



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG Banque Financière
Comptabilité, Contrôle
(CESAG BF-CC)**

**Master Professionnel en Audit et
Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 7
(2012-2014)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**Audit du processus de gestion des stocks :
cas du magasin central de l'ASECNA
SIEGE (Dakar -Sénégal)**

Préparé par :

GBEDENOU Brada Tsimayo

Dirigé par :

M. LOKOSSOU Oscar

Contrôleur de Gestion

Enseignant associé au CESAG

Avril 2015

DEDICACE

Ce mémoire est dédié :

- à mon cher père, Monsieur Koffi GBEDENOU, qui m'a donné l'opportunité et les moyens nécessaires pour acquérir le savoir.
- à ma tendre mère Madame Agbetozouhoin GBEDENOU, qui n'a cessé de me donner avec amour tout ce dont j'ai besoin pour arriver à ce stade de la vie.

Que ce travail soit pour vous le fruit de ce que vous avez semé et le couronnement de vos privations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nos vifs remerciements et notre profonde gratitude vont à l'endroit de :

- Monsieur Boubacar BAIDARI, Directeur Général du CESAG et de tout le personnel administratif pour leur guide durant ses deux années de Master ;
- Monsieur Moussa YAZI, Chef du département Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit au CESAG, pour l'encadrement, mais aussi pour sa rigueur dans le travail et ses qualités humaines appréciables ;
- Monsieur Hugues Oscar LOKOSSOU, notre Directeur de mémoire, Enseignant associé au CESAG, pour ses conseils, sa disponibilité et l'intérêt qu'il a porté à cette étude ;
- Corps professoral du CESAG pour la qualité de l'enseignement dispensé ;
- Docteur Efua Irène AMENYAH, Enseignante chercheur en sciences de l'éducation à l'UCAD, pour son aide dans la recherche de stage, ses encouragements et conseils ;
- Monsieur Adama MALGO, Administrateur des crédits de fonctionnement à la Direction Générale de l'ASECNA, pour son aide dans l'obtention d'un stage à la Direction d'Exploitation Technique et de la Maintenance ;
- la Direction Générale de l'ASECNA et plus particulièrement ceux du service Approvisionnement et Achat, pour nous avoir reçus et facilité notre travail ;
- Monsieur Mawuli AKPAKI, Directeur Général du Cabinet GESURIE, pour tout le soutien, encouragement et conseils au cours de notre séjour à Dakar ;
- Mes frères et sœurs, pour leur soutien spirituel et moral. Que la réussite et le succès soient de leur côté dans toutes leurs entreprises.
- Madame Florence GBEDENOU, pour ses soutiens moraux, spirituels et financiers et ses encouragements ;
- Monsieur Kouakou Jean Stéphane KONAN et Mademoiselle Esther ZEYI, pour leurs critiques, leurs apports inestimables et leurs encouragements ;
- Mademoiselle Amagan ABLE, et Monsieur Djibril BARRY, pour leurs encouragements et soutiens ;
- Mademoiselle Fatou DIOP, Bibliothécaire au CESAG, pour les documents mis à notre disposition ;
- la 7^{ème} promotion du Master Audit et Contrôle de Gestion, pour ses bons moments d'échanges et d'ambiance amicale qui a régné durant la formation ;
- tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AEF : Afrique Equatoriale Française

AOF : Afrique Occidentale Française

ASECNA : Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar

ATR : Avion de Transport Régional

BC : Bon de Commande

BFR : Besoin en Fonds de roulement

BL : Bon de Livraison

BP : Bon de Perception

BR : Bon ou Bordereau de Réception

BS : Bon de sortie

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CMP : Coût Moyen Pondéré

CMUP : Coût Moyen Unitaire Pondéré

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CRIPP : Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne

DEXTA : Responsable Approvisionnements et Achats

FAR : Feuille d'Analyse des Risques

FIFO : First In, First Out

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes

IIA: Institute of Internal Auditors

ISO: International Standard Organization

OACI : Organisation de l'Aviation Civile

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TaRi : Tableau des Risques

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Schéma de la position de la gestion des stocks dans une entreprise commerciale ...	10
Figure 2: Niveau de stock et de réapprovisionnement	15
Figure 3: Modèle d'analyse.....	47

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les sous-processus de gestion des stocks	11
Tableau 2 : Les risques opérationnels du processus de gestion des stocks, les objectifs du contrôle interne et les dispositifs de maîtrise des risques.....	24
Tableau 3 : Evolution de l'inventaire des stocks de l'Agence (Siège/ Représentations/ Ecoles) en francs CFA.....	72
Tableau 4 : Résumé des opérations des sous-processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA.....	73
Tableau 5 : Plan de mission de l'audit du processus de gestion des stocks	76
Tableau 6 : Identification des risques liés à l'expression du besoin	77
Tableau 7 : Identification des risques liés à l'arrivage des matériels.....	77
Tableau 8 : Identification des risques liés à la gestion des stocks.....	78
Tableau 9 : Identification des risques liés à la comptabilité des stocks	78
Tableau 10: Identification des risques liés à la sortie des matériels en magasin	79
Tableau 11: Identification des risques liés à la valorisation et la dépréciation des stocks.....	79
Tableau 12: Identification des risques liés à l'inventaire des stocks.....	80
Tableau 13: Tableau des forces et faiblesses apparentes	80
Tableau 14: Rapport d'orientation	83
Tableau 15: Programme de vérification	85
Tableau 16: Résultat du test d'existence	90
Tableau 17: Résultat du test de permanence	93

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Diagramme de circulation du processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA.....	110
Annexe 2: Entretien avec le chef de l'activité gestion des stocks.....	111
Annexe 3: Grille de séparation des tâches	113
Annexe 4: L'effectif permanent de la Fonction Approvisionnement & Achat.....	115
Annexe 5: Questionnaire de contrôle interne	116
Annexe 6: Organigramme Simplifié de l'Agence.....	120
Annexe 7: Organigramme des structures statutaires	121
Annexe 8: Organigramme du cabinet du Directeur Général.....	122
Annexe 9: Organigramme du service Approvisionnement et Achats	123

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES ANNEXES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THÉORIQUE DE L'AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DES STOCKS.....	7
Introduction de la première partie	8
Chapitre 1 : Processus de gestion des stocks.....	9
1.1. Définition et utilité des stocks	9
1.2. Les sous-processus de la gestion des stocks.....	11
1.2.1. L'expression du besoin.....	12
1.2.2. La réception des marchandises.....	12
1.2.3. La protection des stocks	13
1.2.3.1. Le suivi des niveaux des stocks.....	13
1.2.3.2. Le rangement des stocks.....	15
1.2.4. Le traitement comptable des stocks.....	16
1.2.5. La sortie d'article du magasin	17
1.2.6. L'inventaire physique des stocks.....	17
1.2.7. La valorisation et la dépréciation des stocks	19
1.3. Les risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks et les dispositifs de maîtrise 20	
1.3.1. Les risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks	20
1.3.1.1. Les risques liés à l'expression du besoin.....	21
1.3.1.2. Les risques liés à la réception des livraisons	21
1.3.1.3. Les risques liés à la protection des stocks	21
1.3.1.4. Les risques liés au traitement comptable des stocks.....	22
1.3.1.5. Les risques liés aux sorties des articles du magasin	22
1.3.1.6. Les risques à l'inventaire physique des stocks	22

1.3.1.7. Les risques liés à la valorisation et la dépréciation des stocks	22
1.3.2. Les dispositifs de maîtrise des risques liés au processus de gestion des stocks	23
Chapitre 2 : Audit du processus de gestion des stocks	29
2.1. La démarche d'audit du processus de gestion des stocks	29
2.1.1. La phase de planification de la mission	30
2.1.1.1. Précision des objectifs et du périmètre de la mission	30
2.1.1.2. Conduite de la mission d'ouverture	30
2.1.1.3. Analyse des processus et leurs objectifs	31
2.1.1.4. Identification et évaluation des risques	32
2.1.1.5. Évaluation de la conception du dispositif du contrôle	32
2.1.1.6. Validation du référentiel d'audit	33
2.1.1.7. Sélection des objectifs d'audit	33
2.1.1.8. Elaboration du programme de travail	34
2.1.1.9. Ajustement du budget et l'allocation des ressources	34
2.1.1.10. Validation de l'organisation de la mission	34
2.1.2. La phase d'accomplissement de la mission	35
2.1.2.1. Conduite de la réunion de lancement de la phase d'accomplissement	35
2.1.2.2. Collecte des informations et constitution des preuves d'audit	35
2.1.2.3. Validation des preuves d'audit	36
2.1.2.4. Analyse des causes et élaboration des recommandations	36
2.1.3. La phase de communication des résultats	37
2.1.3.1. Conduite de la réunion de clôture	37
2.1.3.2. Finalisation du plan d'action	37
2.1.3.3. Rédaction du rapport d'audit	38
2.1.3.4. Validation du rapport d'audit	38
2.2. Outils et techniques d'audit du processus de gestion des stocks	38
2.2.1. Les outils et techniques de la phase de planification	39
2.2.1.1. Outils et techniques de prévision des objectifs, du périmètre de la mission et conduite de la réunion d'ouverture	39
2.2.1.2. Outils et techniques d'analyse des processus et leurs objectifs	39

2.2.1.3.	Outils et techniques d'identification et évaluation des risques.....	40
2.2.1.4.	Outils et techniques d'évaluation du dispositif de contrôle interne.....	41
2.2.1.5.	Outils et techniques de sélection des objectifs d'audit et validation du référentiel d'audit	42
2.2.1.6.	Outils et techniques d'élaboration du programme de travail.....	42
2.2.1.7.	Outils et techniques d'ajustement du budget et validation de l'organisation de la mission	43
2.2.2.	Les outils et techniques de la phase d'accomplissement.....	43
2.2.2.1.	Outils et techniques de conduite de la réunion de lancement de la phase d'accomplissement	43
2.2.2.2.	Outils et techniques de collecte des informations, de la constitution et de la validation des preuves d'audit.....	43
2.2.3.	Les outils et techniques de la phase de communication	45
Chapitre 3 :	Méthodologie de l'étude.....	46
3.1.	Modèle d'analyse	46
3.2.	Les outils de collecte et d'analyse des données.....	48
3.2.1.	Les outils de collecte des données.....	48
3.2.1.1.	L'entretien	48
3.2.1.2.	Diagramme de circulation	48
3.2.1.3.	Analyse documentaire	49
3.2.1.4.	L'observation physique	49
3.2.1.5.	Le tableau d'identification des risques	50
3.2.2.	Les outils d'analyse des données.....	50
3.2.2.1.	Le questionnaire de contrôle interne	50
3.2.2.2.	La grille de séparation des tâches.....	50
3.2.2.3.	Le sondage.....	51
3.2.2.4.	Les tests d'audit.....	51
Conclusion de la première partie.....		52
PARTIE 2 : DESCRIPTION ET AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DES STOCKS DU MAGASIN CENTRAL DE L'ASECNA.....		53
Introduction de la deuxième partie.....		54

Chapitre 4 : Présentation générale de l'ASECNA.....	55
4.1. L'historique	55
4.2. Les missions	55
4.2.1. Les activités communautaires et nationales	56
4.2.2. Les autres activités	56
4.3. L'organisation de l'ASECNA	57
4.3.1. Les structures statutaires.....	57
4.3.2. Les services extérieurs au siège.....	58
4.4. Organisation et Attributions de la Direction Générale.....	59
4.5. La Fonction Approvisionnement & Achat.....	60
4.5.1. L'Activité Approvisionnement.....	61
4.5.2. L'activité Achat.....	61
4.5.3. L'activité Transports & Transit.....	62
4.5.4. L'activité Gestion des stocks.....	63
Chapitre 5 : Description du processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA	64
5.1. La constitution des stocks du magasin central de l'ASECNA	64
5.2. La description du processus de gestion des stocks.....	65
5.2.1. L'arrivage des matériels.....	65
5.2.2. La gestion de stocks des matériels dans le magasin	67
5.2.3. La comptabilisation du matériel.....	68
5.2.4. La sortie du matériel au magasin.....	68
5.2.5. L'inventaire physique.....	70
5.2.6. La réforme du matériel	72
Chapitre 6 : Audit du processus de gestion des stocks du magasin Central de l'ASECNA à Dakar	75
6.1. Phase de planification de la mission.....	75
6.1.1. Plan de mission.....	75
6.1.2. Elaboration du référentiel d'audit du processus de gestion des stocks.....	76
6.1.2.1. L'identification des risques liés à l'expression du besoin	77
6.1.2.2. L'identification des risques liés à l'arrivage des matériels.....	77
6.1.2.3. L'identification des risques liés à la gestion des stocks	78

6.1.2.4. L'identification des risques liés à la comptabilisation des stocks	78
6.1.2.5. L'identification des risques liés à la sortie des matériels en magasin	79
6.1.2.6. L'identification des risques liés à la valorisation et la dépréciation des stocks.....	79
6.1.2.7. L'identification des risques liés à l'inventaire des stocks	79
6.1.3. Evaluation du dispositif de contrôle interne.....	80
6.1.4. Rapport d'orientation	83
6.1.5. Programme de vérification	85
6.2. Phase d'accomplissement de la mission ou de réalisation	88
6.2.1. Conduite de la réunion de lancement de la phase d'accomplissement.....	88
6.2.2. Réalisation des tests d'audit	88
6.2.2.1. Le choix de l'échantillon et le test d'existence réalisé	88
6.2.2.2. Le questionnaire de contrôle interne	91
6.2.2.3. La grille de séparation des tâches.....	92
6.2.2.4. Réalisation du test de permanence	92
6.2.3. Feuille d'analyse des risques (FAR).....	94
6.3. Phase de communication des résultats	99
6.3.1. Réunion de clôture.....	99
6.3.2. Rapport d'audit.....	99
6.3.2.1. Les forces du système.....	100
6.3.2.2. Les anomalies constatées.....	101
6.3.2.3. Recommandations	101
Conclusion de la deuxième partie	106
CONCLUSION GENERALE	107
ANNEXES	109
BIBLIOGRAPHIE	124
.....



INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans une économie, l'activité générale des entreprises porte sur la production et la commercialisation des biens et services. Les structures de production utilisent des éléments entrants (matières premières, travail, et capital), appelés « inputs » pour obtenir des produits finis, appelés « outputs ».

Par ailleurs, les structures de commercialisation assurent la distribution des marchandises. L'objectif de toute entreprise est d'être rentable, de satisfaire ses clients et de maximiser les profits susceptibles d'assurer son autofinancement et sa pérennité. Ainsi, pour atteindre cet objectif, les entreprises définissent des stratégies pour fidéliser leurs clientèles et cherchent à améliorer leurs performances.

La performance d'une entreprise dépend de sa capacité à affronter, à influencer et à résister aux pressions de son environnement concurrentiel. Le modèle des cinq forces de PORTER est un outil d'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel, qui met bien en évidence la notion de performance d'entreprise. Il permet d'identifier les forces de l'environnement concurrentiel et leurs intensités, ainsi que des stratégies pour obtenir un avantage concurrentiel et réaliser des profits supérieurs à la moyenne du secteur. Il s'agit de l'intensité concurrentielle, du pouvoir de négociation des clients, du pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des nouveaux entrants, la menace des produits de substitution et les contraintes légales imposées par l'État (LOPEZ, 2010).

En outre, les entreprises s'interrogent aussi sur leurs capacités à maîtriser leur environnement économique qui de nos jours exige une utilisation accrue des technologies et une compétitivité intense. Dans le même souci de rentabilité, les entreprises sont tenues de gérer rigoureusement les ressources dont elles disposent en mettant en place des règles et des procédures. Ainsi, pour garantir la qualité de leur contrôle interne, assainir leur gestion et œuvrer pour leur survie tout en restant performantes, de nombreuses entreprises choisissent de mettre en place au sein de l'organisation, un audit interne, conformément aux normes régissant leurs activités.

Selon IFACI (2011 : 15), « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». L'audit interne permet ainsi, de répondre à une attente précise de l'entreprise : donner l'assurance que son

contrôle interne soit satisfaisant et le maintenir en état de meilleure efficacité. Nous distinguons différents types d'audit effectués par l'auditeur interne à savoir : l'audit stratégique, l'audit comptable et financier, l'audit opérationnel, etc.

Le contexte économique actuel et l'évolution de la compétitivité incitent les entreprises à contrôler les outils permettant de gérer efficacement leurs approvisionnements et leurs stocks dans la chaîne logistique globale (LASNIER, 2004 :10). En effet, la gestion des stocks est une activité contraignante pour bon nombre d'entreprises contemporaines. Cette conception est attribuable au fait que les stocks sont communément perçus comme des centres de coûts qui oppriment les finances des entreprises, surtout celles des entreprises de production.

Les stocks sont constitués essentiellement de marchandises, de matières premières et fournitures liées et d'autres approvisionnements dont la valeur se rapproche parfois plus de la moitié du total de l'actif des entreprises. Ainsi, les stocks représentent un élément vital pour les entreprises. La mauvaise gestion des stocks peut mettre en péril la production, entraîner des problèmes d'approvisionnement et par conséquent avoir un impact négatif sur l'activité des entreprises. De ce fait, les stocks doivent être gérés avec beaucoup d'habileté pour une bonne rentabilité de l'entreprise.

Dans notre étude, nous nous sommes intéressés au cas du magasin central de l'ASECNA (Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar). Cette Agence est un établissement public à caractère multinational regroupant 18 États membres. Sa mission essentielle est d'assurer la sécurité de la navigation aérienne. Pour faire face à cette mission, l'Agence s'est dotée d'un service de gestion des stocks dont le rôle est de veiller à l'approvisionnement continu des équipements et appareils assistant les aéronefs en vol, à l'atterrissage et au décollage.

Au regard de la délicatesse de sa mission, l'Agence a mis au point un processus de gestion des stocks. Nonobstant, l'existence des techniques et des méthodes pour la gestion des stocks, l'ASECNA n'est à l'abri ni des ruptures de stocks ou de détention de stocks excessifs, ni d'autres risques opérationnels, pouvant entraîner des pertes et des gaspillages. Ne pas avoir de rupture et de surstockage commence à être un objectif difficile à atteindre pour l'ASECNA dans sa gestion des stocks.

La rupture de stocks ou la détention de stocks excessifs rencontrée dans la gestion des stocks est généralement expliquée par les causes suivantes :

- l'absence d'un outil de contrôle efficace et de suivi des stocks ;
- la non-estimation des prévisions de consommation ;
- la réactivité tardive des fournisseurs lors de la réponse aux appels d'offres ou de la livraison des commandes confirmées (retard dans les livraisons, etc.) ;
- le traitement lent de la demande d'approvisionnement interne par le service concerné ;
- la non-maîtrise du stock existant et de l'entreposage.

La rupture de stocks ou la détention de stocks excessifs peut engendrer plusieurs conséquences :

- la dégradation du stock ;
- des lourdes pertes financières pour l'entreprise (risque de dévalorisation, de vol, de destruction...)
- la non-atteinte des objectifs fixés par les responsables ;
- l'établissement des états financiers non fiables et sincères ;
- la mauvaise performance de l'entreprise.

Au regard des causes de ce problème, plusieurs solutions peuvent être envisagées :

- mettre en place de procédures efficaces de contrôle interne ;
- mettre en place des stocks de sécurité (ou « shop stocks »), ce qui permettra d'avoir un niveau de stock défini pour éviter des ruptures d'approvisionnement malgré les aléas pouvant survenir ;
- disposer d'un logiciel de gestion des stocks appropriés ;
- procéder régulièrement à l'inventaire tournant et de fin d'année des stocks, suivi du contrôle des auditeurs ;
- auditer périodiquement l'efficacité des mesures de contrôle du processus de gestion des stocks.

De toutes les solutions possibles suggérées ci-dessus, nous faisons cas de la dernière approche (auditer périodiquement), car elle apparaît la plus pertinente et garantit une prise en charge exhaustive des problèmes liés à la gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA. Elle donne une assurance raisonnable quant à la maîtrise des opérations effectuées. De plus, elle

permettra à l'ASECNA d'atteindre ses objectifs, tout en respectant les bonnes pratiques et les référentiels, connus en matière de processus de gestion des stocks.

Suivant la solution adoptée, nous envisageons la question principale suivante : comment s'assurer que les dispositifs de contrôle interne mis en place par l'ASECNA permettent-ils d'identifier et de maîtriser les risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks ?

De manière spécifique, nous nous posons les questions suivantes :

- en quoi consiste le processus de gestion des risques ?
- quels sont les risques et les dispositifs de maîtrise des risques liés à la gestion des stocks ?
- en quoi consiste le processus de gestion des stocks de l'ASECNA ?
- Quelles sont les dispositifs de contrôle existants au sein du processus de gestion des stocks de l'ASECNA ?
- quels sont les risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks de l'ASECNA ?
- quel est l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels que l'ASECNA a mis en place ?
- quelles sont les actions à entreprendre pour améliorer l'efficacité de ces dispositifs ?

L'examen de ces questions ne peut être appréhendé qu'à travers un audit des stocks, d'où le thème : « L'audit du processus de gestion des stocks : cas du magasin central de l'ASECNA »

L'objectif général poursuivi par notre étude est la réalisation d'un audit de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne mis en place par l'ASECNA afin d'optimiser les opérations liées à son processus de gestion des stocks.

L'objectif général ne peut être atteint qu'à travers les objectifs spécifiques suivants :

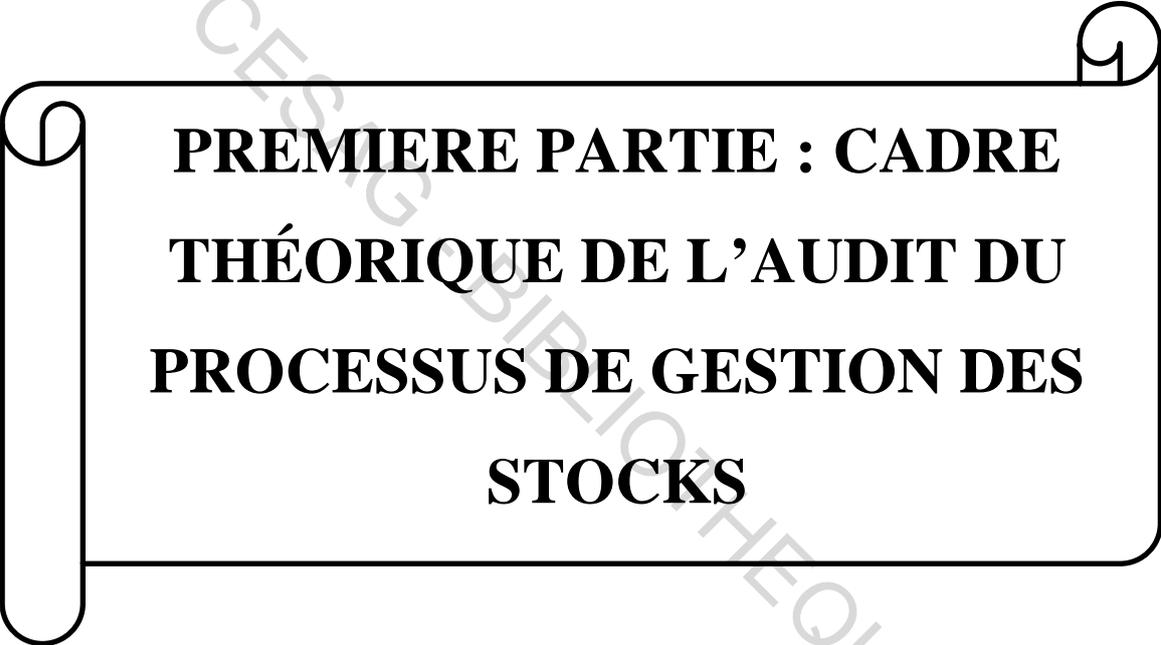
- décrire le processus de gestion des stocks ;
- définir les risques liés à la gestion des stocks ;
- décrire le processus de gestion des stocks de l'ASECNA ;
- élaborer les étapes de la démarche d'audit lié à ce processus de gestion des stocks ;
- formuler des recommandations pertinentes et la conception d'un rapport d'audit.

Le développement de ce thème permettra à l'ASECNA de mener un contrôle rigoureux de son processus de gestion des stocks, afin d'identifier et de maîtriser l'ensemble des risques opérationnels liés à celui-ci, et d'atteindre les objectifs fixés.

Enfin, la réalisation de cette étude nous permettra de renforcer nos connaissances sur les bonnes pratiques relatives au processus de gestion des stocks, et de savoir mener une mission d'audit en la matière.

Notre mémoire sera subdivisé en deux grandes parties :

- la première partie sera consacrée à une étude théorique qui consistera d'abord à une description du processus de gestion des stocks et des risques opérationnels associés, ensuite à la démarche à adopter pour la réalisation d'un audit du processus de gestion des stocks et enfin à une présentation de la méthodologie de l'étude.
- la deuxième partie, cadre pratique de notre étude, sera consacrée à la présentation de l'ASECNA, suivi de la description et de l'audit de son processus de gestion des stocks.



**PREMIERE PARTIE : CADRE
THÉORIQUE DE L'AUDIT DU
PROCESSUS DE GESTION DES
STOCKS**

Introduction de la première partie

La gestion des stocks occupe une place importante dans l'exploitation des entreprises au regard de son influence de plus en plus croissante sur les résultats de celles-ci. Pour une saine gestion des stocks, il faut identifier préalablement les risques liés au processus de gestion des stocks en procédant au découpage de la fonction gestion des stocks en sous-processus. Une fois l'identification des risques effectuée, il faut mettre en place des dispositifs de contrôle interne pouvant maîtriser ces risques.

Toutefois, malgré la mise en place des dispositifs de contrôle interne, les entreprises sont sans cesse exposées aux risques inhérents au processus de gestion des stocks. Les entreprises devront créer une fonction d'audit interne ou recourir aux services d'un auditeur externe pour des missions périodiques d'audit opérationnel. Ces missions permettront aux entreprises de mettre en place des dispositifs de maîtrise des risques.

L'audit opérationnel aura pour objectifs :

- d'apprécier le degré de maîtrise des opérations et activités en vue de leur optimisation ;
- d'exprimer une opinion professionnelle et indépendante sur la base de référentiel bâti autour des critères de régularité, de fiabilité, d'efficace, et d'efficience.

Pour mieux mener l'audit du processus de gestion des stocks, il convient de comprendre certains concepts clefs.

Nous allons ainsi présenter, dans cette première partie consacrée à la revue de littérature, trois chapitres. Le premier chapitre portera sur le processus de gestion des stocks. Le deuxième chapitre abordera la démarche d'audit du processus de gestion des stocks. Le dernier chapitre sera consacré à la description de la démarche méthodologique que nous utiliserons dans le cadre de l'audit du processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA.

Chapitre 1 : Processus de gestion des stocks

Face à la nécessité d'évoluer dans un environnement concurrentiel global, facteur crucial de performance, les entreprises doivent effectuer une gestion rigoureuse de toutes les fonctions entrant dans leurs cycles d'exploitation. Parmi ces fonctions, celle de la gestion des stocks représente la majeure partie de l'exploitation et constitue la fonction qui stimule la rentabilité. Vu l'importance des stocks, il est nécessaire de suivre le processus de gestion des stocks et de déceler les risques opérationnels liés à celui-ci, tout en mettant en place des dispositifs de maîtrise de ces risques, pour une bonne rentabilité des entreprises.

Nous allons dans ce chapitre, définir et donner l'utilité des stocks. Ensuite décrire les sous-processus de gestion des stocks, tout en précisant par un schéma la position qu'occupe la gestion des stocks dans une entreprise. Après, nous identifierons les risques opérationnels propres à chaque sous-processus de gestion des stocks. Par conséquent, nous donnerons les dispositifs de maîtrise des risques liés à ces sous-processus de gestion des stocks.

1.1. Définition et utilité des stocks

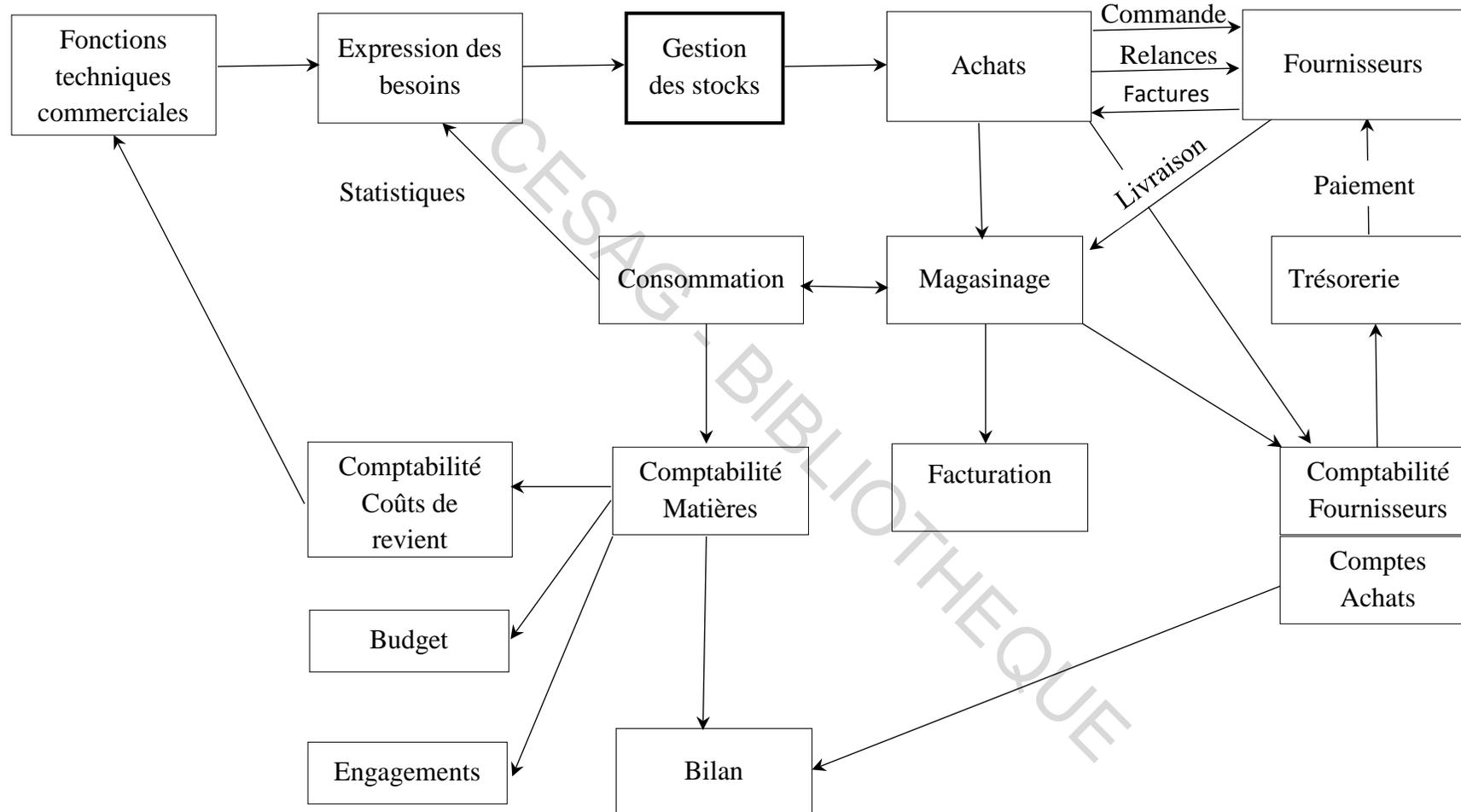
Selon OBERT (2013 : 244), les stocks représentent dans de nombreuses entreprises commerciales ou industrielles, les actifs de base de leur activité.

Les stocks (ou valeurs d'exploitation) sont constitués de marchandises, de matières premières, de matières consommables, de fournitures, d'emballages, des produits en cours, de services en cours, de produits finis, de produits intermédiaires et résiduels, des stocks en cours de route, en consignment ou en dépôt et des dépréciations de stocks (BARRY, 2009 : 110). Ces stocks doivent être la propriété de l'entreprise et sont destinés :

- soit à la vente en l'état ;
- soit à être utilisés dans le processus de production, pour fabriquer un sous-ensemble, ou un produit fini, qui servira ensuite, à la production ou à la vente ;
- à être réparé, "mis à jour" ou recyclé

Vu la définition des stocks, la mise en place de stocks permet la continuité de l'exploitation en cas de retard entre les délais de livraison prévus et les délais de réception, les écarts entre la demande prévue et la demande réelle. Son utilité est de se prémunir contre la rupture de stock nécessaire au fonctionnement du cycle d'exploitation de l'entreprise.

Figure 1: Schéma de la position de la gestion des stocks dans une entreprise commerciale



Source : ZERMATI & MOCELLIN (2005 : 2)

1.2. Les sous-processus de la gestion des stocks

La gestion des stocks est un ensemble de techniques et outils au service de l'organisation des flux d'une entreprise. Selon JAVEL (2004 : 27) « la qualité principale d'une bonne gestion des stocks est de pouvoir satisfaire la demande d'un client, qu'il soit interne ou externe, dès l'expression de son besoin. Pour cela, il sera nécessaire d'approvisionner, au préalable, suffisamment de produits pour éviter toute rupture de stock au moment de la demande ».

Par ailleurs, plusieurs auteurs ont proposé des différents sous-processus de gestion des stocks. Le tableau ci-dessous, expose les sous-processus de gestion des stocks de quelques-uns des auteurs.

Tableau 1: Les sous-processus de gestion des stocks

Auteurs & années Sous-processus	BARRY (2009 : 111-113)	ZERMATI & MOCELLIN (2005 : 35-42)	SCHICK (2004 : 114-127)	COURTOIS & al (2003 : 122-130)
Identification des besoins	X	X		
Passation des commandes de réapprovisionnement	X	X		
Traitement des entrées en stock	X	X	X	X
Traitement des sorties de stocks	X	X	X	X
Protection des stocks	X	X	X	X
Prise d'inventaire physique des stocks	X	X	X	X
Dépréciation des stocks	X			

Source : adapté de BARRY (2009 : 111-113), ZERMATI & MOCELLIN (2005 : 35-42), SCHICK (2004 : 114-127), COURTOIS & al (2003 : 122-130).

De manière à avoir une conception explicite et particulière du processus de gestion des stocks, nous avons opté pour un découpage en sept sous-processus, de la façon suivante :

- l'expression du besoin ;
- la réception des marchandises ou articles ;
- la protection des stocks ;
- le traitement comptable des stocks ;
- l'inventaire physique des stocks ;
- la valorisation et la dépréciation des stocks ;
- la sortie d'article du magasin.

1.2.1. L'expression du besoin

La phase d'expression du besoin permet de déterminer la nature du besoin de manière qualitative et quantitative. Tout processus de gestion de stock commence par l'identification et l'évaluation des besoins. Le produit qui fera l'objet d'une commande doit être identifié et les quantités à acheter déterminées.

L'expression du besoin regroupe toutes les opérations de :

- identification, par article, du stock minimum de sécurité à détenir et à partir duquel la commande doit être déclenchée et du stock maximum à atteindre et à ne pas dépasser pour éviter le surstockage et la rupture de stock ;
- estimation des quantités optimales à commander compte tenu des données, des contraintes de production et des délais de rotation des articles (BARRY & al, 2009 : 111-112).

1.2.2. La réception des marchandises

La réception est l'acte par lequel le destinataire des marchandises prend possession de ces dernières au moment de leur livraison par le fournisseur ou un tiers désigné « transporteur ». Elle est faite par un réceptionnaire et se matérialise par l'augmentation du stock existant. La remise de la marchandise par le transporteur est effectuée contre signature par le client réceptionnaire d'un BL (bon de livraison). En règle générale, la signature matérialise le transfert de propriété et déclenche le paiement de la facture commerciale selon la DA (demande d'achat) passée avec le fournisseur.

Pour les grandes entreprises, la réception de la marchandise est assurée par un service réception, dépendant directement des achats. Ce service a pour missions de :

- recevoir les livraisons des transporteurs ou des fournisseurs eux-mêmes ;
- identifier, contrôler, et enregistrer toutes les marchandises qui entrent en stock ;
- signer les bons de livraison présentés par les transporteurs ou fournisseurs ;
- informer les services achats, le magasin (s'il n'en dépend pas), les services utilisateurs et du contrôle ;
- mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition du magasin ou des entités destinataires (BRUEL & MENAGE, 2014 : 128-129).

1.2.3. La protection des stocks

Au sein d'une entreprise, il ne suffit pas d'avoir un stock, mais c'est plutôt la manière de le gérer qui importe le plus. BARRY (2009 : 113) précise que la protection des stocks regroupe « toutes les procédures mises en place pour assurer la sauvegarde des articles en stocks ». La protection des stocks est définie comme une technique de maintien d'un stock suffisant et nécessaire à la maîtrise des problèmes pour être à même de contrôler et régler les flux d'entrées et les flux de sorties.

La gestion des stocks consiste aussi à mettre en œuvre des procédures pour répondre aux deux questions fondamentales : quand et combien approvisionner ?

Les principaux objectifs de la gestion des stocks sont, entre autres, la réduction des coûts de possession de stock, de passation de commande, d'acquisition de stock, et surtout l'évitement de la rupture de stock (COURTOIS & al, 2003 : 133).

Afin que l'entreprise soit à l'abri de tout risque de rupture de stock, il est nécessaire qu'elle s'accoutume à quelques règles de gestion : le suivi du niveau et le rangement des stocks.

1.2.3.1. Le suivi des niveaux des stocks.

Il est question ici d'identifier les niveaux de stocks permettant à l'entreprise de prendre des décisions de gestion. Aussi, afin d'éviter toute rupture de stock et surstockage, l'entreprise doit porter son attention sur plusieurs niveaux de stocks (JAVEL, 2004 : 60-68) :

- stock actif : il est égal à la quantité prévue pour répondre aux besoins pendant une période donnée. De même, il correspond aux entrées en stocks à chaque livraison :

$$\text{stock actif (sa)} = \frac{\text{Consommation annuelle en valeur}}{\text{Nombre de livraison}}$$

- stock de sécurité : il sert à pallier les augmentations de la demande par rapport aux prévisions de consommation. Il s'ajoute au stock actif et permet à l'entreprise de se prémunir contre une rupture de stock dans les cas :
 - d'un retard de livraison ;
 - d'une accélération de la consommation.

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

- stock minimum (Sm) ou critique : c'est le niveau ou la quantité de stocks en dessous de laquelle l'entreprise ne doit descendre sans passer une commande ; c'est donc la quantité à consommer pendant le délai de livraison (intervalle de temps entre la date d'une commande et sa date de livraison) :

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

- stock maximum : il peut être défini comme le niveau de stock que l'entreprise ne doit dépasser afin d'éviter un surstockage :

$$\text{Stock maximum} = \text{Stock de sécurité} + \text{Série d'approvisionnement}$$

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

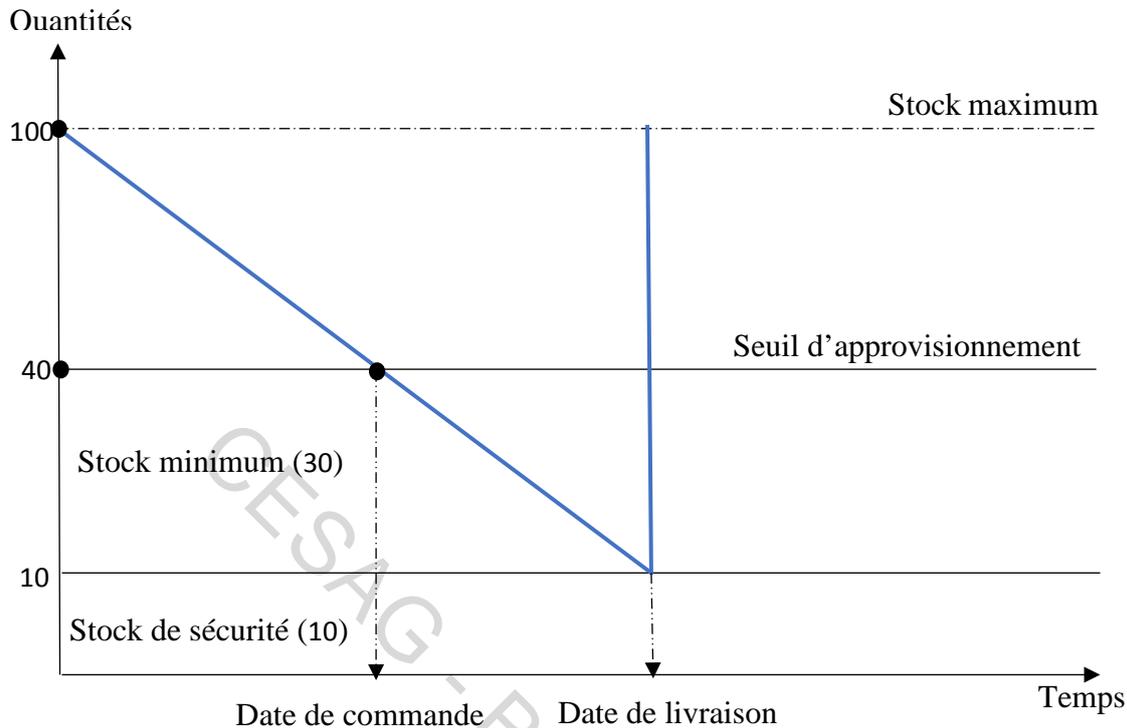
GRANDGUILLOT & al (2008:69-70) précisent, en d'autres termes que le stock d'alerte représente le niveau de stock à partir duquel l'entreprise lance une commande :

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

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

Le niveau de stock et de réapprovisionnement est schématisé dans la figure N°2 ci-dessous :

Figure 2: Niveau de stock et de réapprovisionnement



Source : HITFELD (2014)

HITFELD (2014) précise qu'il convient d'évaluer en fonction des besoins :

- le stock maximum = le stock à ne pas dépasser ;
- le stock minimum = le stock qui correspond à la quantité consommée pendant le délai de livraison ;
- le stock de sécurité = le stock qui ne doit pas être utilisée sauf s'il survient un problème lors du délai de livraison ;
- le stock d'alerte (ou seuil de réapprovisionnement), correspond au niveau du stock qui déclenche la commande. $\text{Stock d'alerte} = \text{Stock minimum} + \text{Stock de sécurité}$;
- La quantité à commander = $\text{Stock maximum} - \text{Stock de sécurité}$.

1.2.3.2. Le rangement des stocks

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

- **La méthode des 20/80 ou loi de Pareto** : cette méthode prône un suivi rigoureux de 20% du nombre d'articles en stock représentant 80% de la valeur totale cumulée du stock ; les 80% d'articles restants en nombre et dont la valeur est 20% pourront connaître un suivi souple.
- **La méthode ABC** : la méthode ABC améliore la méthode 20/80 - 80/20 qui classe les articles par groupe A, B et C en tenant compte des valeurs de consommation. Il s'agit donc d'accorder une importance plus accrue aux articles ayant une consommation élevée :
 - groupe A : 10% du nombre des articles représentent 70% de la consommation, ils font l'objet d'une gestion précise ;
 - groupe B : 30% du nombre des articles représentent 20% de la consommation, leur importance est moyenne ;
 - groupe C : 60% du nombre des articles représentent 10% de la consommation, leur importance est moindre et leur gestion moins précise (GRANDGUILLOT & al, 2008 :70). Cette méthode permet de déterminer les stocks utiles, dormants et obsolètes.
- **Le zéro stock** : Il permet de se passer du stockage des produits en les consommant dès leur réception. Il est aussi appelé le « juste à temps » et permet, si elle est maîtrisée, de minimiser le coût de stockage. A ce propos, selon ZERMATI & MOCELLIN (2005 :126), « on ne doit avoir un stock que si l'on ne peut pas ajuster économiquement, le flux des livraisons au flux des consommations ».

Selon JAVEL (2004 : 28) « le stock est un mal nécessaire dans l'entreprise. S'il n'existe pas, celle-ci peut être conduite à des difficultés de production et s'il est trop important, il entraîne de lourdes contraintes financières ».

Nous pensons que c'est plus rationnel de réduire considérablement les stocks à un niveau optimum par un meilleur ajustement des flux de livraison et de consommation.

1.2.4. Le traitement comptable des stocks

Selon GANDY (2011 : 9), « la comptabilité consiste à enregistrer tous les mouvements (achats, ventes, règlements, augmentation et remboursements d'emprunts...) qui affectent au

moins deux comptes du bilan ou du compte de résultat (ou 1 compte du bilan et 1 compte du compte de résultat) ».

Dans le souci d'obtenir des informations fiables sur la gestion des stocks, les chefs d'entreprise s'orientent de plus en plus vers la gestion des stocks informatisée. Elle permet de traiter tous les aspects concernant l'identification des articles en stock et les données qui le caractérisent : prix, règle de valorisation, catégorie ABC, etc. (ZERMATI & MOCELLIN, 2005 : 148). La qualité de la gestion des stocks informatisée dépend fortement de la qualité des opérations comptables. Il est également nécessaire de faire le décompte manuel des quantités de marchandises stockées. Le but principal de ce décompte est de faire une comparaison entre le stock théorique (celui fourni par le logiciel) et le stock physique, afin de déceler les différences de quantités ; l'erreur de comptabilisation et de valorisation ; les stocks dormants Le contrôle des écarts, la régularisation et la validation des données sont faits par des contrôleurs de gestion (internes et/ou externes à l'entreprise).

Les comptes de stocks peuvent être tenus suivant le principe de l'inventaire permanent ou celui de l'inventaire intermittent. Ces deux systèmes supposent de différentes méthodes d'organisations pour le suivi des mouvements de stocks en cours de l'année, mais doivent aboutir à des résultats rigoureusement identiques en ce qui concerne l'évaluation des consommations et des stocks à la fin de l'exercice (BARRY, 2009 : 136).

1.2.5. La sortie d'article du magasin

La sortie des articles en stock est effectuée soit pour satisfaire une demande des consommateurs (les clients) ou par une demande de consommation des services internes à l'entreprise, soit pour une mise au rebut. Lors de la sortie des articles pour consommation, le chargé de la gestion du magasin procède à la sortie de la quantité demandée et au remplissage des documents fondamentaux que sont : le bon de sortie ou le bon de livraison ou encore le bordereau de livraison, la fiche de stock, etc. Elle se matérialise par la diminution du stock existant.

1.2.6. L'inventaire physique des stocks

BARRY (2009 : 113) définit l'inventaire physique des stocks comme « une fonction particulièrement importante. Elle comprend toutes les opérations de recensement physique des stocks de l'entreprise, en vue de conforter ou, en cas d'écart, de rectifier les soldes comptables

des stocks ». Ainsi, le rapprochement entre l'inventaire physique et l'inventaire théorique peut se conclure soit à un écart négatif appelé mali d'inventaire, soit à un écart positif appelé boni d'inventaire.

Selon ERSA (2010 : 7), « l'inventaire des stocks est obligatoire à la clôture de l'exercice ». Dans le cadre de cet inventaire les éléments à prendre en considération sont :

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

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

- les biens achetés et en cours de transport même si la facture est reçue ;
- les biens reçus à titre de dépôt ;
- les biens en magasin vendus, non livrés ;
- les biens vendus avec clause de réserve de propriété

C'est la raison pour laquelle, il est nécessaire de procéder par étapes à l'inventaire physique :

- la préparation de l'inventaire :
 - la nomination d'un responsable de l'inventaire et des intervenants ;
 - les instructions à donner pour la prise d'inventaire.
- le déroulement de l'inventaire :
 - le travail préparatoire ;
 - l'intervention des équipes de comptage ;
 - l'exploitation des résultats du comptage ;
 - le contrôle du travail d'inventaire (SAMBE & DIALLO, 2003 : 214- 217).

Il existe deux types d'inventaire, à savoir :

- l'inventaire de fin d'année qui permet de valoriser les stocks nécessaires à l'établissement du bilan de l'exercice ;
- l'inventaire permanent qui se déroule tout au long de l'année.

Quel que soit le type d'inventaire adopté, les prises d'inventaires nécessitent un respect minutieux de ces étapes.

1.2.7. La valorisation et la dépréciation des stocks

La valorisation des stocks d'une entreprise consiste à déterminer le montant des stocks lors de leurs entrées au bilan ainsi que lors de leurs sorties.

Le choix de la méthode de valorisation des stocks doit prendre en compte les réalités économiques de l'entreprise, mais aussi les exigences de l'enregistrement comptable et de la législation fiscale en vigueur dans chaque pays.

Les stocks doivent être évalués au :

- coût d'achat, dans le cas des matières premières, des matières consommables, des fournitures ou des marchandises ;
- coût de production et prix de revient dans le cas des produits semi-finis, des produits finis en stock ou livrés aux clients, des travaux.

Les coûts utilisés pour l'évaluation des stocks proviennent de la comptabilité analytique ou à défaut de calculs statistiques. Lorsque les produits en stocks sont identifiables (par des numéros de série ou sur la base de leur date d'acquisition ou de fabrication), l'évaluation des stocks à la sortie du magasin doit être effectuée au coût réel. Dans le cas contraire, ils sont évalués selon la méthode CMP (Coût Moyen Pondéré).

Au plan comptable et fiscal, les méthodes généralement admises sont celles du CMP, du coût réel et du FIFO (First In-First Out).

Selon le principe de permanence des méthodes, les entreprises doivent conserver d'un exercice sur l'autre la même méthode de valorisation des stocks. Dans le cas contraire, elles doivent indiquer explicitement le changement de méthode et dégager son incidence sur le résultat de l'exercice au cours duquel il est intervenu (BARRY, 2009 : 138-140).

SAMBE & DIALLO (2008 : 228) souligne, « il y a lieu de constater une dépréciation de la valeur des stocks, lorsque leur valeur économique réelle, au jour de l'inventaire, est inférieure à leur valeur comptable (stocks détériorés, défraîchis, démodés, devenus inutilisables ou invendables) ». La dépréciation des stocks doit être constatée, conformément au principe de

prudence, même en l'absence ou en cas d'insuffisance de bénéfices. Cette moins-value constatée sur la valeur des stocks se traduit par la constitution d'une provision.

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

Selon DARSA (2013 : 36), le mot risque vient de l'italien « risco ». Il s'agit « d'un danger, d'un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé », et précise qu'un risque « constitue un préjudice, un sinistre éventuel que les compagnies d'assurances garantissent moyennant le paiement d'une prime ».

Le risque est inhérent à tout type d'entreprise. Créer une entreprise, c'est déjà prendre un risque. Toutefois, il convient à toute entreprise de prendre des mesures idoines de sorte à réduire autant que faire se peut la survenance des risques auxquelles elles sont confrontées. Ainsi, cette mesure passe inéluctablement par la mise en place, au sein d'une entreprise, d'un système de contrôle interne afin de mener une politique de gestion efficace des risques pour une bonne rentabilité de l'entreprise.

RENARD (2013 : 138) énumère les composantes du risque de la manière suivante :

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

1.3.1. Les risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks

JIMENEZ & al (2008 : 19) donne une définition au risque opérationnel : « le risque de perte résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevé ».

Ainsi, nous pouvons dire à travers cette définition que les risques opérationnels sont liés aux opérations courantes d'une entreprise et surviennent suite à des défaillances d'efficacité opérationnelle ou de prestation du service. Ils sont principalement dus à des processus et systèmes internes inadéquats ou à des réponses inefficaces aux défis extérieurs.

Les risques liés à chaque sous-processus de gestion des stocks sont :

1.3.1.1. Les risques liés à l'expression du besoin

L'expression du besoin est exposée à de divers risques. Nous pouvons citer :

- la rupture de stocks ;
- les commandes excédentaires aggravant le coût de stockage et perturbant la situation de trésorerie à court terme ;
- l'accroissement du BFR ;
- les commandes de biens non conformes aux besoins des services. (BARRY, 2009 : 159).

1.3.1.2. Les risques liés à la réception des livraisons

Les risques pouvant affectés la réception des livraisons, sans un suivi correct, sont entre autres :

- la réception de la livraison non conforme à commande ;
- la perte des bons de commande ;
- la réception fictive ;
- les écarts entre les quantités reçues et les quantités commandées (COOPERS & al, 1998 :193-197,294) ;
- la perte de maîtrise sur les quantités entrées en stock (BARRY, 2009 : 159) ;
- la validation de la réception des marchandises avariées.

1.3.1.3. Les risques liés à la protection des stocks

La gestion des stocks, qui est une technique de maintien d'un stock suffisant, est confrontée à plusieurs risques dans sa fonction de stockage, de rangement et de suivi des mouvements de stocks. Ces risques peuvent être :

- le détournement de stocks ;
- le déficit d'entrepôts de stockages ;
- la protection inappropriée des stocks (vol, intempéries, feu, etc.) ;
- l'absence de police d'assurance des stocks ;
- la rupture et le surstockage de stocks ;
- le caractère obsolète ou périssable de certains produits mis en stock.

1.3.1.4. Les risques liés au traitement comptable des stocks

Le traitement comptable des stocks renferme les risques suivants :

- la méconnaissance des quantités physiques en stock ;
- le déphasage entre les stocks physiques et les stocks comptables ;
- le détournement de biens de stock difficilement détectable (BARRY, 2009 : 160-161) ;
- les mouvements de stocks comptabilisés sur le mauvais exercice, ce risque affecte l'indépendance des exercices (AHOANGANSI, 2010 : 634).

1.3.1.5. Les risques liés aux sorties des articles du magasin

Le sous-processus « sorties des articles du magasin », pareillement à la réception de la livraison, est aussi confronté à des risques pouvant mettre en péril le patrimoine de l'entreprise. Ces risques sont de divers ordres :

- les sorties anarchiques de stock ou de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services ;
- les consommations excédentaires, superflues non décelées (BARRY, 2009: 160-161) ;
- le manque de contrôle des quantités et de la qualité des articles sortis du magasin
- la perte des bons de sortie ;
- la collusion entre le magasinier et les services consommateurs stocks.

1.3.1.6. Les risques à l'inventaire physique des stocks

Le sous-processus « inventaire physique des stocks » comporte les risques suivants :

- l'inventaire non fiable, mal organisé (difficulté de comptage ou d'évaluation liée à la nature des stocks) ;
- les stocks en comptabilité erronés ;
- les réserves dans la certification des comptes par les commissaires aux comptes ;
- les pertes ou vols de marchandises non détectés (SCHICK & LEMANT, 2004 : 122).

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

Les risques liés à la valorisation et la dépréciation des stocks sont :

- la valorisation erronée des stocks en comptabilité ;
- la surévaluation des stocks et du BFR ;
- le calcul de provision erroné ou non conforme aux règles comptables ;
- l'inexactitude du montant comptable des stocks et du montant du résultat présenté par l'entreprise (SCHICK & LEMANT, 2004 : 118), (BARRY, 2009 : 163) ;
- la non constatation de la dépréciation des marchandises durant l'exercice.

1.3.2. Les dispositifs de maîtrise des risques liés au processus de gestion des stocks

Toute entreprise, quels que soient son secteur d'activité, son historique, son métier, sa taille, est par nature exposée à une multitude de risques qu'il convient d'identifier, de comprendre et de maîtriser (DARSA, 2013 : 24). Il est nécessaire pour chaque risque identifié et évalué de recenser le dispositif de maîtrise existant, c'est-à-dire l'ensemble des mesures qui doivent permettre à l'entreprise d'éviter de faire face à un tel incident. Comme exemples de dispositifs de maîtrise des risques, nous pouvons avoir : les contrôles à priori, les contrôles à posteriori, le système de délégation, la séparation des tâches, la sécurisation des accès logiques, la sécurisation des accès physiques, le transfert de responsabilité, le système de surveillance... (JIMENEZ & al, 2008 : 236).

L'entreprise doit définir de manière proactive et mettre en œuvre effectivement les stratégies appropriées de couverture de ses risques, compte tenu de l'incertitude de son environnement. Le coût associé des stratégies de couverture des risques doit être cohérent et adapté aux enjeux. Il existe six stratégies de couverture des risques : l'évitement, le contournement, l'acceptation, l'acceptation avec réduction, la réduction et le transfert (écart).

L'entreprise doit se doter de dispositifs robustes de contrôle interne lui permettant de prévenir, de détecter et de traiter les risques potentiels. Les dispositifs de maîtrise de risques affectant les sous-processus des stocks appelés bonnes pratiques sont présentés dans le tableau suivant, ils sont loin d'être complets.

Tableau 2 : Les risques opérationnels du processus de gestion des stocks, les objectifs du contrôle interne et les dispositifs de maîtrise des risques

Les sous-processus de gestion des stocks	Les objectifs du contrôle interne	Les risques liés aux sous-processus de gestion des stocks	Les dispositifs de maîtrise des risques
l'expression du besoin	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les procédures en place permettent une définition précise préalable des besoins ; - S'assurer des délais optimaux de livraison des articles, pour éviter les ruptures de stock ou le surstockage (BARRY, 2009 : 114). 	<ul style="list-style-type: none"> - Commandes excédentaires aggravant le coût de stockage ; - Rupture de stock ; - Accroissement du BFR (besoin en fond de roulement). 	<ul style="list-style-type: none"> - Mener un contrôle sur la nécessité des besoins exprimés ; - Vérifier que les besoins exprimés sont autorisés par les supérieurs hiérarchiques ; - Suivre les commandes chez les fournisseurs pour une livraison à temps.
la réception des livraisons	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les mouvements d'entrée de stock correspondent à une réalité et à une justification ; - S'assurer de la conformité en quantité et en qualité des marchandises reçues en référence à la commande effectuée ; - S'assurer que les mouvements d'entrée sont enregistrés dans l'exercice auquel ils sont rattachés ; - S'assurer du retour des stocks non conformes, aux fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification non effectuée en temps voulu des stocks reçus (COOPERS & LYBRAND, 1998 : 196) ; - Collusion entre le fournisseur et le demandeur pouvant entraîner une réception fictive ; - Non-conformité entre la quantité et la qualité des produits commandés et celles des produits réceptionnés ; - Validation de la réception des marchandises avariées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Approbation du BR par le demandeur, magasinier, et le livreur ou le chauffeur ; - Mettre en place une procédure de rapprochement du BL fournisseur et du BR des marchandises en stock ; - Procéder au contrôle de la quantité et de la qualité des produits livrés avant d'établir un BR.
La protection des stocks	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la protection adéquate physique des stocks reçus ; - S'assurer du suivi et de l'efficacité de la gestion des stocks ; - Etre sûr de la bonne sécurité des articles dans les magasins de stockage ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Protection physique inadéquate des stocks reçus (COOPERS & LYBRAND, 1998 :195) - Détournement de stocks ; - Non fiabilité des informations relatives au niveau des stocks ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Limiter l'accès aux locaux de stockage par l'attribution d'une autorisation ; - Souscrire à une assurance tout risque, concernant les locaux et des articles stockés ;

Source: BARRY (2009: 114), COOPERS & LYBRAND (1998: 195-196).

Tableau 2 : Les risques opérationnels du processus de gestion des stocks, les objectifs du contrôle interne et les dispositifs de maîtrise des risques (suite)

	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que le stock permettra de satisfaire les demandes des clients (internes /externes) ; - S'assurer que l'estimation des niveaux de stock de l'entreprise respecte le niveau maximal des stocks et de sécurité enfin d'éviter la rupture et le surstockage. 	<ul style="list-style-type: none"> - Caractère obsolète ou périssable de certains produits mis en stock ; - rupture et surstockage de stocks ; - Présence d'invendus de produits ou de matériaux non utiles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder à la numérotation chronologique des bons d'entrée et de sortie ; - Effectuer une mise à jour des procédures de sécurités des stocks et procéder à une communication de celles-ci aux personnes habilitées ; - Mettre en place un système informatique de suivi de niveau des stocks. Il pourra alerter le gestionnaire de stocks au cas où le stock serait à son niveau minimal enfin d'effectuer une nouvelle commande ; - Sécuriser les magasins de stockage en les fermant à clef ; - Mettre en place des locaux spécifiques dans le cas de stockage des articles à l'usage interne de l'entreprise.
Le traitement comptable des stocks	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de l'enregistrement et du suivi des retours de marchandises ou des articles ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Non comptabilisation des stocks (AHOUANGANSI, 2010 : 634) ; - Déphasage entre les stocks physiques et les stocks comptables ; - Comptabilisation des mouvements de stocks sur le mauvais exercice (AHOUANGANSI, 2010 : 634) ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une procédure d'enregistrement comptable des entrées et des sorties de stocks ; - Confier l'enregistrement des transactions à une personne n'ayant pas d'accès physique aux stocks (COOPERS & LYBRAND, 1998 :195) ;

Source: AHOUANGANSI (2010: 634), COOPERS & LYBRAND (1998: 195).

Tableau 2 : Les risques opérationnels du processus de gestion des stocks, les objectifs du contrôle interne et les dispositifs de maîtrise des risques (suite)

	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les fiches de stock sont régulièrement mises à jour, au fur et à mesure que des mouvements interviennent au niveau des stocks ; - S'assurer que l'entreprise garantisse un enregistrement chronologique des entrées et des sorties de stocks par les services comptables et/ou le service chargé du suivi des stocks. 	<ul style="list-style-type: none"> - Non constatation des marchandises dépréciées durant l'exercice ; - Valeur erronée des stocks comptabilisés qui a une incidence sur la valorisation des stocks (AHOANGANSI, 2010 : 634). 	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder à une mise à jour régulière des fiches de stock, en même temps que les mouvements interviennent au niveau des stocks ; - Procéder à la transmission rapide des documents d'entrée et de sortie de stock aux services tels que : comptabilité matières, informatique, responsables du suivi comptable des stocks.
les sorties d'articles du magasin	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que tous les mouvements de sortie de stock sont enregistrés correctement et à des périodes concernées ; - S'assurer que les sorties de stocks se font conformément aux règles établies ; - S'assurer que tous les mouvements de sortie de stock correspondent à une réalité et à une justification. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sorties anarchiques de stock ou de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services demandeurs ; - Consommations excédentaires, superflues non décelées (BARRY, 2009: 160-161) ; - Perte des bons de sortie ; - Collusion entre le magasinier et les services demandeurs des articles en stock. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder à la constatation des sorties de stock par des bons de sortie pré numérotés, approuvés par des responsables désignés à l'avance par la Direction Générale ; - Sortir des articles uniquement sur la base d'une demande établie en bonne et due forme ; - Définir des procédures ou des modalités de sortie des articles en stock et facturer; - Procéder à un rapprochement des sorties stocks et des facturations.
les inventaires physiques des stocks	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les procédures mises en place donnent un traitement correct et rapide des résultats de l'inventaire physique des stocks ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Non exhaustivité des prises d'inventaires ou des doubles emplois ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Mener une procédure d'inventaire physique exhaustive (SCHICK, 2004: 123) ;

Source: AHOANGANSI (2010: 634), BARRY (2009: 160-161), SCHICK (2004: 123).

Tableau 2 : Les risques opérationnels du processus de gestion des stocks, les objectifs du contrôle interne et les dispositifs de maîtrise des risques (fin)

	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer du recensement fiable et exhaustif des quantités en magasin ou détenues par les unités de production lors des inventaires physique des stocks ; - S'assurer du traitement des écarts constatés entre stock physique et stock théorique ; - S'assurer que la procédure d'inventaire physique permet de déceler les produits obsolètes ou dégradés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Non fiabilité de l'inventaire, puisque assuré par les responsables de stocks eux- mêmes ; - Inexactitude du niveau comptable des stocks et du résultat présenté (BARRY, 2009 : 161-162) ; - Certification avec réserve des comptes par le commissaire aux comptes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire valider la procédure d'inventaire par les commissaires aux comptes (SCHICK, 2004: 123) ; - Procéder à l'inventaire durant les périodes creuses de l'activité ; - Planifier le déroulement de l'inventaire en corrélation avec l'activité.
la valorisation et la dépréciation des stocks	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les stocks sont évalués selon les principes comptables de l'entreprise ; - S'assurer que la valorisation est représentative de la réalité ; - S'assurer que les procédures de l'entreprise permettent une comptabilisation correcte et à la bonne date des dépréciations des stocks. 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation erronée des stocks en comptabilité ; - Surévaluation des stocks et du BFR ; - Inexactitude du montant comptable des stocks et du montant du résultat présenté par l'entreprise (BARRY, 2009 : 163) ; - Non constatation de la dépréciation des marchandises durant l'exercice ; - Non constitution de provisions ; - Calcul erroné de provisions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Effectuer la valorisation des stocks conformément aux méthodes comptables généralement admises et sur des bases comparables d'un exercice à l'autre ; - Mise en place des règles formalisées de valorisation des stocks (facture d'achats + éventuellement les frais de transport) - En cas de changement dans la méthode de valorisation, évaluer clairement les incidences de ce changement sur le résultat ; - Déterminer sur des bases fiables la dépréciation des stocks.

Source: BARRY (2009: 161-163), SCHICK (2004: 123).

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'abord de faire une identification des sous-processus de la gestion des stocks et des risques opérationnels qui y sont rattachés. A la suite de cela, nous avons procédé à la description du dispositif de maîtrise de ces risques.

La gestion des stocks occupant une place importante dans l'entreprise, il est nécessaire de faire une analyse des sous-processus de gestion des stocks, pour avoir une connaissance des risques opérationnels qui menacent la gestion des stocks. Dans le but de réduire ces risques, nous avons, à l'aide d'une étude théorique, énuméré quelques dispositifs de maîtrise de ces risques.

Néanmoins, une bonne gestion de ces risques nécessite la mise en place d'un audit qui est une procédure de contrôle d'un produit, d'un système ou d'une organisation en référence à des normes. Selon PIGE (2009 : 108), « l'audit a pour objet de veiller à ce que les procédures de contrôle interne soient définies, qu'elles soient pertinentes en répondant au risque de la tâche ou de l'activité, qu'elles soient appliquées, et que les anomalies relevées fassent l'objet d'une remontée de l'information et donnent lieu à des actions correctives ». Cette mise en place constituera le déterminant du chapitre 2, dénommé « audit du processus de gestion des stocks ».

Chapitre 2 : Audit du processus de gestion des stocks

La gestion des stocks peut être considérée comme une discipline de gestion, appartenant à la famille des techniques d'organisation logistique (gestion des flux des entreprises) et dont l'enjeu principal consiste à disposer de ressources suffisantes (pour ne pas être une entrave aux différents processus de production ou de vente), tout en cherchant à les limiter, pour des questions de performance économique (MOCELIN, 2011 : 3).

Dans le but de réduire la survenance répétitive des risques liés au processus des stocks, les dirigeants d'entreprises doivent mettre en place des moyens ou des outils efficaces qui permettront de renforcer le contrôle interne dans le processus de gestion des stocks, en cas de déficience de ce système.

L'audit s'avère être l'un des moyens les plus appropriés pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne mis en place est bien définis, pratiqués, efficaces et efficients. Dans l'optique d'une meilleure application et d'une efficacité régulière des dispositifs du contrôle interne, le conseil d'administration met en place un service d'audit interne au sein de l'organisation. Ainsi, l'audit interne sera une fonction indépendante chargée d'évaluer périodiquement le niveau de contrôle interne de l'organisation pour le compte de la Direction Générale.

Dans ce chapitre, nous donnerons la démarche de l'audit du processus de gestion des stocks, tout en précisant les outils et les techniques à adopter.

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

La mission d'audit permettra de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les éléments du système cible satisfont aux exigences des référentiels du domaine considéré. Elle s'attache notamment à détecter les anomalies et les risques dans les organismes et secteurs d'activités qu'elle examine.

Les normes de fonctionnement et les modalités pratiques du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) de l'Institute of internal auditors (IIA), traduites et diffusées en France par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI), définissent les principes de conduite d'une mission d'audit interne. Elles décrivent trois phases de la mission d'audit interne :

- planification : normes et modalités pratiques 2200 ;
- réalisation : normes et modalités pratiques 2300 ;
- communication : normes et modalités pratiques 2400 (IFACI, 2003 : 9).

2.1.1. La phase de planification de la mission

Selon les normes de l'Institute of Internal Auditors (IIA) 2200 et les Modalités Pratiques d'Applications (MPA) 2200-1 et 2200-2, les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission ainsi que les ressources allouées.

2.1.1.1. Précision des objectifs et du périmètre de la mission

L'objectif de cette étape est de préciser les objectifs, le périmètre et les livrables de la mission et conformément aux attentes des clients de la mission (PIGE, 2009 : 131-132). Cet objectif permettra d'élaborer l'ordre de mission.

En effet, selon les normes 2210, 2210-1 « objectifs de la mission » et 2210. A1-1 « évaluation des risques dans la planification de la mission », le mode opératoire de cette étape est de :

- déterminer les clients (Directeur Général, Comité d'audit, Responsable de processus, etc...) ;
- déterminer l'évènement déclencheur de la mission (mission insérée au programme d'audit annuel, une exigence réglementaire nouvelle, etc...) ;
- clarifier les attentes des clients (évaluer la pertinence de l'organisation, évaluer l'efficacité opérationnelle, déterminer l'efficacité et l'efficience, etc...) ;
- déterminer le périmètre de la mission (processus et étapes du processus, procédures, acteurs, période de la mission, etc...)
- déterminer les livrables de la mission (rapport d'audit complet, synthèses, rapport spécifiques ou confidentielle, etc...)

2.1.1.2. Conduite de la mission d'ouverture

La conduite de la mission matérialise le démarrage officiel de la mission et en explicite le contenu et les modalités. Elle est régie par les normes 1000-1 « charte d'audit interne » et 2200-1 « planification de la mission » (MADERS & al, 2014 : 267).

Le mode opératoire de cette étape consiste à :

- présenter la charte d'audit, le service d'audit et les auditeurs ;
- présenter les objectifs et le périmètre de la mission : le commentaire oral de l'ordre de mission ;
- présenter la méthodologie de conduite de la mission : cette présentation aura pour but de :
 - permettre aux audités de connaître leur rôle dans le processus d'audit ;
 - préciser ce qu'ils sont en droit d'attendre au cours de chacune de ces étapes ;
 - favoriser les échanges autour des modalités de collaboration auditeurs/audités et des différentes étapes de validation.
- finaliser le calendrier de la mission et prendre les premiers rendez-vous : le calendrier s'inscrira à l'intérieur des dates de début et de fin de la mission ;
- répondre aux questions des audités.

2.1.1.3. Analyse des processus et leurs objectifs

Selon BERNARD & al (2013 : 31-32), l'objectif de cette étape est de comprendre le domaine audité, ses enjeux et les processus mis en œuvre et leurs objectifs. Elle est régie par la norme 2200-1 « planification de la mission » à terme cette étape découlera sur l'identification et l'évaluation des risques.

Le mode opératoire consiste à :

- comprendre les objectifs du domaine audité : la nécessité de connaître la déclinaison des objectifs de l'organisation dans le domaine audité facilitée par l'utilisation d'une classification telle que celle proposée par le COSO II (opérationnels, de fiabilité des informations, stratégiques, de conformité) ;
- identifier les processus et leurs objectifs : (exemple de typologies de processus : pilotage, mesure, support et exemple de typologies d'objectifs détaillés : opérationnels, de fiabilité, stratégiques et de conformité) ;
- collecter des informations sur les processus : (exemples de sources d'informations : rapport d'activités, politiques et directives, manuels et procédures, etc...) ;
- identifier les indicateurs de performance clés : (les indicateurs peuvent porter sur le cout, la qualité, les délais, la conformité).

2.1.1.4. Identification et évaluation des risques

Selon SELMER (2013 : 137), l'objectif de cette étape est de faire l'inventaire des événements qui pourraient empêcher l'atteinte des objectifs du domaine audité, mesurer leur probabilité de survenance et leur impact. Elle est régie par la norme 2200-1 « planification de la mission » et la MPA 2210.A1-1 « évaluation des risques dans la planification de la mission ». A terme, cette étape découlera sur la cartographie des risques du domaine audité.

Le mode opératoire consiste à :

- identifier les événements : nature d'événements (événements internes, événements externes, accidents, erreurs, malveillances/fraudes, défaillances humaines, défaillances techniques, phénomènes économiques, phénomènes naturels) ;
- évaluer les risques : exemples de typologies de processus (pilotage, support, de réalisation, de mesure) et exemples de typologies d'objectifs détaillés (opérationnelle, de fiabilité des informations, stratégiques, de conformité) ;
- comprendre la tolérance aux risques du domaine audité : la compréhension de la tolérance aux risques va permettre d'identifier les objectifs clés du domaine audité.

2.1.1.5. Evaluation de la conception du dispositif de contrôle

L'objectif est d'identifier les contrôles clés existants et d'évaluer la conception du dispositif de contrôle au regard de référentiels externes s'ils s'appliquent. Les normes 2200 « Planification », 2120 « contrôle » et la MPA 2120.A1-1 « Planification » régissent cette étape et visent à terme l'élaboration d'un référentiel d'audit (HAMZAOUI, 2008 : 190).

Le mode opératoire consiste à :

- identifier les dispositifs de contrôle clés (environnement de contrôle) ;
- identifier les dispositifs de contrôle clés (activités de contrôle) ;
- relier les dispositifs de contrôle clés aux risques ;
- évaluer la conception des dispositifs de contrôle clés : cette évaluation se fera par rapprochement entre l'existant et un cadre de contrôle adéquat (COSO, COBIT, etc...).

2.1.1.6. Validation du référentiel d'audit

L'objectif de cette étape est de valider avec les audités la référence à partir de laquelle le dispositif de contrôle interne va être évalué au cours de la mission d'audit. La MPA 2210.A1-1 « évaluation des risques dans la planification de la mission » permet d'effectuer la validation au niveau hiérarchique approprié (SCHICK, 2007 :78).

Le mode opératoire consiste à :

- diffuser le référentiel d'audit ;
- examiner le référentiel d'audit : cette étape pourra nécessiter l'organisation d'une ou de plusieurs réunions avec les audités. Le processus consiste à examiner avec les audités le découpage de l'activité en processus, la cartographie des risques relatifs aux processus étudiés et enfin le système de contrôle en place ;
- formalisation de la validation du référentiel d'audit : cette formalisation acte la reconnaissance par les audités du référentiel sur lequel s'appuiera la mission.

2.1.1.7. Sélection des objectifs d'audit

Cette étape permet de définir le périmètre des travaux à réaliser sur le terrain. Selon la norme 2200 « planification », cette étape fait ressortir les objectifs d'audit en vue de l'élaboration du programme de travail (RENARD, 2013 : 221).

Le mode opératoire consiste à :

- sélectionner les contrôles clés à tester ;
- exprimer les objectifs d'audit : expression des objectifs d'audit pour chacun des contrôles retenus (s'assurer de l'efficacité et de l'efficience du contrôle) ;
- rapprocher les objectifs de l'ordre de mission des objectifs d'audit : trois (3) cas sont envisageables.
 - 1^{er} cas : les objectifs d'audit couvrent exactement les objectifs de l'ordre de mission ;
 - 2^{eme} cas : les objectifs d'audit sont plus larges que les objectifs de l'ordre de mission du fait des travaux des auditeurs, ce qui peut conduire à la rédaction d'un avenant à l'ordre de mission ;

- 3eme cas : les objectifs d'audit ne couvrent pas les objectifs de l'ordre de mission. Exclusion justifiée par les travaux déjà réalisés par les auditeurs, cette exclusion et ses raisons seront mentionnées dans le rapport d'audit.

2.1.1.8. Elaboration du programme de travail

Selon MADERS & al (2014 : 268), l'objectif de cette étape est de définir les procédures d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs d'audit. La norme 2240, 2240-1 et 2240.A1-1 « programme de travail de la mission » et la MPA 2240.A1-1 « approbation des programmes de travail » permettront l'élaboration du programme de travail.

Le mode opératoire consiste à :

- déterminer pour chaque objectif d'audit, le ou les techniques d'audits appropriés : la détermination de la nature des tests de sorte qu'on obtienne une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard des objectifs d'audit sélectionnés ;
- définir la ou les procédures d'audit permettant d'atteindre chaque objectif d'audit : définir les procédures d'audit, c'est déterminer l'étendue des tests et le calendrier des tests de sorte qu'on obtienne une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard des objectifs d'audit sélectionnés.

2.1.1.9. Ajustement du budget et l'allocation des ressources

L'objectif de cette étape au regard des normes 2030, 2030-1 « gestion des ressources » et 2230 « ressources affectées à la mission » est d'évaluer les ressources nécessaires à la mise en œuvre du programme de travail, identifier les ressources disponibles et les affecter à la mise en œuvre du programme de travail. A terme, cette étape permettra d'avoir un programme de travail enrichi du budget et du calendrier (HAMZAOU, 2008 : 78).

Le mode opératoire consiste à : estimer les ressources nécessaires, identifier les ressources disponibles, affecter les ressources.

2.1.1.10. Validation de l'organisation de la mission

Selon IFACI (2013 : 31), cette étape est régie par la norme 2240.A1-1 « approbation des programmes de travail », consiste à valider formellement l'organisation de la mission.

Le mode opératoire consiste à valider l'organisation de la mission que :

- les procédures d'audit permettront d'atteindre les objectifs d'audit ;
- les ressources affectées aux travaux d'audit disposent des compétences requises ;
- le calendrier prévisionnel est pertinent et réaliste (par rapport aux contraintes du département audit interne et du domaine audité).

2.1.2. La phase d'accomplissement de la mission

Selon la MPA 2300-1, les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

2.1.2.1. Conduite de la réunion de lancement de la phase d'accomplissement

L'objectif de cette étape est de matérialiser le démarrage officiel de la phase d'accomplissement de la mission conformément à la MPA 2300 « accomplissement de la mission ». A terme, cette étape permettra de réaliser le calendrier des premiers entretiens, la liste des contacts et le compte rendu de la réunion de lancement (SCHIK & al, 2010 : 84).

Le mode opératoire consiste à :

- présenter les auditeurs (superviseur, chef de mission, directeur de mission, auditeur expert, etc...)
- présenter les objectifs et le périmètre de la mission ;
- présenter la méthodologie de conduite de la mission ;
- présenter les objectifs ;
- présenter le programme de travail ;
- prendre en compte les préoccupations des audités.

2.1.2.2. Collecte des informations et constitution des preuves d'audit

Selon BERTIN (2007 : 43), l'objectif de cette étape est d'obtenir des preuves sur la capacité des dispositifs de contrôle à maîtriser les risques ou non. Elle est régie par la norme 2300 « accomplissement de la mission » et les MPA 2310-1 « identification des informations », 2320-1 « analyse et évaluation » et 2330-1 « documentations des informations ». A terme, cette étape permettra la réalisation des fiches de tests.

Le mode opératoire consiste à :

- réaliser les tests d'audit : la réalisation des tests d'audit vise à mettre en œuvre les tests définis dans le programme de travail ;
- documenter les tests d'audit : la documentation des tests d'audit en assure la traçabilité (un renvoi vers la fiche d'observation sera indiqué sur chaque fiche de test) ;
- évaluer les résultats des tests d'audit (les résultats documentés des tests d'audit constitueront des preuves d'audit) ;
- élaborer des conclusions : un point fort est identifié lorsque que les résultats des tests montre qu'un contrôle est bien conçu, fonctionne correctement, permet de maîtriser les risques sous-jacents à un niveau acceptable et permet au processus d'atteindre ses objectifs. Tout élément contraire est qualifié de dysfonctionnement.

2.1.2.3. Validation des preuves d'audit

Cette étape est régie par de la norme 2300 « accomplissement de la mission ». Elle a pour objectif de valider avec les audités le résultat des tests d'audit (PIGE, 2009 : 133).

A l'occasion de la validation des résultats des tests d'audit, les auditeurs doivent :

- vérifier avec les audités que les informations sur lesquelles ils se sont appuyés pour conclure sur le caractère satisfaisant ou non d'un dispositif de contrôle sont fiables, pertinentes et suffisantes ;
- expliquer aux audités la nature des tests.

2.1.2.4. Analyse des causes et élaboration des recommandations

Cette étape s'appuie sur la MPA 2410-1 « contenu de la communication ». Son objectif est d'identifier les raisons pour lesquelles les contrôles ne sont pas mis en œuvre de façon satisfaisante et d'élaborer des mesures correctives. La finalité de cette étape est d'obtenir des observations d'audit validées par les audités (RENARD, 2013 : 257).

Le mode opératoire consiste à :

- analyser les causes, afin de remédier de façon durable au dysfonctionnement (écart entre le référentiel et la situation constatée au sein du domaine audité) ;
- élaborer des recommandations : une recommandation est l'expression d'une mesure qui vise à renforcer l'efficacité du contrôle ;

- documenter les observations d'audit : une observation d'audit est constituée des éléments (faits, référentiel, cause, conséquence, conclusion, recommandation).

2.1.3. La phase de communication des résultats

Cette phase est régie par les normes et les modalités pratiques 2400 et est composée des sous-étapes à savoir : la conduite de la réunion de clôture, la finalisation du plan d'action, la rédaction du rapport d'audit, la validation du rapport d'audit.

2.1.3.1. Conduite de la réunion de clôture

L'objectif de cette étape est de faire valider par les responsables du domaine audité la cohérence et la formulation définitive de l'ensemble des observations d'audit relativement à la norme 2400 « communication des résultats » et la MPA 2410-1 « contenu de la communication ». Cette étape permettra de finaliser le plan d'action (IFACI, 2013 : 40).

Le mode opératoire consiste à :

- rappeler les objectifs de la mission et les objectifs d'audit ;
- présenter les points forts : la présentation des points forts permettra à l'organisation de capitaliser ses bonnes pratiques et de les diffuser ;
- faire valider les observations d'audit : il peut être demandé aux auditeurs de produire les preuves collectées ou soutenir telle ou telle observation. Discussion sur les mesures correctives à mettre en place ;
- présenter les modalités de suivi de la mission.

2.1.3.2. Finalisation du plan d'action

L'objectif cette étape est de documenter les modalités de mise en œuvre opérationnelles des mesures correctives définies par la norme 2400 « communication des résultats » et la MPA 2410-1 « contenu de la communication ». La finalité est de rédiger le rapport d'audit (IGALENS & JORTAS, 2010 : 141).

Le mode opératoire consiste à :

- affecter les ressources et responsabilités nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action ;
- élaborer le calendrier de mise en œuvre du plan d'action.

2.1.3.3. Rédaction du rapport d'audit

Selon MADERS & al (2014 : 282), Conformément à la norme 2400 « communication des résultats » et aux MPA 2410-1 « contenu de la communication » et 2410-2 « qualité de la communication », l'objectif de cette étape est de documenter les résultats définitifs et officiels de la mission d'audit pour diffusion aux clients de la mission.

Le niveau de détail des différents types de communication des résultats d'une mission d'audit dépendra du niveau hiérarchique des destinataires. Le rapport d'audit détaillé, à l'intention des audités, doit au minimum contenir les informations suivantes : l'objet de la mission, le champ de la mission (activité auditée, période,...), les résultats (observations, conclusions, recommandations et plan d'action).

Une synthèse, à l'intention de l'encadrement supérieur, pourra contenir les informations suivantes :

- les résultats de la mission d'audit ayant un impact sur l'ensemble de l'organisation ;
- une opinion globale, tant positive que négative, sur la capacité du domaine audité à maîtriser les risques majeurs.

Cette synthèse peut être intégrée au rapport d'audit ou faire l'objet d'une note distincte.

2.1.3.4. Validation du rapport d'audit

La validation du rapport d'audit selon la MPA 2340-1 « supervision de la mission » a pour objectif d'approuver formellement le rapport d'audit. En validant le rapport d'audit, le Responsable de l'Audit Interne (RAI) doit s'assurer que le rapport est exact, objectif, clair, concis et constructif.

Si des erreurs sont identifiées dans le rapport d'audit après sa validation par le RAI et sa diffusion, il devrait émettre un rapport corrigé à l'intention de l'ensemble des destinataires initiaux. (IFACI, 2013 : 47).

2.2. Outils et techniques d'audit du processus de gestion des stocks

Les outils et techniques d'audit qui permettront de mener à bien l'audit du processus de gestion des stocks seront énumérés à chaque étape de chaque phase de la mission d'audit.

2.2.1. Les outils et techniques de la phase de planification

Les outils et techniques de la phase de planification sont présentés à chaque étape de cette phase.

2.2.1.1. Outils et techniques de prévision des objectifs, du périmètre de la mission et conduite de la réunion d'ouverture

Les outils et techniques de précision des objectifs, du périmètre de la mission et de la conduite de la réunion d'ouverture sont : l'entretien, l'observation et le brainstorming.

2.2.1.1.1. Entretien

L'objectif de l'entretien est d'obtenir des interlocuteurs, une description du processus étudiée sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne (VALIN & al, 2006 : 177).

Dans le cadre de notre étude, l'entretien nous permettra d'examiner et de noter les dispositifs organisationnels du service gestion des stocks, plus précisément il s'agira de nous entretenir avec le chef gestion des stocks.

2.2.1.1.2. Observation

L'observation est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement du processus. L'auditeur qui observe attentivement soulève souvent des problèmes qui ne sont pas connus, ou qui ne peuvent être déduits de l'analyse de l'information écrite (SCHIK & al, 2010 : 179). L'objectif est d'obtenir une preuve directe de comment fonctionne le processus de gestion des stocks.

2.2.1.1.3. Brainstorming

Selon MADERS & al (2014 : 218), le brainstorming est « une démarche favorisant la production d'idées par un groupe de personnes. Il permet à l'auditeur interne et au contrôleur permanent de générer des idées originales pouvant déboucher sur des « innovations de rupture » ».

Il s'applique aux différentes étapes de la démarche de résolution de tous les problèmes liés au processus de gestion des stocks.

2.2.1.2. Outils et techniques d'analyse des processus et leurs objectifs

Les outils et techniques d'analyse des processus et leurs objectifs sont : l'approche processus et la grille d'analyse des tâches.

2.2.1.2.1. Approche processus

CATTAN (2013 : 11) précise que « l'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management

de ces processus. L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente. Elle permet des relations entre les processus au sein du système de processus, ainsi que leurs combinaisons et interactions »

2.2.1.2.2. Grille d'analyse des tâches

La grille de séparation des tâches réunit l'organigramme fonctionnel et l'organigramme hiérarchique et justifie les analyses des postes. Elle est la photographie à l'instant T de la répartition du travail dans une organisation. La grille de séparation des tâches permet de déceler les manquements à la séparation des tâches afin d'y apporter des corrections. Elle permet également de faire l'analyse des charges de travail des agents (RENARD, 2013 : 333).

2.2.1.3. Outils et techniques d'identification et évaluation des risques

Les outils et techniques d'identification et d'évaluation des risques sont : la hiérarchisation des risques et le digramme de flux.

2.2.1.3.1. Hiérarchisation des risques

Selon WALTER & NOIROT (2010 : 63), la hiérarchisation des risques se fait à trois niveaux, ce qui permet d'établir et de conserver un lien avec les trois niveaux de pilotage de l'entreprise. On distingue :

- les risques de niveau 1 correspondant aux risques stratégiques de l'entreprise ;
- les risques de niveau 2 correspondant aux risques tactiques ;
- les risques de niveau 3 (élémentaires) correspondant aux risques qui pèsent sur l'activité opérationnelle.

L'objectif de la hiérarchisation des risques est de sélectionner les risques pour lesquels il sera nécessaire d'évaluer la conception du dispositif de contrôle.

2.2.1.3.2. Diagramme de flux

Selon IFACI (2013 : 54) le diagramme des flux permet de « représenter graphiquement le déroulement d'un processus :

- un enchaînement chronologique d'activités ;
- les acteurs qui réalisent les activités ;
- les flux d'information d'une activité à l'autre.

Cette représentation graphique pourra être utile à l'auditeur interne pour identifier les risques relatifs à chaque activité du processus et les contrôles clés qui devraient permettre de les maîtriser ».

2.2.1.4. Outils et techniques d'évaluation du dispositif de contrôle interne

Les outils et techniques d'évaluation du dispositif de contrôle interne sont : le questionnaire de contrôle interne, le tableau des forces et faiblesses apparentes et le digramme cause/ effet.

2.2.1.4.1. Questionnaire de contrôle interne

Selon RENARD (2013 : 235), le questionnaire de contrôle interne est un document élaboré avec le découpage en tâches élémentaires qui permet à « l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour ce faire le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète. Ce questionnaire va donc être le guide de l'auditeur dans la démarche qui sera la sienne pour réaliser son programme : c'est véritablement un fil conducteur, d'où son importance comme outil méthodologique ».

2.2.1.4.2. Le tableau des forces et faiblesses apparentes

Le Tableau de Forces et Faiblesses apparentes (TFfa) conclut la phase d'analyse de risques sur la base des objectifs définis dans le plan d'approches. Il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il

constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles (DORIOL & al, 2012 : 232).

2.2.1.4.3. Diagramme cause/effet

Selon IFACI (2013 : 64), Le diagramme cause/effet (ou diagramme d'Ishikawa) est une représentation graphique simple qui pour un effet cherche à identifier l'ensemble des causes pouvant en être l'origine. La représentation graphique de cette arborescence donne un autre nom à ce diagramme : le diagramme en arêtes de poisson.

La construction du diagramme cause/effet vise à lister de manière exhaustive les causes avec toutes les personnes concernées par le sujet au cours de séances de brainstorming.

L'objectif du diagramme est d'accompagner et de structurer les réflexions des auditeurs internes en collaboration avec les opérationnels lors de l'analyse des causes des dysfonctionnements constatés au cours d'une mission d'audit interne, sachant que les actions correctives/ recommandations ont pour objet de faire disparaître ces causes.

2.2.1.5. Outils et techniques de sélection des objectifs d'audit et validation du référentiel d'audit

La sélection des objectifs d'audit et de validation du référentiel se fait grâce au rapport d'orientation.

Le rapport d'orientation :

« Le rapport d'orientation est un document à destination des audités dans lequel l'auditeur synthétise les conclusions qu'il a pu tirer sur les zones de risques, les difficultés envisagées, rappelle les objectifs généraux et spécifiques, propose les services et les divisions qui seront audités, définit la nature et l'étendue des travaux à réaliser », selon BERTIN (2007 : 42).

2.2.1.6. Outils et techniques d'élaboration du programme de travail

L'outil primordial qui nous permet d'élaborer le programme de travail est le référentiel d'audit.

Le référentiel d'audit :

Selon LOUISOT (2014 : 201), le référentiel d'audit permet de recenser les objectifs de chacun des processus/sous-processus de l'entité auditée et pour chacun d'eux les risques auxquels ils sont exposés, ainsi que les contrôles qui permettent de réduire ces risques. Les contrôles identifiés, constitueront la référence à partir de laquelle sera réalisée l'évaluation du système de contrôle interne de l'entité auditée.

2.2.1.7. Outils et techniques d'ajustement du budget et validation de l'organisation de la mission

L'outil et technique d'ajustement du budget et validation de l'organisation de la mission est essentiellement le programme de travail.

Programme de travail :

Le programme de travail encore appelé « programme d'audit » est un document dans lequel se figurent l'ensemble des activités à auditer, la chronologie, les personnes à rencontrer. Il permet de décrire, pour chaque objectif d'audit et donc pour chaque risque détenu, la nature des tests à mettre en œuvre pour obtenir une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne. Il décrit également l'étendue des tests, les auditeurs chargés de les conduire et le calendrier de réalisation de ceux-ci (VANDEVILLE, 2001 : 24).

2.2.2. Les outils et techniques de la phase d'accomplissement

Les outils et techniques utilisés pour la phase d'accomplissement sont énumérés à chaque étape de cette phase.

2.2.2.1. Outils et techniques de conduite de la réunion de lancement de la phase d'accomplissement

Les outils et techniques de conduite de la réunion de lancement sont le programme de travail et l'entretien.

2.2.2.2. Outils et techniques de collecte des informations, de la constitution et de la validation des preuves d'audit

Les outils et techniques de collecte des informations, de la constitution et de la validation des preuves d'audit sont : les procédures d'audit analytique, l'échantillonnage statique et la piste d'audit.

2.2.2.2.1. Procédures d'audit analytique

Selon IFACI (2013 : 74), les procédures d'audit analytique ont comme principaux « objectifs :

- d'aider les auditeurs internes à identifier les éléments qui peuvent entraîner des procédures d'audit complémentaires ;
- les procédures analytiques sont utiles pour identifier : des différences inattendues, l'absence de différences attendues, des erreurs potentielles, des irrégularités ou des fraudes potentielles, d'autres transactions ou événements inhabituels ou non récurrents ».

2.2.2.2.2. Echantillonnage statistique

L'échantillonnage (ou sondage) statistique permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, dont la taille ne permet pas une analyse exhaustive, d'extrapoler à l'ensemble de la population les observations effectuées sur l'échantillon (RENARD, 2013 : 309).

2.2.2.2.3. Piste d'audit

Selon SCHICH & al (2010 : 195), la piste d'audit est « un ensemble de procédures permettant de justifier toute information en remontant du document de synthèse à la source par un cheminement ininterrompu et réciproquement. Elles doivent couvrir : la reconstitution de l'ordre chronologique des opérations, la traçabilité ascendante et descendante, la justification d'une information d'une date à l'autre, et la conservation des données ».

2.2.2.2.4. Outils et techniques d'analyse des causes et l'élaboration des recommandations

Les outils et techniques d'analyse des causes et élaboration des recommandations sont : le test de cheminement et la circularisation.

2.2.2.2.5. Test de cheminement

Selon MADERS & al (2014 : 214) « le test de cheminement permet de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires. Le test de cheminement ne concerne qu'une seule opération à la fois et permet à l'auditeur interne ou au contrôleur permanent de contrôler, pour l'opération choisie, tous les stades intermédiaires, leurs justificatifs et justifications. C'est un outil efficace pour s'assurer de la correcte compréhension du processus et pour matérialiser l'existence des dispositifs de contrôle interne tout au long du processus ».

2.2.2.2.6. Circularisation

« La circularisation est une technique qui consiste à demander à un tiers externe à l'organisation une information afin de vérifier la fiabilité de cette même information collectée au sein de l'organisation » (IFACI, 2013 : 72).

2.2.3. Les outils et techniques de la phase de communication

Pour la phase de communication, les outils et techniques utilisés sont l'entretien, la rédaction et la validation du rapport final d'audit.

Conclusion

Ce chapitre qui a été consacré à l'audit du processus de gestion des stocks, nous a permis à travers la revue de littérature, de mieux cerner la démarche de l'audit du processus de gestion des stocks, ainsi que les outils et les techniques correspondants à chaque étape de cette démarche.

Cependant, la bonne application de cette démarche d'audit du processus de gestion des stocks dépend du respect scrupuleux d'une méthodologie d'investigation précise et détaillée que nous allons aborder dans le chapitre 3.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

Les deux chapitres précédents, nous ont permis de faire une connaissance théorique des éléments fondamentaux du processus de gestion des stocks, des risques opérationnels, des dispositifs de maîtrise qui y sont liés et de la démarche relative à l'audit du processus de gestion des stocks.

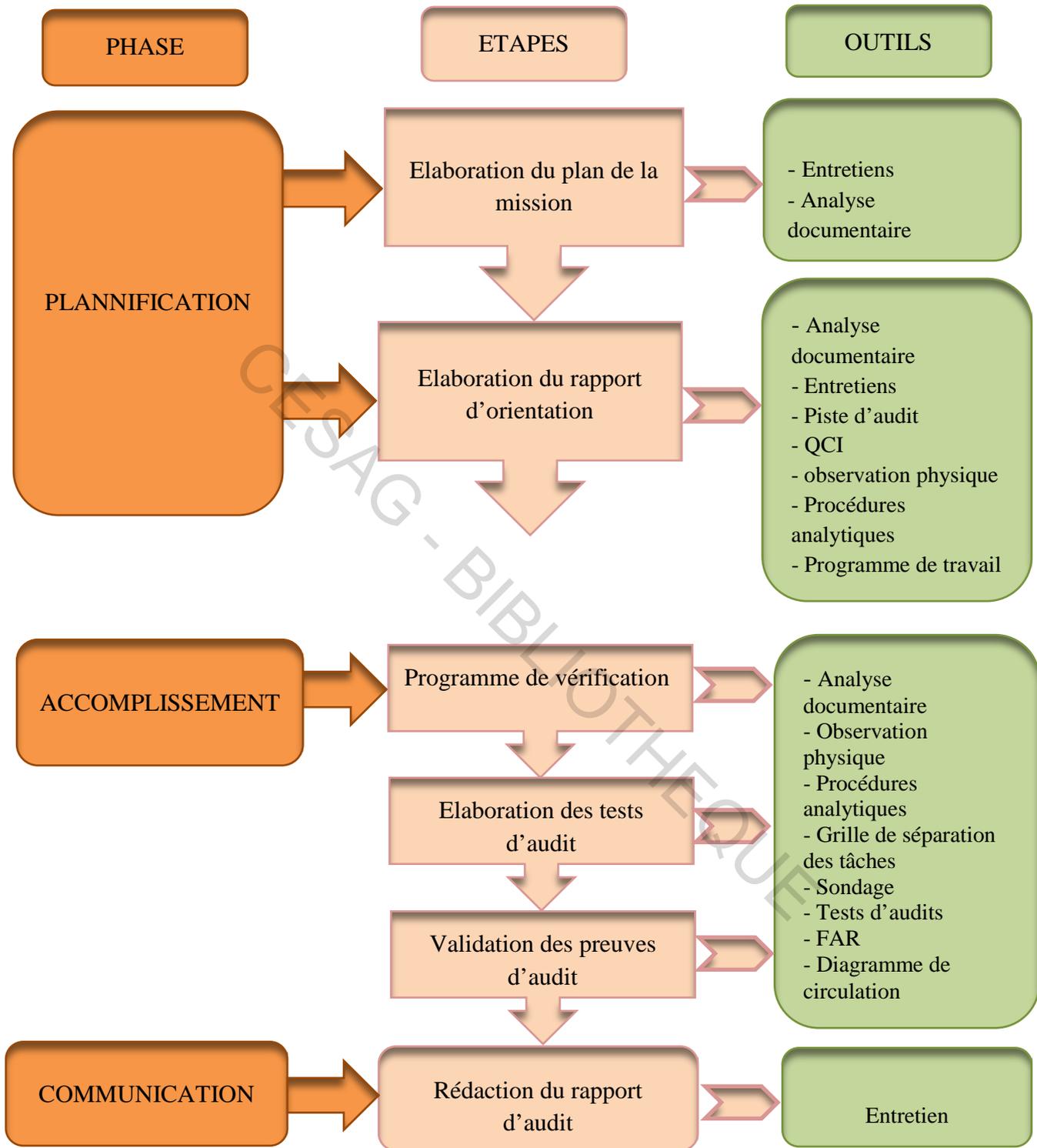
Dans le présent chapitre, nous allons énoncer l'approche méthodologique de notre étude, portant sur l'audit du processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA. Il sera consacré à la description du modèle d'analyse et des techniques de collecte de données.

3.1. Modèle d'analyse

L'élaboration du modèle d'analyse se reposera sur notre revue de littérature, la problématique étudiée, les objectifs recherchés et les bonnes pratiques en matière d'audit du processus de gestion des stocks. Ce modèle d'analyse nous servira de fil conducteur au cours de notre étude.

Le modèle d'analyse ci-dessous, se résume schématiquement en trois phases regroupant six étapes accompagnées d'outils à utiliser.

Figure 3: Modèle d'analyse



Source : nous-même

3.2. Les outils de collecte et d'analyse des données

Un outil est un instrument qui permet d'atteindre un but ou d'exécuter un travail. Selon RENARD (2013 : 308), les outils d'auditeur peuvent se traduire en deux démarches possibles : les outils d'interrogation (le sondage statistique ou l'échantillonnage, les interviews et les questions écrites, les outils informatiques, les vérifications, ainsi que les rapprochements divers) ; les outils de description (l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, le diagramme de circulation et la piste d'audit).

Ces outils précités ne sont pas employés de façon systématique. Nous allons choisir avec discernement les outils les mieux appropriés pour atteindre les objectifs définis.

3.2.1. Les outils de collecte des données

Les outils de collecte des données que nous utiliserons dans le cadre de notre étude sont l'entretien, le diagramme de circulation, l'analyse documentaire, l'observation physique, le tableau d'identification des risques.

3.2.1.1. L'entretien

Selon IFACI (2013 : 50), l'entretien a pour objectif de « collecter des informations afin de prendre connaissance des activités du domaine audité et éventuellement constituer les preuves d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs de la mission d'audit ».

Dans le cadre de notre étude, l'entretien nous permettra d'examiner et de noter les dispositifs organisationnels de l'activité gestion des stocks, plus précisément il s'agira de nous entretenir avec le chef gestion des stocks. Face à cela, les questions seront précises et concises pour éviter les pertes de temps et s'entendre sur les réponses que donneront l'interlocuteur sur la description du processus étudié sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne. Le questionnaire qui nous permettra de s'entretenir avec le chef de l'activité gestion des stocks, est représenté en annexe 2.

3.2.1.2. Diagramme de circulation

Le diagramme de circulation ou flow chart permet de faire ressortir les éléments suivants : la séparation des responsabilités pour les diverses opérations ainsi que la localisation des points d'action, de décision et de contrôle (VALIN & al, 2006: 180).

Néanmoins, il nous permettra de prendre connaissance rapidement des processus de gestion des stocks, de s'assurer que l'on a bien compris les explications fournies et de savoir par une synthèse rapide que les procédures examinées sont correctes.

Grâce au diagramme de circulation, nous pourrions identifier les éventuels risques de non séparation des tâches et les faiblesses dans les circuits de diffusion. Le diagramme de circulation du processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA est présenté en annexe 1,

3.2.1.3. Analyse documentaire

L'analyse documentaire vise à déterminer, exploiter et analyser l'ensemble des documents et travaux restitués par l'activité gestion des stocks, afin de parvenir à la finalité qui est d'obtenir une image fidèle de la situation opérationnelle de l'entreprise. De façon pratique, nous analyserons les documents (manuel de procédures actualisé 2014, rapports d'inventaires des stocks, procédures d'inventaire des stocks, procédures de réception et de sortie des stocks) qui nous permettront d'avoir une image des opérations effectuées au sein de l'activité gestion des stocks, de même que les risques auxquelles l'organisation est confrontée en cas de mauvais traitement des informations. KEREBEL (2009 : 19), précise que « un audit documentaire est un outil essentiel en vue d'une identification rationnelle et objective des risques ».

Cette analyse documentaire nous permettra par la suite d'appliquer le test de conformité et de permanence sur les éléments constitutifs du processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA.

3.2.1.4. L'observation physique

L'observation physique est une méthode de travail qui permettra de comprendre le fonctionnement des opérations d'un département d'une entreprise. MADERS & al (2014 : 201) précise que « c'est un complément indispensable à l'analyse descriptive opérationnelle ». Pour ce faire, nous effectuerons une observation physique des opérations effectuées dans chaque sous-processus de l'activité gestion des stocks et nous chercherons à vérifier s'il y a existence et application du manuel de procédures.

3.2.1.5. Le tableau d'identification des risques

LOUISOT (2014 : 35), énonce qu'il est indispensable de sélectionner les risques pour lesquels il sera nécessaire d'évaluer la conception de contrôle.

Le tableau d'identification des risques présente une évaluation sommaire des risques rattachés à une tâche donnée. Le processus de gestion des stocks sera segmenté en objets auditables dans le dessein d'identifier l'objectif de contrôle interne, les risques encourus, les dispositifs de maîtrise et l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques.

3.2.2. Les outils d'analyse des données

Les outils d'analyse des données nous permettront de procéder à l'analyse du processus de gestion des stocks et de donner notre point de vue sur les dispositifs de contrôle interne mis en place. Ceux-ci nous permettront, de déterminer le niveau de conformité ainsi que les points forts et les points faibles du système de gestion des stocks.

Ainsi, nous aurons à utiliser le questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des tâches, l'échantillonnage et les tests d'audit.

3.2.2.1. Le questionnaire de contrôle interne

Cet outil de questions-types, nous permettra de relever les forces et faiblesses des dispositifs de contrôle interne à travers les réponses données par nos interlocuteurs, « OUI » lorsqu'il s'agit de force apparente, et « NON » pour les faiblesses constatées (MADERS & al, 2014 :199). Selon IFACI (2013 : 66), l'objectif du questionnaire de contrôle interne est de structurer le questionnement de l'auditeur interne pour évaluer les dispositifs de contrôle au regard du référentiel de contrôle interne.

Pour notre étude, nous allons administrer notre QCI au chef de l'activité Gestion des Stocks et aux opérateurs, afin de détecter les points forts apparents et les points faibles du contrôle interne du processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA. Les questions y afférentes seront fermées et porteront sur les tâches et les procédures en vigueur à l'activité gestion des stocks. Le QCI est joint en annexe 5.

3.2.2.2. La grille de séparation des tâches

Selon SCHICK (2010 : 188), « la grille de séparation des tâches permet de comprendre par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans un processus ou une fonction, la répartition des responsabilités entre les différents acteurs à un instant donné. L'auditeur établit

cette grille (ou l'exploite si elle existe par ailleurs) afin de s'assurer du respect d'un principe de base du contrôle interne ».

Grâce à la grille de séparation des tâches, nous pourrions identifier les éventuels risques de non séparation des tâches afin d'y remédier.

Elle est établie sous forme de tableau comportant les tâches ou fonctions d'une part, et les acteurs du processus d'autre part. Le résultat est joint en annexe 3.

3.2.2.3. Le sondage

Selon RENARD (2013 : 311), « le sondage statistique est une méthode qui permet à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence, d'extrapoler à la population, des observations faites sur l'échantillon ». Le sondage nous permettra d'obtenir une assurance raisonnable que les procédures de contrôle interne fonctionnent correctement.

3.2.2.4. Les tests d'audit

Les tests d'audit consistent à apprécier le dispositif de contrôle interne existant. Ces tests d'audit sont : le test de conformité et le test de permanence.

Le test d'audit permet de nous assurer de l'application du dispositif décrit lors de l'entretien et de sa conformité à la réalité (VALIN & al, 2006 : 172). Lorsque le test de confirmation est concluant, nous venons au test de permanence, qui permettra de s'assurer que les points forts théoriques (forces) ont fonctionné permanemment tel que décrit lors des entretiens et dans le manuel de procédures.

Pour notre étude, nous relèverons sur des bouts de papier, cent (100) nomenclatures de matériels en stock au magasin. Nous procéderons ensuite à un tirage au sort de vingt-cinq (25) nomenclatures qui feront l'objet de vérification, pour s'assurer que les opérations s'effectuent conformément à la procédure, et également qu'elles le sont de façon permanente.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'élaborer la démarche que nous respecterons dans la partie pratique et de définir les outils à utiliser en vue d'auditer le processus de gestion des stocks.

Le modèle d'analyse élaboré et la pertinence des méthodes de collecte des informations vont contribuer à la réussite de notre étude. Nous espérons atteindre nos objectifs avec cette approche méthodologique et avec la collaboration du personnel de l'ASECNA.

Conclusion de la première partie

La performance d'une entreprise dépend du degré de maîtrise de l'ensemble de son processus de gestion des activités. La gestion des stocks constitue un élément essentiel de ce processus. L'étude de ses sous-processus qui sont : l'expression du besoin, la réception, le stockage, la comptabilisation, la sortie, l'inventaire physique et la valorisation, nous a permis d'avoir une connaissance des risques opérationnels liés à ces sous-processus.

Pour réduire ces risques opérationnels, il est nécessaire de renforcer les dispositifs de maîtrise en intégrant les bonnes pratiques d'organisation communément admises, qui ont été recensées à travers la revue de littérature.

En plus de la mise en place de ces bonnes pratiques pour réduire ces risques, les entreprises devront, à terme, se donner les moyens d'auditer de façon périodique le processus de gestion des stocks. Car l'audit est un outil qui permet d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour l'améliorer.

Ainsi, pour bien cerner notre étude dans son aspect théorique, nous avons cherché à comprendre le processus de gestion des stocks, les étapes de la démarche d'une mission d'audit du processus de gestion des stocks. Mais également nous avons défini une approche méthodologique que nous suivrons pour réaliser cette étude.

Dans les chapitres qui suivent, nous procéderons à l'audit du processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA Dakar (Sénégal).

**PARTIE 2 : DESCRIPTION ET
AUDIT DU PROCESSUS DE
GESTION DES STOCKS DU
MAGASIN CENTRAL DE
L'ASECNA**

Introduction de la deuxième partie

Cette deuxième partie est consacrée à l'audit du processus de gestion des stocks qui occupent une place importante dans la continuité d'exploitation de l'ASECNA. Dans le but de mener à bien cette étude, nous avons effectué un stage pratique au sein du magasin central de l'ASECNA SIEGE (Dakar-Sénégal).

Pour atteindre notre objectif qui consiste à procéder à un audit dont le modèle d'analyse a été présenté au chapitre 3, nous allons à travers le chapitre 4, faire une brève présentation de l'ASECNA quant à son historique, ses missions, son organisation et ses attributions. Ensuite nous nous intéresserons à la description du processus de gestion des stocks du magasin central qui sera développée dans le chapitre 5. Enfin le chapitre 6 sera essentiellement consacré à l'audit du processus de gestion des stocks dudit magasin et sera suivi de recommandations destinées à l'amélioration des dispositifs de contrôle interne mis en place par l'ASECNA.

Chapitre 4 : Présentation générale de l'ASECNA

L'ASECNA est un établissement parapublic regroupant dix-huit pays (16 pays africains, Madagascar et la France). Ce chapitre, nous permettra d'avoir une connaissance de l'ASECNA, à travers son historique, ses missions, ses activités, ses structures statutaires, son organisation et ses attributions.

4.1. L'historique

Le 12 Décembre 1959 à Saint-Louis (Sénégal), les chefs d'Etat et de gouvernement des Etats autonomes issus des Fédérations de l'AOF, de l'AEF et du Madagascar, signent une convention qui va donner naissance à l'ASECNA. Aujourd'hui, elle compte dix-huit (18) Etats membres dont la France, et a son siège à Dakar au Sénégal.

L'ASECNA est un établissement public à caractère multinational qui avait son siège à Paris en France au moment de sa création. Mais au fil des années, cet outil de coopération interafricaine et Malgache s'est développé, ce qui a permis le transfert du siège de Paris à Dakar avec pour conséquence l'africanisation du poste de Direction Général et des postes de Directeurs.

Le statut juridique de l'ASECNA est défini à l'article 1 de la convention de Dakar qui fait d'elle un établissement public international doté d'une personnalité morale et jouissant de l'autonomie financière. L'Agence a reçu des Etats membres, une délégation de service public consistant à assurer en leur nom et pour leur compte, la sécurité et la régularité des vols des aéronefs au sein de leur espace aérien respectif.

4.2. Les missions

Selon le Manuel de procédure actualisé (2014), l'ASECNA a en charge la gestion d'un espace aérien de 16 100 000 km² couvert par six régions d'information en vol (FIR : Flight Information Région) que sont : Antananarivo, Brazzaville, Dakar océanique, Dakar Terrestre, Niamey et Ndjamena. Ces prestations couvrent aussi bien la circulation en route que l'approche et l'atterrissage.

L'ASECNA est actuellement régie par la convention de Dakar du 25 octobre 1974. Elle exerce à titre principal les activités communautaires qui la lient aux pays membres, prévues à l'article 2 de ladite convention. Elle gère aussi les activités dites nationales au profit des Etats

membres individuellement (Articles 10 et 12) ainsi que des Etats et organismes tiers (Articles 11 et 12).

Il est à noter que la convention de Dakar reste ouverte à l'adhésion de tout Etat intéressé, après l'obtention de l'accord unanime des Etats signataires.

4.2.1. Les activités communautaires et nationales

Au titre des activités communautaires de l'article 2 de la convention de Dakar, l'Agence assure les aides terminales sur les principaux aéroports des 17¹ Etats membres, à travers : les contrôles d'aérodromes, les contrôles des approches, les guidages du roulement des aéronefs au sol, les aides radio navigation et visuelles à l'approche et à l'atterrissage, les communications radio, les prévisions météorologiques, les informations aéronautiques et les services de sécurité incendie. Elle a en charge à ce titre la maintenance de l'ensemble des installations nécessaires à la mise en œuvre de ces différentes prestations.

Selon les articles 10 et 12 de la convention de Dakar, l'Agence peut se voir confier au titre des Activités Aéronautiques Nationales (AAN) par chacun des Etats signataires, la gestion ou l'entretien de toute exploitation d'utilité aéronautique ou météorologique, l'exécution, l'étude, et le contrôle de travaux d'aéroports ou d'installations techniques ainsi que leur maintenance.

A ce effet, l'ASECNA assure depuis janvier 2009 la gestion des aéroports (dite « Activités Nationales ») de neuf Etats membres (Bénin, Burkina-Faso, Centrafrique, Gabon, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, Tchad, Guinée Bissau) sur la base de contrats particuliers.

4.2.2. Les autres activités

En plus des activités qui lient l'Agence aux Etats membres, elle est habilitée, au titre de l'article 11 de la convention de Dakar, à passer des contrats avec des Etats non membres qui seraient désireux d'utiliser ses services.

Ainsi, grâce à son avion laboratoire ATR 42, l'Agence réalise la calibration en vol des aides à la navigation aérienne pour de nombreux Etats africains non membres notamment en Afrique de l'Est, au Maroc, aux Seychelles, à l'Ile Maurice, à la Réunion, ainsi que dans les zones Caraïbes. En outre, elle mène des activités de formations professionnelles.

¹ Bénin, Burkina-Faso, Cameroun, Centrafrique, Congo, Comores, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Bissau, Guinée Equatoriale, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad, Togo.

Dans le souci de renforcer les capacités opérationnelles de ses ressources humaines, l'ASECNA s'est dotée de trois centres de formation :

- l'Ecole Africaine de la Météorologie et de l'Aviation Civile (EAMAC) qui a été créée en 1963 à Niamey au Niger en vue de la formation des techniciens, des techniciens supérieurs et des ingénieurs dans le domaine de l'aéronautique ;
- l'Ecole Régionale de la Navigation Aérienne et du Management (ERNAM) basée à Dakar et spécialisée dans la formation continue de la sûreté de l'aviation civile ;
- l'Ecole Régionale de Sécurité Incendie (ERSI) créée en 1964 à Douala au Cameroun. Elle est une école bilingue (française et anglaise) et assure la formation initiale et continue du personnel technique de l'Agence, spécialisée dans le domaine de la lutte contre l'incendie.

4.3. L'organisation de l'ASECNA

Pour faire face à ses missions, l'ASECNA est organisée en structures statutaires, et en services externes au siège. L'organigramme simplifié de l'agence est joint en annexe 6.

4.3.1. Les structures statutaires

L'ASECNA étant un établissement public de droit International, elle est dotée de la personnalité juridique et jouit de l'autonomie financière. Pour mener à bien ses activités, l'Agence est structurée comme suit :

- **le Conseil des Ministres** : il définit la politique générale de l'Agence et se réunit au moins une fois par an en session ordinaire. La présidence est tournante à un rythme annuel.
- **le Conseil d'administration (CA)** : il prend les mesures nécessaires au fonctionnement de l'ASECNA, au moyen de délibérations relatives aux budgets annuels de fonctionnement et d'investissement. Il se réunit au moins deux fois par an.
- **la Direction Générale** : elle est composée de trois (3) Directions et assure la gestion de l'Agence en exécution des décisions prises par les deux instances précitées. Elle recrute tout le personnel de l'Agence à l'exception de l'Agence comptable et du Contrôleur Financier.

- **l'Agent Comptable** : il est nommé par le conseil d'administration, tient la comptabilité générale et la comptabilité analytique d'exploitation et prépare le compte financier qui est présenté au conseil d'administration après avoir été soumis au contrôle de la commission de vérification des comptes.
- **le Contrôleur Financier** : nommé par le conseil d'administration, veille aux opérations susceptibles d'avoir directement ou indirectement une répercussion économique et financière ;
- **la Commission de Vérification des comptes (CVC)** : est composée de trois membres désignés par le conseil d'administration et établit pour le compte de ce dernier et pour chaque Ministre de tutelle, un rapport sur la régularité de la gestion comptable de l'Agence ; elle formule des propositions motivées sur quitus à donner à l'Agent Comptable.
- **la Commission de Vérification de la Sécurité (CVS)** : Désignée par le conseil d'administration

L'organigramme des structures statutaires est joint en annexe 7.

4.3.2. Les services extérieurs au siège

L'Agence compte deux services extérieurs : les Représentations et les Délégations.

a) Les Représentations

Dans chaque Etat membre, à l'exception de la France, les missions de l'Agence sont assurées par un Représentant nommé par le Directeur Général en accord avec le Ministre de tutelle concerné. Ce Représentant est responsable des activités de l'Agence dans son Etat d'affectation.

b) Les Délégations

L'Agence dispose de deux délégations, l'une à Paris et l'autre à Montréal auprès de l'OACI, qui sont :

- la délégation de Paris (DEXP) assure essentiellement les missions suivantes pour le compte de la Direction Générale:

- la liaison avec les administrations aéronautiques et météorologiques, les organisations internationales, ainsi que les compagnies aériennes ;
 - le recouvrement des redevances de routes ;
 - l'édition des informations aéronautiques ;
 - l'achat et l'acheminement des fournitures et matériels destinés aux représentations et au siège à Dakar.
- le délégué permanent de l'Agence auprès de l'OACI, est affecté à Montréal depuis le 1er janvier 1990 conformément à la décision du conseil d'administration de l'Agence lors de sa session des 29 et 30 novembre 1989. En sa qualité de membre de la commission de navigation aérienne de l'OACI, il participe aux travaux de cet organe. Il représente l'Agence aux travaux des groupes d'experts de la navigation aérienne au siège de l'OACI, entretient des relations quotidiennes d'échange et de suivi avec les délégations nationales représentées auprès de cette organisation.

4.4. Organisation et Attributions de la Direction Générale

Le Directeur Général, conformément à la loi, est nommé par les statuts. Il assure seul les actes de gestion de la société et rend compte au Conseil d'Administration (CA). La Direction Générale (DG) est composée de trois directions :

- Direction d'Exploitation Technique (DEXD), en charge de la navigation aérienne, de la météorologie et de la maintenance des équipements ;
- Direction Contrôle, Sécurité, Qualité (DCS), assure la mise en place et le contrôle de la bonne exécution de l'ensemble des missions des structures de l'Agence conformément aux normes en vigueur, mais aussi la mise en œuvre du système de Management Intégré (SMI) ;
- Direction de l'Ecole Africaine de la Météorologie et de l'aviation Civile (EAMAC), s'occupe de la formation du personnel technique de l'Agence dans les domaines Electronique-Informatique, Circulation Aérienne et Météorologie.

A ces trois directions s'ajoutent quatre départements rattachés à la Direction Générale :

- Département Cabinet du Directeur Général ;
- Département Finances (DGDF) ;
- Département Gestion des Ressources Humaines (DGDR) ;

- Département Ingénierie et Prospective (DGDI).

On note également auprès du Directeur Général :

- deux conseillers Techniques ayant rang de chef de département ;
- un Conseiller Financier ayant rang de chef de Département ;
- un Gestionnaire en chef du projet PGI (DGPG);
- plusieurs chargés de mission ayant rang de Responsable de Fonction dont deux s'occupent des Activités Nationales.

L'organigramme du cabinet du Directeur Général est joint en annexe 8.

4.5. La Fonction Approvisionnement & Achat

La Fonction Approvisionnement & Achat est rattachée hiérarchiquement à la Direction de l'Exploitation Technique (DEXD).

Selon l'article 9 de la Décision N°2004/0083/DGDD du 15 janvier 2004 fixant l'organisation et précisant les attributions de la Direction Technique, la Fonction Approvisionnements & Achats est chargé de:

- procéder aux approvisionnements et achats nécessaires au fonctionnement de l'Agence ;
- assurer la fonction transit pour tous matériaux, fournitures et équipements ;
- gérer les stocks.

La fonction est subdivisée en quatre activités :

- approvisionnement ;
- achats ;
- transit ;
- gestion des stocks.

L'organigramme de la Fonction Approvisionnement & Achat est joint en annexe 9 et l'effectif permanent de DEXTA (32 personnes) est réparti en annexe 4.

4.5.1. L'Activité Approvisionnement

L'Activité approvisionnement est un des maillons essentiels de la Fonction Approvisionnement & Achat, et est composée de quatre collaborateurs. Cette activité constitue la première étape de la chaîne d'Approvisionnement et Achats, et par conséquent le premier interlocuteur du client, qui est essentiellement composé des représentations.

L'activité centralise l'ensemble des besoins opérationnels des centres sous forme de Demande Interne (DI). Le traitement de ces DI commence donc par l'activité approvisionnement et traverse tout le processus d'approvisionnement soit par les achats ou par le magasin puis enfin le transit pour l'expédition.

Compte tenu de l'étendue et de la diversité des équipements de l'Agence, ils sont regroupés par familles d'équipements correspondant aux principaux domaines d'activités opérationnelles que sont :

- radio / Télécommunication (RAD COM) ;
- navigation Aérienne et Météorologie (NA MTO) ;
- énergie et Balisage (ELB) ;
- véhicule (SLI).

L'activité Approvisionnement est par conséquent organisée conformément à ces domaines énumérés, en cellules de traitement de DI. Chacune de ces cellules est tenue par un agent expert en la matière et ayant des connaissances de base et plusieurs années d'expérience de site sur les équipements de son domaine.

4.5.2. L'activité Achat

L'activité Achats compte quatre collaborateurs et se charge essentiellement de :

- traitement des demandes d'achats (DA) émises par l'Activité Approvisionnement et les autres structures ;
- rechercher les prix des matières et fournitures, objet des demandes de cotation exprimées par les différentes structures de l'Agence ;
- élaborer un registre fournisseur et un catalogue des prix unitaires des différentes matières et fournitures ;

- procéder au choix du fournisseur en fonction du mieux disant (rapport qualité, prix);
- effectuer des achats par marché lorsque la Demande d'Achat (DA) est supérieur ou égal à 40 000 000 francs CFA ; par Bon de Commande (BC) lorsque la DA est inférieur à 40 000 000 francs CFA et aussi effectuer des achats en urgence dès le dépôt de la DA, sans prise en compte des procédures d'exécution ;
- assurer le suivi de l'exécution des commandes et des factures ;
- animer les relations avec les fournisseurs (dépôt des commandes et suivi des livraisons), en assurer la mise à jour régulière ;
- procéder à l'agrément des nouveaux fournisseurs et à l'évaluation des fournisseurs existants ;
- assurer le suivi administratif des opérations liées à l'approvisionnement et aux achats.

4.5.3. L'activité Transports & Transit

Cette activité, regroupant quatre collaborateurs, est une des quatre activités qui constitue la Fonction Approvisionnement et Achat dont les principales tâches sont réparties en six cellules:

- exonération ;
- exports ;
- d'imports aérien, maritime ou par voies postales ;
- d'exports au départ de la plateforme logistique du CITI France ;
- traitement des réparables ;
- traitement des factures des prestataires logistiques et transits.

L'activité transit est chargée :

- du traitement des opérations de transit relatives aux importations et exportations des matériels de l'Agence ;
- d'assurer les importations et exportations des matériels des fournitures destinés au magasin central de Dakar et représentation du Sénégal ;
- de procéder aux expéditions des matériels à partir du magasin central vers les magasins des Représentations, Ecoles, ou DEXP ou vers ses fournisseurs à travers le monde ;

- de l'enlèvement du courrier express de l'agence.

4.5.4. L'activité Gestion des stocks

L'activité Gestion des stocks, comptant douze collaborateurs, s'articule principalement autour des attributions suivantes :

- la gestion du matériel en magasin central ;
- l'entretien et le suivi centralisé des stocks des magasins de l'agence y compris leur inventaire annuel ;
- la réception des fournitures et équipements pour le fonctionnement, la maintenance et les investissements ;
- les sorties des fournitures pour les besoins des structures de toute la Direction Générale, ainsi que les expéditions vers les centres opérationnels (représentations et écoles), et la DEXP (réparables) ;
- le contrôle notamment des mouvements de stocks par les bons d'entrée ou de sortie et assuré également le suivi des mises à jour de la base du logiciel PGI ;
- la préparation et l'exécution des inventaires tournants et physiques qui se déroulent au cours et en fin de l'exercice.

Conclusion

Nous avons, à travers ce chapitre, fait une présentation générale de l'ASECNA portée sur son historique, ses missions, son organisation, et ses attributions. Le service en charge des approvisionnements et achats auquel l'activité Gestion des Stocks est hiérarchiquement rattachée a été développé de façon succincte. Ensuite, nous avons, à l'aide d'organigrammes joints en annexes 6,7, 8, 9, montré comment les directions de l'ASECNA sont organisées de sorte à pouvoir assurer au mieux ces missions.

Dans le chapitre à venir, nous aborderons la description du processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA.

Chapitre 5 : Description du processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA

L'activité gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA est animée par douze personnes. Les tâches de réception, de stockage, d'expédition, de traitement comptable, de mise à la consommation, de prise d'inventaire et la réforme du matériel constituent les principales fonctions de l'activité gestion des stocks.

L'approche que nous avons utilisée pour mieux comprendre les procédures d'exécution de ces activités, a été les divers entretiens que nous avons eus avec les collaborateurs en charge de l'animation de l'activité Gestion des Stocks. A cela s'ajoute l'exploitation des documents auxquels nous avons accédé.

5.1. La constitution des stocks du magasin central de l'ASECNA

Le magasin central de Dakar est un grand bâtiment, composé de quatorze locaux (14) assignés au bon classement des stocks. Ces derniers, ont pour contenu :

- local A : matériel d'emballage (cartons, flot packs) ;
- local B : fournitures de bureau (consommables) ;
- local C : carburant, tynol, disjoncteurs (coffre matériels sensibles) ;
- local E : lampes, ampoules, électricité, tendeurs (étage) ;
- local F : échange standards (cartes et modules) ;
- local H : potentiomètres, résistances, connecteurs, balisages ;
- local K : câbles téléphoniques, télécommandes manches avant, cercles pneus ;
- local L : pièces de rechanges station terrienne, panneaux, IRISA ;
- local M : pièces de rechange véhicules SLI et voitures utilitaires ;
- local N : ballons, cartes MTO, barographe, hydrographe ;
- local P : pièces de rechange MTO ;
- local R : rouleaux télétype, lampes gousnek, chemin de câbles ;
- local S : semi-conducteurs, fusibles, condensateurs ;
- local T : accessoires téléphone, télétype, quincaillerie.

Chaque local est subdivisé en travées identifiées numériquement ; des alvéoles numérotées alphabétiquement (A, B, C) composent les travées ; les alvéoles sont décomposées en étagères

munies de numéros (01, 02, 03, 04); les étagères sont divisées en bacs munis de numérotations (01, 02, 03,04).

5.2. La description du processus de gestion des stocks

Les stocks existants au niveau du magasin sont de trois sortes : le stock de matériaux et fournitures ; le stock des consommables NA (Navigation Aérienne) et MTO (Météorologie) et les stocks de pièces des véhicules utilitaires. Ils sont gérés par le magasinier et les pointeurs qui sont sous l'autorité hiérarchique du chargé de la gestion des stocks. Cette gestion des stocks est effectuée à partir du logiciel « oracle business ». Lors de chaque arrêté de comptes une valorisation des stocks est effectuée et la politique de dépréciation des stocks est fixée par la Direction d'Exploitation Technique (DEXD) et l'Agence Comptable.

La description du processus a pour but de décrire la gestion des stocks et leurs valorisations à travers : le suivi des mouvements de stocks ; les inventaires ; la valorisation et la dépréciation des stocks.

Le processus est divisé en six opérations, à savoir :

- l'arrivage des matériels ;
- la gestion de stock des matériels en magasin ;
- la comptabilisation du matériel ;
- la sortie des matériels en magasin ;
- l'inventaire physique ;
- la réforme du matériel.

5.2.1. L'arrivage des matériels

Les intervenants de la procédure d'arrivage des matériels en magasin sont entre autres : le Responsable Approvisionnement & Achat ; le Chargé de la Gestion des Stocks, et le personnel de la Gestion des stocks.

Deux catégories d'articles sont concernées par les arrivages:

- le matériel de fonctionnement et le matériel bureautique : ce type de matériel dont le gisement est identifié par le logiciel PGI constitue le primitif des arrivages.

- le matériel d'équipement, les réparables et reversements : il s'agit de matériel confié pour garde par certaines structures qui n'ont pas de magasin au niveau de leur service: c'est le cas du matériel d'équipement. Quant aux matériels dits réparables, ils sont gardés au magasin dans l'attente des échanges dans les centres en cas de panne d'un des modules de même type, pendant que celui qui est dépanné, est envoyé en réparation.

Les tâches sont exécutées par : le réceptionnaire et le magasinier

a) Le réceptionnaire

Après la passation de commande, le fournisseur livre le matériel par un transporteur à l'endroit indiqué. A l'arrivée du matériel au magasin, le réceptionnaire :

- procède au contrôle quantitatif et qualitatif des besoins de matériels mentionnés dans le BC, en présence des techniciens, en se référant au bon de commande ou à l'ordre de service de l'ASECNA :
 - si le matériel livré présente des anomalies, le réceptionnaire remet au livreur le Bon de livraison (BL) avec réserve ;
 - si le matériel est conforme, le réceptionnaire signe le BL garde une copie et remet l'original au livreur ;
- après ce contrôle de bon état, les manutentionnaires procèdent à la mise en place du matériel dans le magasin (en zone arrivage) en attendant l'ouverture des colis ;
- à l'ouverture des colis, le réceptionnaire s'assurera de la recette quantitative et qualitative des matériels en vérifiant pour chaque référence la conformité entre le BL du fournisseur et le BC :
 - si le matériel est non conforme une fiche d'amélioration est ouverte et suivie jusqu'à son dénouement ;
 - si le matériel ne présente aucune anomalie un avis d'arrivée sera élaboré et transmis par messagerie au responsable de structure et aux activités approvisionnement pour information de l'arrivage ;
- vérifie ensuite la disponibilité des informations du bon de commande correspondant à l'arrivage dans le PGI (Progiciel de Gestion Intégrée), en cas d'arrivage d'équipement acquis sur opération le dossier est réclamé à la DGDI (Département Ingénierie et Prospective) ;

- procède à l'ouverture et à la nomenclature des articles, transmet le dossier au magasinier pour la mise en place des stocks ;
- procède à la réception dans le PGI.

b) Le magasinier

Le magasinier à son niveau :

- procède à la mise en place des stocks ;
- crée des fiches de stocks pour les équipements ;
- transmet les informations (emplacements, rayons, etc...) vers le responsable arrivage qui saisit les arrivages dans le PGI et clôture le dossier.

5.2.2. La gestion de stocks des matériels dans le magasin

Elle se traduit par un classement et un suivi du niveau des stocks dans le magasin. Le classement du matériel dans le magasin est une opération qui incombe au seul magasinier. Au magasin central de l'ASECNA, le classement du matériel consiste à stocker le matériel au bon endroit. Pour ce faire, le réceptionnaire remet au magasinier le matériel et le code indiquant son lieu de stockage dans le local. Ce dernier procède au gisement du matériel dans le bac désigné par le réceptionnaire. Ces bacs sont visiblement identifiés dans le local par des étiquettes. Par exemple, le gisement d'un article au local E est identifié par cette codification : E 38 A 04 02 (E=local, 38=numéro de la travée, A=alvéole, 04=numéro de l'étagère, 02=numéro du bac).

Le magasinier suit le niveau théorique des stocks à partir du progiciel de gestion des stocks PGI. Ce progiciel permet également d'identifier, dans le magasin, le matériel tournant, dormant et obsolète.

Les matériels admis temporairement dans le magasin, tels que les équipements, les réparables ne sont pas enregistrés dans le progiciel PGI; le magasinier suit ces matériels à travers un registre où sont mentionnées les informations suivantes :

- la désignation du matériel ;
- la quantité du matériel ;
- la date de dépôt du matériel au magasin ;
- l'identité de la structure bénéficiaire.

5.2.3. La comptabilisation du matériel

Elle est faite à l'aide du progiciel PGI, et concerne les entrées et les sorties des articles. Le réceptionnaire comptabilise les mouvements d'entrées de matériel au vu des BL.

Le magasinier assure la comptabilisation des mouvements de sorties de matériel au vu des pièces justificatives appelées DL (Demande de livraison), DT (Demande de transfert) et BP (Bon de perception). Après vérification de ces pièces justificatives, un agent chargé des inventaires procède à la validation des saisies effectuées au titre des mouvements de sorties du matériel.

5.2.4. La sortie du matériel au magasin

Elle correspond à des mouvements de sorties de matériels qui se traduit par des demandes suivies de prélèvements de matériels en cas de disponibilités couvrant la quantité demandée. Les intervenants dans cette procédure sont : le Responsable Achats et approvisionnements ; le Gestionnaire des stocks ; les Magasiniers, les Agents des expéditions ; l'Agent comptoir.

Il existe quatre (4) types de demandes de sorties de matériels à savoir :

- la Demande de Sortie (DS) : Sortie PGI ;
- la Demande de Transfert (DT) : Format papier ;
- la Demande d'Expédition (DE / DL) : Format papier ;
- la Fiche de Dépannage (FD) : Format papier.

a) La Demande de sortie (DS)

La demande de sortie est définie de la manière suivante :

- une fois la demande adressée au magasin, l'agent de comptoir édite le journal des BL qu'il transmet au magasinier pour prélèvement du matériel au magasinier pour prélèvement du matériel puis à l'agent expédition ;
- l'agent expédition vérifie la conformité du matériel avec les informations reportées sur la DL. Si le contrôle est concluant, il marque son nom, la date, le poids, volume et sa signature sur la DL puis la transmet au gestionnaire de stocks pour visa, sinon il rend compte au magasinier pour qu'il corrige l'anomalie constatée ;
- le BL visé est transmis à l'agent emballage qui procède à l'emballage et au pesage du matériel avant de retourner le BL à l'agent de comptoir, qui saisit dans le PGI le

- poids du colis et édite la facture définitive, puis au CA GST (chargé gestion stock) qui signe la facture définitive après vérifications ;
- la facture vérifiée est visée et envoyée au service expédition qui enregistre la facture et la date de transmission au Transit sur carnet à souche puis effectue la saisie de sortie dans PGI après déchargé des expéditions ;
- une copie de la facture est envoyée au destinataire par courrier.

b) La demande d'expédition / La Fiche de dépannage

La fiche de dépannage révèle une spécificité interne de l'organisation logistique, tel que : le demandeur dont le matériel est en panne, exprime le besoin d'un nouveau matériel, afin de continuer son activité. Après la résolution du besoin exprimé, le matériel en panne est réparé et mis en stock pour la satisfaction d'un besoin ultérieur.

c) La Demande de transfert

Elle est définie de la manière suivante :

- une fois la demande adressée au magasin, le gestionnaire de stock procède à la vérification de l'existence du matériel au magasin central ou dans celui des représentations. L'agent de comptoir attribue un numéro de DT qu'il transmet au magasinier pour prélèvement du matériel puis à l'agent expédition ;
- le matériel prélevé par le magasinier est remis à l'agent des expéditions qui vérifie la conformité, références, et s'assure que le matériel n'est pas détérioré. Il marque sur la DT le poids, le nombre de colis, le volume, la date et signature. Puis la transmet à l'agent de comptoir ;
- l'agent de comptoir saisit le poids et le nombre de colis et édite la facture définitive ;
- le chargé d'activités signe la facture définitive après vérifications et l'Agent d'expédition enregistre la facture et la date de transmission au Transit sur carnet de souche puis effectue la saisie dans PGI après décharge de l'agent Transit chargé des expéditions ;
- une copie de la facture est envoyée au destinataire par courrier.

5.2.5. L'inventaire physique

Dans cette procédure, les intervenants sont : le Chargé des stocks, le Gestionnaire des stocks, les Cadres GST et les magasiniers. Deux types d'inventaires sont pratiqués à l'Agence à savoir: l'inventaire tournant et l'inventaire annuel.

L'inventaire tournant concerne les articles bien spécifiques, il est initié à la demande d'un besoin ponctuel émis par soit le gestionnaire des stocks, soit par de la hiérarchie. Il se déroule de manière discontinue sur la période d'avril à décembre conformément à un planning établi par le chef de l'activité de gestion des stocks. Cette opération qui est un dispositif du contrôle interne a pour but de rassurer l'Agence quant à la bonne gestion de ses stocks. Chaque séquence d'inventaire couvre une période donnée et porte sur un groupe ou lot d'articles à inventorier. A la fin de l'inventaire tournant, chaque article est censé avoir été inventorié au moins une fois durant l'année.

Quant à l'inventaire annuel, il est effectué en fin d'année et concerne l'ensemble des articles en stock au magasin central et dans les représentations. Il couvre la période de décembre à mars de l'année suivant celle de la gestion.

L'inventaire physique se déroule suivant la préparation de l'inventaire et le déroulement de l'inventaire.

a) La préparation de l'inventaire

Elle consiste à désigner les personnes devant intervenir dans les opérations d'inventaire et à mettre en place des instructions à suivre pour le bon déroulement de l'inventaire :

- la nomination d'un responsable de l'inventaire et des intervenants : le chef de service Approvisionnements et Achat élabore une note de service désignant les équipes et le responsable d'inventaires. Ces équipes sont issues du personnel de la Gestion des Stocks, auquel s'ajoutent des vacataires. Pour les inventaires de fin d'année, il est noté la participation des auditeurs internes de l'ASECNA ;
- les instructions à donner pour la prise d'inventaire: la même note de service fixe les procédures suivantes à observer :
 - l'importance, la date et la durée de l'inventaire ;
 - les articles concernés et les différentes unités de comptage;

- la nature des imprimés utilisés pour la collecte des informations ;
- la responsabilité de chacune des personnes affectées à l'inventaire ;
- les méthodes de comptage retenues pour l'enregistrement des quantités ;
- la nécessité d'indiquer sur les imprimés d'inventaire, les articles à rotation lente, dormants et obsolètes.

b) Le déroulement de l'inventaire

Le travail d'inventaire se déroulant dans la structure gestion des stocks est organisé autour de quatre phases successives :

- le travail préparatoire : ce travail est exécuté par un responsable gestionnaire des stocks. Il consiste à conserver dans un endroit distinct de la zone de stockage concernée par l'inventaire les articles réceptionnés durant l'inventaire afin d'éviter tout risque de double emploi. En ce qui concerne les livraisons, de les limiter au strict minimum sinon prélever sur les stocks déjà comptés, mais également l'arrêt de la comptabilisation des mouvements de stock pendant le déroulement de l'inventaire ;
- l'intervention des équipes de comptage : les équipes de comptage regroupent les personnels recrutés pour l'inventaire et le personnel de l'approvisionnement et achat. Ces personnels sont munis de fiches de comptage et procèdent au système de double comptage. En cas de différence, un troisième comptage est effectué par une autre équipe assistée d'un agent de l'activité Gestion des Stocks ;
- le contrôle du travail d'inventaire : effectué par le responsable de l'inventaire qui centralise les fiches de comptage aux fins d'effectuer des contrôles pour s'assurer de la bonne exécution de l'inventaire ;
- l'élaboration du rapport d'inventaire, qui doit être soumise à l'appréciation du chef de l'activité Gestion des Stocks.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de l'inventaire des stocks de l'Agence (Siège/Représentations/Ecoles) de 2010 à 2013.

Tableau 3 : Evolution de l'inventaire des stocks de l'Agence (Siège/ Représentations/ Ecoles) en francs CFA

Année	2010	2011	2012	2013
Valeur du Stock utile	3 131 131 997	3 444 980 333	1 868 007 830	6 385 494 598
Valeur du Stock dormant	1 762 563 912	2 041 673 773	2 228 796 192	2 687 099 916
Valeur du Stock obsolète	949 934 667	2 071 506 806	1 013 678 071	1 424 710 656
Valeur Total	5 843 630 576	7 558 160 912	5 110 482 093	10 497 305 169

Source : ASECNA (2013)

5.2.6. La réforme du matériel

Elle concerne le matériel obsolète et le matériel détérioré par le transport ou le matériel dont la date de péremption est arrivée à expiration. Les stocks obsolètes et détériorés peuvent être réformés selon la procédure ci-après :

Le chef de l'activité Gestion des Stocks transmet une liste de matériels déclarés obsolètes ou périmés au service Maintenance qui, après examen d'obsolescence et de la péremption, accuse réception en indiquant les articles pouvant être réformés. Après cela, le Directeur de l'Exploitation Technique convoque une réunion composée de représentants de la DAF, du service de la Maintenance, de l'Agence comptable et de l'activité Gestion des Stocks aux fins de prendre la décision de réformer desdits articles. La décision de réformer le matériel est prise par un procès-verbal établi par les membres de la commission ; la commission joint en annexe la liste du matériel réformé.

Après la prise de la décision portant réforme, le magasinier procède à la sortie du magasin du matériel réformé. Auparavant, il comptabilise la sortie du matériel dans le logiciel COSWIN et établit ainsi la facture du matériel au CMP. Ces articles sont soit détruits, jetés en haute mer, soit vendus aux enchères publiques. Cette dernière option nécessite la présence de représentant de l'activité Gestion des Stocks, de la Douane et d'un Commissaire-Priseur qui veille à la régularité de la vente. Les produits de la vente sont répartis entre la Douane, le Commissaire-Priseur et l'ASECNA.

Tableau 4 : Résumé des opérations des sous-processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA

Les sous-processus de gestion des stocks	Les opérations des sous-processus de gestion des stocks
L'arrivage des matériels en magasin	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder au contrôle quantitatif et qualitatif des matériels mentionnés dans le BC ; - Procéder à la mise en place du matériel dans la zone arrivage en attendant l'ouverture des colis ; - Procéder à l'ouverture des colis, suivi des contrôles qualitatifs et quantitatifs des matériels en vérifiant pour chaque référence la conformité entre le BL du fournisseur et le BC ; - vérifier ensuite la disponibilité des informations du bon de commande correspondant à l'arrivage dans le PGI ; - Procéder à l'attribution de la nomenclature des articles et transmettre le dossier au magasinier pour la mise en place des stocks ; - créer des fiches de stocks pour les équipements par le magasinier ; - transmet les informations (emplacements, rayons, etc...) vers le responsable arrivage qui saisit les arrivages dans le PGI et clôture le dossier.
La gestion de stock des matériels en magasin	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder au gisement du matériel dans le bac désigné par le réceptionnaire ; - suivre le niveau théorique des stocks à partir du logiciel de gestion des stocks PGI.
La comptabilisation du matériel	<ul style="list-style-type: none"> - comptabiliser les mouvements d'entrée de matériel au vu des BL dans le PGI ; - Comptabiliser les mouvements de sortie de matériel au vu des pièces justificatives appelées DL, DT et BP.
La sortie des matériels en magasin	<p>Procéder aux prélèvements de matériels en cas de disponibilités couvrant la quantité demandée. Les types de demandes de sorties de matériels sont : la demande de sortie (DS) : Sortie PGI ; la demande de transfert (DT) : Format papier ; la demande d'expédition (DE / DL) : Format papier ; la fiche de dépannage (FD) : Format papier.</p>
L'inventaire physique	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder à l'inventaire tournant, se déroulant de manière continue sur la période d'avril à décembre ; - Procéder à l'inventaire annuel, suivant la procédure de préparation et de déroulement de l'inventaire.
La réforme du matériel	<ul style="list-style-type: none"> - Réformer le matériel obsolète et le matériel détérioré par le transport ou le matériel dont la date de péremption est arrivée à expiration, suivant une procédure adoptée ; - Procéder à la sortie du magasin du matériel réformé

Source : Manuel de procédure actualisé 2014 de l'ASECNA.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons fait la description du processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA. Pour mieux cerner la gestion des stocks, nous avons décrit ses sous-processus.

Les principales activités du magasin s'articulent au niveau de la réception et du gisement des articles, les prises d'inventaires et les sorties d'articles pour la consommation des services à l'interne comme à l'externe.

Dans le chapitre à suivre, nous procéderons à l'audit du processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Audit du processus de gestion des stocks du magasin Central de l'ASECNA à Dakar

Nous allons, dans ce chapitre, étudier les différentes étapes de l'audit du processus de gestion des stocks du magasin central de L'ASECNA. A cet effet, la première étape consistera à la réalisation du plan de mission et du référentiel d'audit du processus de gestion des stocks. La seconde étape permettra de réaliser le rapport d'orientation de la mission qui reprendra les conclusions retenues du tableau des forces et faiblesses apparentes. La troisième étape sera consacrée à l'élaboration du programme de vérifications de la mission qui nous permettra de guide dans la réalisation de la mission. Et en dernière étape nous passerons à la rédaction du rapport d'audit, tout en établissant préalablement, les Feuilles d'Analyse des Risques (FAR).

6.1. Phase de planification de la mission

Cette phase est constituée essentiellement des étapes suivantes : le plan de mission, le référentiel d'audit du processus de gestion des stocks, l'évaluation du dispositif de contrôle interne par la présentation du tableau des forces et faiblesses apparentes, le rapport d'orientation et le programme de vérification.

6.1.1. Plan de mission

L'élaboration du plan de mission consiste principalement à la précision des objectifs et du périmètre de la mission.

La définition des objectifs et du périmètre de la mission consiste à la compréhension de l'environnement dans lequel l'on réalise cette mission ainsi que l'identification de ses spécificités. Cette précision des objectifs a pour but de déceler les risques principaux auxquelles est soumis le processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA.

Dans cette optique, nous nous sommes entretenus avec les différents responsables de services intervenant dans le processus de gestion des stocks que sont le responsable approvisionnement et achat, le chef de l'activité approvisionnement, le chef de l'activité achat, le chef de l'activité gestion des stocks et les opérateurs de l'activité gestion des stocks (réceptionnaires, les magasiniers chargés de la protection des stocks, des entrées et sorties des stocks). Ensuite, nous avons effectué une analyse documentaire qui a porté sur : le manuel de procédures actualisé 2014, le rapport d'inventaire des stocks 2013, les procédures d'inventaire des stocks, les procédures de réception et de sortie des stocks. Par contre, nous n'avons pas pu

avoir accès aux rapports des auditeurs internes de l’ASECNA sur l’activité gestion des stocks pour des mesures de confidentialité et nous n’avons pas pu aussi avoir accès au rapport d’activités 2013 car n’étant pas disponible. Cette collecte des données nous a permis de réaliser le descriptif des procédures existantes liées au processus de gestion des stocks.

Tableau 5 : Plan de mission de l’audit du processus de gestion des stocks

		ACTEURS	OUTILS
Les clients	Le produit de l’audit est destiné à la Direction Générale, au Directeur d’Exploitation Technique, au Responsable Approvisionnement et Achat, au Chef Approvisionnement, au Chef Achat, et au Chef Gestion des Stocks.	Clients	- Entretiens - Analyse documentaire
L’évènement déclencheur	L’audit a été institué suite à la non maîtrise des risques inhérents liés à l’activité gestion des stocks.	Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU	- Entretiens - Analyse documentaire
Les objectifs de la mission	S’assurer de l’efficacité des dispositifs de contrôle interne liées au processus de gestion des stocks et de la fiabilité des informations opérationnelles.	Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU	- Entretiens - Analyse documentaire
Le périmètre de la mission	Toute procédure manuelle ou automatisée exécutée depuis l’expression du besoin des matériels stockés jusqu’à l’inventaire de fin d’année des stocks.	Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU	- Entretiens - Analyse documentaire
Les livrables	Rapport d’audit complet destiné à l’ensemble des clients de l’audit, précisant les dysfonctionnements constatés lors de la mission d’audit.	Clients	

Source : nous-même

6.1.2. Elaboration du référentiel d’audit du processus de gestion des stocks

L’élaboration du référentiel d’audit du processus de gestion des stocks consistera à l’étude de l’ensemble des fonctions du processus en les découpant en tâches élémentaires que sont :

- l’expression du besoin ;
- l’arrivage des matériels ;
- la gestion des stocks ;
- la comptabilisation des stocks ;
- la sortie des matériels en magasin ;
- la valorisation et la dépréciation des stocks ;
- l’inventaire des stocks.

A ces tâches, nous définirons les objectifs de contrôle interne et les risques opérationnels associés à ces objectifs. Après cette étape, nous évaluerons les dispositifs de maîtrise de ces

risques et nous nous assurerons de leur existence. Cette étape nous permettra de réaliser le rapport d'orientation après élaboration du tableau des forces et faiblesses apparentes en accentuant nos contrôles sur les zones d'inexistence de dispositifs de contrôle interne.

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

Les risques liés à l'expression du besoin sont recensés dans le tableau 6 ci-dessous :

Tableau 6 : Identification des risques liés à l'expression du besoin

Etapes/ Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Dispositifs de contrôle interne
Identification des besoins	S'assurer de la définition précise et préalable des besoins ainsi que de la définition du stock minimal qui permettra de déclencher la commande et du stock maximal à ne pas dépasser	R1. Rupture de stock	Etablir des bordereaux de demande d'achat à chaque épuisement d'un matériel jusqu'à son niveau minimal
		R2. Surstockage	Fixer un stock maximal à ne pas dépasser
		R3. Stock sans objet	Autoriser les DA par des personnes habilitées.
Passation de commande	S'assurer que les commandes sont suivies	R4. Commande non conforme	Approuver les bons de commande par les personnes habilitées
	S'assurer que les commandes sont reçues aux dates prévues.	R5. Retard de livraison	Mentionner la date limite de livraison sur les BC

Source : nous-même

6.1.2.2. L'identification des risques liés à l'arrivage des matériels

Les risques liés à l'arrivage des matériels sont recensés dans le tableau 7 ci-dessous :

Tableau 7 : Identification des risques liés à l'arrivage des matériels

Etapes/ Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Dispositifs de contrôle interne
Réception des livraisons	S'assurer que les réceptions sont réelles.	R6. Réception fictive ou frauduleuse	Emettre une signature d'approbation, du réceptionnaire et du chef Gestion des Stocks sur les factures et BL
	S'assurer de la matérialisation des matériels reçus	R7. Non établissement des documents à la réception des stocks (Bon d'entrée ou bon de réception)	Emettre un bon de réception à chaque livraison
	S'assurer que les stocks reçus correspondent à des commandes de l'ASECNA	R8. Réception non conforme aux attentes (BC)	Faire les réceptions en présence du BC
	S'assurer de la protection	R9. Détérioration	Mettre en place des procédures

	physique des matériels réceptionnés contre les aléas naturels : la pluie, la chaleur...	des matériels due aux mauvaises conditions de réception	de réception des matériels sensibles, abîmables à la pluie, à la chaleur...
--	---	---	---

Source : nous-même

6.1.2.3. L'identification des risques liés à la gestion des stocks

Les risques liés à la gestion des stocks sont répertoriés dans le tableau 8 ci-dessous :

Tableau 8 : Identification des risques liés à la gestion des stocks

Etapes/ Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Dispositifs de contrôle interne
Gestion des stocks	S'assurer que les stocks sont correctement rangés	R10. Mauvais rangement des stocks dans les magasins	Mettre en place une procédure de classement des stocks
		R11. Non identification des gisements des matériels dans le magasin	Afficher des étiquettes visibles indiquant le gisement des matériels
	S'assurer que les stocks sont correctement protégés	R12. Vol et disparition de stocks	Contrôler régulièrement de la pratique des règles de sécurité des stocks par les magasiniers.
		R13. Incendie	Equiper les magasins en dispositifs anti-feu et mettre en place les dispositifs de prévention (interdiction de fumer dans le magasin)
S'assurer de la disponibilité permanente des stocks	R14. Le logiciel de gestion des stocks PGI non opérationnel	Contrôler régulièrement qu'il n'y a pas un écart entre l'état théorique des stocks généré par le logiciel de gestion des stocks et le stock réel disponible au magasin	

Source : nous-même

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

Les risques liés à la comptabilisation du matériel sont recensés dans le tableau 9 ci-dessous :

Tableau 9 : Identification des risques liés à la comptabilité des stocks

Etapes/ Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Dispositifs de contrôle interne
Comptabilisation des stocks	S'assurer que les enregistrements comptables des mouvements de stocks sont réels et exhaustifs	R15. Erreurs d'enregistrement	Suivre de façon chronologique l'enregistrement des opérations
		R16. Omission de comptabilisation des stocks	BS pré numérotation et existence de BL, de factures
		R17. Non séparation des exercices	Produire les états mensuels

Source : nous-même

6.1.2.5. L'identification des risques liés à la sortie des matériels en magasin

Les risques liés à la sortie des stocks sont recensés dans le tableau 10 ci-dessous :

Tableau 10: Identification des risques liés à la sortie des matériels en magasin

Etapes/ Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Dispositifs de contrôle interne
Sortie des matériels en magasin	S'assurer du contrôle de l'accès au magasin	R18. Manque de rigueur	Accès au magasin par des personnes autorisées
	S'assurer du bon état des matériels stockés	R19. Sortie du magasin des matériels en mauvais états	Contrôler la qualité des stocks au magasin.
		R20. Détérioration des stocks au moment de la sortie	Mettre en place des équipements appropriés pour les tests de bon fonctionnement des matériels

Source : nous-même

6.1.2.6. L'identification des risques liés à la valorisation et la dépréciation des stocks

La valorisation des stocks se fait à l'entrée et à la sortie des stocks. Elle est pratiquée également en fin d'année afin de donner une valeur précise aux stocks inventoriés. Afin d'obtenir une valeur exacte du matériel inventorié, il est nécessaire de constater la dépréciation du matériel abîmé ou périmé en stock. Les risques qui en découlent sont identifiés dans tableau 11 ci-dessous :

Tableau 11: Identification des risques liés à la valorisation et la dépréciation des stocks

Etapes/ Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Dispositifs de contrôle interne
Valorisation et dépréciation des stocks	S'assurer que les stocks sont valorisés selon le SYSCOA	R21. Inexistence de méthode de valorisation	Faire le choix d'une méthode de valorisation
		R22. Non-respect de la permanence de la méthode de valorisation	Vérifier le respect de la permanence de la méthode de valorisation par des auditeurs indépendants
		R23. Mauvaise estimation des dépréciations de stocks	Mettre en place une commission de contrôle, chargée de l'estimation des stocks dormants et obsolètes

Source : nous-même

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

Les risques liés à l'inventaire des stocks sont répertoriés dans le tableau 12 ci-dessous :

Tableau 12: Identification des risques liés à l'inventaire des stocks

Etapes/ Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Dispositifs de contrôle interne
Inventaire des stocks	Non traitement des écarts significatifs d'inventaire des stocks	R24. Non prise en compte de tous les articles en stocks dans l'inventaire physique	Mettre des étiquettes sur le gisement des articles déjà comptés
		R25. Confusion d'inventaire entre stocks confiés et stocks gérés par le magasinier	Séparer les gisements des stocks confiés et des stocks gérés par le magasinier
		R26. Non traitement des écarts significatifs d'inventaire des stocks	Mentionner dans la procédure d'inventaire, une disposition engageant la responsabilité des magasiniers, dans le cas d'écart significatif
	Etre sûr que l'organisation des inventaires physiques favorise une continuité d'exploitation	R27. Perte financière	Bonne organisation des inventaires physiques de fin d'année

Source : nous-même

6.1.3. Evaluation du dispositif de contrôle interne

A la suite de la description des procédures existantes et réellement exercées à la gestion des stocks, nous allons évaluer le dispositif de contrôle interne afin de déterminer dans quelle mesure l'audit peut s'appuyer sur ces procédures et aménager son programme de travail. Pour réaliser cette évaluation, nous avons mis en place un outil de description tel que le tableau des forces et faiblesses apparentes (nous avons utilisés PF pour indiquer les points forts et Pf pour indiquer les points faibles), présenté ci-dessous :

Tableau 13: Tableau des forces et faiblesses apparentes

Etapes/Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Dispositifs de contrôle interne	Opinion	
				PF/Pf	commentaires
Identification des besoins	S'assurer de la définition précise et préalable des besoins ainsi que de la définition du stock minimal qui permettra de déclencher la commande et du stock maximal à ne pas dépasser	R1. Rupture de stock	Etablir des bordereaux de demande d'achat	Pf	Non contrôle régulier des niveaux de stock
		R2. Surstockage	Fixer un stock maximal à ne pas dépasser	Pf	Non contrôle régulier des niveaux de stock
		R3. Stock sans objet	Autoriser les DA par des personnes habilitées.	PF	Les DA sont autorisées par les personnes habilitées
Passation de	S'assurer que les	R4. Commande	Approuver les bons de	PF	Les BC sont

commande	commandes sont suivies	non conforme	commande par les personnes habilitées		approuvés par les personnes habilitées
	S'assurer que les commandes sont reçues aux dates prévues.	R5. Retard de livraison	Mentionner la date limite de livraison sur les BC	Pf	Inexistante de la date limite de livraison sur les BC
Etapes/Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Dispositifs de contrôle interne	Opinion	
				PF/Pf	commentaires
Réception des livraisons	S'assurer que les réceptions sont réelles.	R6. Réception fictive ou frauduleuse	Emettre une signature d'approbation, du réceptionnaire et du chef Gestion des Stocks sur les factures et BL	PF	L'approbation est faite par le chef Gestion des stocks
	S'assurer de la matérialisation des matériels reçus	R7. Non établissement des documents à la réception des stocks (Bon d'entrée ou bon de réception)	Emettre un bon de réception à chaque livraison au fournisseur	Pf	Aucune émission de bon de réception au fournisseur
	S'assurer que les stocks reçus correspondent à des commandes de l'ASECNA	R8. Réception non conforme aux attentes (BC)	Contrôler le respect des termes de commande au moment de la réception	Pf	Toutes les réceptions ne se font pas en présence du BC
	S'assurer de la protection physique des matériels réceptionnés contre les aléas naturels : la pluie, la chaleur...	R9. Détérioration des matériels due aux mauvaises conditions de réception	Mettre en place des procédures de réception des matériels sensibles, abîmables à la pluie, à la chaleur...	PF	Bonne condition de réception des matériels.
Gestion des stocks	S'assurer que les stocks sont correctement rangés	R10. Mauvais rangement des stocks dans les magasins	Mettre en place une procédure de classement des stocks	Pf	Non contrôle régulier sur les gisements des matériels stockés
		R11. Non identification des gisements des matériels dans le magasin	Afficher des étiquettes visibles indiquant le gisement des matériels	PF	Affichage des étiquettes permettant de connaître l'emplacement du matériel dans le magasin
	S'assurer que les stocks sont correctement protégés	R12. Vol et disparition de stocks	Contrôler régulièrement le respect des règles de sécurité des stocks par les magasiniers	Pf	Non contrôle régulier de la pratique des règles de sécurité des stocks
		R13. Incendie	Equiper les magasins en dispositifs anti-feu et mettre en place les dispositifs de prévention (interdiction de fumer dans le magasin)	PF	Les magasins sont équipés en dispositifs de prévention
S'assurer de la	R14. Le logiciel	Contrôler	Pf	Le logiciel PGI	

	disponibilité permanente des stocks	de gestion des stocks PGI non opérationnel	régulièrement qu'il n'y a pas un écart entre l'état théorique des stocks généré par le logiciel de gestion des stocks et le stock réel disponible au magasin		dans la gestion des stocks n'est pas régulièrement opérationnel
Etapes/Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Dispositifs de contrôle interne	Opinion	
				PF/Pf	commentaires
Comptabilisation des stocks	S'assurer que les enregistrements comptables des mouvements de stocks sont réels et exhaustifs	R15. Erreurs d'enregistrement	Suivre de façon chronologique l'enregistrement des opérations	PF	Enregistrement chronologique des mouvements de stocks
		R16. Omission de comptabilisation des stocks	BS pré numérotation et existence de BL, de factures	PF	Les BS sont pré numérotés et les factures sont enregistrées
		R17. Non séparation des exercices	Produire les états mensuels	PF	Production des états des stocks mensuels
Sortie des matériels en magasin	S'assurer du contrôle de l'accès au magasin S'assurer du bon état des matériels stockés	R18. Manque de rigueur	Veiller au respect de l'autorisation préalable à l'accès au magasin	Pf	Accès au magasin par des personnes non autorisées
		R19. Sortie du magasin des matériels en mauvais états	Contrôler la qualité des stocks au magasin	Pf	Non suivi régulier du bon état des matériels stockés
		R20. Détérioration des stocks au moment de la sortie	Mettre en place des équipements appropriés pour les tests de bon fonctionnement des matériels	PF	Existence de la procédure de réforme des matériels stockés
Etapes/Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Dispositifs de contrôle interne	Opinion	
				PF/Pf	commentaires
Valorisation et dépréciation des stocks	S'assurer que les stocks sont valorisés selon le SYSCOA	R21. Inexistence de méthode de valorisation	Faire le choix d'une méthode de valorisation	PF	Pratique de la méthode CMP
		R22. Non-respect de la permanence de la méthode de valorisation	Vérifier le respect de la permanence de la méthode de valorisation par des auditeurs indépendants	PF	Respect de la permanence de la méthode de valorisation
		R23. Mauvaise estimation des dépréciations de stocks	Mettre en place une commission de contrôle, chargée de l'estimation des stocks dormants et obsolètes	PF	Mise en place d'une commission de contrôle, chargée de l'estimation des stocks dormants et obsolètes
Inventaire des stocks	S'assurer du bon déroulement de l'inventaire périodique des stocks	R24. Non prise en compte de tous les articles en stocks dans l'inventaire physique	Mettre des étiquettes sur le gisement des articles déjà comptés	PF	Les étiquettes sont mises sur l'emplacement des articles déjà comptés

		R25. Confusion d'inventaire entre stocks confiés et stocks gérés par le magasinier	Séparer les gisements des stocks confiés et des stocks gérés par le magasinier	PF	Séparation faite entre les stocks confiés et ceux gérés par l'ASECNA
		R26. Non traitement des écarts significatifs d'inventaire des stocks	Mise en place d'une procédure adéquate d'inventaire des stocks	Pf	Aucune mention dans la procédure d'inventaire d'une disposition engageant la responsabilité des magasiniers, dans le cas d'écart significatif
	Etre sûr que l'organisation des inventaires physiques favorise une continuité d'exploitation	R27. Perte financière	Bonne organisation des inventaires physiques de fin d'année	PF	Organisation des inventaires de fin d'année

Source : nous même

6.1.4. Rapport d'orientation

Le rapport d'orientation de la mission est présenté de la manière suivante :

Tableau 14: Rapport d'orientation

Objectifs généraux	Objectifs spécifiques	Risques encourus
S'assurer de la définition précise et préalable des besoins, ainsi que de la définition du stock minimal qui permettra de déclencher la commande	S'assurer de l'existence des bordereaux de demande d'achat à chaque épuisement d'un matériel jusqu'à son niveau minimal	Rupture de stock
S'assurer du stock disponible avant la passation de commande	S'assurer de l'existence d'un stock maximal à ne pas dépasser	Surstockage
S'assurer que les commandes sont reçues aux dates prévues	S'assurer de la mention de date limite de livraison sur les BC	Retard de livraison
S'assurer de la matérialisation des matériels reçus	S'assurer de l'émission du bon de réception à chaque livraison	Non établissement des documents à la réception des stocks (Bon d'entrée ou bon de réception)
S'assurer que les matériels reçus correspondent à des commandes de L'ASECNA	S'assurer du respect des termes de commande au moment de la réception	Réception non conforme aux attentes (BC)
S'assurer du rangement correct des stocks	S'assurer de l'existence d'une procédure de classement des stocks	Mauvais rangement des stocks dans les magasins
S'assurer de la protection correcte des stocks	S'assurer du contrôle régulier du respect des règles de sécurité des stocks par les	Vol et disparition de stocks

	magasiniers	
S'assurer de la disponibilité permanente des stocks	S'assurer qu'il n'y a pas un écart entre l'état théorique des stocks généré par le logiciel de gestion des stocks et le stock réel disponible au magasin	Le logiciel de gestion des stocks PGI non opérationnel
S'assurer du contrôle d'accès au magasin	S'assurer de l'autorisation préalable à l'accès au magasin	Manque de rigueur
S'assurer du bon état des matériels stockés	S'assurer de l'existence d'un contrôle sur la qualité des stocks au magasin.	Sortie du magasin des matériels en mauvais états
S'assurer du bon déroulement de l'inventaire périodique des stocks	S'assurer de l'existence d'une procédure adéquate d'inventaire des stocks	Non traitement des écarts significatifs d'inventaire des stocks

Source : nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.1.5. Programme de vérification

Le programme de vérification de la mission se présente comme suit :

Tableau 15: Programme de vérification

Objectifs d'audit	Tests d'audit	Procédures d'audit	Ressources	Outils
S'assurer de la définition précise et préalable des besoins, ainsi que de la définition du stock minimal qui permettra de déclencher la commande	S'assurer de l'existence des bordereaux de demande d'achat à chaque épuisement d'un matériel jusqu'à son niveau minimal	Sélection d'un échantillon significatif des BC des matériels stockés y compris la liasse (BL, facture). Vérification de l'existence préalable d'une demande d'achat pour chaque BC. Extrapolation des résultats à l'ensemble des BC.	Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Du 04/ 11/ 2014 Au 06/ 11/ 2014 Bureaux : Activité Approvisionnement	- Observations physiques ; - Consultation du manuel de procédure écrit actualisé 2014; - Questionnaire de prise de connaissance ; - Tests d'audit.
S'assurer du stock disponible avant la passation de commande	S'assurer de l'existence d'un stock maximal à ne pas dépasser	Vérification de la définition du stock maximal dans le manuel de procédures.	Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Du 07/ 11/ 2014 Au 10/ 11/ 2014 Bureaux : Activité Gestion des Stocks	- Observations physiques ; - Entretien ; - QCI ; - Consultation du manuel de procédure écrit actualisé 2014.
S'assurer que les commandes sont reçues aux dates prévues	S'assurer que les dates limites de livraison sont mentionnées sur les BC	Sélection d'un échantillon significatif des BC des matériels achetés y compris la liasse (BL, la facture) Vérification de l'existence et du respect des dates limites de livraison. Extrapolation des résultats à l'ensemble des BC	Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Du 11/ 11/ 2014 Au 13/ 11/ 2014 Bureaux : Activité Achat	- Observations physiques ; - Entretien ; - analyse documentaire; - Tests d'audit.
S'assurer de la matérialisation des matériels reçus	S'assurer de l'émission du bon de réception à chaque livraison	Sélection d'un échantillon significatif de la liasse (DA, BC, BL, factures)	Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Du 17/11/ 2014 Au 19/ 11/ 2014	- Observations physiques ; - Analyse documentaire ; - Entretien ;

		Vérification de l'existence des bons de réception dans la liasse Extrapolation des résultats à l'ensemble des bons de réception	Bureaux : Activité Gestion des Stocks	- QCI ; - Tests d'audit.
S'assurer que les matériels reçus correspondent à des commandes de L'ASECNA	S'assurer du respect des termes de commande au moment de la réception	Comparaison entre les bons de commande et les bons de réception Extrapolation des résultats à l'ensemble des BL	Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Du 20/ 11/ 2014 Au 24/ 11/ 2014 Bureaux : Activité Gestion des Stocks	- Observations physiques ; - Entretiens ; - Procédures d'audit analytique.
S'assurer du rangement correct des stocks	S'assurer de l'existence d'une procédure de classement des stocks	Vérification de l'existence du code d'identification et de l'emplacement des matériels stockés Extrapolation des résultats à l'ensemble des matériels stockés	Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Du 25/ 11/ 2014 Au 27/ 11/ 2014 Bureaux : Activité Gestion des Stocks	- QCI ; - Observations physiques ; - Analyse documentaire, - Tests d'audit
S'assurer de la protection correcte des stocks	S'assurer du contrôle régulier et du respect des règles de sécurité des stocks par les magasiniers	Vérification de l'existence d'un moyen de protection ou d'une police d'assurance Vérification de la mise en pratique des règles de sécurité	Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Du 28/ 11/ 2014 Au 01/ 12/ 2014 Bureaux : Activité Gestion des Stocks	- Observations physiques ; - Entretiens ; - QCI ; - Analyse documentaire.
S'assurer de la disponibilité permanente des stocks	S'assurer qu'il n'y a pas un écart entre l'état théorique des stocks généré par le logiciel de gestion des stocks et le stock réel disponible au magasin	Vérification du bon fonctionnement du logiciel de gestion des stocks PGI	Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Du 02/ 12/ 2014 Au 04/ 12/ 2014 Bureaux : Activité Gestion des stocks	- Observations physiques ; - Entretiens ; - QCI ; - Procédures d'audit analytique.
S'assurer du contrôle d'accès au magasin	S'assurer de l'autorisation préalable à l'accès au magasin	Vérification de l'existence des procédures	Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Du 05/ 12/ 2014	- Observations physiques ; - Entretiens ;

		d'autorisation d'accès au magasin	Au 09/ 12/ 2014 Bureaux : Activité Gestion des stocks	- QCI.
S'assurer du bon état des matériels sortis	S'assurer de l'existence d'un contrôle sur la qualité des stocks au magasin	Vérification physique de l'état des stocks au magasin Extrapolation des résultats à l'ensemble des matériels stockés.	Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Du 10/ 12/ 2014 Au 12/ 12/ 2014 Bureaux : Activité Gestion des Stocks	- QCI ; - Observations physiques ; - Entretiens.
S'assurer du bon déroulement de l'inventaire périodique des stocks	S'assurer dans la procédure d'inventaire, d'une disposition engageant la responsabilité de toute personne ayant accès au magasin, dans le cas d'écart significatif	Vérification de la procédure d'inventaire des matériels stockés dans le manuel de procédure	Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Du 15/ 12/ 2014 Au 18/ 12/ 2014 Bureaux : Activité Gestion des Stocks	- Analyse documentaire ; - QCI ; - Entretiens ; - Procédures d'audit analytique.

Source : nous-même

6.2. Phase d'accomplissement de la mission ou de réalisation

Cette phase est constituée essentiellement des étapes suivantes : la conduite de la réunion de lancement de la phase d'accomplissement, la réalisation des tests d'audit, l'analyse des causes et l'élaboration des recommandations.

6.2.1. Conduite de la réunion de lancement de la phase d'accomplissement

Le 3 Novembre 2014, s'est tenue dans le bureau du Responsable Approvisionnement et Achat, en présence du Responsable Approvisionnement et Achat et du Chef Gestion des Stocks, la réunion de démarrage de la mission d'audit du processus de gestion des stocks. Nous avons durant la réunion, présenté les objectifs et le périmètre de la mission d'audit du processus de gestion des stocks, la méthodologie de conduite de la mission et afin le programme de travail, tout en précisant les outils à adopter pour la réalisation de la mission. Nous avons, à la fin de la réunion pris en compte les préoccupations des audités.

6.2.2. Réalisation des tests d'audit

Pour la mise en œuvre des tests d'audit, nous allons réaliser un échantillonnage et conformément aux objectifs d'audit du programme de vérification.

6.2.2.1. Le choix de l'échantillon et le test d'existence réalisé

Après avoir élaboré le programme de travail, nous allons passer à la réalisation des tests à partir de critère d'échantillonnage défini dans le programme de travail. Les tests sont faits sur un échantillon de vingt-cinq (25) articles de la période allant du 1^{er} Mai 2014 au 31 Août 2014. Nous avons procédé à un tirage au sort des dossiers d'achat des fournitures de bureau (les consommables) et les pièces de rechanges MTO, qui ont fait l'objet de vérifications. Nos vérifications ont portés sur ces différents dossiers.

Le test d'existence réalisé

Le test consiste à vérifier :

- L'existence des bordereaux de demande d'achat ;
- l'existence des bons de commande ;
- l'existence des factures pour la comptabilisation ;
- l'existence des bons de livraison ;

- l'existence des bons de réception ;
- l'attribution des codes à l'article ;
- l'existence des bons de sortie ;
- la présence du matériel sur la liste d'inventaire de fin d'année 2014.

Nous avons utilisé la lettre S pour indiquer que le test est satisfaisant et NS lorsque le test est non satisfaisant

Le tableau ci-dessous, récapitule le résultat du test d'existence sur les stocks de fournitures de bureau (les consommables) et les pièces de rechange MTO.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 16: Résultat du test d'existence

DA	Bon de commande			Facture			BL	BR	Code PGI	BS	Liste d'inv
	Date	N°	Libellé	Date	N°	Libellé					
S	NS	130346	NS	05/05/2014	14 T 0009	Clé à fourche 26MM	NS	NS	S	NS	S
S	NS	130346	NS	05/05/2014	14 T 0009	Brosse laiton PR HIC3	NS	NS	S	S	S
S	NS	130346	NS	05/05/2014	14 T 0009	Ensemble de soutirage PR GIP	NS	NS	S	NS	S
S	NS	130346	NS	05/05/2014	14 T 0009	Ensemble fermeture PR GIP	NS	NS	S	NS	S
S	NS	130346	NS	05/05/2014	14 T 0009	Entonnoir de bouchon PR GIP	NS	NS	S	NS	S
S	NS	130346	NS	05/05/2014	14 T 0009	Manomètre PR GIP	NS	NS	S	NS	S
S	NS	130346	NS	05/05/2014	14 T 0009	Seau jaugeur	NS	NS	S	NS	S
S	NS	130264	NS	22/07/2014	14 T 0068	Anémomètre Totalisateur	NS	NS	S	NS	S
S	NS	130264	NS	22/07/2014	14 T 0068	Tube à eau PR Psychromètre fixe	NS	NS	S	NS	S
S	NS	130264	NS	22/07/2014	14 T 0068	Thermomètre ordinaire tropical	NS	NS	S	NS	S
S	NS	130264	NS	22/07/2014	14 T 0068	Support thermo maxi mini sous abri	NS	NS	S	NS	S
S	NS	130264	NS	22/07/2014	14 T 0068	Thermomètre à maxima Tropical	NS	NS	S	S	S
S	14/08/2014	2014/0744	Cartouche Couleur HP 901 XL PR HP J4580	NS	NS	NS	S	NS	S	S	S
S	14/08/2014	2014/0744	Cartouche Encre Cyan HP 940 XL PR HP 8500	NS	NS	NS	S	NS	S	S	S
S	14/08/2014	2014/0744	Cartouche Encre Magenta HP 940 XL PR HP 8500	NS	NS	NS	S	NS	S	S	S
S	14/08/2014	2014/0744	Cartouche Encre Noire HP 950 XL PR HP 8600	NS	NS	NS	S	NS	S	S	S
S	14/08/2014	2014/0744	Cartouche Encre Noire LC 1100 PR Brother MFC 6490 CW	NS	NS	NS	S	NS	S	S	S
S	14/08/2014	2014/0744	Toner Canon IR C1021 IMU 18724 Noir	NS	NS	NS	S	NS	S	S	S
S	14/08/2014	2014/0744	Tête d'impression HP 940 C 4900A	NS	NS	NS	S	NS	S	S	S
S	14/08/2014	2014/0744	Tête d'impression HP 940 C 4901A	NS	NS	NS	S	NS	S	S	S
S	14/08/2014	2014/0744	Toner Ricoh Cyan MPC 3000	NS	NS	NS	S	NS	S	S	S
S	14/08/2014	2014/0744	Toner Ricoh Magenta MPC 3000	NS	NS	NS	S	NS	S	S	S
S	14/08/2014	2014/0744	Toner Ricoh Noir MPC 3000	NS	NS	NS	S	NS	S	S	S
S	14/08/2014	2014/0744	Clé USB 8GO	NS	NS	NS	S	NS	S	S	S
S	14/08/2014	2014/0744	Clé USB 16GO	NS	NS	NS	S	NS	S	S	S

Source : nous-même

Nous constatons que les 25 articles ont fait l'objet d'un bon de commande. Les besoins sont formellement exprimés. Toutefois, à la réception des articles de fonctionnement interne à l'ASECNA (les fournitures de bureau) et des matériels de fonctionnement technique (pour la sécurité aérienne), l'activité Achat n'envoie pas directement les bons de commande à l'activité Gestion des stocks pour un contrôle efficace de ces articles ou matériels reçus. Le bon de réception n'est pas délivré pour matérialiser les matériels reçus, cela se fait par une approbation du bon de livraison ou de la facture.

En ce qui concerne les bons de livraisons et les factures, seules les fournitures de bureau font l'objet de bons de livraisons à la réception, parce qu'elles sont achetées localement et les matériels de fonctionnement technique qui ont été achetés à Paris, font uniquement l'objet de facture à la réception.

Certaines pièces de rechange MTO dans la quantité prélevée pour le test d'audit, n'ont pas encore fait l'objet de sortie en magasin.

Il ressort de l'analyse qu'il y a existence d'un bordereau de demande d'achat, d'un bon de commande, d'une facture pour la comptabilisation, d'un bordereau de livraison pour les fournitures de bureau, d'un bon de sortie, d'une attribution d'un code à l'article et la présence du matériel sur la liste d'inventaire de fin d'année 2014. Nous avons constaté aussi que les achats effectués par l'agence sont en hors taxe, l'ASECNA étant exonérée de la TVA.

6.2.2.2. Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne (QCI) permet de passer du général au particulier et d'identifier pour chaque fonction quels sont les dispositifs spécifiques de contrôle essentiels.

Ainsi le QCI a pour objectif d'identifier les points forts et les points faibles de conception des dispositifs du contrôle interne.

Néanmoins, l'annexe 5 relève les résultats de QCI obtenus. Les points forts et points faibles, émanant de cette évaluation sont les suivants :

Les points forts

- l'établissement et l'approbation des DA par des personnes habilitées ;
- l'établissement des BC par les personnes habilitées ;
- le dossier d'arrivage comprend : un bon de commande ou un appel au marché, ou encore une lettre de commande, un bordereau de livraison, une facture ;

- l'existence d'un registre des réceptions et des expéditions ;
- l'attribution d'un code d'identification à chaque matériel dans les magasins ;
- l'existence de DL pour chaque sortie de matériel du magasin ;
- l'existence d'un logiciel PGI pour la gestion des stocks ;
- le suivi des niveaux de stocks par le logiciel PGI ;
- la valorisation du matériel selon la méthode Coût Moyen Pondéré (CMP) ;
- l'accès aux magasins est autorisé à deux magasiniers ;
- le bon rangement et protection des stocks dans les magasins ;
- l'inventaire de fin d'année est précédé par l'inventaire tournant ;
- l'existence d'un manuel de procédures écrites, retraçant le processus de gestion des stocks.

Les points faibles

- la non définition d'un seuil sécurité ;
- la non définition d'un niveau maximal de stock à ne pas dépasser ;
- l'inexistence des bons de réception pour matérialiser les matériels reçus ;
- la non mention de date limite de livraison sur les bons de commande ;
- le non traitement des écarts significatifs d'inventaire des stocks.

6.2.2.3. La grille de séparation des tâches

La grille de séparation des tâches présentée en annexe 3, nous a permis de comprendre par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans le processus de gestion des stocks, la séparation des responsabilités entre les différents acteurs entrant dans ce processus.

Cette grille présente une bonne séparation des tâches, toutefois :

- tous les intervenants du processus de gestion des stocks font partie de l'équipe d'inventaire et sont habilités à compter ;
- aucun rapport n'est fait sur les stocks obsolètes.

6.2.2.4. Réalisation du test de permanence

En référence aux réponses positives du questionnaire de contrôle interne qui représentent des points forts de la conception du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des stocks, nous avons effectué le test permanence sur le même échantillon de 25 articles.

Test de permanence

Tableau 17: Résultat du test de permanence

Points forts du processus	Application			Observations
	Oui	Non	%	
Etablissement et approbation des DA par des personnes habilitées	25	0	100%	L'établissement et l'approbation des DA par des personnes habilitées sont respectés
Etablissement des BC par les personnes habilitées	25	0	100%	L'établissement des BC par les personnes habilitées est respecté
Dossier d'arrivage comprend : un bon de commande ou un appel au marché, ou encore une lettre de commande, un bordereau de livraison, une facture	20	5	80%	Dossier d'arrivage incomplet. Parfois il y a absence du bon de commande dans le dossier pour faire un contrôle efficace.
Existence d'un registre des réceptions et des expéditions	25	0	100%	L'enregistrement des réceptions et des expéditions se font régulièrement.
Attribution d'un code d'identification à chaque matériel dans les magasins	25	0	100%	Chaque matériel est identifié dans les magasins par un code
Existence de DL pour chaque sortie de matériel du magasin	25	0	100%	Pour chaque sortie de matériel du magasin, il y a une DL qui se fait
Existence d'un logiciel PGI pour la gestion des stocks	25	0	100%	Utilisation du logiciel PGI pour la gestion des stocks
Suivi des niveaux de stocks par le logiciel PGI	15	10	60%	Le logiciel n'est pas parfois opérationnel, ce qui ne permet pas un bon suivi des niveaux de stocks
Valorisation du matériel selon la méthode Coût Moyen Pondéré (CMP)	25	0	100%	Pratique de la méthode CMP pour la valorisation des matériels
Accès aux magasins est autorisé à deux magasiniers	13	12	52%	Accès aux magasins à d'autres personnels de la gestion des stocks
Bon rangement et protection des stocks dans les magasins	17	8	68%	Bonne protection des stocks dans les magasins mais certains matériels ne sont pas rangés à des places qui leur sont destinés.

Inventaire de fin d'année est précédé par l'inventaire tournant	22	3	88%	L'inventaire de fin d'année est fait chaque année mais parfois n'est pas précédé par l'inventaire tournant
Existence d'un manuel de procédures écrites, retraçant les processus de gestion des stocks	23	5	92%	Certaines procédures de gestion des stocks ne sont pas décrites dans le manuel.

Source : nous même

Par ailleurs, nous avons vérifié l'existence d'un manuel de procédures, ainsi que le respect de l'application de ces procédures de gestion des stocks.

En outre, l'existence de certains dispositifs de contrôle interne au sein de l'activité gestion des stocks constitue une force, mais la non mise en pratique ou le non-respect de ces dispositifs est une faiblesse.

6.2.3. Feuille d'analyse des risques (FAR)

Après l'audit du processus de gestion des stocks du magasin central de ladite agence, il n'en demeure pas moins vrai que des améliorations restent à faire quant à l'efficacité des opérations.

Ainsi, nous avons estimé nécessaire de faire quelques recommandations allant dans le sens d'une bonne maîtrise des risques du processus de gestion des stocks.

Les risques opérationnels : **R1, R2, R5, R7, R8, R10, R14, R18, R26**, retiendrons notre attention pour la formulation de nos recommandations.

Nous avons présentés l'analyse des causes et l'élaboration des recommandations sur les feuilles d'analyse des risques (FAR) suivantes :

Feuille d'analyse des risques	
Papier de travail	FAR N° 1/8
Risques : risque de rupture des stocks (R1) et de surstockage (R2).	
Faits : Certaines demandes de sorties des matériels en magasin ne sont pas exécutées et aussi certains matériels ne font pas l'objet de mouvement de sortie.	
Causes : - la non définition d'un seuil de sécurité des stocks ; - la non définition d'un niveau maximal des stocks.	
Conséquence réelles ou potentielles : les dépenses supplémentaires, la mauvaise exécution de l'activité aéronautique.	
Recommandations : - faire un sondage sur les matériels ou articles stockés, qui font régulièrement l'objet de sortie, afin d'effectuer des commandes de ces matériels ou articles à des cadences préétablies. Bien entendu qu'en fonction stricte des besoins des services de navigation aérienne ou administratifs et compte tenu des niveaux (minimal et maximal) fixés pour chaque catégorie d'article ; - faire des contrôles périodiques sur les niveaux de stock.	
Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Approuvée par : Chef de mission	
Responsable du domaine audité : Chef Gestion des Stocks	

Feuille d'analyse des risques	
Papier de travail	FAR N° 2/8
Risques : risque de retard de livraison (R5).	
Faits : Certaines commandes ne sont pas vite livrées par les fournisseurs.	
Causes : - l'inexistence de date limite de livraison sur les bons de commandes ; - le non suivi des commandes.	
Conséquence réelles ou potentielles : la non-satisfaction des besoins des services de navigation aérienne ou administratifs, les dépenses supplémentaires.	
Recommandations : -Mentionner sur les bons de commande la date limite de livraison des matériels ou articles au fournisseur, afin d'avoir la réception des matériels à temps voulu ; - Suivre les commandes au niveau des fournisseurs.	
Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Approuvée par : Chef de mission	
Responsable du domaine audité : Chef Gestion des Stocks	

Feuille d'analyse des risques	
Papier de travail	FAR N° 3/8
Risques : Risque de non établissement des documents à la réception des stocks (Bon d'entrée ou bon de réception) (R7)	
Faits : A la livraison de la commande par le fournisseur, le réceptionnaire émet une simple signature d'approbation sur les factures ou sur les BL.	
Causes : - la non matérialisation des matériels ou articles reçus des fournisseurs sur le nombre des matériels commandés	
Conséquences réelles ou potentielles : le non-retour du restant des matériels ou articles non livrés par le fournisseur ; les dépenses supplémentaires.	
Recommandations : Emettre un bon d'entrée ou un bordereau de réception pré-numéroté au fournisseur à chaque entrée des matériels ou articles en stock	
Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Approuvée par : Chef de mission	
Responsable du domaine audité : Chef Gestion des Stocks	

Feuille d'analyse des risques	
Papier de travail	FAR N° 4/8
Risques : risque de réception non conforme aux attentes (R8)	
Faits : Absence de bon de commande à la réception des matériels commandés pour un contrôle efficace.	
Causes : - la non envoie à l'immédiat du BC par l'activité Achat à l'activité Gestion des Stocks pour une efficacité de contrôle de conformité à la réception des matériels ou articles commandés.	
Conséquences réelles ou potentielles : le mauvais fonctionnement de l'activité aéronautique, la non-satisfaction des besoins des services de navigation aérienne ou administratifs.	
Recommandations : - tirer une copie du bon de commande (BC) au réceptionnaire de la gestion des stocks à chaque arrivage de matériels pour un contrôle efficace de la conformité des matériels commandés ; - valider la conformité des réceptions de matériels par le Chef de l'activité Gestion des stocks, en apposant son visa sur les bons de livraison (BL), après la signature du réceptionnaire.	
Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Approuvée par : Chef de mission	
Responsable du domaine audité : Chef Gestion des Stocks	

Feuille d'analyse des risques	
Papier de travail	FAR N° 5/8
Risques : risque d'un mauvais rangement des stocks dans les magasins (R10)	
Faits : Certains matériels ne sont pas à leur emplacement respectif et certains magasins sont poussiéreux, ainsi que les matériels qu'ils contiennent.	
Causes : - le non contrôle régulier sur l'emplacement des matériels en stock ; - la non entretien régulier des magasins et des matériels ou articles stockés	
Conséquences réelles ou potentielles : la difficulté d'identifier un matériel ou article dans le magasin, le détournement ou vol de matériels.	
Recommandations : - faire un contrôle régulier sur les gisements des matériels stockés, afin de savoir si ces matériels sont à leurs emplacements appropriés ; - faire appel au service de ménage pour le nettoyage des magasins et des matériels qui s'y trouvent dans ces magasins.	
Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Approuvée par : Chef de mission	
Responsable du domaine audité : Chef Gestion des Stocks	

Feuille d'analyse des risques	
Papier de travail	FAR N° 6/8
Risques : risque d'utiliser un logiciel de gestion des stocks PGI non opérationnel (R14)	
Faits : Non connaissance de la quantité théorique exacte des différents matériels en stocks.	
Causes : - le service Maintenance n'est pas régulièrement à la disposition des utilisateurs du logiciel de gestion des stocks PGI	
Conséquences réelles ou potentielles : le mauvais suivi des niveaux de stocks.	
Recommandations : - revoir le paramétrage du logiciel de gestion des stocks PGI par le Chef Département Maintenance, afin que le logiciel PGI soit opérationnel régulièrement ; - susciter des contrôles inopinés par les auditeurs internes de l'ASECNA, en plus des audits externes sur la gestion des stocks.	
Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Approuvée par : Chef de mission	
Responsable du domaine audité : Chef Gestion des Stocks	

Feuille d'analyse des risques	
Papier de travail	FAR N° 7/8
Risques : risque de manque de rigueur (R18)	
Faits : Les demandeurs accompagnent souvent les magasiniers dans les magasins dans le choix de leurs articles et l'entrée dans les magasins se fait parfois par d'autres personnels de la gestion des stocks à part les deux magasins qui ont l'autorisation.	
Causes : - la facilité d'accès à l'intérieur des magasins.	
Conséquences réelles ou potentielles : la perte d'actif, le détournement ou le vol des matériels.	
Recommandations : - veiller à ce que les personnes habilitées soient les seules à avoir accès aux magasins et à chaque mouvement de sortie, les personnes habilitées soient les seules à avoir accès aux magasins	
Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Approuvée par : Chef de mission	
Responsable du domaine audité : Chef Gestion des Stocks	

Feuille d'analyse des risques	
Papier de travail	FAR N° 8/8
Risques : Risque de non traitement des écarts significatifs d'inventaire des stocks (R26)	
Faits : Une mauvaise séparation des tâches lors des travaux d'inventaire de fin d'année. Les écarts d'inventaire ne sont pas traités.	
Causes : - Absence d'une disposition réglementaire dans la procédure de prise d'inventaire engageant la responsabilité pécuniaire des magasiniers en cas d'écarts significatifs d'inventaire des stocks ;	
Conséquences réelles ou potentielles : la mauvaise qualité de l'information financière, la perte d'actif.	
Recommandations : - introduire dans la procédure de prise d'inventaire, d'une disposition réglementaire engageant la responsabilité pécuniaire des magasiniers en cas d'écarts significatifs d'inventaire des stocks	
Auditeur : M ^{lle} GBEDENOU Approuvée par : Chef de mission	
Responsable du domaine audité : Chef Gestion des Stocks	

6.3. Phase de communication des résultats

Cette phase est constituée essentiellement des étapes suivantes : la conduite de la réunion de clôture de la mission et du rapport d'audit.

6.3.1. Réunion de clôture

Aux termes de notre mission d'audit du processus de gestion des stocks, nous avons tenu une réunion de clôture dans les locaux du magasin central de l'ASECNA. Cette réunion est faite, en présence du Chef Gestion des stocks et de tous les gestionnaires de stocks concernés par la mission, afin de présenter les résultats de nos vérifications menées. Nous avons d'abord rappelé les objectifs de la mission et les objectifs de l'audit, ensuite expliqué la méthodologie adoptée et l'étendu de nos travaux. Les constats ressortis à travers les travaux ont été discutés avant de produire le rapport définitif.

6.3.2. Rapport d'audit

L'audit du processus de gestion des stocks a été institué suite à la non maîtrise des risques inhérents liés à l'activité gestion des stocks.

Le produit de l'audit est destiné à la Direction Générale, au Directeur d'Exploitation Technique, au Responsable Approvisionnement et Achat, au Chef Approvisionnement, au Chef Achat, et au Chef Gestion des Stocks.

Les objectifs de la mission sont de :

- s'assurer de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne liées au processus de gestion des stocks ;
- s'assurer de la fiabilité des informations opérationnelles.

L'audit du processus de gestion des stocks a été effectué du 04 Novembre 2014 au 19 Décembre 2014 par M^{lle} GBEDENOU Brada Tsimayo.

Le périmètre de la mission s'étend à toutes les procédures manuelles ou automatisées exécutées depuis l'expression du besoin des matériels stockés jusqu'à l'inventaire de fin d'année des stocks.

A la fin de la mission, nous avons élaboré ce rapport d'audit complet destiné à l'ensemble des clients de l'audit. Ce dernier doit contenir tout type de dysfonctionnement constaté au cours

de la mission accompagné des feuilles d'analyse des risques et des recommandations proposées.

Dans le cadre de la mission que nous avons effectué, nous avons examiné le processus de gestion des stocks appliqué au sein de l'ASECNA SIEGE (Dakar-Sénégal).

Notre mission nous a permis de voir le détail du processus et nous vous faisons tenir dans ce rapport le résultat de nos investigations sur la base d'entretiens avec le personnel et de recoupements de tous les supports existants.

Le présent rapport est articulé comme suit :

- les forces du système ;
- les faiblesses d'applications décelées ;
- les recommandations.

6.3.2.1. Les forces du système

Le système décrit à partir de nos entretiens est vérifié sur la base d'un test d'existence et de permanence comportant certaines bonnes pratiques susceptibles de rendre le contrôle interne de la gestion des stocks de l'ASECNA plus fiables à certains égards.

En effet, nous avons relevé les forces suivantes :

- l'établissement et l'approbation des DA par des personnes habilitées à l'activité approvisionnement ;
- l'établissement des BC par les personnes habilitées à l'activité achat ;
- le dossier d'arrivage comprend : un bon de commande ou un appel au marché, ou encore une lettre de commande, un bordereau de livraison, une facture ;
- l'enregistrement des réceptions et des expéditions se font régulièrement à l'activité gestion des stocks;
- l'attribution d'un code d'identification à chaque matériel dans les magasins ;
- l'existence de DL pour chaque sortie de matériel du magasin ;
- l'existence d'un logiciel PGI pour la gestion des stocks ;
- la valorisation du matériel selon la méthode Coût Moyen Pondéré (CMP) ;
- l'accès aux magasins est autorisé à deux magasiniers ;
- la bonne protection des stocks dans les magasins ;
- l'inventaire de fin d'année des stocks est précédé par l'inventaire tournant ;

- l'existence d'un manuel de procédures écrites, retraçant le processus de gestion des stocks.

6.3.2.2. Les anomalies constatées

Nous sommes néanmoins au regret de vous signaler quelques faiblesses notoires qui pourraient être préjudiciables au système de contrôle interne.

En effet, nous devons souligner :

- la non définition d'un seuil de sécurité ;
- la non définition d'un niveau maximal de stock à ne pas dépasser ;
- l'inexistence des bons de réception pour matérialiser les matériels reçus ;
- la non mention de date limite de livraison sur les bons de commande ;
- l'absence parfois du bon de commande dans le dossier d'arrivage pour faire un contrôle efficace ;
- le mauvais rangement des stocks dans les magasins ;
- l'accès aux magasins est fait par d'autres personnels de la gestion des stocks ;
- le logiciel de gestion des stocks PGI n'est pas parfois opérationnel ;
- le non traitement des écarts significatifs d'inventaire des stocks.

6.3.2.3. Recommandations

Suite aux analyses effectuées, il a été possible de dégager les forces et les faiblesses. Tout problème nécessitant une solution, nous formulerons des recommandations utiles pour résoudre les problèmes détectés dans l'audit du processus de gestion des stocks du magasin central de L'ASECNA.

Pour ce faire, des recommandations seront portées sur les sous processus de gestion des stocks.

6.3.2.3.1. L'expression du besoin

Les risques qui doivent être maîtrisés au niveau du sous processus « l'expression du besoin » sont :

- la rupture de stock (**R1**) ;
- le surstockage (**R2**) ;
- le retard de livraison (**R5**).

Pour cela nous recommandons :

- faire un sondage sur les matériels ou articles stockés, qui font régulièrement l'objet de sortie, afin d'effectuer des commandes de ces matériels ou articles à des cadences préétablies. Bien entendu qu'en fonction stricte des besoins des services de navigation aérienne ou administratifs et compte tenu des niveaux (minimal et maximal) fixés pour chaque catégorie d'article ;
- faire des contrôles périodiques et inopinés, afin de déterminer le niveau réel des stocks par rapprochement des stocks comptables générés par le logiciel de gestion des stocks PGI et les stocks physiques ;
- mentionner sur les bons de commande la date limite de livraison des matériels ou articles du fournisseur, afin d'avoir la réception des matériels à temps voulu.

Ces recommandations sont adressées au Responsable Approvisionnements et Achats pour une meilleure coordination des actions des activités Approvisionnements, Achats et Gestion des stocks dans le choix du matériel à acheter et pour remédier au retard de livraison.

Nous précisons que les variations des stocks dormants et obsolètes entre l'année 2010 et 2013 sont respectivement 52,45% et 49,98% (Confère Tableau 10 : Evolution de l'inventaire des stocks de l'Agence (Siège/ Représentations/ Ecoles)).

6.3.2.3.2. La réception des livraisons

Les risques qui doivent être maîtrisés au niveau du sous processus « arrivages des matériels » sont :

- non établissement des documents à la réception des stocks (Bon d'entrée ou bon de réception) **(R7)** ;
- réception non conforme aux attentes **(R8)**.

Dans ce contexte, nous recommandons :

- émettre un bon d'entrée ou un bordereau de réception pré-numéroté au fournisseur à chaque entrée des matériels ou articles en stock.
- valider la conformité des réceptions de matériels par le Chef de l'activité Gestion des stocks, en apposant son visa sur les bons de livraison (BL), après la signature du réceptionnaire ;

- tirer une copie du bon de commande (BC) aux réceptionnaires de la gestion des stocks à chaque arrivage de matériels pour un meilleur contrôle de la conformité des matériels commandés.

Ces recommandations sont adressées au Responsable Approvisionnement et Achats, au Chef de l'activité Gestion des Stocks et au Chef de l'activité Achat, pour une bonne traçabilité des matériels ou articles reçus et une correction de la non-conformité de ces matériels reçus.

6.3.2.3.3. La gestion des stocks

L'efficacité de la gestion des stocks passe par la maîtrise des risques ci-dessous :

- mauvais rangement des stocks dans les magasins (**R10**) ;
- le logiciel de gestion des stocks PGI non opérationnel (**R14**).

De ce fait, nos recommandations à ce sujet sont :

- faire un contrôle régulier sur les gisements des matériels stockés, afin de savoir si ces matériels sont à leurs emplacements appropriés ;
- faire appel au service de ménage pour le nettoyage des magasins et des matériels qui s'y trouvent dans ces magasins ;
- revoir le paramétrage du logiciel de gestion des stocks PGI par le Chef Département Maintenance, afin que le logiciel PGI soit opérationnel régulièrement ;
- susciter des contrôles inopinés par les auditeurs internes de l'ASECNA, en plus des audits externes sur la gestion des stocks.

Ces recommandations vont à l'endroit du Directeur Contrôles, Sécurité et Qualité, du Directeur ; du Directeur de l'Exploitation Technique ; du Responsable Approvisionnements et Achats ; du Chef de l'activité Gestion des Stocks, pour une efficacité de la gestion des stocks.

6.3.2.3.4. La sortie des matériels en magasin

Le risque qui doit être maîtrisé au niveau du sous processus « la sortie des matériels en magasin » est :

- manque de rigueur (**R18**) ;

Pour cela nous recommandons :

- veiller à ce que les personnes habilitées soient les seules à avoir accès aux magasins ;
- veiller qu'à chaque mouvement de sortie, les personnes habilitées soient les seules à avoir accès aux magasins.

Ces recommandations vont à l'endroit du Chef de l'activité gestion des stocks, pour une bonne suivie de la sortie des matériels en magasin.

6.3.2.3.5. L'inventaire physique des stocks

Dans le dessein d'avoir un inventaire physique des stocks de fin d'année, il est nécessaire de maîtriser le risques suivant :

- non traitement des écarts significatifs d'inventaire des stocks (**R26**) ;

C'est dans cette optique que nous recommandons :

- établir des notes d'instructions détaillées relatives aux prises d'inventaires des stocks. Ces notes doivent assurer une indépendance des inventaristes par rapport aux responsables habituels des stocks et aussi doivent permettre de mettre en place une procédure de comptage correcte et exhaustive des stocks ;
- introduire, dans la procédure de prise d'inventaire, d'une disposition règlementaire engageant la responsabilité pécuniaire des magasiniers en cas d'écarts significatifs d'inventaire des stocks ;
- Veiller à ce que l'inventaire de fin d'année se déroule dans de bon ordre et dans une bonne séparation des tâches.

Ces recommandations s'adressent au Responsable Approvisionnements et Achats, et au Chef de l'activité Gestion des Stocks, pour une fiabilité des états financiers.

Conclusion

Ce dernier chapitre destiné à l'audit du processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA à Dakar, a été étudié suivant la méthodologie de travail décrit au chapitre 3.

Cependant, nous avons débuté la mission par à la prise de connaissance générale de l'activité Approvisionnement, Achat et Gestion des Stocks. Ensuite, nous avons identifié les risques opérationnels du processus de gestion des stocks, procédé à l'évaluation du contrôle interne et des risques identifiés, en tenant compte des dispositifs de maîtrise existants. Enfin, nous avons formulé des recommandations pour les risques qui ont une probabilité et un impact élevés, afin de mettre sous contrôle ces risques

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre étude, nous a permis de présenter l'ASECNA dans sa globalité. Les procédures régissant la gestion des stocks ont été également décrites grâce aux entretiens que nous avons eu avec certains opérationnels, et aux documents auxquels nous avons eu accès.

Cette prise de connaissance de l'ASECNA nous a permis de mettre en œuvre notre modèle d'analyse présenté au chapitre 3 et d'aboutir à un rapport d'audit.

Cette mission de l'audit du processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA, a fait l'objet de formulation des recommandations destinées à renforcer le contrôle interne et par conséquent à sous-évaluer les risques qui ont été formalisés. Par contre la mise en œuvre de ces recommandations entraîne l'exigence des opérationnels en général, notamment les responsables de service.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au regard de l'importance de la fonction gestion des stocks dans la réalisation des missions de l'ASECNA notamment, l'entretien des équipements destinés à l'assistance des aéronefs au décollage, en vol et à l'atterrissage, nous avons mené une mission d'audit du processus de cette fonction. Cette mission d'audit avait pour objectif principal de contribuer à l'amélioration de la gestion des stocks du magasin central de ladite agence à Dakar. En vue d'atteindre cet objectif, nous avons scindé notre étude en deux parties dont la première est destinée à la revue de littérature et la deuxième est consacré à l'ASECNA. Au niveau de la revue de littérature, nous avons fait un découpage du processus de gestion des stocks afin d'approfondir nos connaissances théoriques. Elle nous a également permis l'identification théorique des risques liés aux différentes sous-processus et la définition des bonnes pratiques couramment admises pour la maîtrise de ces risques. En partant toujours de la revue de littérature, nous avons élaboré une démarche d'audit du processus de gestion des stocks. Enfin, l'approche méthodologique de notre étude, portant sur l'audit du processus de gestion du magasin central de l'ASECNA à Dakar a été énoncé.

La deuxième partie a été consacrée à l'ASECNA dont l'ensemble de ses activités a été progressivement certifié, conformément aux référentiels réglementaires de sécurité aérienne : ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Nous avons d'abord présenté cette agence, et décrit les procédures de gestion des stocks. Au moyen des outils tels que l'analyse documentaire, l'entretien, l'observation physique, le questionnement de contrôle interne, nous avons évalué le contrôle interne et les risques liés au processus de gestion des stocks de l'ASECNA. Cette évaluation a permis de faire des recommandations afin, de mettre sous contrôle ces risques.

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

Nos recommandations, certainement, permettront à l'ASECNA d'améliorer la gestion de son stock, dans le but d'accroître ses efforts pour assurer la sécurité de la navigation aérienne au bénéfice des voyageurs. Nous espérons que les responsables veilleront sur la mise en œuvre des recommandations.

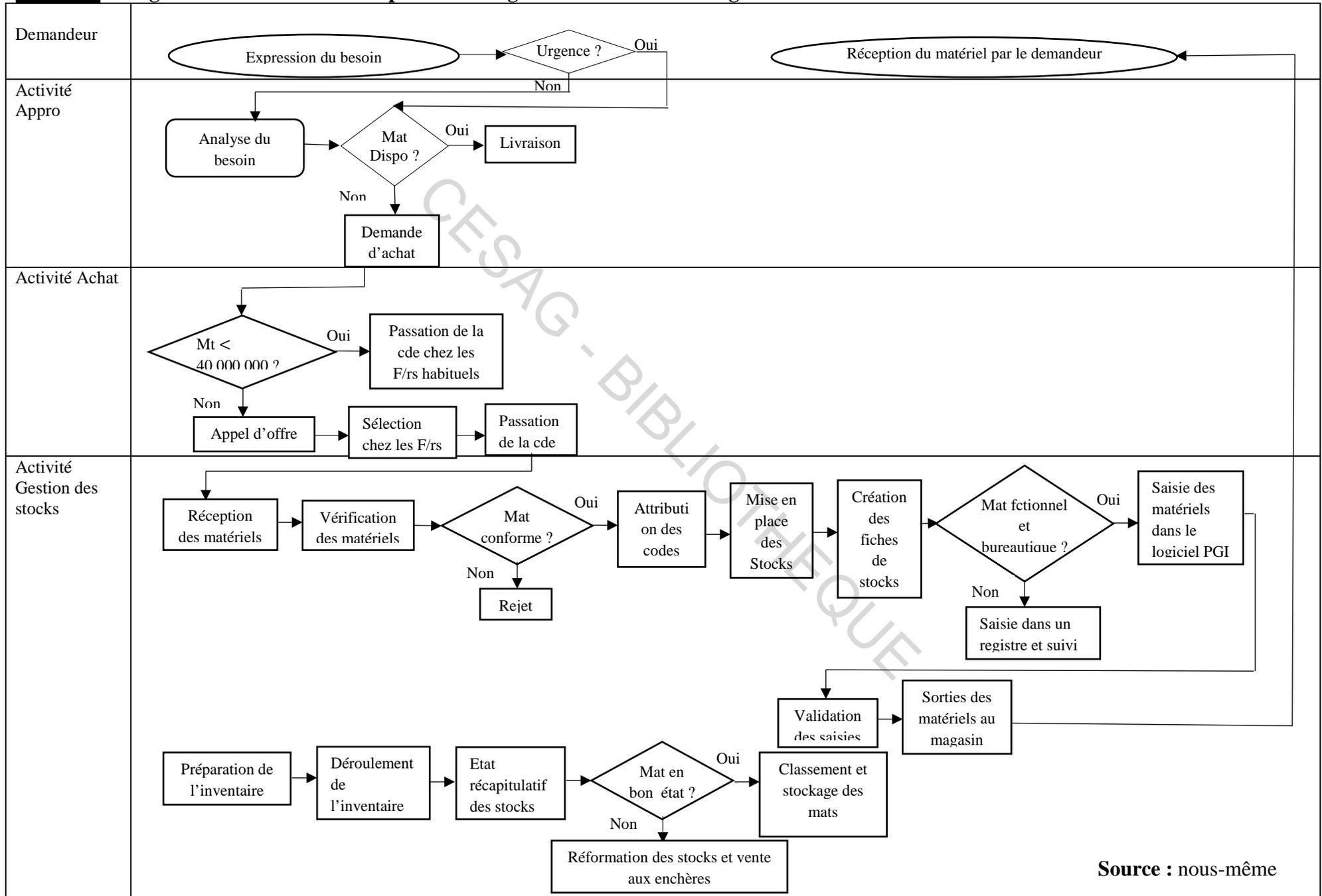
Enfin, l'on peut valablement se demander si la gestion à long terme ne passe-t-elle pas par des contrôles inopinés menés par les auditeurs internes de l'ASECNA en plus des audits externes ?

CESAG BIBLIOTHEQUE



ANNEXES

Annexe 1 : Diagramme de circulation du processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA



Source : nous-même

Annexe 2: Entretien avec le chef de l'activité gestion des stocks

1. Quelles sont les différentes étapes du processus de gestion des stocks à l'ASECNA ?

Ce sont : la centralisation et l'analyse des besoins, les commandes et les réceptions des matériels, le suivi des demandes de sortie et la mise à la disposition, la préparation des envois, la tenue des inventaires permanents et annuels.

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

Il s'agit des procédures des approvisionnements, des arrivages des matériels, de la gestion des stocks des matériels en magasin, de la comptabilisation, des sorties des matériels, des inventaires.

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

Ce sont : les agents de l'activité gestion des stocks, chacun suivant son niveau d'attributions.

4. En quoi consiste votre travail ?

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

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

Voir le tableau sur la grille des tâches.

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

Les circulaires, les procédures et les recueils d'instructions de la Maintenance.

7. En votre qualité de chef GST, rassurez-vous de la qualité des informations reçues ?

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

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

La présence sur le site, la formalisation des documents de travail, la concertation.

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

Ce sont entre autres : les livraisons sans documentation complète : absence de Bon de commande à la livraison ; la non fiabilité de l'outil informatique : le logiciel PGI non opérationnel ; la disproportion entre le stock physique et le stock théorique.

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

Oui, par tous les moyens de communication disponibles (fiche des anomalies ou procès-verbal de réception en cas de problème sur les arrivages).

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

Oui, permanent après chaque trois mois et annuel en fin d'exercice.

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

Les manquants sont considérés comme une perte après une vérification assidue des anomalies (double comptage par des équipes différentes de la précédente) et un contrôle des Bons de sortie et les factures d'achats.

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

Nous avons entrepris une augmentation de la surface de stockage et une réorganisation des gisements des stocks.

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

Une opinion venant de l'extérieur donne toujours plus de garanties d'appréciation objective et est l'origine de propositions concrètes susceptibles d'apporter des solutions aux faiblesses du système. En surcroît, la mise en œuvre des recommandations, nous permettra d'améliorer et d'avancer.

Source: nous-même

Annexe 3: Grille de séparation des tâches

Elle a pour objectif l'identification des risques à partir des cumuls de tâches ou fonctions incompatibles ; un autre objectif est de vérifier les éventuels surcharges de travail, sources de risques.

GRILLE DE SEPARATION DES TÂCHES	Processus : Gestion des stocks											Folio N°1/1
TÂCHES	NATURE	PERSONNEL CONCERNE										
		Chef GST	DEXTA	DEXT	DEXD	B.APR	B.A	B.TRANS	S.GST	S.ARI V	S.CON D	MA G
1. Emission des demandes d'achat	Ex					X						
2. Approbation des demandes d'achat	A		X	X	X							
3. Commande	EX						X					
4. Réception	Ex									X		
5. Rapprochement BL/Factures	EX									X		
6. Enregistrement des entrées	EX									X		
7. Autorisation des sorties	A	X										
8. sorties des matériels du magasin	EX											X
8. Enregistrement des sorties	EX											X
10. Conditionnement	EX										X	
11. Expédition	EX							X				
12. Tenue des inventaires physiques(1)	EX								X			
13. Inventaire physique	C	X										

(supervision)												
14. approbation des ajustements après inventaire	A	X										
15. rapport sur les stocks obsolètes (2)	Ex											
16. Autorisation de cession ou réformes des stocks détériorés ou inutilisés	A			X	X							

Source : nous-même

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

GST : Gestion des Stocks ; DEXTA : Responsable Approvisionnement et Achat ; DEXT : Chef de Département Maintenance ; DEXD : Directeur de l'Exploitation Technique ; B.APR : Bureau Approvisionnement ; B.A : Bureau Achat ; B.TRANS : Bureau Transit ; S.GST : Service Gestion des Stocks ; S.ARIV : Service Arrivage ; S.COND : Service Conditionnement ; MAG : Magasiniers.

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

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

Annexe 4: L'effectif permanent de la Fonction Approvisionnement & Achat

L'effectif permanent de la Fonction Approvisionnement et Achat est réparties comme suit :

Structures	Fonction	Effectif réel	
		Cadre	Exécution
Staff	Responsable de Fonction	1	
	Secrétaire		1
	Planton		1
	Chauffeur		2
Activité Approvisionnement	Chargé Activité	1	
	Cadre Approvisionnements	3	
	Agent Approvisionnement		2
Activité Achat	Chargé Activité	1	
	Cadre Achats	3	
Activité Gestion des Stocks	Chargé Activité	1	
	Cadre Gestion Stock	2	
	Agent Gestion des Stocks		2
	Agent Arrivage		2
	Magasinier		2
	Agent Expédition		3
Activité Transit	Chargé Activités	1	
	Cadre Exportation	1	
	Agent Réparables et suivi factures		1
	Agent Transit exonération		2
TOTAL		14	18

Source : Manuel de Procédure actualisé 2014

Annexe 5: Questionnaire de contrôle interne

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Processus : Gestion des stocks			Folio n°1/6
OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE : S'assurer de l'expression des besoins				
Questionnaires	Réponses			Commentaires
	OUI	NON	NA	
1. Les besoins font-ils l'objet de prévision ?		X		
2. Les besoins sont-ils exprimés sur les imprimés pré numérotés ?		X		Par E-mail
3. Les DA sont-elles établies par des personnes habilitées ?	X			
4. Les DA sont-elles autorisées par les personnes habilitées ?	X			

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Processus : Gestion des stocks			Folio n°2/6
OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE : S'assurer de la réception effective des matériels				
Questionnaires	Réponses			Commentaires
	OUI	NON	NA	
5. Les réceptions sont-elles assurées par des personnes indépendantes de celles du contrôle qualité et quantité ?		X		
6. Ces personnes sont-elles préalablement informées des commandes ?		X		Le bureau Achat émet les commandes sans toutefois informé le bureau gestion des stocks, après une DA émis par le bureau Approvisionnement.
7. Le service comptable est-il systématiquement averti des réceptions ?		X		Seulement l'enregistrement est faite après le service comptable est informé.
8. les réceptions sont-elles matérialisées par un bon de réception ?		X		Une signature d'approbation est faite seulement sur les factures.

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Processus : Gestion des stocks			Folio n°3/6
OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE : S'assurer que les mouvements d'entrée et de sortie sont correctement contrôlés et enregistrés				
Questionnaires	Réponses			Commentaires
	OUI	NON	NA	
9. les espaces de réception et d'emménagement sont-ils différents ?	X			
10. Toute sortie donne-t-elle lieu à l'émission	X			

d'un bon de sortie pré numérotés ?				
11. les bons de sortie sont-ils contenus dans un carnet à souche ?		X		
12. Le magasinier compare-t-il les quantités reçus avec le bon de réception ?	X			
13. Existe-il un bon de sortie particulier pour les articles qui doivent être immobilisés ?	X			
14. Les bons de sortie sont-ils approuvés par la personne ayant reçue les articles ?	X			
15. Comment s'assure-t-on que tous les documents physiques sont enregistrés dans le logiciel PGI, dans la même période que ces mouvements ?				Les feuilles de sorties sont pointés après la saisie dans le PGI
16. Utilisez-vous des fiches de stocks pour les entrées et les sorties ?		X		
17. Est-il possible de connaître la quantité en stock d'un article à tout moment ?	X			A l'aide du logiciel PGI

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Processus : Gestion des stocks			Folio n°4/6
OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE : S'assurer que les existants sont protégés				
Questionnaires	Réponses			Commentaires
	OUI	NON	NA	
18. La surveillance des stocks est-elle confiée à des personnes différentes ?		X		
19. Les articles sont-ils correctement protégés contre les risques de perte et de vol ?	X			
20. L'accès au magasin est-il limité aux seules personnes autorisées ? Si OUI de quelle manière et qui sont ces personnes ?	X			Deux magasiniers sont les seuls autorisés à avoir accès aux magasins.
21. Les stocks sont-ils suffisamment protégés contre le risque d'incendie ?	X			
22. La couverture d'assurance est-elle revue régulièrement ?	X			
23. Les registres ou fiches de stocks indiquent-ils les quantités minimum et maximum à respecter ?		X		

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Processus : Gestion des stocks			Folio n°5/6
OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE : S'assurer que la comptabilité et la valorisation sont correctement effectuées				
Questionnaires	Réponses			Commentaires

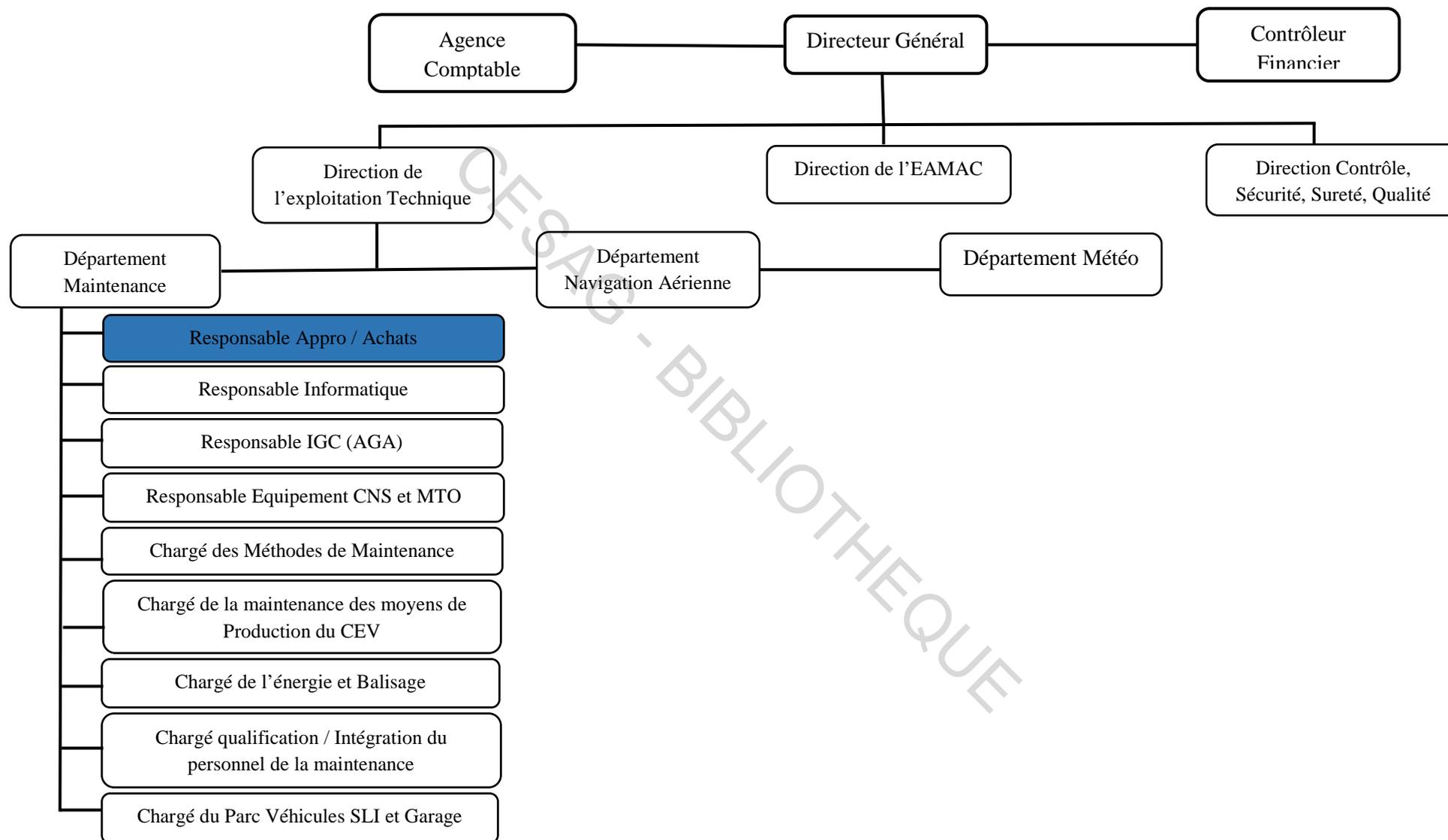
	OUI	NON	NA	
24. Existe-t-il un registre pour enregistrer les réceptions ou expéditions de documents (Facture, courriers...)	X			
25. Le Journal achat est-il rapproché de la liste des réceptions, retours, retour ou réclamation pour s'assurer que toutes les factures et tous les avoirs sont comptabilisés ?	X			
26. Les entrées sont-elles évaluées ? à quel coût ?	X			Au CMP
27. Les entrées sont-elles valorisées et comptabilisées au jour le jour ?	X			A chaque arrivage
28. Les sorties sont-elles évaluées à quel coût ?				Au coût d'achat
29. Les sorties sont-elles valorisées et comptabilisées au jour le jour ?	X			A chaque sortie

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE		Processus : Gestion des stocks		Folio n°6/6
OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE : S'assurer du bon déroulement des inventaires physiques				
Questionnaires	Réponses			Commentaires
	OUI	NON	NA	
30. Des instructions écrites sont-elles émises avant les inventaires ?		X		
31. L'inventaire proprement dit est-il précédé d'un pré-inventaire ?	X			Précédé par des inventaires tournants.
32. Les activités du magasin sont-elles interrompues pendant les prises d'inventaire ?		X		
33. Si les activités ne sont pas interrompues, comment contrôle-t-on les mouvements des stocks ?				Les mouvements (entrée, sortie) sont notés dans deux dossiers distincts.
34. L'inventaire est-il précédé d'un rangement rationnel stocks pour faciliter les comptages ?	X			
35. Un responsable supervise-t-il le déroulement des opérations ?	X			
36. Les comptages sont-ils effectués à l'aide de feuilles de comptages pré imprimés ?	X			
37. Les unités de comptage sont-elles préalablement clairement définies ?	X			
38. Les désignations des articles sont-elles suffisamment précises pour les identifier ?	X			
39. Comment matérialise-t-on les comptages sur les éléments de stock afin de s'assurer de l'exhaustivité de l'inventaire et éviter le double comptage ?				Collage de pastilles sur les articles déjà comptés.
40. Si l'on n'utilise pas de feuilles de				Les feuilles de comptage

comptage pré numérotées ou pré imprimées, comment s'assure-t-on que tout est compté et relevé ?				sont utilisées
41. Les comptages sont-ils effectués en présence du magasinier, responsable de la surveillance des stocks ?	X			
42. La responsabilité des comptages et du remplissage des feuilles de comptage est-elle confiée à des personnes indépendantes de celles chargées de la surveillance des stocks ?	X			
43. La direction est-elle informée des écarts d'inventaire ?		X		Seulement le responsable de l'approvisionnement et achat.
44. Indique-t-on clairement sur les feuilles de comptages les articles détériorés, obsolètes, à détruire... ?		X		

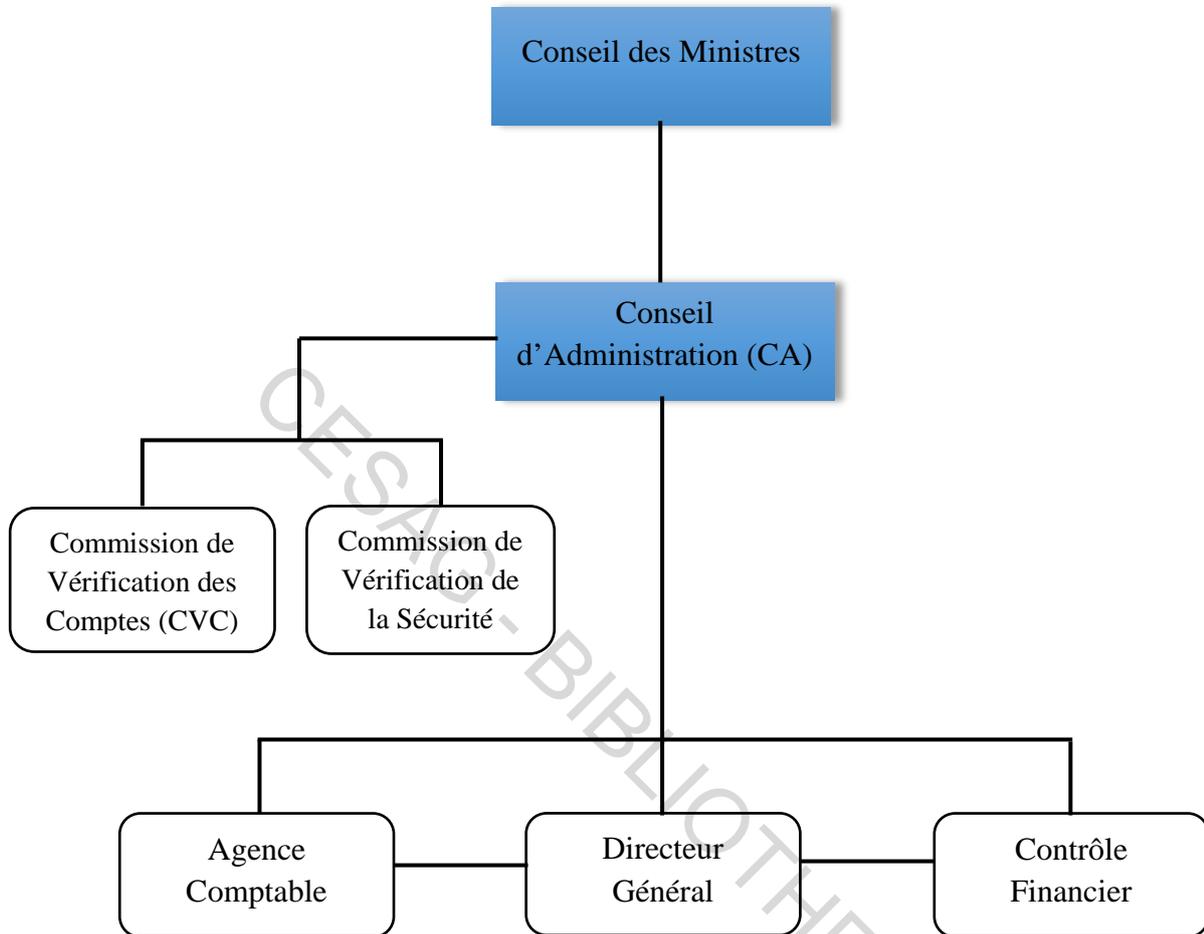
Source : nous-même

Annexe 6: Organigramme Simplifié de l'Agence



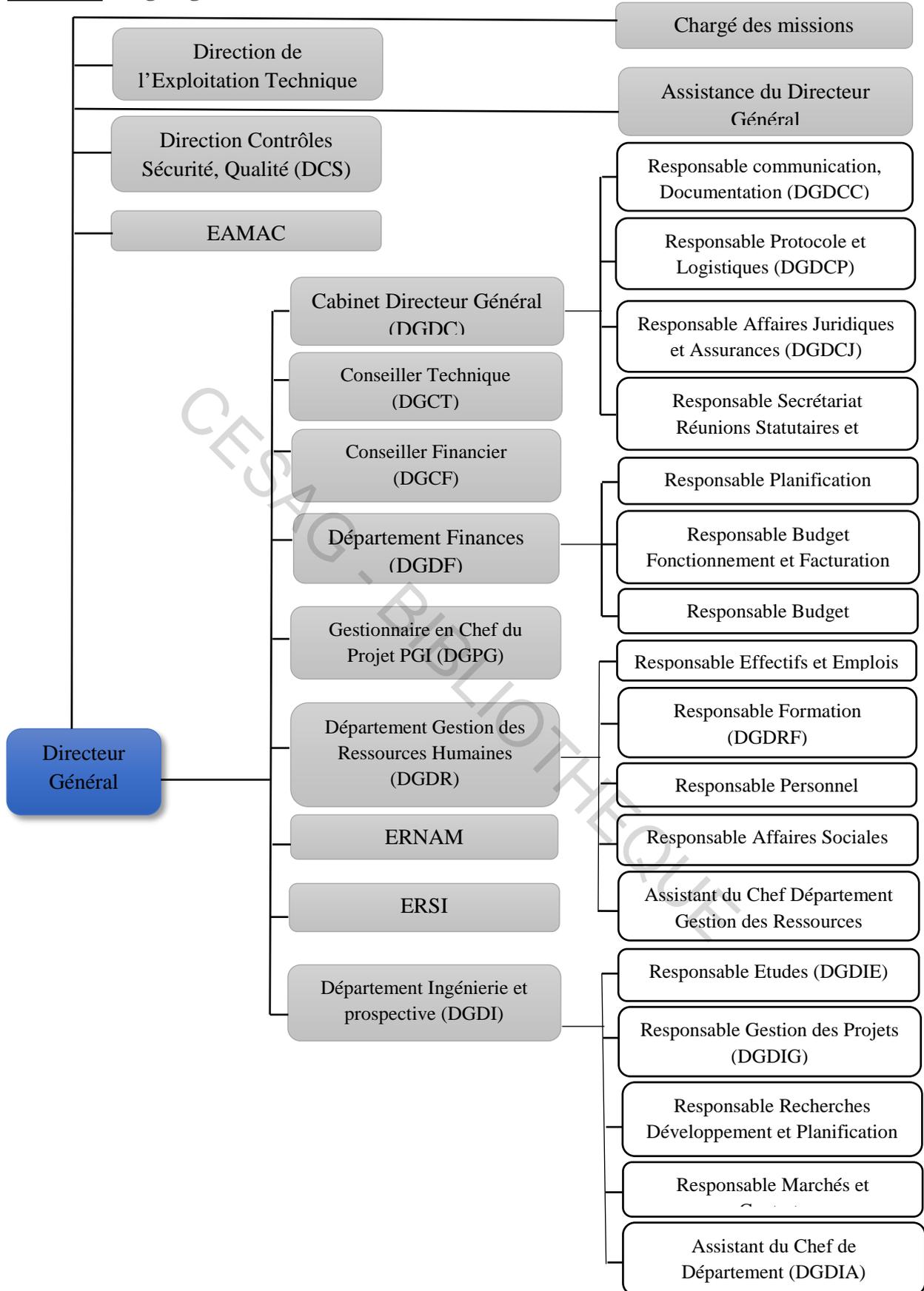
Source : Manuel de Procédure actualisé 2014

Annexe 7: Organigramme des structures statutaires



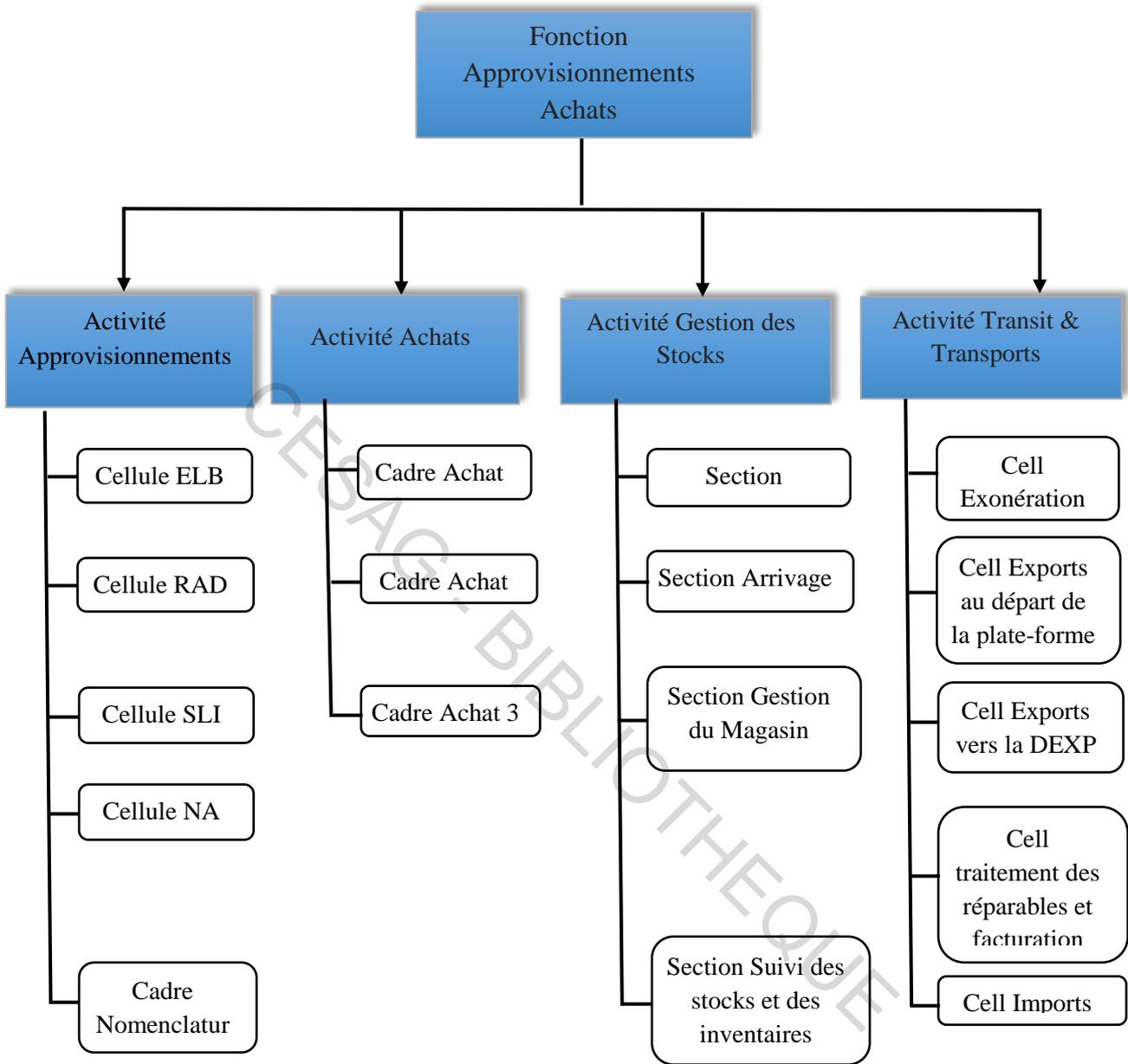
Source : nous-même

Annexe 8: Organigramme du cabinet du Directeur Général



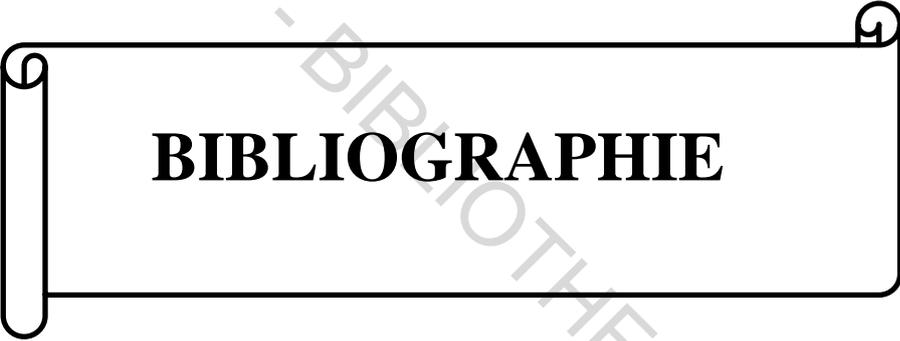
Source : ASECNA

Annexe 9: Organigramme du service Approvisionnement et Achats



Source : Manuel de procédure actualisé 2014

CESAG - BIBLIOTHEQUE



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. AHOANGANSI Evariste (2010), *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, 2^{ème} édition, Edition MONDEXPERTS, Abidjan, 923 pages.
2. BARRY Mamadou (2009), *Audit Contrôle interne*, 3^{ème} édition, Edition SENEGALAISE D'IMPREMERIE, Dakar, 290 pages.
3. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent (2013), *Contrôle interne*, 4^{ème} édition, Editions MAXIMA, Paris, 331 pages.
4. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'ORGANISATION, 320 pages.
5. BOCCON-GIBOD Sylvain & VILMINT Eric (2013), *La boîte à outils de l'auditeur financier*, Edition DUNOD, 189 pages.
6. BRUEL Olivier & MENAGE Pascal (2014), *Politique d'achat et gestion des approvisionnements : enjeux, problématiques, organisation, changement*, 4^{ème} édition, Edition DUNOD, 335 pages.
7. CATTAN Michel (2013), *Guide des processus*, Edition AFNOR, 314 pages.
8. CHEN Jack (2006), *Management de la production*, 2^{ème} édition, Edition EMS, 473 pages.
9. COOPERS & LYBRAND (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'ORGANISATION, Paris, 378 pages.
10. COURTOIS Alain, PILLET Maurice, MARTIN-BONNEFOUS Chantal (2003), *Gestion de production*, 4^{ème} édition, Editions d'ORGANISATION, Paris, 454 pages.
11. DARSA Jean-David (2013), *La gestion des risques en entreprise : identifier-comprendre-maîtriser*, 3^{ème} édition, Edition GERESO, 333 pages.
12. DAYAN Armand & Collaborateurs (2004), *Manuel de gestion 2*, 2^{ème} édition, 975 pages.
13. ERNOUL Roger (2010), *Le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes*, Edition AFNOR, 430 pages.
14. ERSA André (2010), *Précis de comptabilité SYSCOA Tome 2*, 229 pages.
15. FOSSE Vanessa, RANANJASON RALAZA Tokiniaina, ROSIER Marie-Christine (2012), *Réussir le DSCD4 Comptabilité et Audit*, Edition EYROLLES, 234 pages.
16. GANDY Alain (2011), *Comptabilité en pratique*, Editions AFNOR, 310 pages.

17. GRANDGUILLOT Béatrice & GRANDGUILLOT Francis (2013), *Comptable 2013-2014 : les points clés de la technique comptable*, Edition GUALINO, 50 pages.
18. HAMZAoui Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2^{ème} édition, 243 pages.
19. IFACI (2011), *Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne*, 236 pages.
20. IFACI (2013), *Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit*, Editions EYROLLES, 107 pages.
21. IGALENS Jacques & JORTAS Michel (2010), *la sureté éthique du concept à l'audit opérationnel*, éditions EMS, Paris, 153 pages.
22. JAVEL Georges (2004), *Organisation et gestion de la production*, 3^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 510 pages.
23. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Edition Revue Banque, Paris, 271 pages.
24. KEREBEL Pascal (2009), *Management des risques*, Editions d'organisation EYROLLES, Paris, 187 pages.
25. LASNIER Gilles (2004), *Gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaîne logistique*, 287 pages.
26. LEJEUNE Gérard & EMMERICH Jean-Pierre (2007), *Audit et commissariat aux comptes*, Edition GUALINO, 329 pages.
27. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 279 pages.
28. LEMANT Olivier (2002), *L'Audit interne*, Edition E-THEQUE, 75 pages.
29. LOUISOT Jean-Paul (2014), *Gestion des risques*, 2^{ème} édition, Edition AFNOR, 268 pages.
30. MADERS Henri-Pierre, MASSELIN Jean-Luc, FRATTA Hervé (2014), *Auditeur interne et Contrôleur permanent*, Edition EYROLLES, 329 pages.
31. MIKOL Alain (2010), *Audit et Commissariat aux comptes*, 9^{ème} édition, Edition E-THEQUE, 166 pages.
32. MOCELLIN Fabrice (2011), *Gestion des stocks et des magasins : pratiques des méthodes logistiques adaptées en lean manufacturing*, Edition DUNOD, 334 pages.

33. OBERT Robert (2013), *Pratiques des normes IFRS*, 5^{ème} édition, Edition DUNOD, 622 pages.
34. PIGE Benoît (2009), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, Editions EMS, 319 pages.
35. RENARD jacques (2012), *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*, Editions EYROLLES, 237 pages.
36. RENARD Jacques (2013), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 8^{ème} édition, Editions EYROLLES, 462 pages.
37. SAMBE Ousmane & DIALLO Mamadou Ibra (2003), *Le Praticien Comptable Système comptable OHADA*, 3^{ème} édition, Editions COMPTABLES et JURIDIQUES, 1055 pages.
38. SCHICK Pierre & LEMANT Olivier (2004), *Guide de self-audit*, 2^{ème} édition, Editions d'ORGANISATIONS, 217 pages.
39. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Edition DUNOD, Paris, 217 pages.
40. SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, Edition DUNOD, Paris, 339 pages.
41. SCHICK Pierre (2014), *Guide d'audit des achats et des ventes : 81 items pour identifier et maîtriser les risques dans votre organisation*, Editions EYROLLES, 135 pages.
42. SELMER Caroline (2013), *La boîte à outils du responsable financier*, 2^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 189 pages.
43. VALIN Gérard, GAVANOU Jean-François, GUTTMANN Catherine (2006), *Controlor & Auditor*, Edition DUNOD, Paris, 457 pages.
44. VANDEVILLE Pierre (2001), *L'audit Qualité- Sécurité- Environnement*, Editions AFNOR, 55 pages.
45. WATER Jacques & NOIROT Philippe (2010), *Contrôle interne : des chiffres porteurs de sens*, Editions AFNOR, Paris, 177 pages.
46. ZERMATI Pierre (2006), *Pratique de la gestion des stocks*, 7^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 328 pages.

Source internet

47. HITFELD James (2014), niveau du stock et réapprovisionnement,
<http://phylog.perso.neuf.fr/gstock9.htm>.
48. LOPEZ Florian (2010), Les 5 forces de PORTER,

<http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/les-5-forces-de-porter>.

CESAG - BIBLIOTHEQUE