonctionnement de l'organisation étudiée . Elle se fait en quatre phases :

- la prise de connaissance de l'existant et le recueil de l'information ;
- l'analyse de l'existant et l'identification des anomalies de la GDS;

- l'analyse des causes des anomalies et leurs incidences ;
- l'élaboration, la formalisation et la présentation du diagnostic.

## **1 La prise de connaissance de l'existant et le recueil de l'information.**

C'est la prise de possession de l'existant, elle consiste selon ATH (1983) à présenter l'entité sur la base des éléments suivants :

- les statuts ;
- le capital de l'entité ;
- la liste des usines, bureaux, succursales, etc ;
- l'historique de l'entreprise ;
- les activités de l'entreprise ;
- l'organigramme général et celui de la fonction stock ;
- les rapports antérieurs des auditeurs externes notamment ceux portant sur la fonction stock;
- la structure et le rôle de l'audit interne ;
- la catégorie des produits et nombre de références en stock;
- le système de valorisation des mouvements de stock ;
- le résultat du dernier inventaire ;

A côté de ces éléments, ( MADERS (1994) et JORAS (1995), ajoutent :

- les bilans notamment le compte 33 pour le solde de stocks;
- les schémas ou notes de procédures, circulaires récentes prescrivant le mode de fonctionnement ou d'organisation de la fonction stock;
- les fiches de poste des magasiniers et gestionnaires de stocks;
- la description des systèmes d'information ( fichiers et procédures informatisées ou manuels) de la fonction stock;
- tableaux de bord du gestionnaire de stock.

Tous ces éléments peuvent être recueillis avec les outils de collecte de données suivants :

- **L'interview** ; selon LEMANT (1995), « c'est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de

divulguer la teneur de l'entretien. C'est une action d'audit à part entière. » . l'interview est adaptée dans un milieu où le contact avec le personnel est possible et aisé.\*

- **Le questionnaire de prise de connaissance** ; c'est un document, selon RENARD (1998 :54), qui permet la collecte des informations dont la connaissance est nécessaire pour, bien définir le champ d'application de la mission, prévoir en conséquence l'organisation du travail et préparer l'élaboration du questionnaire de contrôle interne.
- **La visite des sites**, elle consiste à observer physiquement le cadre de la mission. selon CNCC (1982), c'est aussi une constatation de la réalité de fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction et d'une valeur.
- **L'analyse documentaire** ; c'est la consultation des documents internes ou externes à l'entité en vue de recueillir des données.

## **2 Analyse de l'existant et identification des anomalies .**

Selon LAURENT& TCHERKAWSKY (1991 : 171), « au cours de la phase d'analyse de l'existant et d'identification des anomalies, la matière première accumulée au cours de la phase précédente va être reprise, exploitée mais aussi enrichie en fonction du type d'analyse effectuée. »

Toujours selon ces mêmes auteurs, cette phase comprend les tâches suivantes :

- exploitation de la documentation existante ou élaborée spécifiquement par l'auditeur et élaboration d'une première liste organisée et filtrée d'anomalies décelées dans le dispositifs de contrôle interne de la fonction stock ; Cette tâche se fait généralement par l'administration du QCI ou un entretien direct.

**Le QCI** ; c'est selon LEMANT (1995), une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction



à auditer. C'est une suite de questions fermées, qui requièrent, des réponses affirmatives ou négatives. La réponse OUI, indique une force de contrôle interne, la réponse NON, indique une faiblesse de contrôle interne.

- documentation de certaines anomalies relevées ; elle consiste à :
    - établir de manière explicite et indiscutable un fait (anomalie) sur lequel le diagnostic va s'appuyer ;
    - faciliter la validation ;
    - permettre la transmission et /ou la conservation d'une information éventuellement utile pour la suite de la démarche ;
    - éclairer un point particulièrement complexe ou insuffisamment clair susceptible d'avoir de l'importance pour le diagnostic.
  - travaux d'analyse complémentaires : ces travaux consistent selon (MADERS, 1994) à l'approfondissement de l'analyse à travers divers outils et techniques comme les flow-charts, les tests de conformité et de permanence, la grille d'analyse des tâches.
- **Le flow – chart**, encore appelé diagramme de circulation, c'est selon LEMANT (1995), un schéma que l'auditeur dresse pour étudier l'organisation du traitement des documents afférents à une chaîne ou une catégorie d'opérations, la validité et l'efficacité du contrôle interne, le mode d'enregistrement comptable des opérations.

C'est un graphique qui comme une photographie, reproduit le circuit des opérations. Il se fait avec des figurés symbolisant des documents, les tâches d'archivage, d'enregistrement, et des flèches indiquant le mouvement des documents.

- **La grille de séparation des tâches**, est un graphique qui permet de déceler les doubles emplois, la concentration entre les mains d'une même personne, de fonctions incompatibles ATH (1983).

- **Le test de conformité**, est une vérification ayant pour objectif de se rendre compte que les procédures et méthodes écrites sont celles qui sont effectivement appliquées (MADERS, 1994).
- **Le test de permanence**, a pour objectif de certifier que les procédures appliquées le sont en permanence (ATH, 1991).

- élaboration d'une liste complète d'anomalies relevées.

Cette phase consiste à récapituler les anomalies identifiées et confirmées au niveau des différents dispositifs du contrôle interne.

Toutes ces tâches peuvent s'exécuter en s'appuyant sur des outils et techniques d'investigation comme les grilles de séparation des tâches, les tests de permanence et de conformité.

### **3 L'analyse des causes des anomalies.**

Cette analyse consiste à « rechercher les causes de ces anomalies ». Cette recherche se fait selon la séquence des tâches suivantes :

- identification des causes possibles pour chacune des anomalies ; il s'agit de classer les anomalies par ordre décroissant puis à lister toutes les causes possibles pour chacune d'elles ;
- analyse, classement et hiérarchisation des causes et des incidences ; il s'agit de classer les causes selon l'objet auquel elles se rapportent.

Selon RENARD (1998) et MADRES (1994), la FRAP est l'outil approprié à cette tâche.

- **La FRAP** (feuille de révélation et d'analyse des tâches), est selon LEMANT (1995), un document qui permet d'analyser des problèmes ou anomalies existants dans les dispositifs de contrôle interne. elle comporte les éléments suivants : le problème à analyser, les faits, les causes du problème, les conséquences du problème, la solution proposée.

- Construction du diagramme « causes /effets » ; c'est une analyse approfondie qui permet la construction d'un tel diagramme encore appelé diagramme d'ISHI KAWA. Ce diagramme présente toutes les causes donnant naissance aux dysfonctionnements. Il s'en suivra une évaluation des fréquences qui aboutira aux causes et effets les plus significatifs.
- Vérification et validation de l'analyse. Cette tâche est l'apanage des responsables de l'entreprise auditée.

#### **4 L'élaboration, la formalisation et la présentation du diagnostic .**

Il s'agit en réalité du rapport d'audit. Selon ( LAURENT & TCHERKAWSKY, 1991 ), il reprend les principaux objectifs, les éléments de contexte ayant justifié l'audit puis les conclusions montrant les enchaînements des principales causes et des principaux effets. Les forces et les faiblesses doivent également y figurer.

#### **II- Recherche d'amélioration.**

Pour MADERS (1994), cette étape consiste à identifier les améliorations spécifiques à apporter puis sélectionner les plus pertinentes. La recherche d'amélioration connaît deux étapes :

- recherche des améliorations ;
- analyse, sélection et documentation. Chaque amélioration fait l'objet d'une fiche descriptive. Ensuite, les améliorations pertinentes sont sélectionnées et celles qui sont inapplicables sont éliminées. Enfin celles qui sont retenues sont documentées.

#### **III- Elaboration du plan d'action.**

L'objectif du plan d'action est de créer une plate-forme opérationnelle de progrès, ( LAURENT & TCHERKAWSKY, 1991). Cette plate-forme constituera la référence permanente et le moyen de communication lors du

déroulement du plan d'action qui par ailleurs doit préciser le planning des améliorations , les responsables et les moyens de mise en œuvre. Il s'agit de traduire chaque option ou scénario en actions détaillées, en estimant leurs coûts et leurs gains. Le plan d'action comporte les éléments suivants :

- rappel des objectifs généraux des plans d'action et des axes d'amélioration.
- liste récapitulative et typologie des actions du plan ;
- description détaillée de chaque action ;
- moyens nécessaires et budget ;
- principe de mise en place ;
- planning général ;
- synthèse des actions par responsable ;
- bilan économique et gains prévisionnels .

#### **IV- La mise en œuvre du plan d'action.**

Selon MADERS (1994), cette phase vise à concrétiser les axes de progrès identifiés et gérer la mise en œuvre comme un projet. Il s'agit de :

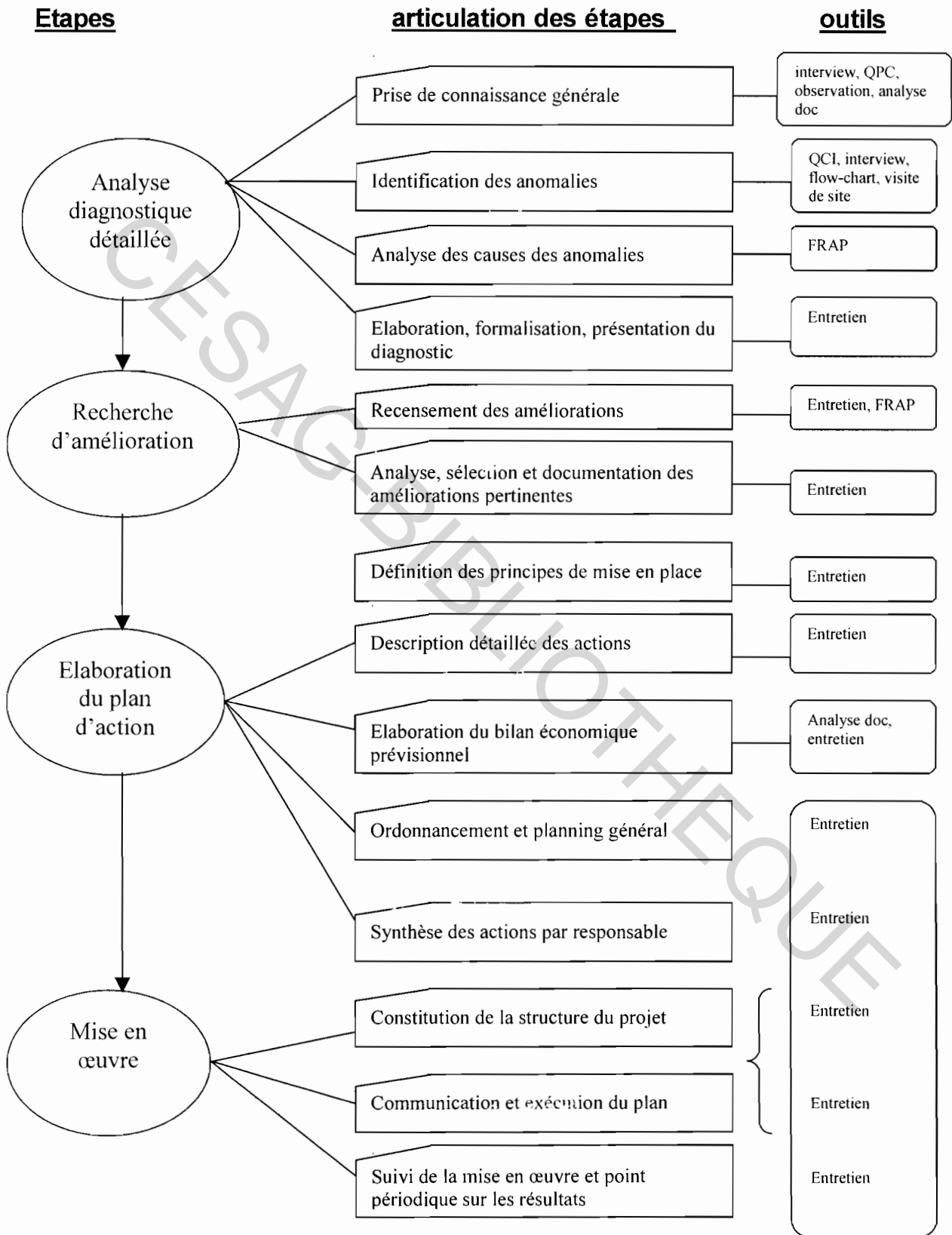
- mobiliser et responsabiliser ;
- suivre la mise en place ;
- assurer le respect des budgets et plannings ;
- adapter si nécessaire ;
- faire le point régulier des avantages obtenus.

Le plan d'action est piloté par une coordination de responsables des principales actions sous la direction d'un responsable de la direction générale.

Le plan d'action doit faire l'objet de communication, d'exécution, de suivi et d'actualisation, de points sur les résultats effectifs constatés.

Deux fois par an au moins le responsable du projet de mise en œuvre doit établir un bilan.

**Figure 3 :** Schématisation de la démarche de l'audit d'efficacité de la fonction stock.



**Source :** nous-mêmes

La démarche générale de l'audit d'efficacité ainsi présentée , constituera le socle de l'audit d'efficacité de la GDS à l'hôtel ivoire.

## **SECTION II les indicateurs d'efficacité et leurs mesures.**

L'audit d'efficacité consiste par essence selon PAYETTE (1997 :310) à prouver que les moyens, les méthodes et procédures utilisés sont à même de donner les résultats attendus c'est-à-dire, s'ils permettent d'atteindre les objectifs fixés . Selon PAYETTE (1997 : 178) :

**EFFICACITE = PERTINENCE + UTILITE + SATISFACTION.**

Ces trois dimensions doivent donc être réunies pour assurer l'efficacité.

Les indicateurs d'efficacité et leurs mesures sont des données quantifiées ou non permettant d'apprécier l'efficacité d'une opération ou d'une sous-fonction.

Nous les avons résumés dans le tableau suivant , sur la base des indications données par BRUEL (1982) et ZERMATI (1997)

**Tableau 4 : Les indicateurs d'efficacité et leurs mesures.**

<b>Indicateurs d'efficacité</b>	<b>Mesures des indicateurs</b>
Objectifs clairement définis	Existence de mesures de performance, existence d'un manuel de procédures
Bonne politique de GDS	Taux de réduction des coûts des stocks en hausse, réduction des articles en stock.
Bonne structure organisationnelle	Séparation des tâches incompatibles, autorisation des différents mouvements
Bonne supervision	Chaque service est doté d'un chef, autorisation systématique des tâches.
Bon suivi des stocks	Taux de rupture et d'articles à rotation lente en baisse. Baisse du nombre d'achats hors calendrier.
Bonne protection des stocks	Taux de vol, taux d'incendie .
Personnel qualifié	Diplômes, expérience professionnelle
Bon niveau d'informatisation et d'information	Qualité des programmes, vitesse de traitement des données, exhaustivité et qualité de l'information, nombre d'ordinateurs par service.
Bon niveau de contrôle qualité	Taux de péremption, nombre et valeurs des dépréciations, fréquence des plaintes
Satisfaction des services utilisateurs	Taux de couverture des besoins, taux de rupture

Source : nous-mêmes

## **DEUXIEME PARTIE : AUDIT D'EFFICACITE DE LA FONCTION STOCK DE L'HOTEL IVOIRE.**

Cette partie sera bâtie sur la base des éléments théoriques de la première partie. Elle présentera le modèle d'analyse, la méthodologie de collecte de données, les résultats de l'audit et les recommandations accompagnées des perspectives de mise en œuvre.

### **CHAPITRE I Présentation de l'hôtel ivoire et du modèle d'analyse.**

#### **Section I : La présentation de l'hôtel ivoire**

##### **I- Historique et domaines d'activités**

###### **1 Aperçu historique.**

Situé dans le luxueux quartier de Cocody, l'hôtel ivoire intercontinental est un complexe hôtelier créé en 1963 sur l'initiative de l'Etat ivoirien et appartenant depuis 1981 à un groupe international dont le siège est à Londres. En effet, c'est en 1981 que l'hôtel a été rattaché au groupe PANAM (PAN AMERICAN WORLD AIRWAYS). En 1989 il est transféré sous la tutelle du groupe nippon « SAISON GROUP ». La chaîne intercontinentale est scindée en divisions continentales:

- Europe (29 hôtels), siège Londres
- Afrique Moyen orient(8 hôtels) dont L'hôtel Ivoire. Siège le CAIRE
- Asie Pacifique(24 hôtels)
- Amérique du Nord (10 hôtels)

Au départ structure privée, l'hôtel ivoire est devenu la propriété de l'Etat ivoirien à travers sa structure « la société des palaces de Cocody (SPDC) en 1979. La SPDC confiera la gestion et l'exploitation de ce patrimoine à la chaîne « intercontinental hôtels » qui le gère au quotidien.



Comptant au départ 250 chambres pour un seul bâtiment, l'hôtel compte aujourd'hui 750 chambres, 14 grandes salles de plus de 2100 places pour les spectacles, 2000 places pour les conférences et séminaires et 1200 places pour les banquets.

Avec un capital de 7.220. 000.000.FCFA et environ 800 employés permanents, son chiffre d'affaires est en baisse depuis le coup d'Etat d'octobre 1999 et est de :

- 12,5 milliards en 1999 (extrait du bilan 2000)
- 10 milliards en 2000 (extrait du bilan 2001)
- 6 milliards pour les trois premiers trimestres de l'année 2001 selon le Directeur financier.

## **2- domaines d'activités**

L'hôtel ivoire intercontinental opère dans les traditionnels domaines du tourisme dont l'hôtellerie, la restauration, le sport et loisirs

### **2-1 L'hôtellerie**

L'hôtel ivoire offre un cadre agréable pour le séjour de toutes autorités ou personnalités de passage à Abidjan où y résidant. Ses chambres comprennent des suites présidentielles avec toutes les commodités..

### **2-2 La restauration**

Complexe à vocation internationale, l'hôtel ivoire offre des spécialités très variées allant des mets européens aux mets afro-asiatiques à travers ses 2 restaurants spécialisés et ses 3 restaurants standards. La pâtisserie y occupe également une place de choix avec la production de produits pâtisseries.

### **2-3 Le sport et les loisirs**

Destiné à attirer des clients et à agrémenter leur séjour, l'hôtel a bâti des infrastructures de sport et loisir comme l'ivoire golf club à la riviera, le bowling, le casino, le terrain de tennis, la piscine, une piste d'aéropage, des lacs, des salles de spectacle, .... Ces infrastructures sont entretenues et animées par un personnel éduqué à cet effet.

Pour clore ce chapitre, il faut noter que les activités connaissent deux périodes distinctes :

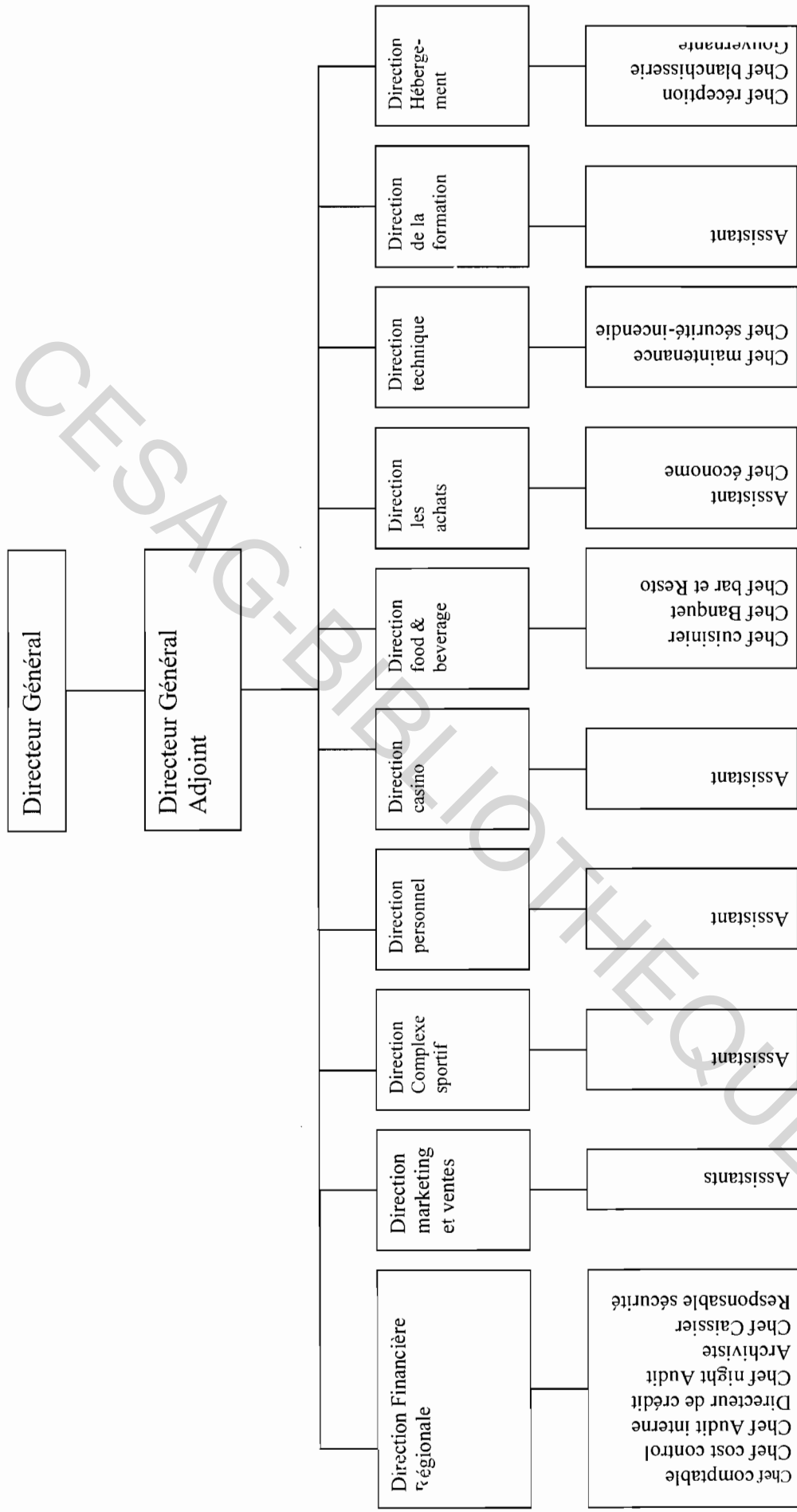
-la période morte de mai à août ; c'est la période des vacances pour les expatriés. Les pluies qui caractérisent cette période poussent beaucoup d'hommes d'affaires étrangers à rentrer chez eux.

-la période faste de septembre à mai ; elle marque le retour des expatriés et des hommes d'affaires étrangers qui constituent une grande partie de la clientèle de l'hôtel.

### **II- Organisation**

L'organisation s'apprécie mieux à travers l'organigramme

Figure 5 : organigramme général de l'hôtel ivoire



**Source** : Archives ; Note de service du 15 janvier 2000.

C'est une organisation de type intercontinental. Elle comprend beaucoup de directions avec tout ce que cela comporte comme corollaires.

Par ailleurs, il faut noter que l'audit est rattaché à la comptabilité et que la direction financière malgré sa position dans l'organigramme fonctionne en réalité comme une direction générale adjointe. Enfin le service du cost control est une originalité, car il englobe en même temps des prérogatives de la comptabilité dont il dépend et de l'audit.

#### **4- Environnement et stratégie**

L'environnement de l'hôtellerie connaît une concurrence en Côte d'Ivoire surtout à Abidjan, en raison de la position économique et politique de la Côte d'Ivoire jusqu'alors caractérisée par une stabilité relative.

Cette concurrence s'est accentuée en mettant l'hôtel ivoire dans une position de faiblesse après le coup d'Etat militaire d'octobre 1999 qui a freiné la ruée vers Abidjan et par ricochet vers l'hôtel ivoire.

Face à cette nouvelle donne, les responsables de la Direction Générale et du Marketing s'attèlent au repositionnement par une politique de reconquête des parts de marché à travers des politiques de crédit, de prix et de différenciation ainsi que par la rénovation et l'octroi de facilités, etc.

## **Section II- La présentation du modèle d'analyse et la méthodologie de collecte des données.**

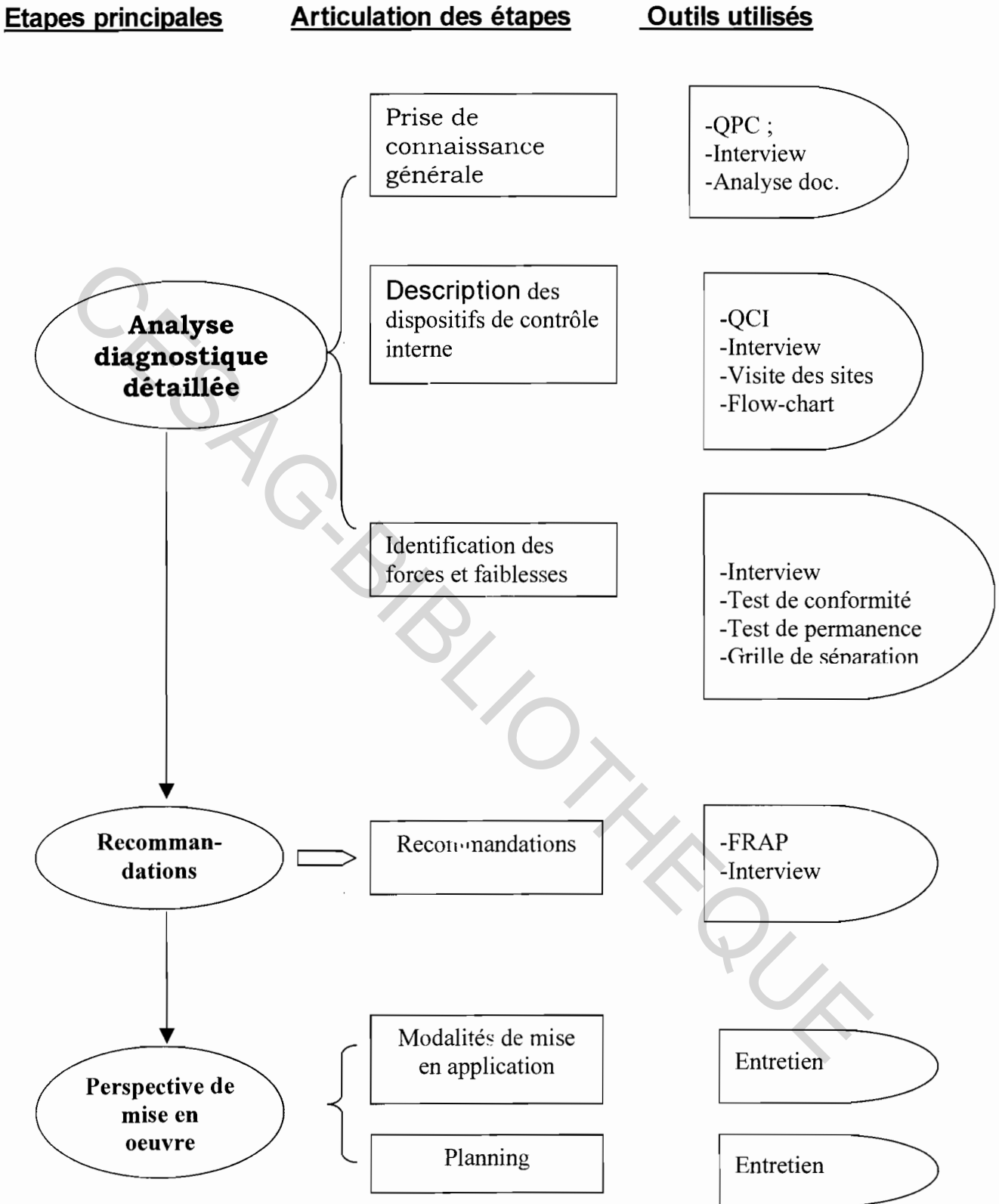
### **I- Le modèle d'analyse**

Le stage de formation que nous avons fait dans le cadre de ce mémoire, n'étant ni une mission d'audit contractuel, ni un mandat d'investigation, il sera par conséquent impossible de développer entièrement la démarche plus haut décrite . Certaines phases de cette démarche telles que la détermination de la stratégie et le lancement de l'audit, seront donc volontairement passées sous silence ou adaptées dans ce cadre de notre modèle d'analyse.

La démarche que nous avons retenue et que nous nous proposons de suivre est la suivante :

- L'analyse diagnostique détaillée ;
- Les recommandations ;
- Les perspectives de mise en œuvre.

Figure 3 : Schématisation du modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

## **1- L'analyse diagnostique détaillée.**

### **1-1 La présentation de l'hôtel ivoire.**

Nous déroulerons cette phase avec les outils de collecte d'informations suivants plus haut décrits :

- les interviews ;
- l'analyse documentaire ;
- les visites de sites ;
- le questionnaire de prise de connaissance générale.

### **1-2 La description des dispositifs du contrôle interne de l'hôtel ivoire.**

Les outils appropriés pour cette tâche sont :

- l'interview ;
- l'observation physique ;
- Le flow-chart.

### **1-3 Identification des forces et faiblesses de fonctionnement.**

Selon COOPERS & LYBRIAND (1994), tous les dispositifs du contrôle interne doivent être analysés.

Nous les étudierons avec les outils suivants :

- la grille de séparation des tâches ;
- les tests de conformité et de permanence ;
- l'interview.
- l'inventaire physique pour la confirmation des soldes.

## **2- Analyse des causes des anomalies et leurs incidences.**

Cette analyse s'appuiera sur les outils suivants :

- les FRAP ;
- L'interview.

## 2- Les perspectives de mises en œuvre.

Elles correspondent aux modalités pratiques et à l'élaboration d'un planning d'identification des moyens et responsables de la mise en œuvre. Après la présentation du modèle d'analyse qui constituera notre boussole. Dans la conduite de cet audit d'efficacité, nous allons présenter les mesures d'efficacité que nous comptons examiner dans le cas de l'hôtel ivoire intercontinental.

Tableau 7 : Indicateurs choisis pour le mémoire.

INDICATEURS	MESURES
Objectifs clairement définis.	Certains objectifs atteints. Existence d'un manuel de procédures ;
Satisfaction des besoins	Taux de rupture et de couverture
Bon suivi des stocks	Taux de péremption
Bon contrôle à la réception	Taux de péremption
Bonne protection des stocks	Taux de vol, et d'incendie
Bonne structure organisationnelle	Séparation des tâches incompatibles
Personnel qualifié.	Expérience professionnelle
Bon niveau d'informatisation	qualité des programmes, nombre d'ordinateurs par service.
Bonne supervision	Hierarchisation suffisante.



## II La méthodologie d'échantillonnage et de collecte des données.

Pour recueillir nos données et les analyser, nous avons choisi un échantillon là où un examen exhaustif aurait été fastidieux, voire impossible. Nous avons également utilisé des outils de collecte et d'analyse de données qu'il convient de présenter avant la mise en œuvre de l'audit.

### 1- Les services et les interlocuteurs

Dans le cadre de notre étude, nous avons travaillé avec des services et les personnes suivantes :

**Tableau 6 : les services et interlocuteurs rencontrés**

Services	Interlocuteurs
-La DF	-Le contrôleur financier -le chef comptable -le responsable de l'audit interne -le comptable –fournisseur.
-la DRH	-l'assistant au Directeur de la formation
-la direction des approvisionnements	-l'assistant au directeur des approvisionnements -l'économiste principal -les magasiniers(3)
-le cost. control	-le chef du cost. Control -les 3 cost. Contrôleurs -les réceptionnaires
-la sécurité	-le chef sécurité incendie -le responsable de la sécurité et quelques gardiens de la société de surveillance SPS
-la maintenance	-un responsable
-le Marketing	-l'assistant au Directeur
-la Direction du F et B	-l'assistant
-la cuisine	-3 cuisiniers -le chef pâtissier
-les fournisseurs	-10 fournisseurs

**Source : nous mêmes**

Nous avons séjourné dans les services suivants :

- le cost control (entretien avec tout le personnel) ;
- le magasin (entretien avec tout le personnel) ;
- la comptabilité-fournisseurs (entretien avec le comptable-fournisseur) ;
- l'audit (entretien avec tout le personnel).

Nous n'avons pas séjourné dans ceux qui suivent , nous y avons soit obtenu des entretiens, soit administré un questionnaire :

- la direction financière (entretien avec le chef comptable et le directeur financier) ;
- la DRH (entretien avec l'assistant au directeur du personnel) ;
- la direction des approvisionnements (entretien avec l'assistant au directeur plus questionnaire) ;
- le service sécurité (entretien avec le chef de la sécurité, le responsable incendie, et deux gardiens de la société SPS-guards.) ;
- le marketing (entretien avec un assistant) ;
- la direction du food & beverage (questionnaire envoyé à l'assistant)
- la maintenance (entretien avec un responsable).
- la cuisine (entretien avec 3 cuisiniers) ;
- les fournisseurs (entretien avec 10 fournisseurs).

## **2- Les stocks concernés par l'étude**

En vue de coller à la réalité des hôtels et observer certains indicateurs clés dont la gestion des stocks, nous nous sommes intéressés au stock nourriture détenu ou transitant par l'économat. c'est-à-dire, les matières entrant dans les recettes de la nourriture, à l'exclusion de la boisson.

### **3-Les outils de collecte et d'analyse des données.**

#### **3-1 L'échantillonnage.**

Nous avons utilisé un échantillonnage de convenance pouvant nous permettre de toucher de près les réalités décrites. Notre échantillonnage n'est donc pas basé sur des modèles statistiques de sondage.

L'échantillonnage a concerné :

- les outils de collecte et d'analyse utilisés ;
- les méthodes d'analyse utilisées.

#### **3-2 Les outils de collecte**

Dans le cadre de notre stage, nous avons utilisé essentiellement les outils suivants :

- le guide d'entretien .

Il a servi de base aux entretiens que nous avons eus avec le personnel et les responsables des services dans lesquels nous avons séjourné ou obtenu des rendez-vous. Les interviews ont généralement porté sur les composantes du contrôle interne de la fonction stock, mais aussi sur des questions spécifiques aux services ; leurs objectifs, leurs procédures...

- l'observation passive et participante .

Nous avons pour la plupart séjourné dans les différents services , à ce titre, nous avons soit participer à l'exécution de certaines tâches. Nous en avons profité pour observer les attitudes du personnel, ses manières de travailler, ses difficultés...

- l'analyse documentaire .

Elle nous a été nécessaire dans l'obtention de beaucoup de données. Les documents analysés sont les fiches de poste, les bilans financiers, les rapports antérieurs des auditeurs externes, les états analytiques des stocks, le statut de l'hôtel...

- l'inventaire physique .

Nous avons assisté à l'inventaire physique de la fin août, ce qui nous a permis de savoir que des inventaires se tiennent effectivement, quel traitement est fait des écarts d'inventaires, qui conduit les inventaires, ...

Cet outil nous a été utile dans le cadre du test sur la tenue des fiches de stock.

- Le questionnaire (de contrôle interne et de prise connaissance générale)

Nous l'avons administré dans les services où nous n'avons pas séjourné ou auprès des responsables qu'il est difficile de rencontrer. Parfois, nous avons administré en même temps le questionnaire et l'interview à des agents d'un même service, pour des raisons d'exhaustivité de l'information, et de contrainte de temps.

- La FRAP.

En tant que puissant outil de description, il nous a permis de retracer le cheminement de toutes les pièces comptables circulant dans la fonction stock.

### **3-3 Les outils d'analyse**

Comme outils d'analyse, nous avons utilisé les grilles d'analyse des tâches, les FRAP(feuille de révélation et d'analyse de problème),et les tests de conformité et de permanence.

- La grille de séparation des tâches.

Elle a permis de tester la séparation effective des tâches incompatibles telles que décrites dans la partie théorique.

- La FRAP.

C'est un puissant outil d'analyse des faiblesses. Elle nous a permis d'analyser toutes faiblesses décelées dans l'analyse.

### **3-4 Les méthodes d'analyse des données.**

Pour l'analyse des données, nous avons procédé par croisement des données, par l'élaboration de tableaux statistiques, par comparaison etc...

### **Conclusion partielle**

Après la présentation de notre échantillon et les outils de travail, nous sommes plus fondés à aborder la mise en oeuvre pratique de l'audit.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE II La mise en œuvre de l'audit d'efficacité .**

### **SECTION I Analyse diagnostique détaillée.**

#### **I- La description des dispositifs du contrôle interne de la fonction stock à l'hôtel ivoire.**

Nous avons réalisé la saisie des dispositifs du contrôle interne de la fonction stock à l'hôtel ivoire en déployant les outils suivants : l'observation, l'interview, le QCI, et le diagramme de circulation.

##### **1- Les objectifs de la GDS à l'ivoire.**

C'est le premier élément du contrôle interne, sa définition est d'autant plus importante que « celui qui na pas d'objectifs, ne risque pas de les atteindre » in RENARD (1998 :122).

N'ayant pu prendre connaissance du manuel de procédures, nous avons interrogé les acteurs eux-mêmes, ce sont notamment le chef du cost control, l'assistant au directeur des achats et le chef magasinier. Ils nous ont livré les objectifs suivants :

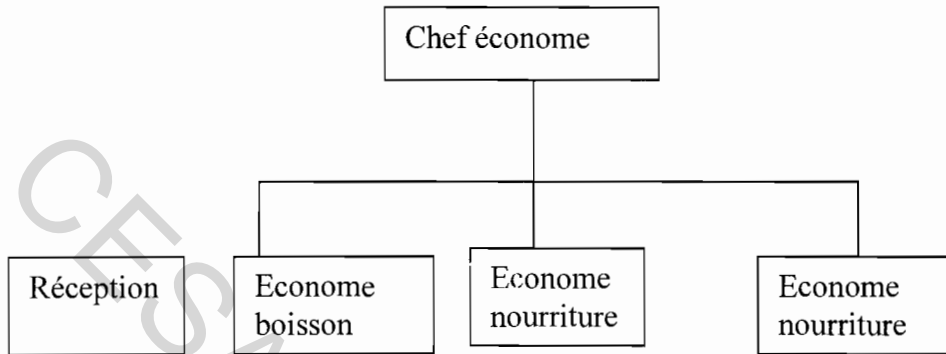
- assurer la continuité de l'exploitation
- sauvegarder les éléments d'actif
- éviter les ruptures et sur stockages
- réduire les quantités détenues en stock.

##### **2- L'organisation de la fonction stock.**

###### **2-1 La structure de la fonction stock.**

Elle s'apprécie mieux à travers l'organigramme du magasin et de la structure d'ensemble des approvisionnements.

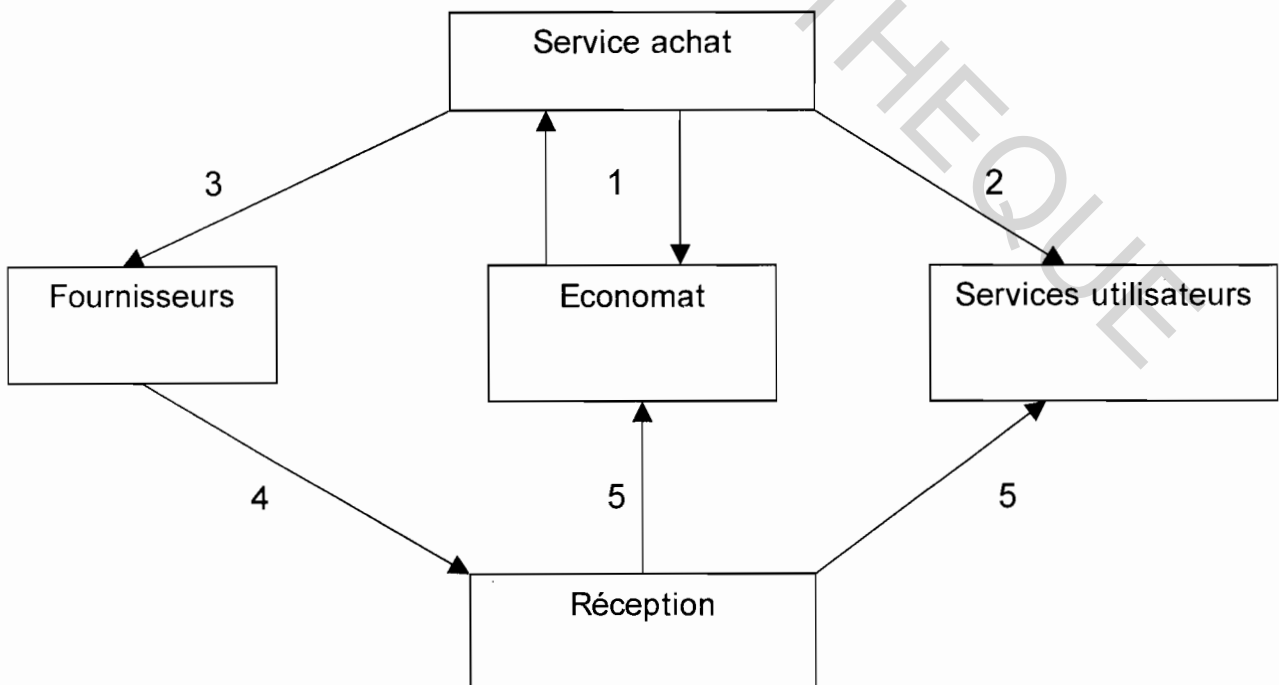
Figure 6 : Organigramme du magasin



**Source : nous-mêmes.**

Le magasin dans son volet alimentation est composé de trois économes chargé chacun de la gestion d'un magasin et du chef économe qui les supervise. la réception est contiguë aux magasins, mais est hiérarchiquement rattachée au cost control.

Figure 7: Schéma fonctionnel des approvisionnements



**Source : Nous-mêmes.**

1. Information pour commande de réapprovisionnement.
2. Expression du besoin
3. Passation de commande.
4. Livraison des articles.
5. Transfert à l'économat ou à la cuisine ou pâtisserie.

L' économat constitue avec le cost control, la réception et les achats, les différents services intervenant dans la fonction stock.

le cost control est un service spécifique à la chaîne intercontinentale. Il joue un rôle important dans la GDS à l'hôtel, car c'est ce service qui contrôle les magasiniers par des visites surprises et les inventaires mensuels. C'est encore lui qui codifie les articles et tient la comptabilité-matière. La détermination des mesures de performances des services consommateurs est encore de sa responsabilité. Enfin, il contrôle les entrées par son agent se trouvant à la réception.

## **2-2 les différents types de stocks**

Sous le vocable stock, sont regroupés aussi bien de vrais stocks que des immobilisations comme les serviettes, les couverts et draps de lits, etc. Nous nous intéresserons exclusivement aux articles qui répondent à la définition du **Syscoa** c'est-à-dire, les articles destinés à être vendus, consommés en l'état ou transformés.

Plusieurs stocks cohabitent à l'ivoire :

- le stock de boisson
- le stock de nourriture
- le stock de carburant
- le stock des divers(fournitures de bureau, produits de nettoyage, etc.
- le stock du POMECE(pièces de rechange).



Tous ces stocks sont conservés dans des magasins spécifiques qui sont tenus par les différents économes sous la supervision de l'économiste principal.

### **3- Les moyens de stockage**

Ils s'agit des moyens matériels, techniques et humains. C'est par observation et entretien que nous avons obtenu ces informations.

#### **3-1 Les moyens matériels**

Au niveau des moyens matériels, il s'agit du matériel de manutention qui sont les chariots au nombre de 14 et les casiers roulants au nombre de 4. Ils servent au transport des articles entre la réception et les magasins, entre les magasins et entre les magasins et les services consommateurs internes. Il s'agit également des matériels de conservation (les deux chambres froides) et du matériel de pesage (la bascule électronique).

Il s'agit enfin des magasins de nourriture au nombre de deux bien situés à l'abri de toute fréquentation malveillante. Ils sont d'accès unique et n'y accèdent que les magasiniers.

#### **3-2 Les moyens techniques.**

Au niveau des moyens techniques, l'ordinateur occupe une place de choix, la quasi-totalité des services intervenant dans le stockage en sont dotés, il s'agit notamment du service des achats, du cost control, et de la réception. Enfin il y a un véhicule de liaison.

#### **3-3 Les moyens humains.**

Tous les agents des services de la fonction stock sont au nombre de 15, dont 5 pour le cost control, 6 pour le service des achats et 4 magasiniers. Nous n'avons pu vérifier leur niveau d'études mais, il nous a été rapporté qu'ils sont en majorité expérimentés.

#### **4- les méthodes de gestion de stock (GDS).**

Les informations concernant les méthodes, ont été recueillies par l'observation, l'interview et l'analyse des fiches de stocks.

la seule méthode de réapprovisionnement en vigueur à l'ivoire est la méthode minimax. Elle consiste à déclencher les commandes à l'approche du niveau minimum et veiller à ne pas dépasser le niveau maximum.

Cependant, en raison des nombreux spectacles imprévus, il arrive par moment que l'on passe des commandes par à coup.

#### **3- Les procédures de la fonction stock.**

Elles correspondent aux différentes étapes de la réception, de la gestion des stocks. Nous les avons décrites sur la base des interviews, l'observation physique et par l'établissement d'un flow-chart retraçant le cheminement de tous les documents comptables circulant dans la fonction stock.

#### **5-1 L'expression des besoins et la passation des commandes de réapprovisionnement.**

Toute commande est déclenchée par un besoin exprimé par le chef économiste sur une liste de remplacement des commandes appelée liste de marché. Il passe sa commande sur la base des niveaux mini et maxi portés sur les fiches de stock.

Stock minimum = stock cumulé sur douze mois / 12

Stock maximum = stock minimum \* 3 (3 mois étant le délai de consommation d'un stock).

Il achemine cette liste au service des achats où il la remet à l'assistant du directeur. Sur la base de cette liste, l'assistant du directeur des achats établit une demande d'achat (DA) pré-numérotée en une copie qu'il signe, avant de la soumettre à la signature du directeur par l'entremise de la

secrétaire du service achats. Après le contrôle et la signature du directeur des achats, la secrétaire la ramène, à l'assistant du directeur des achats, qui après avis du directeur sur le choix du fournisseur, établit le bon de commande (BC) prénuméroté en trois copies qu'il signe, avant de les faire viser par son directeur par l'entremise de la secrétaire.

Après la signature, la secrétaire, récupère les 3 BC qu'elle joint à la DA, elle les range et les envoie au secrétariat du directeur financier. La secrétaire transmet alors la liasse au directeur financier qui la contrôle avant de la viser. Sa secrétaire l'achemine ensuite au secrétariat du DG. Là, la liasse est transmise au général qui signe en dernier recours après s'être informé sur les points qui lui semblent obscurs. ( voir copie d'une DA en annexe).

Après la signature de la liasse par le DG, elle est retournée au secrétariat du service des achats. La secrétaire archive un BC, et remet les 2 BC restants et la DA au coursier qui remet un BC au comptable-fournisseur, un autre au fournisseur, et la DA au réceptionnaire qui s'en servira pour ses contrôles avant de l'archiver.

Dans le cas des besoins urgents, les commandes peuvent être passées par appels téléphoniques puis régularisées après par l'envoi du bon de commande aux fournisseurs plus tard.

## **5-2 La réception des articles**

Le réceptionnaire reçoit les articles des fournisseurs sur la base des DA en sa possession. Il vérifie la conformité des quantités, marques, qualité et prix de la DA et ceux portés sur le BL ou facture du fournisseur. Si tout concorde après contrôle, il vise le BL qui porte le code de la DA ou du BC qu'il envoie au chef magasinier pour contre-signature et ensuite à la comptabilité pour traitement et archivage. La DA est quant à elle archivée par le réceptionnaire après ses contrôles.

Si le réceptionnaire découvre des anomalies, il fait les déductions idoines quand ce sont les quantités qui sont en cause ou fait intervenir le service utilisateur pour décision avant de signer le BL.

Après la réception, il saisit toutes les réceptions de la journée à l'ordinateur à l'aide du programme « symphonie » fait à cet effet sur un bordereau des réceptions qu'il envoi au cost control pour traitement et archivage.

Pour finir il faut noter que le réceptionnaire exécute seul cette tâche en présence des fournisseurs. Il fait systématiquement appelle aux techniciens quand il s'agit de la réception de matériel technique.

### **5-3 Le magasinage**

Les différents magasins sont au sein de l'hôtel avec accès unique.

Les articles reçus sont regroupés par les magasiniers dans le hall de l'économat et rangés dans les magasins l'après-midi après, les sorties de magasin qui se tiennent les matins. A l'intérieur des magasins, les nouveaux articles sont disposés dans les rayons et casiers appropriés derrière ou au-dessous des anciens articles déjà en stock. Cette tâche donne lieu à la mise à jour systématique des fiches de stock .

### **5-4 La comptabilisation et la valorisation des stocks**

De prime abord, il faut signaler que le plan comptable utilisé à l'hôtel ivoire est le plan comptable de l'intercontinental qui est totalement différent du SYSCOA. Nous avons par exemple :

**Tableau 7 : Comparaison Syscoa / plan intercontinental.**

Plans	Plan syscoa	Plan intercontinental
Rubriques		
Classe des stocks	3	130 000 000
nourriture	31, 32	130 001 000

**Source : nous-mêmes**

Les entrées, les sorties et les dépréciations de stocks sont le fait du cost control qui valorise et enregistre tous les articles par la méthode du CMP (coût moyen pondéré) qui n'intègre pas les coûts d'acquisition et les coûts de possession des stocks. Les dépréciations (spoilage) sont enregistrées au coût d'achat au crédit du compte concerné en guise de consommation. Les bonis et malis d'inventaire sont respectivement enregistrés au débit et au crédit des mêmes comptes.

Cette comptabilisation constitue en même temps l'inventaire permanent. En somme, c'est une gestion informatisée, qui enregistre tous les mouvements sous les 24 heures.

NB : Les frais de transport et de douane ne sont intégrés dans la valorisation que pour les importations. Au niveau local, c'est le fournisseur qui livre.

#### **5-5 Les sorties de stock**

Elles ont lieu généralement les matins. Toute sortie est déclenchée par une réquisition émanant d'une cuisine ou pâtisserie c'est-à-dire, une fiche d'expression de besoin qui est visée par le chef du service demandeur. Sur la base de cette réquisition, le magasinier sort les articles demandés du magasin selon le FIFO et met à jour les fiches de stock. Puis, enfin la réquisition est visée par le magasinier et le représentant du service demandeur qui réceptionne les articles.

Chaque soir, les magasiniers récapitulent toutes les sorties, puis acheminent les réquisitions du jour et l'état récapitulatif au cost control pour vérification et enregistrement comptable.

## **5-6 Les inventaires physiques et les dépréciations**

Un inventaire mensuel obligatoire est organisé par les cost contrôleurs dans tous les magasins. Cette opération est menée sous la supervision des cost contrôleurs en présence des magasiniers. Ces inventaires se tiennent généralement les derniers samedis ou dimanches du mois et donnent lieu à l'arrêt de toute réception et sortie de stock le jour de l'inventaire. Si une réquisition urgente est faite pendant le comptage, elle est mise en attente et servie après comptage.

Les soldes d'inventaire permanent détenus par le cost control sont alors confrontés à ceux du comptage physique.

Les écarts sont ensuite recherchés par l'équipe d'inventaire avant l'élaboration d'un rapport mentionnant les écarts non justifiés. Ce rapport est soumis à la direction financière pour compétence par le chef du cost control.

Les articles périmés dégradés ou en « slow moving » sont également mentionnés dans le rapport. Pour le cas spécifique des articles périmés, et dégradés, il est procédé à leur sortie de stock à travers le « spoilage » qui les déclare inutilisables. Cette opération de dépréciation autorisée soit par le directeur financier, soit par le directeur général donne lieu à une écriture comptable de dépréciation. Les articles sortis de stock pour dépréciation sont soit détruits quand devenus sans valeur ou vendus à des prix très minorés.

## **5-7 La classification et la codification**

A l'hôtel ivoire, il n'existe pas de classification de type ABC, de sorte que tous les stocks sont suivis de la même façon.

Au niveau de la codification, les articles sont d'abord classés en grandes familles selon leur nature par des lettres alphabétiques majuscules qui désignent les grandes familles des articles comme suit :

H = fruits

B = jus de fruits

L = pâtes

D = viandes

Ensuite tous les articles d'une même famille sont codifiés par l'attribution d'un nombre de 4 chiffres placés devant la lettre majuscule indiquant la famille. Exemples :

P5062 café illy normal

A0356 jus de truffe 190grammes

G3036 épinard importé.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Figure 8 : Diagramme de circulation : Liste de marché(LM).

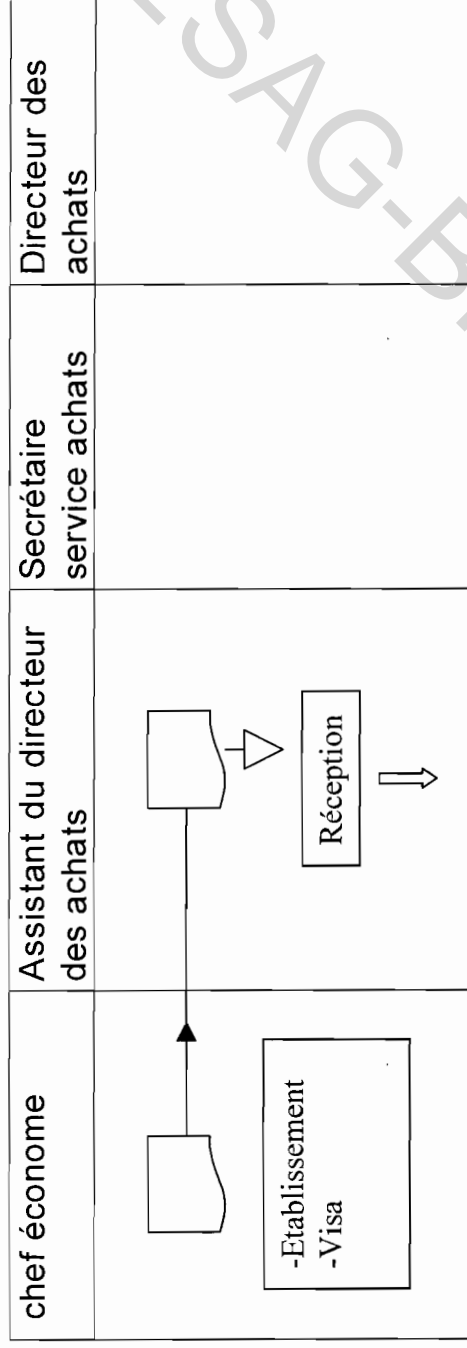


Diagramme de circulation : Demande d'achat(DA.)

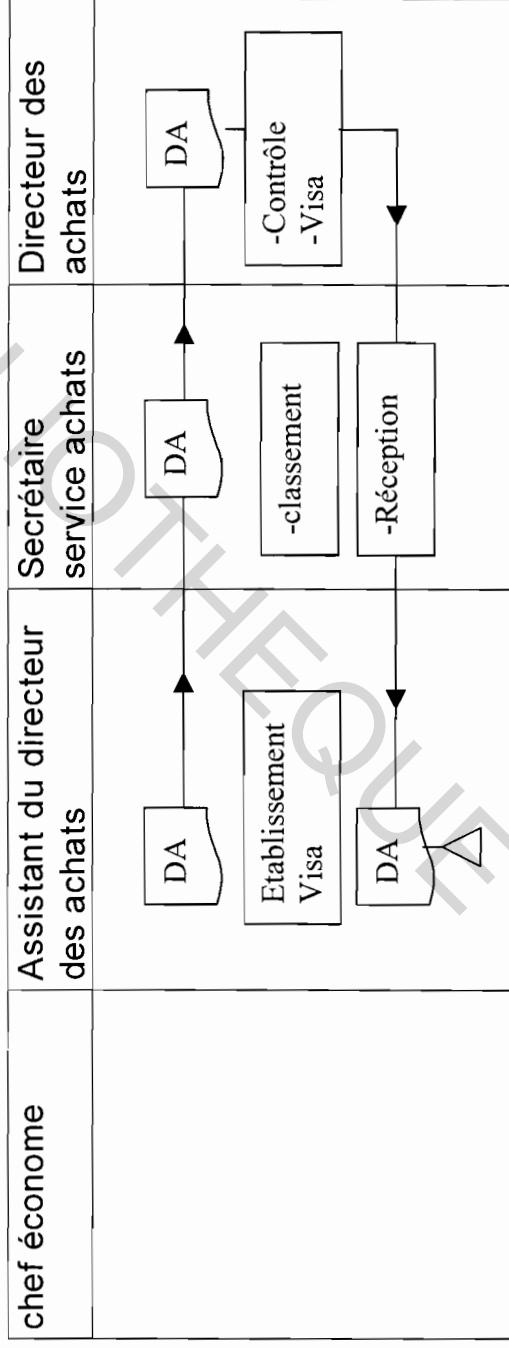
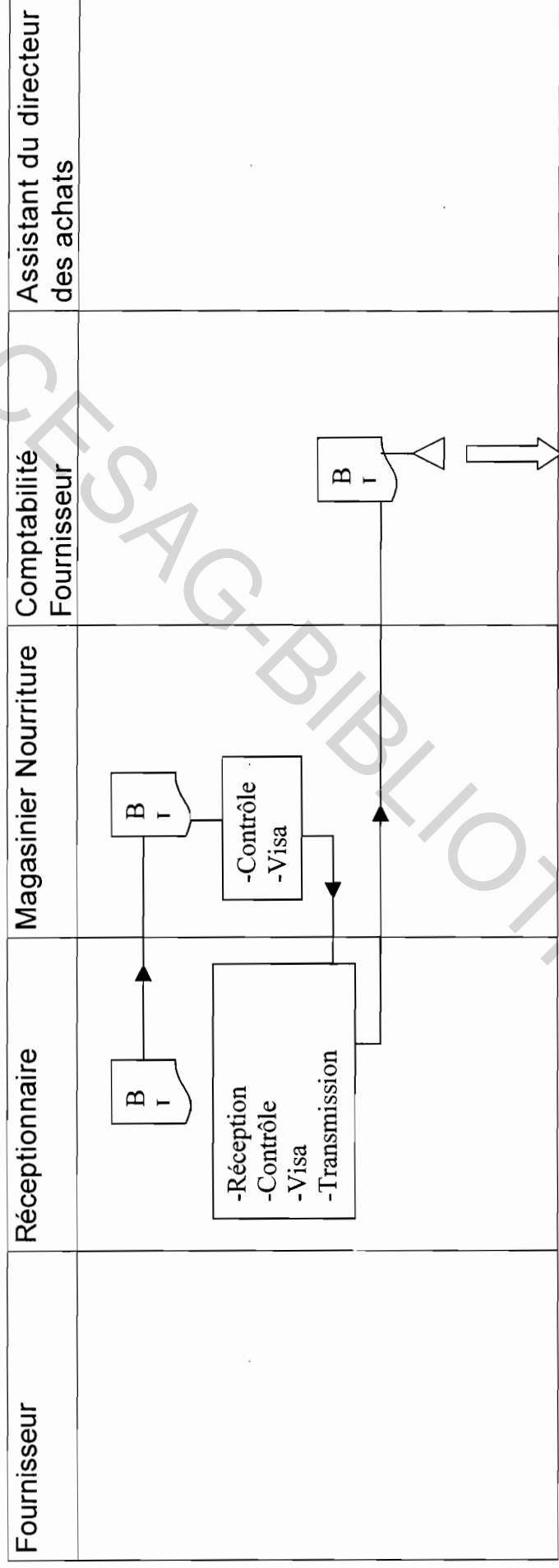






Diagramme de circulation : Bon de livraison (BL)



**Légende :**

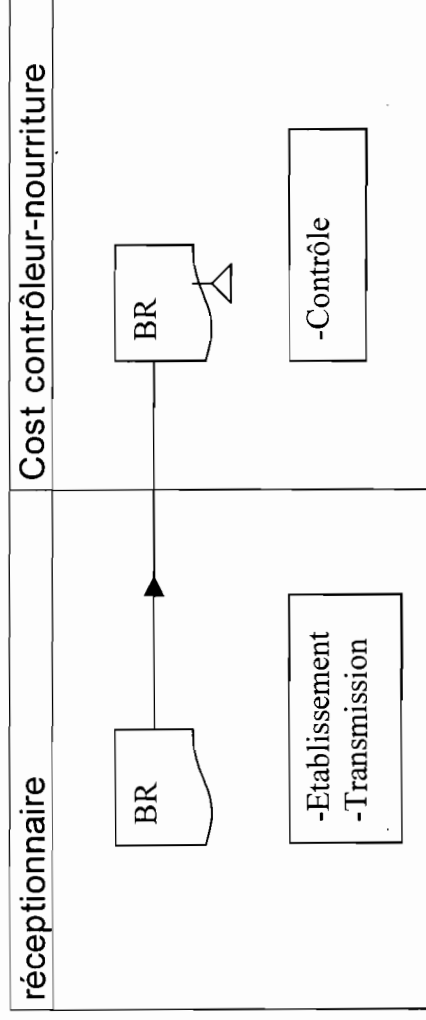
→ : Circulation de document

▽ : Archivage provisoire

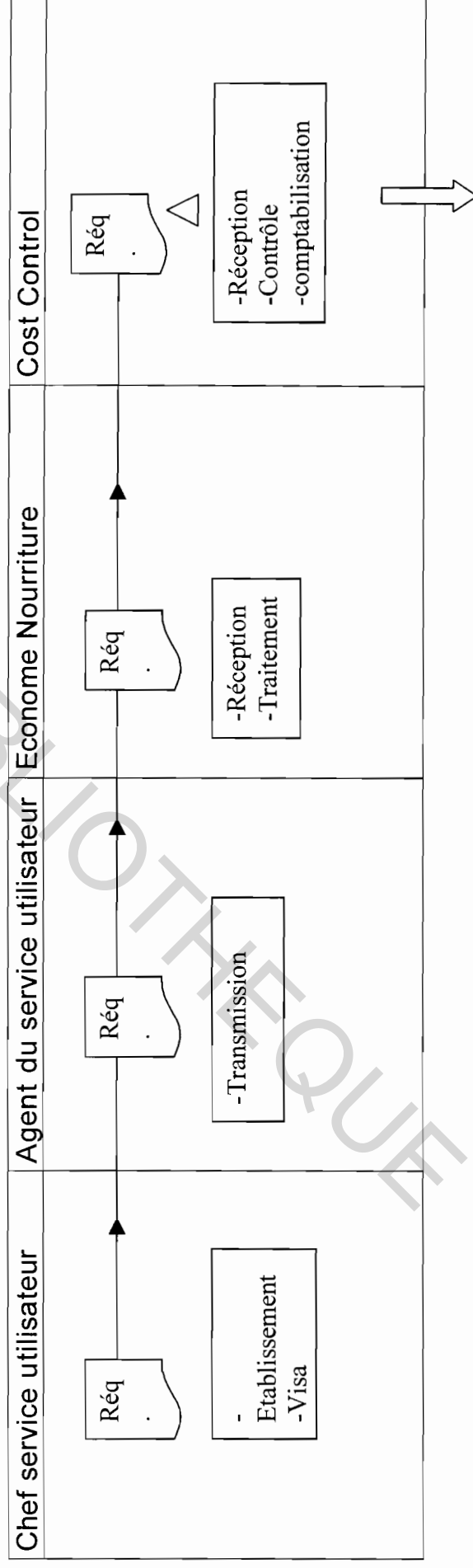
△ : Archivage définitif

**Trans** : transmission ; **Récep** : réception **Etabl** : Etablissement **BR** : Bordereau de réception

**Diagramme de circulation : Bordereau de réception (BR)**



**Diagramme de circulation : La réquisition**



## **6- Le Système d'information et de pilotage**

A l'hôtel Ivoire, le système d'information et de pilotage fonctionne dans un environnement informatisé. Au niveau de la fonction stock, à part les magasiniers qui travaillent encore manuellement, toutes les informations sont produites à l'informatique.

### **6-1 La nature et les canaux de diffusion de l'information**

Ce sont généralement des informations de nature comptable qui circulent dans cette fonction. Toutes les informations sont livrées soit sur des disques magnétiques, soit sur du support papier aux services utilisateurs que sont la comptabilité, la direction financière, le service des achats et le magasin . La centrale de production de toutes les informations relatives aux stocks est le cost control.

### **6- 2 L'information émanant de la fonction stock**

Le cost control produit les informations grâce à l'outil informatique. Ce sont les situations de stock suivantes :

- L'inventaire en quantité et valeur.
- La situation des consommations par service, par jour et par mois.
- L'état des articles en rotation lente.
- Les entrées en stock par fournisseur .
- Les entrées en stock et les consommations par année.
- L'inventaire des prix d'achats des différents articles en temps réel.
- Les rapports d'inventaire physique
- La nomenclature et les codes de tous les articles en stock.

- Le food cost et le beverage cost quotidiens pour les cuisines et la pâtisserie.

Toutes ces informations sont produites sur la base des documents comptables que sont les BL, les réquisitions, les rapports de vente.

Ces informations sont de puissants moyens de pilotage, car étant les seules voies de renseignement de la Direction générale sur la GDS.

### **6-3 L'information reçue par la fonction stock**

Pour mieux répondre aux besoins des utilisateurs, le Cost Central a besoin d'informations sur les ventes qui lui sont livrées par le service vente. Il revoit également des instructions de la direction générale pour la mise au début ou la dépréciation des certains articles, ainsi que des informations émanant des achats sur les fournisseurs nouvellement agréés ou abandonnées, de la réception et du magasin .

### **6- 4 La sécurité et la qualité de l'information**

Tous les postes de production de l'information, notamment les ordinateurs des cost contrôleurs sont munis des codes d'accès qui protègent leurs données. Seul leur chef agissant comme un administrateur de réseau, connaît leurs codes car il est souvent amené à les relayer en cas d'absence Il en va de même pour tous les autres postes, les sécurités évitent les tripatrouillages indésirables.

Pour finir, il faut signaler que le téléphone joue aussi un rôle important dans la communication et le transport de l'information. Tout l'hôtel est en réseau et chaque poste a un téléphone, ce qui limite certains mouvements. Cependant l'absence d'un système d'intranet est une faiblesse .

## **7- La supervision et les activités de contrôle**

### **7-1 La supervision**

L'indicateur de qualité au niveau de la supervision est l'existence d'un chef hiérarchique pour chaque service de la fonction . Nous avons donc procédé par l'observation et l'étude de l'organigramme de chaque service, nous ont permis de nous rendre compte que tous les services intervenant dans la fonction stock sont bien hiérarchisés :

- Le cost control a un chef de service qui assure la supervision.
- La direction des achats a un directeur à sa tête et un assistant qui le seconde.
- Le magasin a son chef magasinier qui supervise les magasiniers.

Ces chefs de service à leur tour sont supervisés par le Directeur financier. Cette hiérarchisation augure d'une bonne supervision. Par ailleurs, nous avons souvent vu les cost contrôleurs s'en référer à leur chef, quand ce dernier ne vient pas spontanément s'enquérir de l'évolution des choses.

### **7- 2 Les contrôles**

Les entretiens avec les opérationnels et les chefs de service plus haut cités, ont ressorti que les activités de contrôle existent et sont matérialisés par les autorisations et les visas. Aucune tâche de la fonction stock n'échappe à ces contrôles car aucune opération n'est valide sans la signature ou le visa d'un chef de service.

A côté de cela, il faut ajouter les contrôles de qualité et de quantité exercés à la réception ainsi que les inventaires physiques mensuels dans les magasins.

## **8- L'audit interne**

nous avons séjourné dans ce service pendant la semaine allant du 3 au 11 Octobre 2001. notre observation et les échanges avec le personnel de ce service nous ont appris que l'audit est un service inféodé à la comptabilité. Il ne s'occupe que des encaisses d'où son autre appellation de « incomes audit ». il n'intervient donc pas dans la gestion des stocks et n'a donc jamais produit de rapport sur cette fonction

Ainsi présentée la GDS est-elle efficacement conduite ? la réponse à cette question passe forcément par l'identification des forces et faiblesses sur la base des mesures d'efficacité, puis l'analyse des causes et des incidences des anomalies.

## **II- Identification des forces et faiblesses.**

### **1 Présentation des résultats.**

Pour obtenir ces résultats, nous avons mis en œuvre les outils de collecte de données décrits plus haut . Partant des réponses du questionnaire de contrôle interne, du résultats des entretiens et de l'observation, nous avons procédé à des tests de conformité, et de permanence, en vue de confirmer les points forts, ils nous ont permis de recueillir les résultats suivants.

#### **1-1 Les résultats concernant les objectifs.**

L'audit d'efficacité se basant sur l'atteinte des objectifs fixés, cela suppose une définition claire de ceux-ci .

Pour nous rendre compte de la pertinence des objectifs et de leur diffusion, nous avons interviewé l'assistant au directeur des achats, l'économiste principal et le chef du cost control.

Nous avons par ailleurs cherché à savoir si les objectifs de satisfaction des besoins des clients et la protection des stocks étaient satisfaits, des tests de conformité et de permanence ont été faits. L'un a porté sur toutes les réquisitions de juin, juillet et août ; l'autre a porté sur le niveau de protection des stocks. Les résultats obtenus sont les suivants :

##### **1-1-1 Les objectifs poursuivis.**

Nous avons obtenu l'énoncé des objectifs standards de GDS libellés plus haut. Ces objectifs ne font pas la part des choses entre les objectifs à court, moyen et long termes.



### 1-1-2 La satisfaction des besoins.

Pour apprécier le niveau de satisfaction des besoins internes qui est un indicateur retenu, nous avons recherché le taux de couverture des besoins en procédant à l'analyse de toutes les réquisitions d'un trimestre (juin , juillet, août). Sur les réquisitions il est possible de savoir sur les besoins exprimés, qu'est-ce qui a été effectivement servi et qu'est-ce qui ne l'a pas été. Les résultats sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 8 : Satisfaction des besoins**

	Juin		Juillet		Août		Taux moyens
	nomb re	taux	nombre	taux	nombre	taux	
Lignes d'articles demandés	1302	100%	1186	100%	1264	100%	100%
Lignes d'articles servis	1235	95%	1090	92%	1193	94%	93.67%
Lignes d'articles non servis	67	5%	96	8%	71	6%	6.33%

**Source : inspiré d'analyse documentaire**

La première remarque est le très fort taux de satisfaction des besoins (94% ), et un faible taux de rupture ( 6% ) .

### **1-1-3 Les résultats concernant la protection des stocks**

Il s'agissait de savoir si les stocks sont bien protégés contre les vols, les dégâts des eaux et contre le feu. Nous avons procédé par analyse documentaire et interviews auprès des services de sécurité, de lutte contre l'incendie et des services techniques. Les résultats obtenus sont les suivants :

Au niveau de la protection des stocks contre l'incendie, nous nous sommes intéressé à la fréquence des incendies à l'hôtel ivoire comme mesure, et à ce niveau, nous avons obtenu que seulement deux (2) incendies sont intervenus depuis 20 ans.

Au niveau de la protection contre les eaux, le premier constat est que les magasins sont l'objet d'une certaine humidité qui dégrade souvent des articles comme le sucre, le sel, etc.

Mais dans l'ensemble les canalisations sont suffisamment bien faites pour éviter toute inondation.

Au niveau de la protection contre le vol, nous avons observé que les magasins étaient d'accès unique et suffisamment protégés contre les vols par leur emplacement qui n'est pas accessible du dehors et les grilles qui couvrent les issues d'aération.

Les chiffres obtenus auprès du colonel responsable de la sécurité, sont résumés dans le tableau suivant.

**Tableau 9 : données relatives aux cas de vol**

	Nbre ou taux	Période	Observations
Employés coupable de vols	5%	An 2000	Porte sur les immobilisations ou argent dans les chambres
Employés pris en possession illégale d'articles en stock .	0	An 2000	Porte sur les matières et fournitures liés
Vols provenant de l'extérieur	2	Les 10 dernières années	Porte sur hold-up de caisse.

**Source :** inspiré de l'analyse documentaire

L'observation de tableau montre qu'aucun vol ne concerne le magasin de nourriture.

## **1-2 Les résultats concernant l'organisation et l'audit interne.**

Nous avons cherché à savoir si l'organigramme respectait la hiérarchisation décrite et les services intervenant dans les stocks bien rattachés .

Par ailleurs notre attention a été aussi retenue par la séparation effective des tâches et pour le montrer nous avons utilisé une grille de séparation des tâches.

### **1-2-1 L'organigramme et le rattachement des services.**

Le premier résultat a été obtenu par l'analyse de l'organigramme (Figure 5) Cet organigramme nous permet de constater une position inadaptée de l'audit et de la direction financière. L'audit qui doit couvrir toute l'entreprise est inféodée à la comptabilité, et la direction financière

régionale qui supervise toutes les autres directions est au même niveau de rattachement que celles-ci.

### **1-2 -2 la séparation des tâches**

Nous avons utilisé une grille d'analyse des tâches de la fonction stock sur le modèle indiqué par RENARD (1998 :199) sur la base des incompatibilités des tâches révélées par (BARRY, 1997 :46).

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Figure 8 : grille d'analyse des tâches.

tâches	Nature des	réceptionnaire	Chef du cost control	Econome nourriture	Chef économe	Cost contrôleur food	Chef service	directeur financier
1-réception	Ex	X						
2-rapprochement BL/DA	C	X						
6-autorisation sorties	A						X	
7-enregistrement des sorties	Ex					X		
8- enregistrement des entrées	Ex					X		
9- demande d'approvisionnement	Ex				X			
10-inventaire physique(comptage)	Ex					X		
11-inventaire physique(supervision)	C		X					
12-tenue des fiches en quantités	Ex			X				
13- tenue de l'inventaire permanent	C					X		
14-rapprochement inv.phys-inv. Per.	C		X					
15-approbation d' ajust . ap. Inv.			X					
16-rapport sur les stocks obsolètes			X					
17-aut.de cess et mise au rebut								X

Source : Adapté de RENARD(1998 :199)

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

Inv = inventaire ; phys = physique ; per = permanent ; ajust = ajustement

Ap = après ; cess = cession

On peut observer sur cette grille que :

- celui qui passe la commande est différent de celui qui réceptionne
- celui qui réceptionne est différent de celui qui gère l'économat
- celui qui gère les stocks est différent de celui qui autorise les sorties
- celui qui gère les stocks est différent de celui qui supervise les inventaires physiques

-celui qui gère les stocks est différent de celui qui valorise et comptabilise.

En somme nous constatons une séparation raisonnable des tâches incompatibles.

### **1-3 Les résultats concernant les moyens .**

Pour nous rendre compte de la qualité et la suffisance des moyens mis en œuvre, nous avons fait trois contrôles.

Le premier contrôle a concerné les moyens de protection des stocks. Nous avons cherché par des entretiens avec le chef de la sécurité incendie et l'observation physique à savoir si les moyens de protection contre l'incendie existaient et s'ils étaient opérationnels et suffisants.

Le deuxième test a porté sur la qualité du personnel et sur sa formation continue . Les indicateurs utilisés sont l'expérience professionnelle et le suivi de stage par le personnel. Pour faire ce test, nous nous sommes entretenu avec l'assistant du directeur de la formation.

Le troisième contrôle a porté sur la sécurité et le nombre des magasins, qui sont les indicateurs recherchés. La sécurité des stocks est mesurée par le nombre de vols, quant au nombre des magasins, il doit être suffisant par rapport aux quantités d'articles.

Les résultats sont les suivants :

### 1-3-1 Les moyens de lutte contre l'incendie.

**Tableau 10 : données relatives aux moyens de lutte contre l'incendie**

	Existent en Nbre	N'existent pas	état
Les portes coupe-feu	oui	-	Hors d'usage
Les klaxons de signalisation	oui	-	Hors d'usage
Les appareils de détection	oui	-	Hors d'usage
Les clapets coupe-feu	oui	-	Hors d'usage
Les appareils de désenfumage.	non	oui	-

**Source : inspiré d'analyse documentaire et d'entretien**

Ces résultats montre que la plupart des appareils du lutte contre l'incendie existent bien mais qu'ils étaient défailants pour la plupart. Seuls les appareils de désenfumage n'existent pas.

### 1-3-2 Au niveau de la qualité du personnel.

Nous avons obtenu que la quasi totalité du personnel de la fonction stock avait une expérience allant de 10 à plus de 15 ans.

Cependant ils n'ont presque jamais suivi de stages de formation en matière de GDS.

### 1-3-3 Au niveau des magasins.

Nous avons constaté que qu'ils sont au nombre de trois et bien aérés, spacieux et localisés à l'abri de toute fréquentation indésirable.

#### 1-4 Les résultats concernant le système d'information et de pilotage.

Les tests ont concerné le degré d'informatisation, la qualité et l'exhaustivité de l'information produite.

##### 1-4-1 Le niveau d'informatisation

Pour nous rendre compte du degré d'informatisation de la fonction stock, nous avons inventorié le nombre d'ordinateurs par service impliqué. Sur les 4 services intervenant dans la fonction stock, nous avons obtenu les résultats suivants :

**Tableau 11 : Informatisation de la GDS**

Services	Nombre d'ordinateurs
réception	1
économat	0
Cost control	4
Direction des achats	2

**Source** : inspiré de l'analyse documentaire et de l'observation

##### 1-4-2 La qualité et la pertinence de l'information produite au niveau de la fonction stock.

Nous appuyant sur l'observation et des tests de conformité portant sur les applications informatiques, nous avons obtenu les résultats suivants :

- Le premier test est le suivant : nous avons cherché à vérifier l'exhaustivité des enregistrements comptables des différents mouvements de sortie et d'entrée de stock.



Sachant que le délai d'enregistrement est de 24 heures, nous avons fait le test sur 15 BL du 04 / 09 / 2001 et 15 réquisitions du même jour pour vérifier si ces documents étaient saisis au plus tard le 06 / 09 / 2001. le résultat a donné que tous les BL et toutes les réquisitions avaient été enregistrés le 05 / 09 / 2001.

- Le deuxième test a consisté à nous rendre compte de ce que toutes les informations demandées sur les stocks sont fournies par le cost control. Nous avons donc demandé le tirage des situations suivantes portant sur les articles de la famille B (Jus de fruits) à la date du 06 / 09 / 2001 :
  - ✓ La valeur des articles en rotation lente.
  - ✓ L'état des articles en rupture de stock.
  - ✓ L'état des articles rayés définitivement de la liste.

Les résultats sont les suivants :

- ✓ Valeur des articles de la Famille B en rotation lente = 80.000 F.
- ✓ Pour les deux autres états, l'ordinateur a sorti une liste commune de 102 références d'articles portant tous la mention « o » en face de chacune d'elle.

Ce qui signifie que pour ce programme, il est impossible de faire une distinction entre articles momentanément en rupture et ceux n'existant plus du tout en stock parce rayés de la liste.

Nous avons alors demandé au chef du cost control s'il était possible d'effacer totalement les noms et codes des articles n'étant plus en stock, il nous a répondu par la négative.

Ces deux tests montrent que l'enregistrement des données est exhaustif mais il demeure des défaillances au niveau du logiciel « stockart » utilisé par le cost control.

## **1-5 Les résultats concernant les méthodes et procédures.**

### **1-5-1 Les méthodes de réapprovisionnement.**

Au niveau des méthodes, le contrôle a consisté à vérifier si des procédures spécifiques étaient mises en place pour le réapprovisionnement de chaque groupe d'articles comme l'indique la revue de la littérature. Pour cela nous nous sommes entretenus avec l'assistant au directeur des achats, le chef magasinier et le chef du cost control, puis observé les fiches de stocks. Il est ressorti que seule la méthode du minimax qui est vigueur pour tous les articles. Sur les fiches de stock il est marqué le stock minimum et le stock maximum qui rythment les commandes . L'indication des quantités économiques et périodes de réapprovisionnement nous auraient indiqué d'autres méthodes comme les méthodes P et Q.

Par ailleurs aucune classification de type ABC n'est faite, de sorte que tous les articles sont suivis de façon identique.

### **1-5-2 Le suivi des stocks.**

Trois contrôles ont été effectués au niveau du suivi des stocks. Un sur la mise à jour des stocks, un autre sur le taux de dépréciation des stocks qui est un indicateur pertinent et le dernier sur la conformité des achats aux besoins des services utilisateurs.

Le premier test a consisté en un test de conformité sur le suivi des stocks. Sur la base du fait que les fiches de stocks devaient systématiquement être mises à jour au moment des mouvements d'entrée et sortie, nous avons choisi 40 fiches de stocks au hasard. Dans un premier temps, nous avons confronté le solde de stock et le résultat d'un comptage physique effectué sur le champ avec le chef magasinier.

Nous avons obtenu les résultats suivants :

**Tableau 12 : Suivi de stocks**

	Fiches de stock contrôlées	Fiches pas à jour au 28/08/01	Fiches à jour à la date du 28/08/01
nombre	40	18	22
Taux	100%	45%	55%

**Source : Nous-mêmes**

Sur les 40 fiches seulement 22 étaient à jour.

Le deuxième a consisté à apprécier l'importance du spoilage car le volume de dépréciation est aussi un indicateur du degré de suivi des stocks. Pour cela nous avons pris connaissance des rapports d'inventaire des mois de juillet, août et septembre. Les résultats sont les suivants :

**Tableau 13 : Spoilage des articles périmés ou inutilisables**

Juillet	Août	septembre	
33000 F	1167 F	2 667 915 Fcfa	

**Source : inspiré d'analyse documentaire**

La forte valeur de la dépréciation de septembre est due à une opération de dépréciation spéciale recommandée par le Directeur général en visite au magasin.

Les valeurs de juillet et août sont les résultats des inventaires mensuels. Dans l'ensemble, le niveau de spoilage est acceptable.

Le troisième a consisté à chercher à savoir si tous les achats correspondaient toujours à des besoins exprimés. Nous nous sommes alors appuyés sur les statistiques d'achat et de consommation interne, ainsi que des ventes sous forme de comparaison. L'indicateur testé est que les

consommations doivent être égales aux achats. Les résultats sont les suivants :

**Tableau 14 : Achats, consommation et vente de nourriture**

	An 2000	An 2001
achats	933 368 865	697 609 551
consommations	945 027 530	713 290 213
ventes	1 630 182 916	1 195 829 964
Taux MBA(consommation/CA)	40%	42%

**Source : comptabilité**

Tous les achats sont largement consommés de sorte que les stocks de début d'exercice sont entamés.

Par ailleurs, nous constatons que la marge sur vente est autour de 41% , les coûts d'acquisition et de possession n'étant pas inclus dans les consommations.

### **1-5-3 Les enregistrements comptables et le respect de la procédure de stockage.**

Nous avons procédé à la vérification de la permanence de la méthode d'enregistrement comptable. Nous avons par conséquent fait un test sur un lot de 100 BL portant sur deux mois en raison de 50 BL pour les trois derniers jours du premier mois et 50 BL du deuxième mois. Les résultats sont les suivants :

- les 100 BL sont valorisés au CMP
- tous les BL du dernier jour de juillet sont enregistrés pour le premier jour du mois suivant. Ainsi 17 BL de juillet ont été enregistrés pour le mois d'août.
- 33 BL de juillet ont été enregistrés pour juillet

- 67 BL ont été enregistrés pour août, soit 50 BL d'août et 17 de juillet.

### **1-6 Les résultats concernant la supervision et les activités de contrôle.**

au niveau de la supervision et le contrôle, nous avons procédé par observation, interview et un test de permanence portant sur les autorisations, et des tests de conformité sur les contrôles à la réception et l'inventaire physique, puis l'analyse de la hiérarchie de services de la fonction stock.

#### **1-6- 1 La hiérarchie dans les services**

La bonne hiérarchisation est un indicateur de bonne supervision. Nous avons donc cherché à mesurer cet indicateur par l'existence d'un chef par service.

Par l'observation, nous avons pu constater que les différents services intervenant dans le cycle stock sont bien hiérarchisés avec un chef à la tête de chaque service.

#### **1-6-2 Les autorisations des opérations**

les autorisations constituent un facteur pertinent de contrôle. Nous avons procédé à un test de permanence sur 100 réquisitions pour vérifier si elles étaient toutes visées par les chefs des services demandeurs. Les résultats sont les suivants :

**Tableau 15 : Données relatives à l'autorisation des réquisitions**

Nombre de réquisitions contrôlées	Nombre de réquisitions autorisées par les responsables indiqués	Nombre pas autorisé par les responsables indiqués.	nombre pas totalement renseigné
100	100	0	100

**Source : inspiré d'analyse documentaire**

Ce tableau montre que toutes les réquisitions sont autorisées par les chefs des services demandeurs, mais qu'aucune n'est entièrement renseignée.

### **1-6- 3 Les contrôles à la réception**

Les contrôles effectués par le réceptionnaire sont des activités de contrôle qui ont retenu notre attention. Nous avons durant 2 jours observé et interviewé le réceptionnaire pour nous rendre compte de l'exhaustivité de ses contrôles.

Il est ressorti que les contrôles de quantité sont bien assurés, mais qu'à contrario, le contrôle de la qualité est très sommaire. En effet, l'échantillon pour le contrôle de qualité n'est pas significatif. Par exemple, sur 10 caisses contenant 20 poulets chacune, le réceptionnaire ne contrôlera que les poulets à la surface de la caisse supérieure.

### **1-6-4 Les inventaires physiques.**

Ils font partie des activités de contrôle, nous avons cherché à savoir s'ils existaient, s'ils étaient tenus au moins une fois l'an comme exigé par le SYSCOA. Il fallait aussi vérifier s'ils étaient conduits par des personnes indépendantes du magasin.

L'observation, des interviews avec les magasiniers et notre participation à l'inventaire de la fin Août, nous ont permis de constater :

- Que des inventaires sont tenus mensuellement.
- Qu'ils sont conduits par les cost contrôleurs.

## **2- Les forces de la GDS à l'ivoire.**

Par forces nous entendons tous les aspects positifs à mettre à l'actif des gestionnaires des stocks. Ces forces concernent tous les dispositifs du contrôle interne.

### **2-1 L'existence et le dynamisme du cost control (contrôle des coûts)**

Dans la structure l'organisationnelle de l'hôtel, apparaît un service spécifique, original par ses attributions. Le contrôle des coûts par sa position et ses attributions, il est le garant d'une gestion efficace des stocks en ce qui concerne la supervision des entrées, la gestion de l'économat, le suivi des consommations par service, la codification, le choix des prix d'achat....

Au niveau des entrées en stock, l'agent réceptionnaire dépend hiérarchiquement du chef du cost control, ce qui garantit à priori une bonne séparation des tâches vis-à-vis des économistes.

Au niveau de la gestion de l'économat, le cost control par son inventaire permanent et ses inventaires physiques mensuels, aide les économistes à mieux maîtriser leurs stocks. Dans la même veine, c'est encore ce service qui classe et codifie tous les articles en stock de sorte que l'économat s'en réfère constamment.

Pour ce qui est du suivi des consommations, là encore c'est le cost control qui par un système de comptabilité analytique impute les sorties de stock aux différents services demandeurs. Mieux encore, ce service établit un indicateur de performance dénommé le « *food cost* » pour la nourriture et

« *beverage cost* » pour la boisson. Cet indicateur met en rapport la consommation nette et la vente (hors taxe).

$$\text{Food cost} = (\text{consommation nette/vente (HT)}) * 100$$

Ce rapport en pourcentage doit être le plus bas possible. Le taux généralement admis est autour de 30% . Quand il excède cette proportion, il indique une mauvaise utilisation des matières d'où une mauvaise performance, car cela signifierait que le CA produit par le service est sensiblement égal au coût des matières premières, qu'il utilise. Cet indicateur est d'autant plus important qu'il permet d'évaluer journallement tous les services concernés, permettant ainsi d'éviter le gaspillage.

Ce système d'évaluation est fiable car les consommations sont enregistrées systématiquement par le cost control et les ventes quant à elles sont enregistrées automatiquement dans les points de vente grâce au système MICROS. Il n'y a donc aucune possibilité de sous-estimer les consommations ou surévaluer les ventes.

Au niveau de la classification et de la codification, le cost control en fait son cheval de bataille de sorte que tous les nouveaux articles sont automatiquement classifiés en fonction de leur nature ou mode d'emballage, puis systématiquement codifiés. Il n'y avait donc aucune possibilité qu'un article soit sans code. Cependant quelques faiblesses demeurent que nous verrons plus loin .

Enfin au niveau des prix d'achat, le service des achats s'en réfère régulièrement au contrôle des coûts qui détient les prix les plus récents de tous les articles en stock car c'est lui qui valorise toutes les entrées par le système du CMP qui est la moyenne du coût d'entrée actuel et celui de la dernière entrée du même article.

Au total l'existence même de ce service est déjà un atout majeur qui prend de l'ampleur avec son efficacité et son pragmatisme.



## **2-2 Assurance raisonnable quant à la séparation des tâches .**

L'un des indicateurs d'une bonne organisation est la séparation des tâches incompatibles. Pour nous donner une assurance raisonnable quant à cette séparation, nous avons utilisé une grille d'analyse des tâches (figure N 8)

A l'analyse de cette grille, nous constatons que celui qui passe les commandes est différent de celui réceptionne les articles ; celui qui réceptionne est différent de celui qui gère le stock ; celui qui gère est différent de celui qui autorise les sorties ; celui qui gère est différent de celui qui contrôle et supervise....

En somme, il y a une séparation claire des tâches incompatibles. Ce qui réduit tout risque de collusion.

## **2-3 Une protection satisfaisante des stocks**

Au niveau de la localisation du magasin et de son accessibilité, nous avons constaté que les principaux magasins sont localisés à l'intérieur de l'hôtel du côté de l'entrée du personnel, ils ne sont pas accessibles à tout venant. En plus, ils sont d'accès unique, c'est-à-dire qu'il n'y a qu'une seule entrée et sortie pour chaque magasin, ce qui facilite le contrôle.

Enfin, il faut noter que même si la surveillance n'est pas systématique à la sortie des magasins, des agents de surveillance de la société SPS postés à toutes les sorties de l'hôtel contrôlent systématiquement les mouvements des employés, les visiteurs et même les camions de livraison. Vu les chiffres donnés par le colonel responsable de la sécurité ( tableau N 9 ), ce contrôle est très dissuasif et empêche les vols et autres dissimulations d'articles en stock.

Ce tableau montre bien que le stock nourriture est protégé contre les vols. Au niveau de la protection contre les dégâts des eaux et l'incendie , nous avons observé que, des canalisations sont prévues et entretenues par les

services techniques aux fins d'éviter toute inondation en cas de pluies diluviennes.

Pour la protection contre l'incendie, une équipe travaille nuit et jour pour prévenir tout risque d'incendie. L'efficacité de ce service a fait que depuis les deux incendies intervenus en 1977 ( dont un au 7<sup>e</sup> étage du bâtiment principal et l'autre au magasin service technique ), aucun autre incendie n'était encore intervenu jusqu'en 2001.

Cependant, cette bonne gestion préventive ne doit pas cacher les risques d'inefficacité de la lutte contre l'incendie liés aux défaillances des blocs de secours, des portes coupe-feu, et des klaxons de signalisation . Il en est de même pour l'humidité des magasins liée à des erreurs de construction .

Par ailleurs, le conditionnement des articles spécifiques comme les congelés et les surgelés, est bien assuré grâce à des chambres froides bien entretenues et quotidiennement suivies. Même les cas de coupures de courant sont palliées par la mise en marche automatique d'un groupe électrogène.

Tous ces atouts entraînent nécessairement une couverture satisfaisante des besoins.

#### **2-4 Une couverture satisfaisante des besoins.**

Les clients des gestionnaires de stock sont les services utilisateurs, dans notre cas ce sont les cuisines et la pâtisserie.

Les résultats présentés dans le tableau 8 sont expressifs.

Ces résultats montrent un taux moyen de couverture de 93.67% ; taux qui atteste d'un degré satisfaisant de couverture des besoins des clients du magasin.

A côté de ce résultat positif, le taux de rupture si faible soit-il pose des problèmes surtout en matière de restauration. Nous y reviendront dans les faiblesses.

## **2-5 Une gestion informatisée des stocks.**

Nous avons observé que l'ordinateur est un outil très présent dans la GDS à l'hôtel ivoire

Sur les quatre services qui interviennent dans la fonction stock, trois sont entièrement équipés d'ordinateurs dotés de programmes tels que *SYMPHONIE* pour la réception, le *STOCKART* pour le cost control. Ce système informatisé est un atout majeur pour le système d'information car il permet de saisir et produire en temps réel la plupart des états et informations nécessaires.

## **2-6 Une autorisation suffisante des mouvements de sortie.**

Comme le montre le tableau 15, 100% des réquisitions étaient réellement visées par les chefs de service demandeurs.

C'est une force de contrôle interne qu'il est bien d'encourager .

## **2-7 La valorisation et la comptabilisation satisfaisantes**

Comme le montre les résultats obtenus sur les 100 BL observés, tous sont enregistrés selon le même principe de CMP qui est appliqué à tous les articles. Cette pratique est conforme au principe comptable exigeant la permanence des méthodes de valorisation pour tous les articles et pour les différentes périodes.

Par ailleurs, le cut-off est respecté car selon les résultats portant sur l'enregistrement comptable, nous avons observé que tous les BL du dernier jour du mois de juillet sont enregistrés pour le premier jour d'août. Il en va de même pour tous les BL des trois premiers jours d'août qui sont enregistrés pour août. Ici encore, c'est un principe comptable fondamental de séparation des périodes qui est respecté. Le décalage d'un jour nous a été expliqué par le fait que les balances de fin de mois et les autres états

doivent être acheminés au siège basé au Caire dès le 2 du mois suivant. De sorte que prendre en compte le dernier jour du mois pourrait causer un retard non souhaité.

## **2-8 Une bonne structure hiérarchique des services de la fonction stock.**

L'analyse fait au niveau de la supervision, a montré une bonne hiérarchisation des différents services . Cette bonne hiérarchisation est un atout .

## **2-9 Magasins bien localisés et protégés.**

La localisation, l'équipement et la protection des magasins est un atout.

**Tableau N° 16 : récapitulatif des forces.**

<b>Dispositifs du contrôle interne</b>	<b>Principales forces</b>
Objectifs	Bonne protection des stocks.
	Satisfaction suffisante des besoins.
Organisation et audit interne	Existence et dynamisme du cost control.
	Bonne séparation des tâches.
Méthodes et procédures	Achats adaptés aux besoins
	Respect de la procédure de stockage.
	Enregistrement comptable acceptable.
Supervision et contrôles	Autorisations systématiques des mouvements.
Système d'information et de pilotage	Bon niveau d'informatisation

**Source : nous-mêmes.**

Ces atouts sus-mentionnés sont déterminants et encourageants ; ils doivent être renforcés afin de progressivement prendre le pas sur les insuffisances qui sont tout aussi légion et méritent par conséquent qu'on s'y attarde un temps soit peu.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

### **3- Les faiblesses , leurs causes et les risques inhérents.**

Ces faiblesses sont diversifiées et concernent tous les dispositifs. Nous avons utilisé des FRAP pour analyser ces faiblesses.

#### **3-1 Les objectifs pas clairement définis.**

Comme l'indique le résultat concernant ce point, les objectifs assignés à la fonction stock à court, moyen et long terme ne sont pas précisés. Nous avons certes pu obtenir de l'économiste principal et de l'assistant du directeur des achats les objectifs standards présentés plus haut, mais ils ne sont pas suffisants.

Ces objectifs ainsi énoncés ne sont pas exhaustifs et ne font pas la part des choses entre le court, le moyen et le long terme. Par exemple, nous n'avons pu obtenir un plan prévisionnel des achats et consommations sur l'année, de même il n'y a pas de taux de couverture et de rupture fixés à l'avance.

Cette situation s'explique par le fait que la GDS est vue comme une activité routinière et non pourvoyeuse de valeur ajoutée. A côté de cela, il y a l'ignorance par les responsables de l'apport d'une bonne gestion d'une bonne GDS. Ceci qui s'exprime en terme de réduction des charges.

Cette situation, même si elle n'est pas dramatique, présente le risque de n'avoir aucun repère d'évaluation des services impliqués. Or, si leur rentabilité n'est pas appréciée à sa juste valeur, les agents peuvent se laisser gagner par le découragement. Le bon déroulement de toute activité étant fonction des objectifs à atteindre comme l'atteste DRUCKER (in PAYETTE, 1997) : « l'efficacité est l'objectif numéro 1 des cadres ».

#### **3-2 Un accès facile des économistes aux documents du cost control.**

Au niveau du cost control, nous avons constaté des intrusions fréquentes des économistes qui viennent consulter l'inventaire permanent des services pour mettre à jour les fiches de stocks. Cette pratique que nous avons

constaté plus d'une fois et même à la veille de l'inventaire de la fin août auquel nous avons assisté, nous paraît totalement contraire au principe même de la séparation des tâches et entache les résultats de l'inventaire physique.

Cette situation s'explique par la familiarité entre contrôleurs et économes.

Le risque ici, est d'avoir une fausse assurance d'une bonne gestion à travers des inventaires tronqués d'avance qui ne révéleront jamais les vrais écarts.

Ces insuffisances au niveau de l'organisation est confortée par le mauvais rattachement de l'audit et de la direction financière.

### **3-3 Un rattachement inadéquat de l'audit interne et de la direction financière.**

Quoique placés à un niveau hiérarchique supérieur, ces deux services interviennent dans la GDS à des degrés différents.

L'audit étant normalement l'organe de régulation et de contrôle, il doit intervenir dans toutes les fonctions notamment la fonction stock à travers des audits opérationnels assortis de rapports émettant une opinion. Un tel organe qui traverse toute l'organisation, doit être en position staff c'est-à-dire, directement rattaché à la direction générale pour avoir le pouvoir et l'autonomie nécessaires pour mener à bien sa mission

Quant à la direction financière, elle constitue un organe de décision pour les autorisations et un organe de contrôle selon GAVAILT & LAURET (85 :199). A ce titre, tous les BC et DA sont obligatoirement soumis à son visa de sorte qu'elle a un regard réel sur les achats de stocks. Dans l'organigramme, la direction financière est au même niveau que les autres directions notamment la direction des approvisionnements alors que dans la pratique quotidienne, la direction financière fonctionne comme une direction générale adjointe. Dans ces conditions, il aurait été plus intéressant de le placer en ligne directement sous le DGA.

Les raisons qui justifient ces rattachements, sont que la structure organisationnelle de l'hôtel est influencée par la structure managériale anglo-saxonne qui autorise le rattachement de l'audit interne à la comptabilité.

Par ailleurs, l'organigramme n'a pas été corrigé après la suppression de certains comme celui de directeur financier adjoint.

Les risques liés à ces mauvais rattachements sont pour l'audit, l'inefficacité de ce service ; pour la direction financière, l'insubordination de certains directeurs au directeur financier qui agit comme leur supérieur hiérarchique alors qu'ils sont tous au même niveau. Cela peut à terme être source de conflit d'intérêt et d'autorité.

### **3-4 Défaillance des moyens de lutte contre l'incendie.**

Si en matière de prévision, le service de sécurité-incendie s'est jusqu'à présent montré efficace, nul ne peut affirmer qu'il en sera de même dans le cas de la lutte contre un incendie qui se déclencherait. En effet, les moyens de lutte contre l'incendie sont quasiment inopérants. Selon le chef du service incendie, en dehors des extincteurs, l'hôtel accuse une déficience criarde des appareils comme les portes coupe-feu, les klaxons de signalisation, les blocs de secours du palais des congrès, ainsi que l'inexistence d'appareils de désenfumage.

La cause de cette situation est qu'en deux décennies, il n'y a eu que deux incendies de moindre importance. De sorte que les responsables estiment que la sécurité-incendie est efficace. Ils oublient que tout ce matériel qui a permis une telle situation est aujourd'hui défaillant, alors qu'il était neuf, il y a vingt ans.

Le risque lié à ces faiblesses est évident, il augure d'une impuissance certaine face un incendie d'envergure. Face à cette inquiétude, l'on nous a rétorqué que les sapeurs pompiers militaires de l'Etat se tiennent disponibles pour le renfort.



### **3-5 La défaillance des programmes informatiques.**

Nous avons certes plus haut salué l'informatisation quasi totale de la fonction stock, cependant force est de constater que certains programmes utilisés posent quelques problèmes.

Le programme *symphonie* utilisé par la réception est littéralement dépassé et demande beaucoup de travail à l'agent. Par exemple, la nomenclature des fournisseurs et des articles n'est pas paramétrée de sorte que le réceptionnaire est obligé de les saisir quotidiennement, de plus il ne comporte pas de formule de calcul de coût total au vu des quantités et des prix unitaires. A cela il faut ajouter la vétusté du micro utilisé à la réception.

Le *Stockart* qui est le programme de gestion des stocks utilisé par les cost contrôleurs comporte quelques faiblesses. En effet, ce programme ne permet pas d'une part de tirer un état des articles en rupture de stock, d'autre part, celui des articles qui ne sont plus du tout en stock.

En outre, ce programme permet l'attribution de plusieurs codes à un même article car il accepte tout nouveau code s'il n'existe déjà.

Cette situation est imputable à la direction générale qui ne prêter pas toujours attention aux requêtes d'amélioration de ces outils. Des problèmes financiers ont été aussi évoqués pour expliquer cette situation qui entraîne forcément des risques.

Les risques liés à ces faiblesses sont les lenteurs et les possibilités d'erreurs dans les enregistrements comptables.

Malheureusement, les insuffisances ne s'arrêtent pas à ce niveau, elles ressortent dans les méthodes et procédures.

### **3-6 L'inexistence d'un manuel de procédures**

De plus en plus le gage d'une gestion rigoureuse est la formalisation des procédures dans un manuel. Malheureusement, nous n'avons pu prendre connaissance d'un tel document à l'hôtel ivoire. Certains

responsables nous ont affirmé qu'il en existe bien un, mais qu'il serait confidentiel, pour d'autres, il n'existe pas sous forme de document écrit mais sur disquette. En réalité, en terme de manuel il n'en existe pas un et certains agents ont vite fait de l'assimiler aux fiches de description de poste, « job description », qui sont en réalité des fiches retraçant les tâches des opérationnels.

L'absence avérée d'un tel document peut s'expliquer soit par sa méconnaissance, soit par l'ignorance des avantages de ce document.

Un risque majeur est lié à cette tare, les managers et les auditeurs externes n'ont pas un référentiel qui donne une vue d'ensemble des différentes fonctions et tâches. C'est vrai que les fiches de poste permettent aux opérationnels d'exécuter correctement leurs tâches, mais il manque cette vue d'ensemble qui constitue un réel moyen de pilotage et de supervision permanents alors que les « job description » sont trop détaillées et par conséquent très vite dépassés comme on a pu l'observer.

### **3-7 l'unicité de la méthode de réapprovisionnement .**

Une seule méthode de réapprovisionnement est en vigueur à l'ivoire pour tous les articles en stock : la méthode minimax. Cette méthode est certes simple et facile à mettre en œuvre mais elle ne peut satisfaire tous les cas de figures. Car certains articles en rotation lente Comme les noix de cajou, la mousse fraise, la purée de mangue..., ne sauraient répondre à une telle méthode qui constituerait une source de perte par l'immobilisation inutile de capitaux. Rarement une gestion de stock repose sur une seule méthode, chaque famille ou ligne d'articles en fonction de leur spécificité doit être associée à une méthode spécifique. C'est justement l'utilisation de cette seule méthode qui explique le nombre d'articles en rotation lente ou périmés détenus en stock en septembre 2001; 1 635 610 F CFA d'articles en rotation lente et 1 202 554 F CFA d'articles périmés ( tableau n° 13 )

### **3-8 Suivi irrégulier des stock.**

Si théoriquement le chef économiste nous a décrit un bon système de suivi des stocks, dans la pratique, ce système n'est pas suivi à la lettre. En effet là où l'on nous avait décrit une mise à jour systématique des fiches de stock au fur et à mesure des sorties et entrées, nous avons observé plusieurs fiches non à jour. Sur 40 fiches contrôlées au hasard, 18 n'étaient pas à jour (confère tableau 12), Cela est dû à un laxisme des économistes. Ce laxisme au niveau des économistes s'explique par le fait qu'ils remettent à demain ce qu'ils ont à faire aujourd'hui, et en dernier recours comptent sur l'inventaire permanent du cost control pour mettre à jour leurs fiches.

Le risque lié à cette faiblesse, est l'incapacité du chef économiste à passer des demandes de réapprovisionnement fiables, car les données servant de base à ses commandes sont forcément erronées. Cela est d'autant plus grave que nous sommes dans une gestion basée essentiellement sur la même méthode minimax dans laquelle il suffirait d'une seule omission d'enregistrement sur les fiches de stock pour que les niveaux mini ou maxi soient atteints ou dépassés pour les articles à rotation rapide.

Cette situation explique à juste titre le nombre important d'articles en rupture en juillet (96) et septembre (71), voir Tableau 8. Il en est de même des plaintes répétées des cuisiniers et pâtisseries .

Toujours dans la même veine, nous avons également remarqué que certains panneaux de renseignement des casiers n'étaient pas à jour. Par exemple lors d'une visite au magasin le 16/08/2001, nous avons constaté que sous le panneau indiquant les café /thé et confitures se trouvaient des jus de fruits . Ces petites négligences peuvent biaiser les inventaires physiques mensuels et entraîner des lenteurs énormes dans la satisfaction des services clients.

Enfin, le non-renseignement exhaustif des réquisitions peut aussi expliquer les difficultés de suivi. En effet aucune réquisition sur les 100 contrôlées

n'était renseignée ( tableau 15 ) notamment dans la colonne de gauche intitulée « stock actuel ». Or le renseignement de cette colonne pouvait donner des indications sur les quantités en stock chez le service demandeur au moment où ce dernier passe sa commande. Non seulement, cette information est un élément de contrôle interne, mais elle pourrait donner les coudées franches à l'économiste dans la satisfaction des commandes internes. Par exemple il pourrait aisément décider de satisfaire partiellement une réquisition au vu des quantités en stock chez le demandeur et en vue d'éviter une rupture totale au magasin. La valeur des articles en « slow moving » estimée à 1 635 610 FCFA au 11/09/2001 est d'ailleurs éloquentes quant à ces problèmes de suivi.

Le chef économiste nous a expliqué que cette valeur importante de slow-moving était liée au changement de recette à chaque changement de chef de cuisine qui utilise peu ou pas du tout certains articles déjà commandés .N' empêche que non seulement cela atteste d'un manque de communication entre les services notamment entre les cuisines et le magasin, mais cela ternit la qualité de la GDS, car il n'est pas toujours intéressant de voir des articles périmés dans les stocks d'un restaurant, qui plus est de renom. L'autre risque lié à cette tare est que le service demandeur peut aisément faire des réquisitions superflues ou spéculatives vis à vis des autres services, dans le même temps le magasinier n'a aucune marge de manœuvre dans la gestion des sorties.

Par ailleurs l'importance de la valeur du slow-moving est l'indicateur de l'immobilisation de sommes importantes dans les articles soit périmés soit inutilisés . Le coût d'opportunité peut être souvent important, ce qui n'est pas le cas ici.

### **3-9 L'absence de classification de type ABC**

Nous avons constaté une certaine homogénéité dans le suivi des articles . Aucune distinction n'est faite entre les articles de grande, moyenne et faible valeurs à travers une classification ABC.

Cette situation peut s'expliquer non seulement par le fait qu'il n'existe pas de stock stratégique à l'hôtel ivoire selon le directeur financier, mais aussi par le fait qu'une perte énorme ne s'est pas encore produite soit par l'incendie, soit par le vol ou autre mobile.

Même si à la direction financière cela nous a été confirmé, une distinction entre au moins les articles importés et locaux mérite d'être faite. Car le risque de voir des articles de valeur se périmer ou devenir obsolètes est présent au regard de la gestion actuelle.

### **3-10 La non détermination des coûts d'acquisition et de possession des stocks.**

Une bonne gestion des stocks repose en grande partie sur la connaissance précise ou approximative des coûts liés à l'existence même des stocks. Il s'agit des frais de passation de commande, des frais de possession du stock, de rupture de stock.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes appesantis sur les frais de possession et de rupture de stock qui concernent directement la GDS. Notre curiosité n'a pas été satisfaite dans la mesure où ces coûts ne sont ni calculés ni estimés à l'hôtel ivoire. Ils sont totalement ignorés de sorte que les sorties de magasin se font au coûts d'achat et l'on ignore ce qu'on perd en cas de rupture de stock, il en est de même pour les dépréciations qui sont faites au coût d'achat.

Les causes de cette situation est la non existence d'une comptabilité analytique , et de l'assurance que le management quant à la bonne gestion des opérations comptables par les opérationnels.

Le risque qui y est lié tient au fait qu'on peut stocker comme on veut et surtout avoir une fausse assurance d'une bonne gestion.

Quant à la rupture dont le taux de 5% est heureusement bas, il engendre des pertes certaines en termes de baisse de chiffre d'affaires, mais aussi en termes de nuisance à l'image de marque de l'hôtel. L'hôtel ivoire intercontinental étant le N°1 de l'hôtellerie en Côte d'ivoire, les clients ne s'expliqueraient par exemple pas qu'on ne puisse pas leur servir une « *marquise au chocolat* » par manque de *génoise chocolat* et de *ganache* qui rentrent dans cette recette (voir annexe N°4...).

Au total, chaque article qui est en rupture perturbe les recettes auxquelles il se rapporte et par ricochet amenuise la satisfaction des clients. Malheureusement les pertes ne sont difficilement quantifiables, (DUPONT, 1998).

### **3-11 L'insuffisance du contrôle de qualité à la réception**

Outre les problèmes liés à la vétusté de l'ordinateur et du programme utilisés par le réceptionnaire, force est de reconnaître qu'en raison de l'affluence journalière des fournisseurs, il n'épuise pas toutes les diligences nécessaires. Au niveau du contrôle de la qualité et dates de péremption Le réceptionnaire reste sommaire et expéditif, alors qu'aucun autre véritable contrôle n'a lieu après lui. Si les quantités et le conditionnement sont facilement contrôlables, il n'en est pas de même pour la qualité qui nécessite du temps, temps qui manque objectivement au seul agent de réception. Il suffit qu'il s'absente ou qu'il soit en retard pour que le travail soit perturbé.

Le risque qui y est lié est de laisser passer involontairement des articles périmés ou détériorés. C'est une faiblesse de contrôle interne qui peut heureusement trouver solution si le top management le souhaite.

### **3-1-2 L'inexistence d'un spécimen de signatures autorisées.**

Si l'autorisation et le visa des tâches est une réalité, l'authenticité des signatures apposées sur les réquisitions notamment, n'est pas garantie car aucun spécimen des signature autorisées n'est disponible au magasin.

Cette faiblesse est causée par le fait que l'audit interne ne joue pas pleinement son rôle à ce niveau.

Et cela peut être source de risque tangible car un adjoint ou un suppléant du chef de cuisine ou de la pâtisserie, peut remplir et viser une réquisition au nom de son chef, mais à l'insu de ce dernier comme l'atteste BARRY (1997 : 45) « c'est ainsi qu'en pratique, des agents d'un niveau hiérarchique différent peuvent signer des bons de sortie et retirer les articles concernés des magasins. » . Les articles ainsi sortis sont le plus souvent utilisés à d'autres fins loin de l'entreprise.

### **3-13 Manque de formation continue du personnel.**

Le personnel de la fonction stock, malgré leur bonne expérience, ne sont pas continuellement formés notamment aux notions de GDS.

C'est une tare qui les confine dans des tâches routinières et n'aiguise pas leur sens de créativité.

**Tableau 17: récapitulatif des faiblesses et les risques qui y sont liés.**

Les risques déjà survenus sont cochés d'un point.

Variables	Principales insuffisances	Risques inhérents
Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvais rattachement de l'audit et la direction financière</li> </ul>	-inefficacité de l'audit ♦ -crise d'autorité ♦ -malaise dans les rapports entre responsables
Objectifs et missions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs pas clairement définis</li> </ul>	-difficile évaluation des agents -démotivation ♦ -manque d'innovation ♦
Moyens utilisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance des moyens de lutte contre l'incendie</li> <li>• Défaillance des programmes de GDS</li> </ul>	-impuissance face à tout incendie -lenteur dans les enregistrements ♦ -impossibilité de fournir certaines informations ♦ -possibilités d'erreurs d'imputation...
Méthodes et procédures	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistence d'un manuel de procédures</li> <li>• Unicité de la méthode de GDS</li> <li>• Difficultés dans le suivi des stocks</li> <li>• Contrôle de qualité insuffisant</li> <li>• Absence de classification ABC</li> <li>• non détermination des coûts liés à l'existence des stocks.</li> <li>• Inexistence d'un spécimen de signatures.</li> </ul>	-risque de fraudes, détournement et malversations... -difficultés à remplacer un agent. -non fiabilité des données usuelles -orte probabilité de rotation lente et de rupture de stock ♦ -écarts d'inventaire énormes -taux de péremption et de dépréciation élevé. valorisation des sorties erronés ♦ non maîtrise des coûts

**Source : nous mêmes**

Après cette analyse ayant ressorti les forces et les faiblesses portant sur la structure organisationnelle, les procédures les moyens, les méthodes et les



procédures, nous sommes à mesure de d'affirmer que la fonction stock est assez bien gérée nonobstant les nombreuses faiblesses qui peuvent heureusement trouver solutions.

## **Section II Recommandations et perspectives de mise en œuvre.**

Les recommandations consécutives à l'analyse de l'existant, sont de plusieurs ordres et sont accompagnées des priorités et modalités de mise en œuvre.

### **I- Recommandations .**

Nous avons sélectionné les solutions possibles que nous avons discutées avec les responsables des différents de services à l'exclusion du directeur financier et du directeur général pour raison de l'indisponibilité de ceux-ci.

#### **1- Adopter la structure organisationnelle de l'hôtel aux réalités actuelles.**

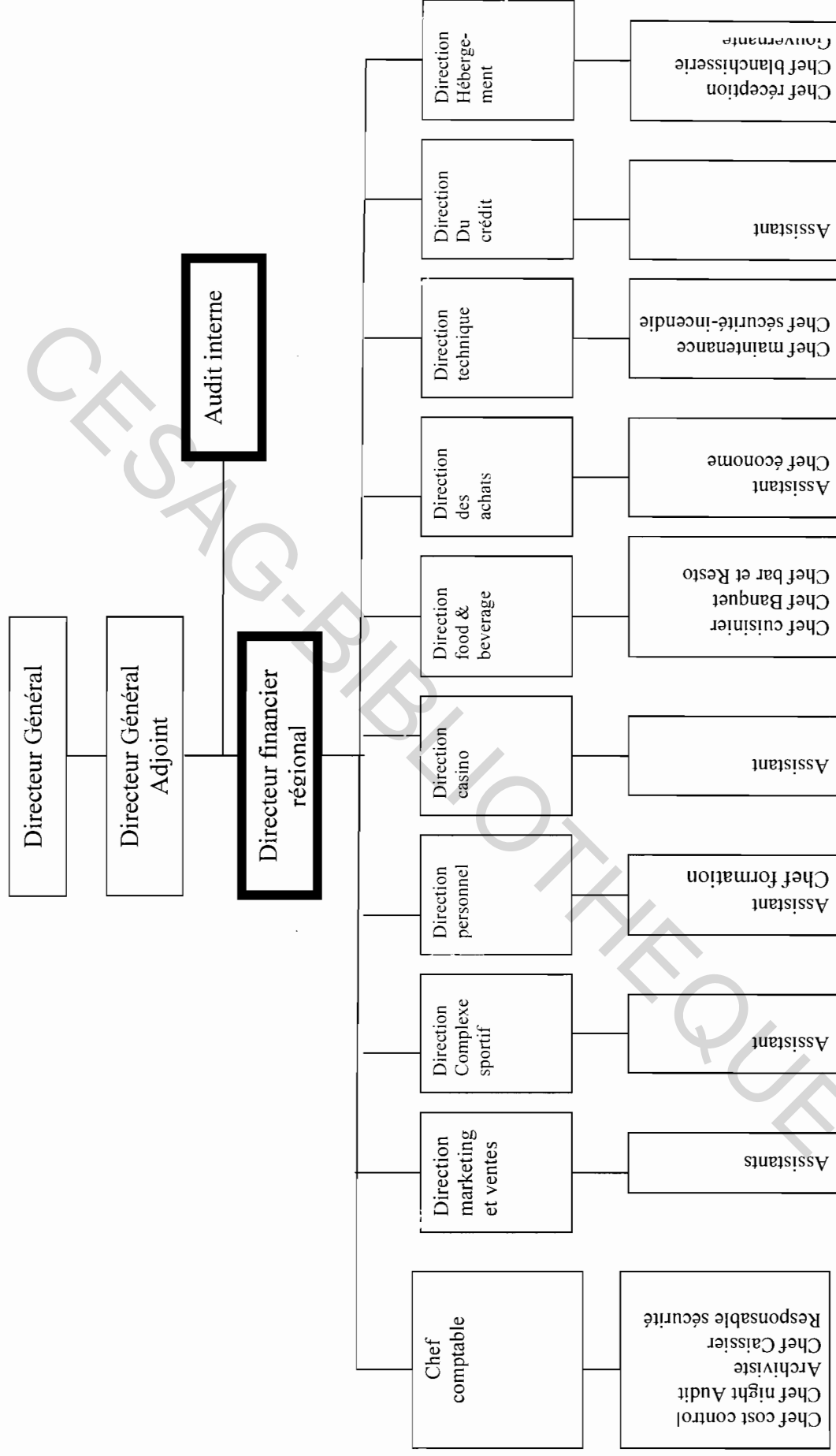
Une mauvaise structure organisationnelle laisse entrevoir des difficultés de fonctionnement. Il convient donc que les services et les agents soient aux niveaux hiérarchiques qui conviennent pour faciliter et rendre plus fluide le fonctionnement de l'entreprise.

A l'hôtel ivoire, nous avons observé que le directeur financier était placé au même niveau hiérarchique que tous les autres directeurs. Ce rattachement trahissait la réalité .

Il en est de même pour l'audit interne qui est inféodé à la comptabilité, limitant complètement ses compétences et le rendant ainsi dépendant contrairement à la norme 100 de l'audit interne qui proclame l'indépendance de l'auditeur à l'égard de son sujet RENARD (1998 :58) .

Face à ces insuffisances, nous proposons l'organigramme suivant :

Figure 9 : organigramme général de l'hôtel ivoire revu et corrigé



Sur cet organigramme, nous constatons que l'audit est en staff, de cette position, il jouera bien son rôle de conseil, de contrôle et d'aide à la décision.

La direction financière également retrouve la place qu'elle occupe dans les faits et qui lui donnera le poids nécessaire .

Par ailleurs, il convient de préciser que le cost control dont dépend la réception étant expressément rattaché à la comptabilité, et l'économat aux achats, les fonctions de réception et de magasinage sont par conséquent distincts et incompatibles. Aucun économe ne doit donc même pour quelques minutes remplacer le réceptionnaire dans ses fonctions et vis versa.

## **2- Définir et diffuser des objectifs clairs**

Quand les objectifs ne sont pas clairement énoncés et diffusés, le personnel travail généralement sans motivation car ne sachant sur quelle base il sera évalué.

Il faut par conséquent formaliser les objectifs assignés à chaque fonction ; Quels sont les objectifs immédiats à moyen et long termes. Ces objectifs devant tenir compte de la politique générale, et du budget et l'environnement de l'entité, constituent pour le personnel, une boussole et une source de motivation à la tâche .

## **3- Réparer et étoffer les moyens de lutte contre l'incendie**

Il faut investir dans l'acquisition de moyens adéquats aux meilleurs prix. Il s'agit de l'acquisition impérative d'environ 12 appareils de désenfumage et la mise en service des klaxons de signalisation et de détection d'incendie.

Il faudra par ailleurs assurer la maintenance régulière ceux qui sont fonctionnels notamment des blocs de secours du palais de congrès.

#### **4 - Acquérir de nouveaux ordinateurs et programmes ou logiciels de GDS**

Il faut renforcer l'informatisation par la dotation de l'économat d'un micro ordinateur qui permettra aux économes de tenir un inventaire permanent et intégrant les méthodes de gestion à déterminer par groupe d'articles. En plus, il faudra également changer le micro du réceptionnaire qui est totalement obsolète et défaillant. Sur la même lancée, les programmes et logiciels de gestion des stocks en usage devront être soit, améliorés pour corriger les faiblesses décrites plus haut, soit les renouveler. Ces nouveaux programmes devront être à même de déclencher l'alerte à l'approche de certains seuils ou périodicités pré-paramétrés, de favoriser le nettoyage de la liste des articles. GAVALT et LAURET (1982 :219) proposent à cet effet le système DIMS (système de gestion sur stock de distribution).

Il faudra enfin mettre tous les ordinateurs en réseau. Cela permettra aux différents services de communiquer plus facilement.

#### **5- former le personnel en charge des stocks**

Nous n'avons pas cherché à savoir le niveau d'étude des agents intervenants dans la fonction stock compte tenu de la sensibilité de la question. Cependant, il nous a été rapporté par le service formation que la plupart bénéficie d'une bonne expérience. Cependant ils ne bénéficient quasiment pas de stage de formation à l'interne ou à l'externe sur les mécanismes de la GDS et ses tendances actuelles de sorte qu'ils se contentent généralement de tâches routinières. Nous proposons par conséquent que des modules de formation des économes et de tous les autres agents intervenant dans ce cycle soient programmées. Cela leur permettra à coup sûr d'améliorer leur rendement et aimer leur fonction qui est généralement vue comme l'apanage de tâcherons sans formation. Par ailleurs, le lieu est indiqué pour proposer le recrutement et l'affectation

d'un deuxième agent à la réception afin de pallier au déficit de contrôle de qualité et à la gestion de la suppléance du réceptionnaire.

## **6- Elaborer un manuel de procédures**

Le manuel de procédures étant un puissant outil de pilotage et contrôle, cette mesure doit être rapidement, pour se conformer aux normes de bonne gestion en vigueur. Sur la base des « job description » qui existent déjà, la tâche sera aisée quant à l'assemblage et le résumé des fiches de postes. Cela permettra par la même occasion de réviser et mettre à jour ces dernières.

## **7-Adopter des méthodes spécifiques et variées de réapprovisionnement.**

Comme l'attestent GAVALT et LAURET (1985 :213), « tous les articles d'un stock ne sont pas justifiables des mêmes méthodes de traitement », il faut donc en fonction des spécificités et vitesse de rotation, définir des méthodes de réapprovisionnement et de suivi pour différents groupes d'articles. La méthode du minimax ne peut par exemple convenir à des articles à très forte rotation.

De même une classification de type ABC est nécessaire et doit être mis en œuvre pour éviter des pertes liées au mauvais suivi d'articles importants qui arriveraient à se dégrader en stock ou être frappés d'obsolescence.

Le suivi des dates de péremption doit être rigoureux et se faire par lot d'articles selon les périodes de leur acquisition. C'est le lieu saluer la méthode FIFO qui est en vigueur à l'hôtel ivoire en ce qui concerne les mouvements d'entrée et sortie. Cette méthode permet de classer les nouveaux articles derrière ou sous les anciens et de sortir d'abord les anciens avant les nouveaux pour respecter les délais de péremption.

### **8- Mettre systématiquement à jour les fiches de stock.**

Vu que les entrées et les sorties de stock sont quotidiennes et à rythme soutenu, il convient pour les différents économes de mettre systématiquement à jour leurs fiches de stock, quand ils entrent ou sortent un article. C'est une question de conscience professionnelle. Comme le dit l'adage populaire, « il ne faut pas remettre à demain ce qu'on doit faire aujourd'hui. »

En outre, il faut veiller à ce que les panneaux renseignant les rayons correspondent bien à ce qu'ils désignent.

Enfin, les économes doivent sortir automatiquement tous les articles périmés du magasin, car ceux-ci s'ils sont par inadvertance servis à des clients peuvent véritablement ternir l'image de l'hôtel surtout qu'il s'agit de nourriture.

### **9- Déterminer les différents coûts inhérents**

Comment peut-on être sûr de notre marge bénéficiaire sur vente si nous ignorons ce que nous dépensons réellement pour produire avec précision ? La détermination des coûts de possession et de rupture de stock doivent être une réalité afin de corriger la valorisation des sorties de stock qui se fait actuellement au coût d'achat à l'exclusion des frais de stockage, de manutention,...

Même si le cost control fait déjà une certaine comptabilité analytique, il faut aller au-delà pour maîtriser avec précision les coûts.

Par exemple le ratio :  $CA \text{ nourriture} / \text{stock nourriture}$ , est un bon indicateur de la rentabilité des stocks ; plus le résultat est grand, plus il est intéressant pour l'entreprise. Mais, pour avoir une assurance raisonnable quant à son niveau réel, il faut que le dénominateur intègre les frais de transport, de douane, de possession.... Alors on pourra fixer un prix de vente raisonnable et compétitif. Mais ces recommandations commandent des priorités et des modalités de mise en œuvre.

## II- Perspectives de mise en œuvre

Les recommandations telles que formulées, nécessitent non seulement des moyens financiers, humains, matériels, mais aussi des priorités. De ce point de vue, nous proposons dans un premier temps un planning de mise en œuvre, avant de préciser pour chaque recommandation les modalités pratiques de leur réalisation.

### 1- proposition de planning de mise en œuvre des recommandations

Le tableau ci-après, indique les principales recommandations et leur délai de réalisation selon les court moyen et long termes. Nous avons fixé :

- le court terme pour un an
- le moyen terme de deux à trois ans
- le long terme pour plus de trois ans.

**Tableau 18: Planning de mise en œuvre des recommandations**

Principales recommandations	Court terme	Moyen terme	Long terme
1. Réviser la structure organisationnelle		✓	
2. définir et diffuser des objectifs clairs	✓		
3. Etoffer les moyens de lutte contre l'incendie	✓	✓	
4. Acquérir de nouveaux ordinateurs et mettre à jour les programmes informatiques	✓	✓	
5. Former le personnel en charge des stocks		✓	✓
6. Elaborer un manuel de procédures			
7. adapter les méthodes spécifiques et variées de GDS		✓	
8. Mettre à jour systématiquement les fiches de stock			
9. Déterminer les coûts liés aux stocks	✓		
10. Elaborer un spécimen de signatures.	✓		
11. Former les gestionnaires des stocks	✓		

**Source : nous-mêmes**

Ce planning est un indicateur dont le top management pourra se servir comme base pour ébaucher la mise en œuvre de ces recommandations. Mais comment les mettre en œuvre ?

### **3- Les modalités de mise en œuvre.**

#### **3-1 L Pour la révision de la structure organisationnelle**

Cette recommandation nécessite, l'implication de la direction générale et du président du Conseil d'Administration. Ils devront mener une campagne d'information pour expliquer le bien fondé d'une telle révision.

Si pour le nouveau rattachement du directeur financier, la tâche semble aisée il n'en est pas de même pour le nouveau positionnement de l'audit interne. En effet, cela entraînera des bouleversements et fouettera l'orgueil de certains responsables à commencer par le directeur financier et le directeur général qui devront accepter d'être contrôlés . En dépit de tout cela, cette modification est une nécessité qui peut se réaliser sur le moyen terme.

#### **2-2 L Pour la définition et la diffusion d'objectifs clairs**

C'est un impératif, des objectifs à court, moyen, et long termes doivent être définis et diffuser auprès des agents impliqués.

Pour cela, la direction doit par des études analytiques et l'analyse de l'environnement dégager des priorités en matière de GDS sans oublier les aspects stratégiques. Cela permettra en collaboration avec le cost control et la direction financière de fixer les prévisions d'approvisionnement et consommation, de sorte que pour chaque mois, chaque trimestre, et pour tout l'exercice, les exécutants et leurs responsables sachent les objectifs qu'ils doivent atteindre.



En dehors des objectifs généraux et standards de la GDS, la direction doit être à même de fixer des taux de couverture des besoins, de rupture, les coûts de possession et de passation de commande acceptés et admis comme mesure de performance.

### **2-3 Pour la réparation et le renforcement les moyens de lutte contre l'incendie**

Cette disposition est urgente à prendre dans la mesure où le malheur ne prévient pas. C'est pourquoi nous nous réjouissons de ce que les portes coupe-feu, les klaxons de signalisation, les blocs de secours, etc. étaient déjà en réparation au moment où notre stage tirait à sa fin. Tout en encourageant l'acquisition d'appareils de désenfumage. Compte tenu des problèmes de trésorerie actuels de l'hôtel, cette dernière mesure peut se faire sur le moyen terme.

### **2-4 Pour l'acquisition de nouveaux ordinateurs et de nouveaux programmes informatiques**

Il nous paraît anormal que l'économat qui est la pièce maîtresse de la fonction stock soit dépourvu d'ordinateur. C'est une insuffisance qui doit être corrigée en même temps que le remplacement du micro de l'agent réceptionnaire. Cet investissement étant léger en raison de la baisse des prix des micros, il peut être fait dès l'exercice prochain malgré les problèmes de trésorerie.

Quant à la mise à jour des programmes informatiques de GDS, elle se fera progressivement à moyen terme car nécessitant des transferts de données, des sauvegardes, et d'autres opérations techniques préalables à la mise à jour ou au changement de ces programmes. De plus ces aménagements se feront d'autant plus lentement qu'ils ne devront pas entraîner l'arrêt de l'exploitation.

## **2-5 Pour la formation du personnel en charge des stocks**

La gestion des stocks est à ce qu'on croit une fonction technique et scientifique, il faut donc veiller à ce que les acteurs qui y interviennent suivent les évolutions des méthodes de gestion. A l'hôtel ivoire les économes sont des exécutants qui ne comprennent toujours pas forcément le bien-fondé des tâches qu'ils exécutent pourtant avec brio. Il faut par conséquent identifier leurs lacunes, puis à moyen terme programmer des modules de formation à leur intention. Par exemple des notions sur les différentes méthodes de gestion de stock, sur la rupture de stock et ses conséquences, les coûts de possession,... pourraient constituer des atouts importants pour eux. L'existence d'un département formation augure de la faisabilité de cette recommandation.

## **2-6 Pour l'élaboration un manuel de procédures**

L'élaboration du manuel peut se faire sur le moyen et long terme car elle nécessite une révision et la validation préalables des fiches de description de poste qui existent déjà. Une fois celles-ci révisées et adaptées, une synthèse en sera faite pour aboutir au document final. Cet exercice ne se fera que progressivement sur au moins deux ans. Il nécessitera pour sa confection l'intervention d'un cabinet externe, l'audit interne dans sa version actuelle n'étant pas outillé pour.

## **2-7 Pour l'adoption des méthodes spécifiques et variées de réapprovisionnement**

Cette tâche nécessite une étude approfondie des articles en stock. Il faudra par exemple voir ceux qui ont une rotation très lente, très forte, qui ont le même mode de conditionnement, qui sont périssables... avant de fixer les méthodes de suivi et de réapprovisionnement correspondantes. Le personnel impliqué sont les économes, le chef du cost control, et l'assistant au directeur des achats.

## **2-8 Pour la mise à jour systématique des fiches de stock**

La mise à jour systématique des fiches de stock, est un impératif routinier qui ne peut être différé. Les économes ne doivent rentrer ou sortir les articles en stock que quand ils sont convaincus de mettre leurs fiches de stock à jour aussitôt. Cette recommandation doit être observée sans délai par les économes.

## **2-9 Pour la détermination des coûts liés aux stocks**

Cette recommandation ne peut que se faire sur le moyen terme, et doit impliquer en plus de la direction des achats, du chef économe et du chef du

cost control, la direction financière, pour la fixation des différentes clés.

Dans la détermination des différents coûts, voici les éléments qui devront être utiliser :

- Pour le coût de possession

Selon GEORGES Javel (2000 :124 ), les frais de possession couvrent : - l'intérêt du capital immobilisé

-les coûts de magasinage (loyer ,assurance, frais personnel et de manutention)

- les détériorations du matériel

- les risques d'obsolescence.

Tous ces frais sont rapportés au stock moyen (coûts/stock moyen) et généralement ce taux varie entre 15 et 35%.

- Pour le coût de rupture de stock, généralement, il est difficile à évaluer, mais il peut selon PIERRE ZERMATI (1997 :19), être « un manque à gagner, la perte d'un client, une pénalité de retard ou de livraison, une augmentation de coûts de revient par

substitution de matière, l'achat ou la location d'un produit de remplacement ».

Au total, déterminer ces coûts, revient à observer et enregistrer intégralement toute dépense y afférent sur au moins un exercice afin de déterminer des moyennes et des ratios de performance fiables et fixer des prix de vente compétitifs

#### **2-10 Pour l'établissement et la diffusion d'un spécimen de signatures.**

Cette mesure qui est du ressort exclusif de la direction générale, peut être mise en place sans délai car ne nécessitant pas de grands moyens. Il suffira simplement de recueillir ces signatures, les dupliquer et les diffuser.

#### **2-11 Pour l'institution d'une commission de réception.**

La mise en œuvre de cette recommandation n'a pas besoin de moyens spécifiques. Il suffira de réquisitionner certains agents, notamment ceux des services utilisateurs, et au moins un économiste pour aider l'agent réceptionnaire dans sa tâche.

### **Conclusion partielle**

A la fin de ce chapitre, nous pouvons retenir que malgré les nombreuses faiblesses relevées, la GDS est assez bien assurée. Cependant, les faiblesses ne doivent pas être négligées, elles doivent au contraire faire l'objet de mesures correctives. Pour cela, les recommandations que nous avons faites peuvent constituer la base des réponses à apporter aux problèmes posés.

**CONCLUSION GENERALE.**

Comme la plupart des entreprises commerciales, l'hôtel ivoire intercontinental d'Abidjan, possède d'importants stocks représentant environ 40% de son chiffre d'affaires.

Ces stocks sont gérés tant bien que mal au regard des points forts et des points faibles. Les faiblesses qui concernent tous les dispositifs du contrôle interne sont autant d'obstacles pouvant conduire à des baisses de performance.

Les recommandations formulées plus haut, si elles sont mises en oeuvre selon le planning proposé et avec l'aide de personnes-ressources peuvent aider à solutionner ces faiblesses. Cependant, il faut noter que ces mesures demeureront lettres mortes si le top-management ne s'y implique pas pleinement et avec lui tout le personnel notamment les gestionnaires de stocks.

Par ailleurs, il est bon de signaler que notre étude présente des limites qu'il faut relever.

Primo, nous n'avons pu jeter un regard critique sur le style de management en cours dans cette entité car il nous aurait fallu beaucoup plus de temps pour le faire. Cela constitue une faiblesse parce qu'il est de notoriété que le style de management a un effet certain sur le personnel et le fonctionnement des différents services des entreprises.

Secundo, nos recommandations, ne peuvent pas être systématiquement appliquées à tous les hôtels ou restaurants, l'hôtel ivoire étant un cas particulier qui a des problèmes spécifiques.

Enfin ; il demeure des points intéressants constituant des problèmes pratiques qui pourront faire l'objet d'études ultérieures, il s'agit notamment de la détermination des coûts de possession de stocks et des méthodes de réapprovisionnement par type d'articles de stock.

# **ANNEXES**

---

## **ANNEXE 1 : LA FRAP**

---

### **FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEMES** (Audit des entrées en stock)

Papier de travail : R.2

FRAP n°2

---

### **PROBLEME : L'insuffisance du contrôle de qualité à la réception**

---

#### **FAITS :**

Le contrôle de qualité est fait par le réceptionnaire seul. Pendant les périodes d'affluence, il exécute un contrôle sommaire qui ne peut donner aucune assurance raisonnable quant à la qualité des articles qu'il réceptionne.

Par ailleurs, les cuisiniers qui sont les demandeurs et les utilisateurs de ces articles se plaignent souvent de la qualité de ceux-ci.

#### **CAUSES :**

- Le réceptionnaire est seul, il est donc par moment débordé.
  - Familiarité avec les fournisseurs.
  - Aucun agent de la cuisine, ni de la pâtisserie participe à ce contrôle.
- 

#### **CONSEQUENCES :**

- Plaintes des utilisateurs (cuisiniers et pâtisseries).
  - Présence d'articles périmés en stock.
- 

#### **SOLUTION PROPOSEE**

Il faut déployer une deuxième personne à la réception les matins, puis instituer la présence obligatoire d'une personne déléguée des services utilisateurs au moment du contrôle de qualité.

---

Etabli : Yazi AKPANE

Approuvé par :

Validé par :

(Stagiaire)

Le 30 / 08 / 2001

---

**SOURCE** : Nous-mêmes sur le modèle de LEMANT (1995 : 97).

---



## ANNEXE 2 : QCI

Ce QCI a été administré aux magasiniers avant notre séjour dans ce service (le 14 / 08 / 2001).

QUESTIONS	REPONSE	
	Oui	Non
<b>DECLENCHEMENT DES COMMANDES DE REAPPROVISIONNEMENT</b>		
1. Le déclenchement des commandes se fait suivant une méthode prédéfinie.	x	
2. Il se fait selon une procédure écrite.		x
3. Le déclenchement se fait aux dates prévues et pour les quantités prévues.		x
4. Le suivi des commandes non satisfaites est systématique.	x	
<b>MAGASINAGE</b>	x	
5. Les articles sont-ils classés par rayon, par type et par famille ?	x	
6. L'ancienneté est-elle prise en compte dans la disposition des articles ?	x	
7. Les fiches de stock sont-elles mises à jour à chaque mouvement ?	x	
8. Les dates de péremption des articles à rotation lente sont-elles surveillées ?	x	
9. Les casiers et rayons du magasin sont-ils correctement renseignés ?		

**SOURCE:** Nous- mêmes

### **ANNEXE 3 : Guide d'entretien**

Ce guide nous a servi dans les entretiens avec les cost contrôleurs.

#### **I. Objectifs et missions**

2. Quels sont les objectifs et les missions assignées au cost control ?
3. Ces objectifs ont-ils été clairement indiqués par vos supérieurs hiérarchiques, dans un document écrit ?
4. N'avez-vous pas l'impression de faire double emploi avec l'audit et la comptabilité-fournisseur ?

#### **II. Moyens de travail**

5. De quels moyens disposez-vous pour conduire à bien votre mission ?
6. Ces moyens vous semblent-ils suffisants ? adaptés ?
7. De quels moyens supplémentaires avez-vous besoin actuellement ?
8. Vos logiciels de traitement comptable vous satisfont-ils ?

#### **III. Méthodes et procédures**

9. Quelles sont les méthodes de valorisation utilisées par le cost control ?
10. Les coûts d'acquisition et de possession sont-ils pris en compte ?
11. Qui autorise les dépréciations de stock ?
12. Quels genres de contrôles effectuez-vous ?
13. Le food cost et beverage cost vous semblent-ils pertinents ?
14. Quelles sont vos sources de documentation ? (Cuisine ? Magasin ?)
15. Est-il possible d'avoir à tout instant le niveau de stock actuel ? l'état des articles en rupture ?....

**CARTE DE RECETTES**

Bar ou Restaurant **PETIT BOULEVARD**  
 Plat **MARQUISE AU CHOCOLAT**  
 Portion **12 PORT**

Mise à la carte  
 Enlevé de la carte

Réf  
 Date **14/05/2000**

INGREDIENTS	Qtés	Unité	PU	Coût	PU	Coût	PU	Coût	PU	Coût
GENOISE CHOCOLAT	0,450	KG	742	334	-	-	-	-	-	-
SIROP 30°B	0,200	KG	235	47	-	-	-	-	-	-
RHUM	0,200	LIT	5 000	1 000	-	-	-	-	-	-
CHOCOLAT NOIRE	0,300	KG	3 333	1 000	-	-	-	-	-	-
GANACHE	0,250	KG	3 143	786	-	-	-	-	-	-
CREME PATISSIERE	0,250	KG	624	156	-	-	-	-	-	-
DIVERS 5%				166	-	-	-	-	-	-
<b>Total coût</b>				<b>3 489</b>						<b>#DIV/0!</b>
<b>Coût par portion</b>				<b>291</b>						<b>#DIV/0!</b>
<b>Prix de vente</b>										<b>#DIV/0!</b>
<b>Pourcentage coût</b>										<b>#DIV/0!</b>

Preparé par \_\_\_\_\_

Chef de cuisine \_\_\_\_\_

Directeur F&B \_\_\_\_\_



# DEMANDE D'ACHATS ECONOMAT

## ACHATS

Département / Service  
 N° Budget  
 N° CEA  
 Imputation  
 N° de la Demande d'Achats  
 Priorité  
 Origine Achat

404001957  
 Normale  
 Local

Date 26.12.2000

Code	Description Article (Nom - marque - forme - couleur - référence)	Conditionnement	Min Max	Stock actuel	Dernier prix HT	Qté à commander	Fournisseurs (PU HT)			Choix
							PROSUMA	C A G	LEADER MAR	
L1035 1	COQUILLET PANZANI	PQT 500G	8 24	-	450	12	450,00	-	502,00	450,00
N3160 2	HARICOT BLANC SEC LES JARDINS DE LA TERRE	PQT 1KG	6 15	7	1.100	15 stock > Max	1.100,00	1.400,00	-	1.100,00
N3161 3	HARICOT ROUGE SEC LES JARDINS DE LA TERRE	PQT 1KG	6 15	10	1.000	5	1.000,00	1.400,00	-	1.000,00
M2342 4	POIRE AU SIROP MARTIN'S	BTE 840G	48 120	17	970	120 stock > Max	1.100,00	-	3.084,00	1.100,00 +10% Inflation
5										
6										
7										

Remarques:

Articles	Montant HT
1	5 400
2	16 500
3	5 000
4	132 000
5	-
6	-
7	-
	158 900

BVOIRE INTER CONTINENTAL  
 RECULE

20

Directeur Financier

PO

DIRECTION FINANCIERE

Nom I SIATO  
 Fonction Assistant Directeur des Achats  
 Directeur des Achats  
 PO

Directeur Général  
 PO

Remarques et commentaires des signataires

aire

ONTINENTAL

REQUISITION DE MAGASIN

OK 62

CE

AFB

Point de vente

H. Bouvard

DATE

8/09/81

CK JEL	NUMERO CODE	DESCRIPTION ARTICLE	NOMBRE DEMANDE	NOMBRE SORTI
1	052214	the vert à la menthe (Perquet)	0001	101
1	052216	the verveine	0001	101
1	052216	tilland menthe	0001	101
1	052217	the citron	0001	101
1	052218	Earl Grey	0001	101
1	052215	the miel (verveine miel)	0001	101
1	052215	the tilland	0001	101

MANDE PAR

Yao

LIVRE PAR

Yao

RECU PAR

Diège

SAISIE PAR

OTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

- 1-**ALGOUD Jean-pierre (1983)** : Initiation au contrôle de gestion ; P.U.Lyon, France.
- 2-**ATH (1983)** : Audit financier ; Edition CLET, 1<sup>ère</sup> édition, Paris.
- 3-**ATH (1991)** : Audit financier ; Edition CLET, 1<sup>ère</sup> édition, Paris.
- 4-**BARANGER Pierre & HUGUEL Guy (1981)** : Gestion de la production : acteurs, techniques et politiques ; Vuibert Gestion, Paris.
- 5-**BARRY Mamadou ( 1997 )** : Détournements, fraudes et autres malversations dans les entreprises .
- 6-**BARRY Mamadou (1994)** : Audit et contrôle interne.
- 7-**BECOUR & BOUQUIN (1996)** : Audit opérationnel ; Edition Economica, 2<sup>e</sup> édition, Paris
- 8-**BLONDEL François (1999)**, Gestion de la production, 2<sup>e</sup> éd. Dunod, paris.
- 9-**BOUVIER Christian (1990 )**, Audit des achats, éd. D'organisation, paris.
- 10-**BRIEN & SENEAL (1984)** : Contrôle interne et vérification; Edition Préfontaine inc.
- 11-**BRUEL Olivier (1998)** : Politique d'achat et gestion des approvisionnements. Edition Dunod, Paris.
- 12-**CNCC (1992)** : Appréciation du contrôle interne ; Collection notes d'informations N°3, 2<sup>e</sup> édition, Paris.
- 13-**CNCC (1992)**, Observation physique, CNCC édition, Paris.
- 14-**COLLINS Lionel & VALIN Gérard (1986)**, Audit et contrôle interne, 3<sup>e</sup> éd. Dalloz, paris.
- 15-**COOPERS & LYBRIAND ( 1998)**, La nouvelle pratique du contrôle interne, édition d'organisation.
- 16-**COURTOIS Alain, BONNEFOUS-MARTIN Chantal, PILLET Maurice (1999)**, Gestion production, éd. D'organisation, paris.
- 17-**CROLAIS Michel (1973)** : Gestion intégrée des stocks et approvisionnement; Edition hommes et techniques, France.
- 18-**DAYAN Armand & Collaborateurs (1999)** :Manuel de gestion ; Volumel, Ellipses Edition Marketing S.A, 1<sup>ère</sup> édition, 6<sup>e</sup> tirage.
- 19-**DIENE Jean- baptiste (2001)** : Cours d'audit des approvisionnements, CESAG.
- 20-**DUPONT Lionel (1998)**, Gestion industrielle ; éd. Hermès, paris.



**21- Encyclopédie de Gestion et du management (1999) :** Dalloz, Paris

**22-GAVAUT & LAURET (1985) :**Technique et pratique de la gestion des stocks ; Edition Masson, 3è édition, Paris.

**23-HENRY Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace (1998) :** Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique, éd. d'organisation, Paris.

**24-JAVEL Georges (2000) :** Organisation et gestion de la production ;Dunod, 2<sup>e</sup> édition, Paris

**25-JORAS Michel (1996),** Les fondamentaux de l'audit, éd. Préventique, paris.

**26-LANDRY Sylvain & TRUDEL Yves (1993) :** Les approvisionnements en juste-à-temps : les risques d'abus. Article .

**27-LAURENT Philip &TCHERKAWSKY Pierre (1991) :** Pratique de l'audit opérationnel: pour une dynamique de progrès dans l'entreprise, édition d'organisation, paris.

**28-Le plan comptable de l'hôtel.**

**29-LEMANT Olivier (1995) :** La conduite d'une mission d'audit interne ; Edition Dunod, 2è édition, Paris.

**29-Les rapports du commissaire aux comptes 99, 2000.**

**30-LESSNER John (1989) :** Performance measurement in just-in-time environment : can traditional performance measurements still be used? Article.

**31-MADERS Henry pierre (1994) :** Audit opérationnel dans les banques, édition d'organisation, Paris.

**32-MARTY Claude & LINARES jean claude (1999) ,** Industrialisation des produits mécaniques; éd .Hermès science, paris.

**33-MARTY Claude (1997),** Le juste à temps, éd.Hermès, paris.

**34-PAYETTE Adrien (1997) :** L'efficacité des gestionnaires et des organisations ; P.U.Quebec.

**34-RENARD Jacques ( 1998 ) :** Théorie et pratique de l'audit interne ; Les éditions d'organisation, Paris.

**36-REYNE Maurice (1991),** Le diagnostic technico-économique de l'entreprise, éd. Hermès,Paris.

**37-SYSTEME COMPTABLE OUEST AFRICAIN (1999) :** guide d'application ; Editions Foucher, paris.

**387-TRAORE Ahmadou (2001) :** Codex du cours de gestion des stocks, CESAG.

**39-YAZI Moussa ( 2001 )** : Cours de la méthodologie du mémoire, CESAG.

**40-ZERMATI Pierre (1997)** : Pratique de la gestion des stocks ; Edition Dunod, 5è édition.Paris.

CESAG-BIBLIOTHEQUE